



**ÇEVİK DENETİM YAKLAŞIMININ TÜRK
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULANMA
DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ**

Şerife KILIÇARSLAN

**Doktora Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı
Prof. Dr. Reşat KARCIOĞLU
2024
Her Hakkı Saklıdır**

TC
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

Şerife KILIÇARSLAN

ÇEVİK DENETİM YAKLAŞIMININ TÜRK BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE UYGULANMA DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ

DOKTORA TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Reşat KARCIOĞLU

ERZURUM -2024



TEZ BEYAN FORMU

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum “ÇEVİK DENETİM YAKLAŞIMININ TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULANMA DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ” adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Gereğini bilgilerinize arz ederim *.

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

30.07.2024

Şerife KILIÇARSLAN

Aslı ıslak imzalıdır

*** LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE**

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1) Lisansüstü teze ilgili **patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda**, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu **iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.**

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz **makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış** ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile **altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.**

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Graduate School of Social Sciences

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Reşat KARCIOĞLU danışmanlığında, Şerife KILIÇARSLAN tarafından hazırlanan bu çalışma 30/07/2024 tarihinde savunulmuş ve İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. M. Suphi ÖZÇOMAK	İmza:	Aslı ıslak imzalıdır
Danışman : Prof. Dr. Reşat KARCIOĞLU	İmza:	Aslı ıslak imzalıdır
Jüri Üyesi : Prof. Dr. Bekir ELMAS	İmza:	Aslı ıslak imzalıdır
Jüri Üyesi : Doç. Dr. Seyhan ÖZTÜRK	İmza:	Aslı ıslak imzalıdır
Jüri Üyesi : Doç. Dr. Ersin KORKMAZ	İmza:	Aslı ıslak imzalıdır

Prof. Dr. Sait UYLAŞ
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
ABSTRACT	V
KISALTMALAR DİZİNİ	VI
TABLolar DİZİNİ	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	VIII
ÖNSÖZ.....	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK DENETİM VE İÇ DENETİM

1.1. DENETİM KAVRAMI.....	3
1.2. DENETİM KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	5
1.3. DENETİM TÜRLERİ	7
1.3.1. Amacına Göre Denetim Türleri.....	8
1.3.1.1. Finansal Tablo Denetimi.....	9
1.3.1.2. Uygunluk Denetimi	10
1.3.1.3. Faaliyet Denetimi.....	10
1.3.2. Kapsamına Göre Denetim Türleri	12
1.3.3. Yapılma Nedenine Göre Denetim Türleri	12
1.3.4. Uygulanma Zamanına Göre Denetim Türleri.....	13
1.3.5. Denetçinin Konumuna Göre Denetim Türleri.....	14
1.3.6. Uzmanlık Alanlarına Göre Denetim Türleri.....	16
1.4. GENEL KABUL GÖRMÜŞ DENETİM STANDARTLARI	20
1.4.1. Genel Standartlar	20
1.4.2. Çalışma Alanı Standartları	22
1.4.3. Raporlama Standartları.....	23
1.5. İÇ DENETİM KAVRAMI	23
1.6. İÇ DENETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	25
1.7. İÇ DENETİM SÜRECİ	27
1.8. İÇ DENETİMİN UNSURLARI.....	28
1.9. İÇ DENETİME İHTİYAÇ DUYULMASININ NEDENLERİ	30

1.9.1. Sorumluluk ve Hesap Verebilme.....	30
1.8.2. Vekâlet Teorisi	31
1.9.3. Yönetime Danışmanlık ve Yardım	31
1.9.4. Tasarruf İhtiyacı	31
1.9.5. Hileli İşlemlere Karşı Korunma İhtiyacı	32
1.10. İÇ DENETİM ALANINDA ORTAYA ÇIKAN YENİ YAKLAŞIMLAR	32
1.10.1. Pro-aktif (Önleyici) Yaklaşımın Benimsenmesi	32
1.10.2. Denetlenene Müşteri Olarak Yaklaşma.....	33
1.10.3. Teknolojik İmkânlardan Daha Fazla Yararlanılması	34
1.10.4. Sürekli Denetim Anlayışı	34
1.10.5. Risk Odaklı İç Denetim Yaklaşımı	35
1.10.6. Çevik Denetim Yaklaşımı	36
1.11. İÇ DENETİMİN BAĞIMSIZ DENETİM VE İÇ KONTROLLE İLİŞKİSİ.....	36
1.11.1. İç Denetimin Bağımsız Denetimle İlişkisi	36
1.11.2. İç Denetimin İç Kontrolle İlişki	38
1.12. İÇ DENETİM STANDARTLARI	39
1.12.1 Ana Prensipler	40
1.12.2. Etik Kurallar	40
1.12.3. Uluslararası İç Denetim Standartları	41

İKİNCİ BÖLÜM

BANKALARDA İÇ DENETİM VE ÇEVİK DENETİM YAKLAŞIMI

2.1. BANKALARDA İÇ DENETİM	43
2.1.1. Bankalarda İç Denetimin Kapsamı ve Amacı	43
2.2.2. Bankalarda İç Denetimin İlkeleri	44
2.3. TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DÜZENLEMELER.....	45
2.3.1. Bankacılık Kanunu	45
2.3.2. İç Sistemler Yönetmeliği.....	47
2.4. ÇEVİKLİK KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ.....	52
2.5. ÇEVİKLİK MANİFESTOSU	54
2.6. ÇEVİK DENETİM KAVRAMI	56
2.7. ÇEVİK DENETİM MANİFESTOSU	58

2.8. ÇEVİK DENETİM SÜRECİ	60
2.9. GELENEKSEL VE ÇEVİK DENETİMİN KARŞILAŞTIRILMASI.....	61
2.10. ÇEVİK DENETİMİ KULLANAN ŞİRKETLER.....	64
2.11. ÇEVİK DENETÇİLER İÇİN YETENEKLER	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇEVİK DENETİM YAKLAŞIMININ TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULANMA DÜZEYİNİN ARAŞTIRILMASI

3.1. ALAN YAZINI TARAMASI	66
3.2. ÖLÇEK GELİŞTİRME SÜRECİ	69
3.3. ÖLÇEKLERİNİN FAKTÖR YAPISININ KEŞFEDİLMESİ VE DOĞRULANMASI.....	74
3.3.1. İç Tutarlılık ve KFA Bulguları	74
3.3.2. DFA Bulguları	81
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	90
3.3. ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLERİ	90
3.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	92
3.6. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	92
3.7. ARAŞTIRMANIN VERİ ANALİZ YÖNTEMLERİ	93
3.8. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	94
3.8.1. Araştırma Soruları ve Hipotez Testi Bulguları.....	95
3.8.1.1. Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistiksel Bulguları.....	96
3.8.1.2. Araştırmanın Hipotez Testi Bulguları	108
SONUÇ.....	120
KAYNAKÇA	127
EKLER.....	147
EK 1. Anket Formu	147
EK 2. Etik Kurul Belgesi.....	150
ÖZGEÇMİŞ.....	151

ÖZET

DOKTORA TEZİ

ÇEVİK DENETİM YAKLAŞIMININ TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE
UYGULANMA DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ

Şerife KILIÇARSLAN

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Reşat KARCIOĞLU

2024, 151 sayfa

Jüri: Prof. Dr. Reşat KARCIOĞLU
Prof. Dr. M. Suphi ÖZÇOMAK
Prof. Dr. Bekir ELMAS
Doç. Dr. Seyhan ÖZTÜRK
Doç. Dr. Ersin KORKMAZ

Son zamanlarda yaşanan hızlı değişimler birçok mesleğin ve sektörün çeşitli risk, belirsizlik ve kriz olarak nitelendirilen olumsuz durumlarla karşı karşıya kalmasına neden olabilmektedir. Ekonomik faaliyetlerin kalbi olarak nitelendirilen bankacılık sektörü de bu olumsuz durumlardan ülke ekonomisi içerisinde en fazla etkilenen sektörlerden birisi olarak değerlendirilebilir. Bu kapsamda bankalarda yürütülen iç denetim, bu olumsuz durumların etkilerinin yönetilmesinde önemli bir fonksiyon olarak kullanılabilir. Ancak, geleneksel olarak yapılan iç denetim faaliyetlerinin günümüz işletme ihtiyaçlarına cevap vermekte oldukça yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Bu sebeple, geleneksel denetim yaklaşımına bir alternatif olarak çevik denetim yaklaşımı ve bununla beraber bu yaklaşımın işletmelerdeki düzeyi ön plana çıkmıştır. Bu kapsamda çalışmanın amacı; bankaların iç denetim faaliyetlerinde çevik denetim yaklaşımının uygulanma düzeylerini belirlemek ve banka çalışanlarının bu yaklaşıma yönelik bakış açılarını ortaya koymaktır. Araştırma evreni, Türk bankacılık sektöründe görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmanın ölçek geliştirme süreci kapsamında öncelikle doküman incelemesiyle madde havuzu oluşturulmuş daha sonra uzman görüşü alınarak pilot çalışma için kullanılacak anket formunun son hali ortaya çıkmıştır. Son olarak birbirinden bağımsız iki örneklemden anket yoluyla veri toplanmıştır. Elde edilen veriler tanımlayıcı, ilişkisel ve çıkarımsal istatistiklerden faydalanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonunda bankaların çevik denetim yaklaşımının uygulanma düzeyine yönelik tüm çalışanların olumlu yönde benzer cevaplar verdiği; denetim ekiplerinin çevikliği ile denetim sürecinin çevikliği arasında pozitif bir ilişki olduğu; denetim ekiplerinin çevikliğinin denetim sürecinin çevikliğine bağlı olduğu; çevik denetim yaklaşımının uygulanma düzeyinde kamu bankalarının öne plana çıktığı; katılımcı görüşlerinin yalnızca bankaların sermaye yapısına göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İç Denetim, Çevik Denetim, Bankacılık Sektörü

ABSTRACT**Ph. D. DISSERTATION****THE DETERMINING OF THE IMPLEMENTATION LEVEL OF THE AGILE
AUDIT APPROACH IN TURKISH BANKING SECTOR****Şerife KILIÇARSLAN****Advisor: Prof. Dr. Reşat KARCIOĞLU****2024, 151 pages****Jury: Prof. Dr. Reşat KARCIOĞLU
Prof. Dr. M. Suphi ÖZÇOMAK
Prof. Dr. Bekir ELMAS
Assoc. Prof. Dr. Seyhan ÖZTÜRK
Assoc. Prof. Dr. Ersin KORKMAZ**

Recent rapid changes have led many professions and industries to face various negative situations, characterized as risks, uncertainties, and crises. The banking sector, often described as the heart of economic activities, can be considered one of the sectors most affected by these adverse conditions within the national economy. In this context, internal auditing conducted in banks can serve as a crucial function in managing the impacts of these negative situations. However, it is believed that traditional internal audit practices are quite insufficient in meeting the needs of modern businesses. Therefore, the agile audit approach has emerged as an alternative to the traditional audit approach, along with the importance of its level of implementation in organizations. The purpose of this study is to determine the level of implementation of the agile audit approach in the internal audit activities of banks and to reveal the perspectives of bank employees toward this approach. The research population consists of employees working in the Turkish banking sector. As part of the scale development process of the study, a pool of items was initially created through document review, and then expert opinions were obtained to finalize the survey form to be used for the pilot study. Finally, data were collected through surveys from two independent samples. The data obtained were analyzed using descriptive, relational, and inferential statistics. The study found that all employees gave similarly positive responses regarding the level of implementation of the agile audit approach in banks; there is a positive relationship between the agility of audit teams and the agility of the audit process; the agility of audit teams is dependent on the agility of the audit process; public banks stood out in terms of the level of implementation of the agile audit approach; and participants' views only differed based on the capital structure of the banks.

Keywords: Internal Audit, Agile Audit, Banking Sector

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AICPA	: Amerikan Sertifikalı Muhasebeciler Kurumu
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
COSO	: Treadway Komisyonu Sponsor Örgütler Komitesi
ECIIA	: Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu
ECIIA	: İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu
HMB	: Hazine ve Maliye Bakanlığı
IIA	: Uluslararası İç Denetim Enstitüsü
İDDK	: İç Denetim Koordinasyon Kurulu
PTT	: Posta ve Telgraf Teşkilatı
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TBB	: Türkiye Bankalar Birliği
TDK	: Türk Dil Kurumu
TİDE	: Türkiye İç Denetim Enstitüsü
TKBB	: Türkiye Katılım Bankaları Birliği
UMUÇ	: Uluslararası Mesleki Uygulamalar Çerçevesini
YDK	: Yüksek Denetleme Kurulu

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Denetimin Tarihsel Gelişimi	6
Tablo 2. Denetimin Farklı Şekillerdeki Sınıflandırması	8
Tablo 3. Denetim Türlerinin Karşılaştırması.....	9
Tablo 4. Çevre Denetimi ile Geleneksel Denetimin Farklılıkları ve Benzerlikleri	18
Tablo 5. İç Denetimin Zamanla Değişen Yapısı	24
Tablo 6. İç Denetçiye ve Bağımsız Denetçiye Yönelik Önemli Farklar	37
Tablo 7. Nitelik ve Performans Standartları.....	42
Tablo 8. Çeviklik Kavramının Tanımları	52
Tablo 9. Çevik Görüşler	53
Tablo 10. Çevik Denetim Tanımları.....	56
Tablo 11. Geleneksel İç Denetimden Çevik İç Denetime Geçişte Kilit Noktalar	64
Tablo 12. Araştırmada Kullanılan Uyum İyiliği İndeks Aralıkları	73
Tablo 13. DEÇ Ölçeğinin İç Tutarlılık ve KFA Bulguları.....	75
Tablo 14. DSC Ölçeğinin İç Tutarlılık ve KFA Bulguları	78
Tablo 15. DEÇ Ölçeğinin Uyum İyiliği İndekslerine Ait Bulgular	83
Tablo 16. DSC Ölçeğinin Uyum Kriterlerine Ait Bulgular	85
Tablo 17. Ölçeklerin Uyum Geçerliliğine Yönelik Bulgular	86
Tablo 18. Cinsiyete Göre Ayrışma Geçerliliği Bulguları.....	87
Tablo 19. Yaşa Göre Ayrışma Geçerliliği Bulguları.....	88
Tablo 20. Normallik Testi Bulguları	93
Tablo 21. Katılımcılara Ait Demografik Veri Bulguları	94
Tablo 22. Denetim Ekiplerinin Çevikliğine Yönelik Bulgular	96
Tablo 23. Denetim Sürecinin Çevikliğine Yönelik Bulgular (Planlama).....	102
Tablo 24. Denetim Sürecinin Çevikliğine Yönelik Bulgular (Yürütme)	103
Tablo 25. Denetim Sürecinin Çevikliğine Yönelik Bulgular (Raporlama).....	106
Tablo 26. H1, H2 Hipotezlerine Ait Bulguları	108
Tablo 27. H3, H4, H5 Hipotezlerine Ait Bulgular	109
Tablo 28. H6, H7, H8 Hipotezlerine Ait Bulgular	112
Tablo 29. H9, H10 ve H11 Hipotezlerine Ait Bulgular	113
Tablo 30. H12, H13, H14 Hipotezlerine Ait Bulgular	116
Tablo 31. H15, H16, H17 Hipotezlerine Ait Bulgular	118

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Çevik Denetim Değerleri.....	59
Şekil 2. Geleneksel Denetim ve Çevik Denetim Anlayışı Karşılaştırması.....	62
Şekil 3. İç Denetimin Çevik Dönüşümü	63
Şekil 4. DEÇ Ölçeğine Ait Yamaç Grafiği.....	77
Şekil 5. DSC Ölçeğine Ait Yamaç Grafiği	80
Şekil 6. DEÇ Ölçeğine Yönelik DFA Sonucuna Ait Path Diyagramı.....	81
Şekil 7. DEÇ Ölçeğine Yönelik DFA Sonucuna Ait T Değerleri.....	82
Şekil 8. DSC Ölçeğinin DFA Sonucuna Ait Path Diyagramı.....	84
Şekil 9. DSC Ölçeğinin DFA Sonucuna Ait T Değerleri	85

ÖNSÖZ

Dünya’da meydana gelen çeşitli risk, kriz ve belirsizlik durumlarının her mesleği ya da her sektörü etkilediği söylene de ülke ekonomisi içerisinde en fazla etkilenen meslek denetim mesleği, sektör ise bankacılık sektörüdür. Risk, kriz ve belirsizliğin yönetilmesinde en etkili yöntemlerden biri ise çevik denetim anlayışıdır. Bu kapsamda çalışmanın amacı Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların çevik denetim seviyesini tespit eden geçe7rli ve güvenilir bir ölçme aracı gelişmek, bankaların çevik denetim düzeyini yönelik çalışanların algılarını tespit etmek, geliştirilen ölçeklerin birbirine etkisini ve demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Lisansüstü eğitimim boyunca akademik bilgisi ve manevi desteği ile her zaman yol gösteren kıymetli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Reşat KARCIOĞLU’na sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Danışman hocamın yanı sıra, tez izleme komitesinde yer alan değerli hocalarım Prof. Dr. M. Suphi ÖZÇOMAK ve Prof. Dr. Bekir ELMAS’a; tez jürimde yer alan değerli hocam Doç. Dr. Seyhan ÖZTÜRK’e katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, bu çalışmaya beni yönlendiren, değerli görüşleriyle tezime önemli katkılar sağlayan ve tez jürimde yer alan değerli hocam Doç. Dr. Ersin KORKMAZ’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Herkesin sadece kendinde dert varmış gibi davrandığı bu dünyada; uzakları bana her zaman yakın yapan, derdimle dertlenen, başarımla gururlanan, hayatıma ışık tutan değerli dostum ve çok kıymetli hocam Doç Dr. M. Birgül HUBAN’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca desteği, güveni ve dualarıyla yaşamımın her anında yanımda olan, benim bugünlere gelmemi sağlayan, Babamın emaneti canım Annem Zülfiye KILIÇARSLAN’a ve beni destekleyen, zor günlerimde yalnız bırakmayan kardeşlerim Fatma ve Muhammed Mustafa KILIÇARSLAN’a teşekkürü bir borç bilirim.

Neşesi ve enerjisiyle tez aşamamın son ve zorlu günlerinde bana devam etme gücü veren canım Defnem, şu an iki yaşındasın ama sen benim hayatımda parlayan en güzel yıldızsın. Her şey için teşekkür ederim.

Son olarak da beni okutmak için elinden gelen her şeyi yapan, beni her zaman destekleyen, bana güvenen, inanan, beni bir yerlerden gururla izlediğini hissettiğim canım Babam, başka bir zamanda ve başka bir yerde sonsuza kadar yan yana olmak dileğiyle, her şey için teşekkür ederim.

GİRİŞ

İç denetim, bağımsız ve objektif bir şekilde bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir (Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE), 2023). Günümüz koşulları göz alındığında ise iç denetim, önleyici niteliği ile risk yönetiminin olumsuz etkileri azaltma niteliği ile belirsizlik ve kriz yönetiminin önemli bir parçası olarak düşünülmektedir. Bu kapsamda iç denetim, olumsuz durumların niteliğinin belirlenmesinde, etkilerinin ortadan kaldırılması ya da azaltılmasına kilit rol oynadığı söylenebilir.

Bankacılık sektörü, finansal sektör içinde önemli bir alt sektör olarak yer almasının yanında küresel krizlerden en çok etkilen sektör olarak da nitelendirilmektedir (Özekicioğlu, 2020: 93). Bu kapsamda bankalarda etkili bir iç denetim sisteminin kurulması özellikle mali sistemin ve ekonominin istikrarlı bir şekilde işlemesi ve gelişmesi açısından son derece önemlidir. Ancak statik iç denetime odaklanan geleneksel denetim anlayışı günümüzdeki değişen şartlara hızlı adaptasyon sağlamada oldukça yetersiz kalmıştır. Bu sebeple de dinamik bir yapıyla sürekli değişim ve hızlı dönüşler sağlayan çevik denetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Çevik denetim, geleneksel iç denetim kıyasla daha hızlı ve doğru risk tespiti, denetim paydaşlarının etkili ve sürekli iletişimini sağlayan, denetim sürecindeki maliyetleri azaltan ve dış etkenler karşısında hızlı bir şekilde adapte olabilen yeni bir anlayıştır (Demir, Ülker ve Aslan, 2018: 89). Her kurumun çevik denetim düzeyi farklı olmakla birlikte bu düzey kurumun risk ve kriz gibi belirsizlik durumlarıyla başa çıkabilme düzeyinin de bir göstergesidir (Joshi, 2021). Konuya yönelik alan yazını taramalarında ise genel olarak örgütsel çeviklik üzerinde durulduğu ve çevik denetime yönelik çalışmaların kısıtlı olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda; çalışmanın amacı, bankaların iç denetim faaliyetlerinde çevik denetim yaklaşımının uygulanma düzeylerini belirlemek ve banka çalışanlarının bu yaklaşıma yönelik bakış açılarını ortaya koymaktır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde; denetim kavramı ve tarihsel gelişimi, denetim türleri, genel kabul görmüş denetim standartları, iç denetim kavramı ve tarihsel gelişimi, iç denetim süreci, iç denetim unsurları, iç denetime ihtiyaç durulmasının nedenleri, iç denetim alanında ortaya çıkan yeni yaklaşımlar, iç

denetimin bağımsız denetim ve iç kontrolle ilişkisi, iç denetim standartlar konuları ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; bankalarda iç denetim, Türk bankacılık sektöründe iç denetimin gelişimi, Türk bankacılık sektöründe düzenlemeler, çeviklik kavramı ve tarihsel gelişimi, çeviklik manifestosu, çevik denetim kavramı, çevik denetim manifestosu, çevik denetim süreci, çevik denetimin geleneksel denetimle karşılaştırılması, çevik denetimi kullanan şirketler, çevik denetçiler için yetenekler detaylı olarak bahsedilmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmını oluşturan üçüncü bölümde ise, öncelikle araştırma konusu kapsamında alan yazını taraması ve ölçek geliştirme sürecine daha sonra araştırmanın amacına, soruları ve hipotezlerine, evreni ve örnekleme, veri toplama araçlarına, veri analiz yöntemlerine ve bulgularına yer verilmiştir. Son olarak, araştırma bulguları ise alan yazınıyla karşılaştırmalı bir şekilde değerlendirilmiş ve araştırmanın sonuç kısmında sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK DENETİM VE İÇ DENETİM

Bu bölümde çevik denetim yaklaşımının daha iyi anlaşılması için denetim ve iç denetim gibi temel kavramlarla ilgili bilgiler verilmektedir. İlk olarak denetim ve bir denetim türü olan iç denetim genel hatlarıyla ele alınarak çalışmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır.

1.1. DENETİM KAVRAMI

Muhasebe denetimi olarak Türkçeye çevrilen denetim kavramı Anglosakson Ülkelerinde “auditing” olarak geçmektedir. Auditing kavramının temeline baktığımızda Latince “audire” olarak ifade edilen “işitme ya da dinleme” anlamına geldiği görülmektedir. Nitekim eski çağlarda toplumdan seçilen uzmanlar, belirli işlerle görevlendirilmiş kişilerin yaptığı işler, dinleme yoluyla doğruluğu tespit edilmiştir. (Bozkurt, 2018, 23). Bu kapsamda, günümüz anlamını taşımasa bile ekonomik faaliyetlerin gerçekleştirildiği tüm dönemlerde, bir denetim faaliyetinin olduğunu söylemek mümkündür (Gülbüz, 1990: 20-21).

Geçmişten günümüze kadar denetim kavramına yüklenen anlamın ekonomik alanlardaki gelişmelere ve kullanıldığı alanlara göre farklılık gösterdiği görülmektedir. (Savaş, 2015:4). Bu sebeple, ilgili alan yazınında tek bir denetim tanımı bulunmayıp farklı şekillerde tanımlanabilmektedir.

TDK ’ya göre denetim; *“Kamu ya da özel bir kuruluşa ilişkin bilgilerin önceden belirlenmiş ölçütlere uygunluğunun saptanması ve rapor edilmesi amacı ile bir uzman birimi tarafından kanıt toplama ve değerlendirme süreci”* olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Amerikan Sertifikalı Muhasebeciler Kurumu (AICPA) (2015) ise denetimi; finansal tabloların doğruluğuna yönelik bilgi kullanıcılarına makul düzeyde güvence (yüksek ancak mutlak olmayan güvence düzeyi) verme hizmeti şeklinde tanımlamıştır. Fakat bugün gelmiş olduğu nokta göz önüne alındığında denetimin bu tanımları oldukça yetersiz kalmaktadır. Denetimin tüm işlevlerini bir arada bulunduran bir tanım yapmak oldukça zor olsa da Türkiye’de de alan yazınında genel kabul görmüş muhasebe denetimini Bozkurt (2018); *“Muhasebe denetimi, bir ekonomik birim veya döneme ait*

bilgilerin önceden belirlenmiş ölçütlere olan uygunluk derecesini araştırmak ve bu konuda bir rapor düzenlemek amacıyla bağımsız bir uzman tarafından yapılan kanıt toplama ve değerlendirme sürecidir.” şeklinde ifade etmiştir. Yapılan bu tanımdan hareketle denetimin öne çıkan özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Ataman, Hacırüstemoğlu ve Bozkurt, 2001: 15; Gücenme,2004: 1):

- Denetim konusunu oluşturan çalışmalar, ekonomik birim veya belirli bir dönem için yapılır.
- Finansal tablolarda yer alan bilgiler, daha önceden belirlenmiş ölçütler ya da kriterler ile karşılaştırılır.
- Tarafsız bir şekilde gerekli olan kanıtlar toplanır ve toplanan kanıtlara dayandırılarak değerlendirmeler yapılır.
- Denetim tarafsız ve mesleği iyi bilen uzman kişiler tarafından gerçekleştirilir.
- Denetim çalışmaları sonunda sonuçlar bir rapor halinde yönetime ya da denetim görevini verenlere sunulur.

Günlük konuşma dilinde ise yukarıdaki özellikleri karşılayan çoğu zaman denetimle aynı anlamda kullanılan revizyon, teftiş, araştırma, soruşturma, kontrol, murakabe gibi birçok kavram bulunmaktadır. Ancak bu kavramların anlamı denetim kavramından nispeten farklıdır. Denetim kavramını daha iyi anlayabilmek amacıyla ilgili kavramlardan yaygın olarak kullanılan birkaçının tanımı aşağıda verilmektedir (Ceylan, 2013: 5-6; Karaca ve Uygun, 2012: 27);

Teftiş: Teftiş finansal olmayan olaylara yönelik bir şeyin iyi bir şekilde yapılıp yapılmadığını, doğruluğunu ve gerçekliğini incelemek için gerçekleştirilen araştırma olarak ifade edilmektedir. Denetim bir işin geneline uygulanmasının yanı sıra teftiş, işin genelinin içinde özel durumlara uygulanmaktadır. Bu nedenle teftiş denetime kıyasla daha dar kapsamlı olarak nitelendirilmektedir (Kaval, 2008:4). Nitekim Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu (YDK), teftiş kavramının daha çok iç denetime denk olduğunu ifade etmektedir (YDK, 2010). Ayrıca uygulanması gereken kanun, tüzük, yönetmelik ve diğer mevzuata ne derecede uyulduğunu ya da uyulmadığını belirlenmek için de teftiş yapılmaktadır. Bu sebeple de teftiş, ilgili alan yazınında uygunluk denetimi olarak ifade edilmektedir (Başpınar, 2005: 36).

Kontrol: Latince kökenli “contra” ve “rotulus” kelimelerinden türemiş olan kontrol kavramı, işletme kayıtlarıyla yapılan bir işin doğru ve düzenli bir şekilde uygulanıp uygulanmadığını incelemek ve araştırmak anlamlarında kullanılmaktadır. Kontrol, genel olarak kayıt ve işlemlerin yapıldığı esnada uygulanmasından dolayı devamlı özelliğiyle işletmenin içinde meydana gelmektedir (Altuğ, 2000:1-2). Kontrol ile denetim arasında farklar genel olarak aşağıdaki gibidir (Karaca ve Uygun, 2012: 28):

- Denetim bir defaya mahsus yapılıır, kontrol ise devamlılık gösterir,
- Denetim analitik ve düşünsel bir sistemdir. Kontrolün kesinlikle insanlar tarafından yürütölüp tamamlanması gerekmektedir,
- Denetim yapılan işlemlerin ve bu işlemlere ait kayıt ve hesapların sonradan gözden geçirilmesini ifade ederken; kontrol, işlem, kayıt ve faaliyetlerin yapıldığı anda uygulanmasını ifade etmektedir.

Revizyon: Latince “revidere” olarak ifade edilen revizyon, gözden geçirmek, tekrar incelemek olarak ifade edilmektedir. Uygulamada daha çok muhasebe ile ilgili incelemelerde kullanılmaktadır. Ayrıca denetim, teftiş ve kontrol için zorunlu bir gözden geçirme araştırması olarak nitelendirilen revizyon, finansal olayların eleştirisel bir yaklaşımla yeniden analiz edilmesini amaçlamaktadır (Yalman, 2014: 4). Literatürde denetleme kavramının ağırlıklı olarak kendisini bulduğu teftiş, kontrol ve teftiş kavramlarının açıklanmasının ve denetim ile farklarının açıklanmasının ardından denetimin modern anlamda bugünkü anlam ve kapsamının anlaşılması için tarihsel gelişiminin açıklanması gerekmektedir.

1.2. DENETİM KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Denetim kavramı, sanayi devriminden önce kesin olarak kabul edilen bir meslek olarak görülmemektedir. Ancak denetim çalışmaları çok eski zamanlardan bu yana değişik şekillerde de olsa günümüze kadar gelmiştir. Bugünkü anlam ve kapsamını ise Sanayi devriminden sonra tamamlamıştır. (Bozkurt, 2018: 23). İlgili dört zaman dilimi içinde denetimin tarihsel gelişimi Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Denetimin Tarihsel Gelişimi

Zaman Dilimi	Denetim Yaklaşımı	Denetimin Amacı	İlgili Taraflar (Bilgiyi Kullananlar)
Sanayi Devrimi Öncesi	%100'lük Bir İnceleme	Belge Denetimi	İşletme Sahipleri
Sanayi Devrimi ve 1900 Yılları Arası	%100'lük Bir İnceleme	Belge Denetimi	Ortaklar ve İşletmeye Borç Verenler
1900-1930	%100'lük Bir İnceleme ve Örneklemeye Başvurma	Bilançonun ve Gelir Tablosunun Doğruluğunu Onaylama	Ortaklar, İşletmeye Borç Verenler ve Devlet
1930'dan sonra	Finansal Verilerin Örneklemeye Yoluyla İncelenmesi	Finansal Tabloların Doğruluğu ve Dürüstlüğü Hakkında Bir Görüş Oluşturma	Ortaklar, İşletmeye Borç Verenler, Devlet, Sendikalar, Parlamento, Tüketiciler ve Diğer Gruplar

Kaynak: Güredin, 2007: 14

Belge Denetimi Yaklaşımı: Sanayi devrimi öncesi ve sonrası 1900'lere kadar sürmüştür. Ekonomide ve teknolojiadaki gelişim ve değişimin etkisiyle anonim şirket şeklinde büyük şirketler ve halka açık şirketler kurulmaya başlamıştır. Bu gelişim ve değişim ekonomik faaliyetlerin ve dolayısıyla da ekonomik ilişkilerin karmaşıklaşmasına sebep olmuştur. Bu karmaşıklığın çözülmesi amacıyla da sermaye veren ile yönetici birbirinden ayrılmıştır. Bu kapsamda, sermaye sahipleri işletmelerinin yönetimini profesyonel yöneticilere devretmiştir. İşletme sahipleri ile işletme yönetiminin birbirinden ayrılmasıyla da işletme sahipleri işletmelerinde çalışan iş görenler ve yöneticilerin yaptıkları faaliyetleri kontrol ederek yolsuzluklara karşı önlem almak için bağımsız uzmanlara denetim yaptırmaya başlamışlardır. Bu dönemde yapılan denetim çalışmalarının amacı, muhasebe kayıtlarındaki hata ve hileleri tespit etmektir. Gerçekleştirilen denetimde genellikle defter kayıtlarının mekanik sağlamasının yapılması şeklinde olup, defterdeki kayıtlarla bu kayıtların dayandığı belgelerin karşılaştırılması ve incelemesi yeterli görülmektedir. Kasa defterindeki borç kayıtlarının tahsil fişleri ve makbuzlarla karşılaştırılması bu dönemde yapılan denetime örnek olarak verilebilecek olup (Karacan ve Uygun, 2011, 29), bu denetim çalışmalarının tamamı “*Belge Denetimi Yaklaşımı*” olarak tanımlanmaktadır (Bozkurt, 2018: 23).

Finansal Tablolar Denetimi Yaklaşımı: Muhasebedeki hata ve hileleri tespit etmek için belgelerin incelenmesi ve kayıtlarla karşılaştırma yapılması şeklinde yapılan denetim çalışmaları 20. yüzyılın ilk yarısından itibaren önemini yavaş yavaş kaybetmeye başlamıştır. Muhasebe denetiminin gelişmesinde ikinci aşama olan 1900-1930 yılları arasında finansal tablolarda yer alan bilgilerin doğruluklarının tespit edilmesi için finansal tablolar bir bütün olarak incelenmiştir. Bu tür denetim çalışmalarının tamamına ise “*Finansal Tablolar Denetimi Yaklaşımı*” adı verilmiştir (Haftacı, 2011: 2).

Sistemlere Dayalı Denetim Yaklaşımı: Ekonomik gelişmelere paralel olarak işlem ve kayıt sayıları oldukça artış göstermiştir. Bu sebeple de denetçinin her bir işlemi ve muhasebe kaydını tek tek gözden geçirmesi zorlaşmıştır. Bu durumu daha kolay hale getirmek için de tüm kayıtların denetimi yerine örnekleme yoluyla denetimin yapılması düşünülmeye başlanmıştır (Güredin, 2000: 7). 1930’lardan sonra muhasebe denetimiyle ilgili yayınlarda hızlı bir artış görülerek, iradi örnekleme yöntemlerinin yanında istatistiki örnekleme yöntemleri de gelişmiştir. Örnekleme yönteminin denetim uygulamalarında kullanılmasıyla iç kontrol sisteminin önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Ayrıca örnekleme yönteminin başarıyla kullanımı için iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi ve incelenmesi ön şart olarak getirilmiştir (Karacan ve Uygun, 2012: 30). Günümüzde de önemli olan bu yaklaşım “Sistemlere Dayalı Denetim Yaklaşımı” olarak ifade edilmektedir. Genel bir özet olarak geçmişten günümüze yaşanan gelişmeler aşağıdaki gibidir (Bozkurt, 2018: 24):

1. Elektronik sistemlerdeki ilerlemeler sonucunda bilgisayar programlarından yararlanılarak denetim çalışmaları yürütülmüştür.
2. Denetimde analitik inceleme prosedürleri önemli hale gelmiştir.
3. Farklı matematik ve istatistiki yöntemler denetimin vazgeçilmez parçası haline gelmiştir.
4. Denetimin çalışma alanı genişlemiş ve denetçiler muhasebe dışında olan yönetim işlevleri konusunda da hizmet vermeye başlamıştır.

1.3. DENETİM TÜRLERİ

Muhasebe denetimine yönelik ilgili alan yazınında denetim faaliyetlerini farklı kriterler doğrultusunda farklı sınıflandırmak mümkündür (Karanfiloğlu, 1999: 30; Kavut,

Taş ve Şanlı, 2009; Kurnaz, 2016: 4). Uygulamadaki önem düzeyleri kapsamında yaygın olarak kullanılan denetim sınıflandırması Tablo 2’de sunulmuştur. İlgili tablo sonrasında sınıflandırmada yer alan her bir denetim türüne yönelik özellikler açıklanacaktır.

Tablo 2. Denetimin Farklı Şekillerdeki Sınıflandırması

Denetim Sınıflandırması	
Amaçlarına Göre Denetim Türleri	Finansal Tablo Denetimi
	Uygunluk Denetimi
	Faaliyet Denetimi
Kapsamına Göre Denetim Türleri	Genel Amaçlı Denetim
	Özel Amaçlı Denetim
Yapılma Nedenine Göre Denetim Türleri	Yasal (Zorunlu) Denetim
	İsteğe Bağlı Denetim
Uygulanma Zamanına Göre Denetim Türleri	Sürekli Denetim
	Sınırlı (Ara) Denetim
	Son Denetim
Denetçinin Konumuna Göre Denetim Türleri	Bağımsız Denetim/Denetçi
	Kamu Denetimi/Denetçisi
	İç Denetim/İç Denetçi
Uzmanlık Alanlarına Göre Denetim Türleri	Hile Denetimi
	Çevre Denetimi
	Bilgi Sistemleri Denetimi
	Uluslararası Denetim

Kaynak: Doğman ve Hilal, 2019: 29-52

1.3.1. Amacına Göre Denetim Türleri

Amaçlarına göre denetim türleri; finansal tabloların denetimi, uygunluk denetimi ve faaliyet denetimi olarak üçe ayrılmaktadır (Cordery ve Hay, 2022; Kepekçi, 1996: 2). Amacına göre denetim türü kapsamında olan finansal tablo denetimi, uygunluk denetimi ve faaliyet denetimi karşılaştırılması Tablo 3’te sunulmuştur. İlgili karşılaştırma

kapsamında yer alan her bir denetim türünün öne çıkan genel özellikleri aşağıda açıklanacaktır.

Tablo 3. Denetim Türlerinin Karşılaştırması

Denetim Türü	Denetimin Konusu	Ölçüt	Sonuçların Sunulması
Finansal Tablo Denetimi	Mali tablolar	Genel Kabul Görmüş Muhasebe Kavramı ve İlkeleri	Sonuçların Kamuoyuna Duyurulması
Uygunluk Denetimi	Personelin Yaptığı Eylemler ve Faaliyetler	Belirlenen Kriter Yasa ve Yönetmelikler	Sonuçların Üst Yönetime Rapor Edilmesi
Faaliyet Denetimi	İşletmenin ya da Bir Birimin Faaliyet Sonuçları	Belirlenen Kriter Performans Göstergeleri	Sonuçların Yöneticilere Rapor Edilmesi

Kaynak: Sağlam ve Yolcu, 2014: 64.

1.3.1.1. Finansal Tablo Denetimi

Finansal tablolar denetimi, bir işletmenin finansal tablolarının genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine, standartlara ve yasal hükümlere uygun olarak doğru bir şekilde gerçekleştirip gerçekleştirilmediğine yönelik görüş oluşturmaktır (Dalak, 2000: 68). Başka bir ifadeyle finansal tablolar denetimi, özel bir tür güvence hizmeti veren muhasebe kayıt ve belgelerindeki bilgileri ile ilgili olan denetim türüdür (Soltani, 2007:19). Geleneksel olarak denetim söz konusu olduğunda ilk akla gelen denetim, finansal tablo denetimidir (Karacan ve Uygun, 2012: 30). Denetim faaliyeti bağımsız denetçiler ve kamu denetçiler tarafından yürütülmektedir (Kepekçi, 2004: 3). Nitekim Maliye bakanlığı denetçileri tarafından yapılan “*Gelir Vergisi*” denetimi, ilgili denetçilerin yürüttükleri denetime örnek olarak verilebilir (Toroslu, 2015: 25). Denetimin konusunu, finansal tabloların doğruluğu ve dürüstlüğü olduğu için de finansal tabloların denetimi olarak ifade edilmektedir. Ancak, bazı çalışmalarda finansal tablo denetimi mali tabloların denetimi olarak da geçmektedir (Kaval, 2008: 10). İlgili denetim türünün içerdiği genel özellikler ise aşağıdaki gibidir (Bozkurt, 2018: 34):

1. Finansal tablo denetiminin amacı finansal tabloların güvenilirliğini sağlamaktır.
2. Finansal tabloları denetim faaliyetini yürüten denetçi, işletmeden tamamen bağımsız ayrı bir kişiliğe sahiptir.
3. Finansal tablo denetimi sonunda denetçi, hata ve hileler üzerinde ayrıntılı bir şekilde durulmadan, finansal tablolara yönelik tek bir görüş bildirmektedir.
4. Finansal tablo denetimi sonunda denetçi, finansal tablolara yönelik %100 güvenilir olmayan makul bir güvence vermektedir.

1.3.1.2. Uygunluk Denetimi

Uygunluk denetiminin amacı, işletme faaliyetleri yürütülürken işletme yönetimi ya da yetkili bir kurum/kuruluş tarafından önceden belirlenmiş ölçütlere uyulup uyulmadığını belirlemektir (Kenger, 2001: 7; Uyanık, 2001:68). Denetim sonunda ilgili denetim sonuçları genel olarak denetimi yapılan işletmenin üst yönetimine rapor edilerek sunulmaktadır (Hayes vd., 2005:15). Ayrıca uygunluk denetimiyle sağlanan sonuçlar, finansal tabloların denetimi için bir yol haritası niteliğindedir (Erdoğan, 2005: 4).

Uygunluk denetiminin konusunu, denetimi yapılan işletmenin personelleri tarafından tutulan kayıtlar, düzenlenen finansal tablolar ve yapılan tüm işlemleri içermektedir. Denetim ölçütleri ise kanun, tüzük, yönetmelik, üçüncü kişiler tarafından yapılan sözleşme hükümlerine göre şirket ana sözleşmesi hükümleri, işletme üst yönetiminin belirlediği politikalardır (Çömlekçi vd., 2009: 7).

1.3.1.3. Faaliyet Denetimi

Çok eski yıllara dayanan ancak küreselleşmeyle birlikte son yıllarda ön plana çıkan faaliyet denetimi, işletmedeki sayısız finansal olmayan sorunlara yönelik kullanımı kaçınılmaz olmuştur. Nitekim son yirmi beş yılda artan holdingleşmeyle beraber organizasyonların büyümesi, faaliyet denetimini geliştirip yaygınlaştırarak iç denetimin bir uzantısı haline getirmiştir (Özalp, 2006: 37- 38).

Faaliyet denetimi, işletmelerin belirledikleri amaçlara ulaşp ulaşmadığını saptama amacıyla işletme politikaları kapsamında yapılan incelemeleri kapsamaktadır (Bozkurt, 2018: 29). Başka bir ifadeyle, faaliyet denetiminde işletme faaliyetlerini etkenlik ve

verimlilik gibi ölçütlerle değerlendirilmesi ve denetim sonunda elde edilen veriler verimlilik standartlarıyla karşılaştırılıp işletmenin önceden belirlenen hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığı tespit edilmektedir (Duman, 2001: 7). Faaliyet denetiminde performans ölçümlerinde faydalanan göstergeler finansal göstergeler ve teknik göstergelerdir. Finansal tablolardan sağlanan verilerin farklı analiz teknikleriyle işlenerek bulunan sonuçların işletmenini önceki dönemiyle ya da sektördeki diğer işletmelerin verileriyle karşılaştırılarak yorumlanması finansal göstergelerdir. Teknik göstergeler ise performans denetimi yapılırken finansal göstergelere göre daha iyi sonuçlar veren, işletmenin etkenliğini, etkinliğini ve ekonomikliğini tam anlamıyla ortaya koyan ölçüm araçlarıdır (Karaca ve Uygun, 2012: 34).

Faaliyet denetimi kapsamında işletmenin organizasyon yapısı, pazarlama politikaları ve iş akışlarına yönelik bilgiler araştırılmakta, ancak bu bilgilerin doğru olup olmadığına yönelik bir inceleme yapılmamaktadır. Bu kapsamda faaliyet denetimin asıl amacı, işletmenin karlılığını arttırmaktır. Bu amacı kapsamında işletmenin durumu ile ilgili işletme yönetimine öneride bulunma işlevi bulunmaktadır. Bu işlevi sebebiyle günümüzde de faaliyet denetimi danışmanlık hizmeti olarak ifade edilmektedir (Kiracı, 2003:69).

Faaliyet denetimi özel ve kamu işletmelerinde iç denetçiler tarafından, kamu kuruluşlarında ise kamu denetçileri tarafından yürütülerek aşağıdaki gibi planlanmaktadır (Gücenme, 2004: 135-136):

- Yapılacak olan denetimin kapsamının ve hedefinin belirlenmesi,
- İşletmedeki mevcut başarının değerlendirileceği denetim kriterlerinin belirlenmesi,
- Hangi kararların yeterli düzeyde kanıt olarak kullanılacağına tespit edilmesi,
- Herhangi bir probleme yönelik ek olarak bilgi ya da görüş alınması gereken durumları tespit edilmesi,
- Objektif ve doğru bir şekilde denetim görüşlerinde bulunmak için kanıtların detaylı bir şekilde analiz edilmesi,
- İşletmenin mevcut performansının yükseltilmesi amacıyla tavsiyeler hazırlanması,
- Gerçek, geçerli, öz, tam değerlendirmeleri destekleyen raporlar hazırlanması,

- Denetim süreci, sonuçları ve tavsiyelere yönelik denetlenen kurum ya da kuruluşlar ile iletişimde bulunulmasıdır.

1.3.2. Kapsamına Göre Denetim Türleri

Kapsamına göre denetim, genel amaçlı denetim ve özel amaçlı denetim olarak üzere iki şekilde sınıflandırılabilir (Doğan ve Hilal, 2019: 52). Genel amaçlı denetim, işletmeyle ilgili her türlü muhasebe ve kayıt işlemlerinin doğruluğunun ve güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla yapılan denetimdir (Haftacı, 2011: 7). Özel amaçlı denetim ise işletmenin finansal işlemleri ile ilgili belirli bir konuda ya da muhasebenin belirli bir alanında yapılan denetim türüdür (Bilen ve Uğurlugelen, 2014:25). Özel amaçlı denetimlerde denetlenecek bilgiler ve karşılaştırılacağı kriterler denetimin amacına göre farklılık göstermesi sebebiyle her denetim farklı konularda uzmanlık gerektirmektedir (Ceyhan, 2010: 23). Nitekim bankaların kredi vermeden önce yaptıkları denetim özel amaçlı denetim kapsamındadır (Çömlekci, 2004: 8).

1.3.3. Yapılma Nedenine Göre Denetim Türleri

Yapılma nedenine göre denetim çalışmaları, yasal (zorunlu) denetim ve isteğe bağlı denetim olmak üzere iki şekilde sınıflandırılabilir (Aksoy, 2006: 67).

Yasal hükümlerce gerçekleştirilmesi zorunlu olan denetim faaliyetleri yasal (zorunlu) denetim olarak ifade edilmektedir (Yener, 2019: 12). İlgili denetimin kim tarafından, nasıl ve ne zaman yapılacağına yönelik tüm detaylar; genelge, yasa ve yönetmeliklerle belirlenmektedir (Bilen ve Uğurlugelen, 2014: 26). Nitekim bankalar Kanunu'na tabii olan şirketler, Sermaye piyasası Kanunu'na tabii olan şirketler, finansman şirketleri, faktöring şirketleri, bireysel emeklilik şirketleri, sigorta ve reasürans şirketleri, enerji piyasası düzenleme kurumunca belirlenmiş olan şirketler yasal mevzuatları gereğince bağımsız denetim yaptırmak zorunda olup, bu denetim türüne örnek olarak verilebilir (Karaca ve Uygun, 2012: 37; Haftacı, 2011: 8).

İsteğe bağlı denetim, yasal bir zorunluluk olmaksızın güven ve hesap verebilirliğe yönelik çıkar gruplarının isteğine yönelik yapılan denetim olarak ifade edilmektedir (Mueller, Carter ve Whittle, 2015). İlgili denetimin tanımında bahsedilen çıkar grupları, işletme yöneticileri olabileceği gibi yatırım sahipleri, kredi kuruluşları, işçi ve işveren

kurumları da olabilmektedir (Dalak, 2000: 69). Ayrıca denetimin isteğe bağlı gerçekleştirilmesi denetçinin çıkar gruplarının istekleri doğrultusunda denetim yapacağı anlamına gelmemektedir. İsteğe bağlı olarak denetim faaliyeti yürüten denetçi, mesleğinin gerektirdiği dikkat ve özeni göstererek, muhasebe ilke ve esaslarına göre denetim yapmak zorundadır. Bu kapsamda uygulamaya yönelik yasal (zorunlu) denetim ile isteğe bağlı yapılan denetim arasında önemli bir fark bulunmamaktadır (Haftacı, 2014: 8).

1.3.4. Uygulanma Zamanına Göre Denetim Türleri

Uygulama zamanına göre denetim çalışmaları sürekli denetim, sınırlı denetim (ara dönem denetimi) ve son denetim olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Türedi, 1997: 7).

Sürekli denetim, düzenli bir şekilde her yıl yapılan ve ilgili tüm denetim tekniklerini kapsayan denetim türüdür (Yavaşoğlu, 2001: 24; Gücenme, 2004: 27). Genel olarak sürekli denetimler iç denetçiler tarafından yürütülmektedir (Çatıkkaş, Okur ve Balkan, 2012: 8-9). Ayrıca denetim kapsamında herhangi bir sınırlama olmaması sebebiyle ilgili alan yazının da sürekli denetim tam denetim olarak ifade edilmektedir (Kaval, 2003: 27). Tam denetim niteliğinde olması sebebiyle de denetim sonunda denetçinin sunduğu raporun güvenilirlik derecesi oldukça yüksektir (Karaca ve Uygun, 2012: 38).

Sınırlı denetim (ara dönem denetimi), işletmelerin faaliyetleri kapsamında hazırlanan finansal tablolarının belirli aralıklarla (üç, altı ve dokuz ay gibi) denetlenmesi olarak ifade edilmektedir (Sipahi, 2001:20). Başka bir ifadeyle, sürekli denetime tabii olan kurumların finansal tablolarının Kurulca yayımlanan finansal raporlama standartlarına uygun olarak hazırlanıp hazırlamadıklarına yönelik yapılan denetimdir. Şirketlerin ara dönemlerde düzenlendiği finansal tablolar bazı sınırlamalar altında düzenlenir. Bu sınırlamalar finansal tabloların güvenilirliğine yönelik şüphe yaratmaktadır (Kurnaz ve Çetinoğlu, 2010: 16).

Yıl Sonu Denetimi ise işletme faaliyetlerinin ilgili hesap döneminin bitmesinden sonra denetlenmesi olarak ifade edilmektedir (Bakır, 2003:23). Yıl sonu denetimi genel olarak hesap döneminin bitmesin yakın bir tarihte başlamaktadır. Ancak, esas denetim hesap dönemi kapandıktan sonra yapılmaktadır (Haftacı, 2011:8).

1.3.5. Denetçinin Konumuna Göre Denetim Türleri

Denetimi yapan denetçinin konumuna göre denetim çalışmaları; bağımsız denetim, kamu denetimi ve iç denetim olarak üçe ayrılmaktadır. Bu denetim faaliyetlerini yürüten denetçiler ise bağımsız denetçi, kamu denetçisi ve iç denetçi olarak adlandırılmaktadır (Edds, 1981; Ferry, Radcliffe ve Steccolini, 2022).

Bağımsız Denetim/Denetçi: Bağımsız denetim; işletmelerin finansal tablolarının objektif olarak değerlendirilmesi, güvenilirliklerinin belirlenmesi ve ilgili kişilere rapor edilmesini içeren denetim faaliyetidir (Erdoğan, 2002: 59). Bağımsız denetimi yapan denetçiler ise tek başına ya da herhangi bir denetim şirketinde çalışarak denetçiliği meslek olarak edinmiş (Güçlü, 2005: 7), denetlenen işletmeye bağımsız olarak profesyonel denetim hizmeti sunan kimselerdir (Gürbüz, 1990: 22-23).

Bağımsız denetçiler, avukatlar ve doktorlar gibi ücret karşılığında serbest meslek faaliyeti sürdüren kişilerdir. Ancak yukarıda ifade edildiği gibi bağımsız denetçiler, tüm faaliyetlerini bağımsız olarak yerine getirmekle yükümlüdürler (Aktuğlu, 1986: 88; Ayrancı, 2010: 14). Ayrıca ilgili kişilerin denetim hizmeti sunabilmesi için 3568 sayılı Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanununa göre serbest muhasebeci mali müşavir ya da yeminli mali müşavir ruhsatı almış olmaları gerekmektedir (Bağımsız Denetim Yönetmeliği, 2022).

Denetimin konusu; finansal tablo denetimi, uygunluk denetimi ve faaliyet (performans) denetimi olabilmektedir (Gönül, 2008: 7). İlgili konu kapsamında işletmenin iç kontrol ve muhasebe sistemini incelenerek, işletmenin finansal tablolarının doğruluğunun objektif bir şekilde genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine ve yasalara göre düzenlenip düzenlenmediği saptanmaktadır (Çaldağ, 2007: 42). Bu bağlamda bağımsız denetimin amacı, finansal tabloların uygunluğunu ve doğruluğunu saptama olarak ifade edilebilmektedir. Ayrıca bağımsız denetçinin bildirdiği görüş, finansal tablolarının güvenilirliğini arttırmaktadır (Köksal, 2009: 20).

Kamu Denetimi/Denetçi: Kamu denetimi, görev ve yetkileri yasalardan alarak kamu ve özel sermayeli kurumlara yapılan finansal tablo denetimidir (Ferry, Radcliffe ve Steccolini, 2022: 328; Catlin ve Watkins, 2021: 252-253). Kamu denetçileri ise kamu adına denetim yetkisi olan, kamu menfaatine çalışan ve kamudan maaş alan denetim

elemanıdır. Kamu denetimi yapan bazı kamu denetçileri aşağıdaki gibidir (Güçlü, 2005: 9; Bilen ve Uğurlugelen, 2014: 25):

- Posta ve Telgraf Teşkilatı (PTT) müfettişi,
- Maliye müfettişi,
- SPK Denetçileri,
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) Denetçileri,
- Maliye Bakanlığı Denetçileri,
- Maliye Bakanlığı Teftiş Kurulu'dur.

Kamuya yönelik denetim organları ise Sayıştay, Maliye Bakanlığı, Devlet Denetleme Kurulu, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu gibi birimlerce gerçekleştirilmektedir (Haftacı, 2011: 9). Özellikle dünya çapında birçok YDK kamu kuruluşlarının ve uluslararası kuruluşların yasal zorunluluklarına uygun olarak hesap verebilirlik çerçevesinde dış denetçi olarak görev yapmaktadır (Cordery ve Hay, 2021).

İç Denetim/Denetçi: İç denetim, kurum içinden yetkilendirilmiş kişilerce, işletmenin hem finansal hem de finansal nitelikte olmayan faaliyetlerini denetleyerek işletmeye değer katmak amacıyla objektif olarak güvence verme ve danışmanlık hizmeti sunmaktır (Midyat, 2007: 28). Başka bir ifadeyle, işletme çalışanları tarafından yapılabilecek hataların ve hilelerin önlemek ve saptamak için yapılan denetim türüdür (Gücenme, 2004: 3). Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, işletmenin çalışanı olarak denetim faaliyetlerini yürüten kişiler “iç denetçi” olarak adlandırılmaktadır (Uğurlu ve Çukacı, 2019: 16). İç denetçilik mesleği özellikle ikinci dünya savaşından sonra gelişmeye başlayarak daha yaygın hale gelmiştir. (Bozkurt, 1985: 11). Genel olarak iç işletme yöneticilerinin görevlerini en etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olan (Aktuğlu, 1986: 88), iç denetçilerin yerine getirdikleri başlıca görevleri aşağıdaki gibidir (Bozkurt, 2018: 39):

- Muhasebeye dair tüm belge ve bilgilerin güvenilirliğini tespit etmek,
- Bağımsız denetçilerle iş birliği içinde olmak,
- İşletme faaliyetlerinin etken ve etkinliği ile ilgili görüş oluşturmak,
- İşletme yönetimi tarafından istenilen özel araştırmalar yapmak,
- İşletmenin tepe yönetiminin belirlediği kurallara uyulma derecesini belirlemek,
- İşletmeye ait varlıklarını yeteri kadar korunup korunmadığını tespit etmektir.

1.3.6. Uzmanlık Alanlarına Göre Denetim Türleri

Küreselleşme ve teknolojiye yaşanan gelişmelerle birlikte işletmelerin iş ortamları gün geçtikçe karmaşık bir hal almıştır (Gündüz, 2018: 17). Bu karmaşıklaşan iş ortamları sebebiyle de denetim kavramı; hile denetimi, bilgi sistemleri denetimi, çevre denetimi ve uluslararası denetim gibi kavramlarla kullanımı yaygınlaşmıştır. Bu kavramlara yönelik açıklamalar aşağıdaki gibidir (Kurnaz, 2016: 9).

Hile Denetimi: Hile, işletmenin varlık ve kaynaklarında bilinçli bir şekilde diğer kişileri yanıltma amacı taşıyan düzensizlikler olarak tanımlanmaktadır (Dumanoğlu, 2005: 347; Tarhan, 2013). Başka bir ifadeyle, hile; çalışanlar ya da yönetimdeki bir ya da birkaç kişi tarafından yasadışı ve kasıtlı bir şekilde haksız kazanç sağlamak amacıyla yapılan hareketlerin tümüdür (Emir, 2008: 113). Hilenin başlangıç tarihi eski Mısır'a kadar uzanmaktadır. Günümüzde ise kalemle ve özellikle elektronik ortamda gerçekleştirilen hileler çok büyük boyuta ulaşmıştır. Nitekim ABD'de diplomalı hile incelemeleri olarak adlandırılan ayrı bir meslek ortaya çıkmış ve denetim alanında "*Hile Muhasebesi, Hokus Pokus Muhasebesi*" olarak adlandırılan kavramlar kullanılmaya başlanmıştır (Haftacı, 2011: 71). Gün geçtikçe yaygınlaşmasıyla büyük şirketlerin iflasına sebep olan hileli işlemler ile birlikte hile denetimi önem kazanmıştır (Kurnaz, 2016: 9). Hile denetimi, standart denetim teknikleriyle birlikte hukuki sorgulama yöntemlerinin bir arada yapıldığı yeni bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır (Emir, 2008: 109-121). Ayrıca hilelerin önlenmesi için denetçilere yardımcı olacak muhasebe hileleri de aşağıdaki gibidir (Güçlü, 2005: 75; Kaval, 2008: 65-66):

- Herhangi bir belgeye dayanmaksızın hayali olarak yapılan muhasebe kayıtları,
- Akrabalara, yakınlara ya da işletme ortaklarına yönelik hayali avans kaydı,
- Yargı kararlarıyla elde edilen gelirlerin kaydedilmemesi,
- Birbirini tekrar eden kayıtlar,
- Mevcut depo ve stok mevcudunun gerçekte var olandan fazla gösterilmesi,
- Vadeli bir şekilde mal alımı olduğu halde peşin ödenmiş gibi kasadan çıkış yapılması,
- Gerçek mal ve hizmet alışverişine ait olmayan faturaların kaydedilmesi,
- İşletmenin faaliyet konusu dışında olan harcamaların işletme kayıtlarında yer alması,

- 20.00 TL'nin 200.000 TL yazılması gibi kasdi olarak yapılan matematiksel hatalar,
- İşletme faaliyetlerinde kullanmak için az miktarda mal ve hizmet aldığı halde fazla miktarda fatura vb. belge alınmış olması,
- Amortismanı tamamlanmış duran varlıkların satışının kayda alınmaması,
- Özel seyahat, otomobil, ev ya da özel bürolarla ilgili elektrik, su ve telefon giderlerinin işletmeye yansıtılması,
- Amortisman giderlerini yüksek hesaplayabilmek için gerçekçi olmayan amortisman oranlarının kullanılması,
- İşletme çalışanlarının sigortalanmaması ve kayıt dışı çalıştırılması,
- Mal ve hizmetlerin kayıt dışı satışları,
- Tahvil ya da hisse senedinden elde edilen gelirin kayıt dışı bırakılması,
- Yabancı para kur farklarının gizlenmesi,
- Finansal tabloların kayıtlarla uyumlu olmamasına rağmen uyumlu gibi gösterilmesi,
- Tahsili yapılan alacakların tahsil edilmemiş gibi gösterilmesi veya ödenmemiş olan borçların ödenmiş gibi gösterilmesi şeklinde sıralamak ve çoğaltmak mümkündür.

Hem bağımsız hem de iç denetçiler, yukarıda örnek olarak verilen hilelerin önlenmesi ya da tespit edilmesine yönelik, klasik ve bilgisayar destekli çeşitli denetim teknikleri kullanmaktadır. İlgili teknikler; analitik yordamlar, Benford yasası, istisna testleri ve doğruluk / (eş) kopya testleri, yeniden hesaplamalar, yapay sinir ağları, veri madenciliği ve belge incelemesi şeklinde sıralanabilmektedir (Kiracı, 2005).

Çevre Denetimi: 1972 yılında Stockholm'de gerçekleştirilen konferans ile ilgi çekmeye başlayan çevre denetimi, ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde gerçekleşmiş ve gelişerek günümüze kadar gelmiştir. (Todea, Stanciu ve Joldoş 2011: 68). Tüm endüstriyel ve ticari faaliyet alanlarına giren çevre denetimi kavramı, çevresel kurallara uyulup uyulmadığının tespitine ilişkin işletmenin faaliyetlerinin gözden geçirildiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Alıca, 2011: 88). Çevre denetimleri, işletmelerin çevreyle ilgili yasal gerekliliklere uygunluğuna yönelik güven vermek, ek yaptırımların mevzuat çerçevesinde gerekli olup olmadığını saptamak ve verilen kararların çevre üzerindeki

etkilerini izlemek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Çevre denetimi mevzuatının oldukça geniş olması yürütülecek faaliyetlerin önemini de arttırmaktadır. Özellikle son zamanlarda, çevresel etki denetimi ve gerçekleştirilecek zararların azaltılmasını denetlemeye yönelik geliştirilen stratejiler ile birlikte, endüstriyel faaliyetlerin ekolojik ve ekonomik verimlilikleri eş zamanlı uygulanmaktadır (He vd., 2017).

Çevre denetiminde üç önemli aşama bulunmaktadır. Bu aşamalardan ilkinde, mevzuata tabi olan faaliyet ve tesislerin mevzuatın gerektirdiği kurallara uygunluğu denetlenmektedir. İkincisinde, gerçekleştirilen faaliyetlerin çevredeki etkileri izlenmektedir. Üçüncüsünde, faaliyetler sonunda mevzuata aykırılığın tespit edilirse gerekli olan yaptırımlar uygulanmaktadır (Ateş, Küçükçongar ve Küçükçongar, 2017: 304). Ayrıca çevre denetimi kapsamının daha iyi anlaşılması açısından geleneksel denetimle farklılık ve benzerlikleri Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Çevre Denetimi ile Geleneksel Denetimin Farklılıkları ve Benzerlikleri

Çevre Denetimi ve Geleneksel Denetim Farklılıkları
Çevre denetimi geleneksel denetime göre ekolojik yönü yüksek denetim türüdür.
Çevre denetimi geleneksel denetime göre daha geniş kapsamlıdır.
Çevre denetimi içe değil, dışa yöneliktir.
Çevre denetiminin şeklini denetimin amacı belirlemektedir.
Çevre denetimini gerçekleştirecek olan denetçinin teknik ve teknolojik bilgisi olması gerekmektedir.
Çevre denetimi geleneksel denetim gibi yıllık değil, değişen sıklıklarla yapılmaktadır.
Çevre denetimi bir ekip çalışmasıdır ve biyolog, kimyager, hukukçu, muhasebeci ve finansçının bir araya gelmesiyle gerçekleştirilmektedir.
Çevre Denetimi ve Geleneksel Denetimin Benzerlikleri
Hem geleneksel denetim hem çevre denetimi işletmenin iç kontrol sistemini değerlendirmekte ve denetim planını, denetim riski derecesini, kullanacakları teknikleri, denetimin kapsamını buna göre belirlemektedir.
Hem geleneksel denetimin hem çevre denetiminin prosedürü hemen hemen birbiriyle aynıdır.
Denetim amacıyla çevresel raporlardan veri alınması aşamasında geleneksel denetim ile aynı özellik taşıyan kontrol ve gözlem yöntemleri kullanılmaktadır.

Kaynak: Güney ve Polat, 2013: 125-126.

Bilgi Teknolojileri Denetimi: Bilgi teknolojileri denetimi, elektronik veri işleme denetimi ve bilgisayar denetimi olarak ifade edilmektedir. Bilgi teknolojileri denetimi başka bir ifadeyle bilgi sistemleri denetimi, işletmenin bilgi teknolojileri altyapısının kapsadığı kontrollerin incelenmesidir (Güneş vd., 2013: 2). İlgili incelemeler tek başına gerçekleştirilebileceği gibi, bütünleşik olarak iç denetim, bağımsız denetim ve diğer güvence hizmetleriyle birlikte de yürütülebilmektedir (Tokur vd., 2014: 44).

Teknolojik gelişme ve ilerlemelere paralel olarak diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de hem özel hem de kamu işletme faaliyetlerin büyük bir kısmı bilgisayarlar aracılığıyla yapılmaktadır. Teknolojinin iş süreçlerinde yoğun olarak kullanılması da işletme faaliyetlerinin hızı ve etkinliğini oldukça arttırmıştır. Ancak, teknolojik gelişmelerin avantajları olduğu kadar dezavantajları da bulunmaktadır. Bu kapsamda özel işletmelerin yanı sıra geniş bir paydaş yelpazesi olan kamu kurumlarında, bilgi teknolojilerine yönelik iç kontrol etkinliğinin gerekliliği önem kazanmıştır. Özellikle, yirminci yüzyılda toplum-kamu çıkarlarının gözetilmesi ve yatırımcıların bilgilendirilmesi için yasal düzenlemelere gidilmiş ve standartlar oluşturulmuştur (Özbilgin, 2003). Ülkemizde de İç Denetim Koordinasyon Kurulu (İDKK) tarafından hazırlanan Ocak 2014 yılında yayınlanan “*Kamu Bilgi Teknolojileri Denetimi Rehberi*” adlı çalışma bilgi teknolojileri denetimi kapsamında hazırlanan çalışmalardan biridir (Hazine ve Maliye Bakanlığı (HMB), 2014).

Uluslararası Denetim: Küreselleşmeyle birlikte ortadan kalkan sınırlar, dünyadaki tüm işletmeleri çok uluslu bir yapıya dönmüştür. İlgili dönüşümle birlikte bilgi kullanıcılarının bilgi ve ihtiyaçları değişmiş ve yabancı yatırımcıların sayısı artmıştır. Bu kapsamda ortak değerlere yönelik ortak bir denetim dili ihtiyacı doğmuş ve uluslararası denetiminin gelişimi oldukça hız kazanmıştır (Bezirci ve Karasioğlu, 2011: 573; Türker, 2006: 88). Diğer denetimlerde olduğu gibi uluslararası denetimin de amacı, bilgi kullanıcılarına güvenilir bilgiler sağlamaktır. Bu kapsamda uluslararası denetim sonunda sunulan rapor, uluslararası alanda faaliyet gösteren büyük ölçekli bir şirketin piyasadaki güvenilirliği için oldukça önemlidir (Kurnaz, 2016: 11). Bu kapsamda Türkiye’de de Sermaye Piyasası Kurulu ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu gibi birçok düzenleyici kurum, Ulusal Denetim Standartları oluşturulurken Uluslararası Denetim Standartları’nı örnek almıştır (Samur, 2022: 70).

1.4. GENEL KABUL GÖRMÜŞ DENETİM STANDARTLARI

Denetim mesleğinin temel taşlarından biri denetçinin yaptığı denetim faaliyetinin güvenilirliğidir (Haftacı, 2011: 22). Bu sebeple tüm mesleklerde olduğu gibi denetim mesleğinde de uyulması gereken bazı kurallara ihtiyaç duyulmaktadır (Bozkurt, 2018: 41). Yasalar veya mesleki kuruluşlarca düzenlenmiş, denetçilerin faaliyetlerini kolaylaştıran, onlara yol gösteren ve uymak zorunda oldukları ölçütler Genel Kabul Görmüş Denetim standartları olarak ifade edilmektedir (Güçlü, 2005: 13). Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları ilk olarak 1947 yılında AICPA tarafından yayınlanmış ve birçok ülke tarafından da benimsenmiştir (Karacan ve Uygun, 2002: 50). Bu standartların temel özellikleri aşağıdaki gibidir (Bozkurt, 2018: 41):

- Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları, denetim çalışmalarındaki kaliteyi üst düzeyde tutmayı amaçlamaktadır.
- Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları, denetçilerin sorumluluklarını, niteliklerini, yapması gerekenleri yönelik denetçiye genel düzeyde kurallar belirlemektedir. Başka bir ifadeyle ilgili standartlar, denetçilere görevini yerine getirirken yol göstermeyi amaçlayan kılavuz niteliğindedir. Bu niteliğiyle herhangi bir kısıtlayıcı yönü bulunmamaktadır. Nitekim ilgili standartlarla yalnızca denetim çalışmalarında asgari ölçüde uyulması gereken kurallar belirlenmiştir.

Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları, genel standartlar, çalışma alanı standartları ve raporlama standardı olarak üç ana gruba ayrılmaktadır (Durmuş ve Taş, 2008: 26). İlgili standartlara yönelik açıklamalar aşağıda detaylı bir şekilde incelenecektir.

1.4.1. Genel Standartlar

Genel Standartlar, denetim faaliyetinin kaliteli ve verimli gerçekleştirilebilmesi için denetçilerin sahip olması gerektiği nitelikleriyle ilgilidir. Bu standartlar kişisel standartlar olarak da adlandırılmaktadır (Güçlü, 2005: 13). Bu gruptaki standartlar aşağıdaki gibidir (Türedi, Tolga ve Tepegöz, 2018: 8):

- Mesleki eğitim ve yeterlilik,

- Bağımsızlık,
- Mesleki özen ve titizliktir.

Mesleki eğitim ve yeterlilik standardı: Bu standart, denetim faaliyetini gerçekleştiren denetçilerin yeterli düzeyde eğitim ve deneyime sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir. İlgili standart ile denetim mesleğinde eğitim ile deneyim birbirini tamamlayan iki ana unsur olarak görülmektedir. Denetim mesleğine ilk adım, lisans eğitimiyle başlamaktadır. Denetim mesleğini seçen kişinin kendisine üst düzey bir muhasebe ve denetim anlayışı kazandıracak bir eğitim süreci geçirmesi gerekmektedir. İkinci adım, deneyim kazanma sürecidir. Denetim mesleğini seçen kişinin lisans eğitimi tamamlanmasıyla bir uzman yanında staj yapması ve mesleki yeterlilik sınavlarında başarılı olması gerekmektedir. Ayrıca, staj süresince de lisans eğitimindeki teorik bilgilerini, uzmanın mesleki bilgi ve deneyimlerinden yararlanılarak pekiştirmesi büyük önem arz etmektedir (Kardeş Selimoğlu vd., 2011: 14). Sonuç olarak denetim mesleğinde başarılı olmanın yolu, yeterli düzeyde eğitim ve deneyim sahibi olarak gerçekleşmektedir (Bozkurt, 2018: 43).

Bağımsızlık Standardı: Bu standart, denetim faaliyetini yürüten kişinin vereceği kararlarda müşteri baskısına karşı koyabilme ve yansız kalabilme yeteneğini öngörmektedir. Başka bir ifadeyle bağımsızlık standardı, kamuya hizmet sunan denetçinin çıkar gruplarının etkisi altında kalmaksızın bağımsız olarak hareket etmesi gerektiğini ifade etmektedir (Haftacı, 2011: 23).

Mesleki Özen ve Titizlik Standardı: Bu standart, denetim raporu hazırlanırken denetçinin gerekli dikkat ve özeni göstermesi gerektiğini ifade etmektedir (Karacan ve Uygun, 2012: 56). Başka bir ifadeyle, denetçinin mesleki bilgiye, deneyime ve bağımsızlığa sahip olması denetimin kalitesi için yeterli olmadığı ifade edilmektedir (Bozkurt, 2012: 38). Bu kapsamda, denetçinin topluma ve devlete karşı sorumluluğunu yerine getirmesi, işletme yönetici ve sahiplerinin doğru karar vermelerine yardımcı olması açısından mesleki özen ve titizlikle denetim çalışmalarını sürdürmesi gerekmektedir (Gücenme, 2004: 40).

1.4.2. Çalışma Alanı Standartları

Çalışma alanı standartları, genel standartlardan farklı olarak denetçinin kişiliği ile ilgili değildir. İlgili standartlar denetim faaliyetlerinin uygun bir şekilde yürütülmesine yönelik denetçilere yol gösterici niteliktedir (Bozkurt, 2018: 44-45). Çalışma alanı standartları üç standart olarak sınıflandırılmıştır. İlgili standartlar ise aşağıdaki gibidir (Güçlü, 2005: 15):

- Denetimin Planlanması ve Gözetim Standardı,
- İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi Standardı,
- Yeterli Sayıda ve Kalitede Kanıt Toplamadır.

Denetimin Planlanması ve Gözetim Standardı: Bu standart denetim faaliyetini gerçekleştiren kişinin yapacağı çalışmayı iyi bir şekilde planlaması ve eğer var ise yardımcılarını uygun şekilde gözlem altında tutması gerektiğini ifade etmektedir (Kardeş Selimoğlu vd., 2011: 15). Denetim faaliyetlerinin planlanması; işgücü, zaman ve kaynakların verimli kullanımı açısından oldukça önemlidir (Güredin, 2000: 29). Nitekim plan, denetçinin üzerine aldığı görevi hem hızlı hem de başarıyla tamamlamasına yardımcı olmaktadır (Kardeş Selimoğlu vd., 2011: 15).

İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi Standardı: Bu standart, denetim sürecinin etkin yürütülmesi için iç kontrol sisteminin incelenmesi gerektiğini ifade etmektedir (Kepekçi, 2004: 21). Nitekim değişen piyasa koşulları zaman içinde işletme faaliyetlerini arttırarak karmaşık bir hal almasına sebep olmuştur (Aksoy, 2005: 138). Bu durum işletmelerin etkin bir iç kontrol sistemine sahip olmasını gerekli kılmıştır (Rittenberg, Schwieger ve Johnstone, 2008.45). Standart kapsamında iç kontrol sisteminin incelenmesinin iki temel amacı bulunmaktadır. Birinci amacı, iç kontrol sisteminin etkinliğinin saptanmasıdır. İkinci amacı ise doğru bir denetim görüşüne ulaşabilmek için uygulanacak denetim işlemlerinin çeşit ve sayısını saptamaktır (Zorluoğlu, 2003: 15). Sonuç olarak, ilgili amaçlar kapsamında işletmenin iç kontrol sisteminin etkinliği arttıkça, işlemlere yönelik muhasebe kayıtlarının ve finansal tabloların hatalı olma riskini önemli derecede azaltmaktadır. Bu duruma paralel olarak da denetim için toplanması gereken kanıtların çeşidi ve sayısı azalmaktadır (Karacan ve Uygun, 2012: 59).

Yeterli Sayıda ve Kalitede Kanıt Toplama: Çalışma alanı standartlarının üçüncüsü olan bu standart, denetim faaliyetinde bulunan denetçilerin denetlenen finansal tablolara dair bir görüşe varabilmeleri için yeterli sayı ve kalitede kanıt toplanması gerekliliğinin üzerinde durmuştur (Bozkurt, 2018: 46). Standart denetçinin yalnızca yeterli ve güvenilir kanıt toplamasını belirtmektedir. Toplanacak kanıtların nasıl toplanacağı, ne miktarda toplanacağı ve hangi kanıtların güvenilir olduğunu belirlemek denetçiye bırakılmıştır (Kardeş Selimoğlu vd., 2011: 16).

1.4.3. Raporlama Standartları

Raporlama standartları, denetçinin denetim faaliyeti sonunda düzenleyeceği raporun düzeni ile ilgili kuralları kapsamaktadır (Haftacı, 2011: 25). Bu standardın amacı, finansal bilgi kullanıcılarının ihtiyaç duyduğu bilgileri açık, kesin ve yeterli olacak düzeyde sistematik bir formatta sunulmasını sağlamaktır (Köse, 2007).

Genel standartlara ve çalışma alanı standartlarına kıyasla çok daha özel olan raporlama standartları, dört gruptan oluşmaktadır (Karacan ve Uygun, 2012: 61). Bu grupta yer alan dört standart aşağıdaki gibidir (Kepekçi, 2004: 22):

- Genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygunluk standardı,
- Genel kabul görmüş muhasebe ilkelerinde değişmezlik standardı,
- Finansal tablolardaki açıklamaların yeterliliği standardı,
- Görüş bildirme standardıdır.

1.5. İÇ DENETİM KAVRAMI

İç denetim ortaya çıktığı günden bugüne dinamik bir şekilde gelişimini sürdüren ve farklı tarihlerde farklı yapılarda tanımlanan bir kavramdır (Tektüfekci, 2008). Nitekim iç denetim geçmişte yalnızca işletme içerisindeki finansal usullere yönelik uygunluk denetimi olarak tanımlanmaktadır. Daha sonra küreselleşme, teknolojideki gelişim, karmaşıklaşan işletme faaliyetleri, maruz kalınan risklerin değişmesi gibi etkenlerle birlikte oldukça önem kazanan iç denetimin faaliyet alanı, değişen ihtiyaçları karşılamaya yönelik gelişmiştir. Bu kapsamda günümüzde finansal konularda olduğu kadar finansal olmayan konularda da ilgilenilmektedir (Cömert Doyrangöl, 2002: 3). İç denetimin geçmişten günümüze kadar zamanla değişen yapısı Tablo 5'deki gibidir.

Tablo 5. İç Denetimin Zamanla Değişen Yapısı

Yıl	İç Denetimden Beklenen Faydalar
1950	İşletme varlıklarının korunması
1960	İşletme verilerinin güvenilirliğinin denetlenmesi
1970	Uygunluk denetiminin yapılması
1980	İşletme etkinliğinin denetlenmesi
1990	İşletme amaçlarına ulaşılması
2000	İşletmeye artı değer katılması

Kaynak: Memiş, 2008: 80.

Tablo 5’te görüleceği üzere, iç denetim faaliyetinden beklenen fayda ilk başlarda yalnızca muhasebe ve işletme varlıklarının korunmasıdır. Günümüzde ise iç denetim, faaliyetlerine devam edebilmesi için gün geçtikçe büyümeye hazır olarak görünen işletmelerin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Ramamoorti, 2003). İşletmelere sağladığı katma değerler ile geçerliliğini ve tanınırlığını kaybetmeyen iç denetime yönelik ön plana çıkmış tanımlar aşağıdaki gibidir.

Dünyanın önde gelen profesyonel danışmanlık hizmeti veren Deloitte (2024) iç denetimi, “işletmelerde operasyonların etkinliğini ve mali tabloların güvenilirliğini artırmak, yasa ve düzenlemelere uyumu sağlamak amacıyla iç kontrollerin tasarımının, etkinliğinin, verimliliğinin ve yeterliliğinin değerlendirilmesi ve bu konularda iyileştirme önerilerinin sunulmasına yönelik denetim hizmetidir.” şeklinde tanımlamıştır.

İç denetim enstitüsü (IIA) tarafından 1999 yılında yapılan ve günümüzde de dünyaca kabul gören en genel iç denetim tanımı; “İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.” şeklindedir. İlgili tanım günümüzde iç denetimin yalnızca parasal değerlendirmeler yapan bir alan olmaktan çıktığının bir göstergesidir. Nitekim işletme içinde yer alan tüm sistemler, süreçleri ve etkinlikler iç denetiminin kapsamını ifade etmektedir (Doğmuş, 2010) Bu kapsamda genel olarak iç denetim; finansal ve finansal olmayan tüm

faaliyetlerin, işletme yönetiminin isteğiyle görevlendirilmiş kişi/kişiler tarafından objektif bir şekilde değerlendirilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Haftacı, 2011: 64-65).

Kagerman (2008) çalışmasında iç denetimin en önemli amacının iş uygulamalarının yürürlükteki yasa ve düzenlemelere uygunluğunun bağımsız bir değerlendirmesi olarak ifade etmiştir. Yakın geçmişte ise iç denetimin amacı IIA tarafından tarafsız bir şekilde yapılan değerlendirmeler, yorumlar ve tavsiyeler ile işletme yönetiminin ihtiyaçlarını en yüksek düzeyde karşılanması olarak ifade edilmiştir (IIA, 2023). Her iki çalışmanın sunduğu açıklamalar kapsamında iç denetçi, yönetimin bir parçası olarak görev yapsa da bağımsız bir değerlendirme fonksiyonuna sahip olması denetim süreci için önemli bir gerekliliktir. Ayrıca iç denetimi diğer denetim faaliyetlerden net bir şekilde ayıran niteliği, güvence ve danışmanlık hizmetini bir arada sunmasıdır (Tufan, 2012: 27). Sunduğu hizmetlerin işletmelere kattığı değer, iç denetimi geçmişe kıyasla günümüzde oldukça talep edilen bir meslek haline getirmiştir (Spencer Pickett, 2005: 4). Nitekim günümüzde “21. yüzyılın mesleği” olarak nitelendirilmektedir (Ramamoorti, 2003).

1.6. İÇ DENETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Günümüzde işletmelerde hayati bir unsur olarak görülen iç denetim kavramı, denetim kavramı gibi çok eski zamanlara dayanmaktadır (Acar ve Şahin, 2009: 90). İlgili alan yazınında iç denetimin küresel anlamda tarihsel gelişimi aşağıdaki gibidir:

- İç denetime yönelik ilk bulgulara Milattan Önce 4000’li yıllarda Yakın Doğu’da Babiller ’deki kamu finansman sisteminde uygulandığı görülmüştür
- 13. yüzyılda ise İtalya, Roma İmparatorluğu ve Yunanistan’da muhasebe kayıtlarında yaşanabilecek hile faaliyetlerini önlemek amacıyla kullanılmıştır.
- 16. yüzyılda İtalya’da profesyonel denetçiler birliği kurulmuştur.

Modern anlamda yaygın olarak kullanılan bir model haline gelmesi ise II. Dünya Savaşı’ndan sonra gerçekleşmiştir. Nitekim 20. Yüzyılın başlarında işletmeler birden fazla ülkede üretim yaparak çok uluslu hale gelmiş ve rekabet gücünü oldukça arttırmıştır. Ancak, artan rekabet gücü işletme yapılarını oldukça karmaşıktır ve yönetim tarafından operasyonların incelenmesi neredeyse imkânsız bir hal almıştır. Ayrıca, büyük işletme skandalları ve iflasların ön plana çıkmasıyla da iç denetimin şirketlerdeki rolü gün

geçtikçe önem kazanmıştır. Bu kapsamda işletmelerde iç denetim birimleri kurulmuş ve gerçek anlamda iç denetim uygulanmaya başlamıştır (Akarkarasu, 2000: 16; Mollaoğulları, 2018: 9). Özellikle 1940 yılından sonra oldukça adından söz ettiren iç denetimin en önemli dönüm noktası, 1941 yılında ABD'nin Florida eyaletinde kurulan İç Denetim Enstitüsü ile başlamıştır. İç denetim Enstitüsü'nün denetim mesleğinin profesyonelleşmesinde, herkes tarafından bilinen popüler bir meslek haline gelmesinde ve mesleğe yönelik standartların geliştirilmesinde katkısı oldukça büyüktür (Pitt, 2014: 4). Günümüzde global genel merkezi Lake Mary, Flori'da bulunan iç denetim enstitüsü, 170'den fazla ülke ve bölgeden 190.000'den fazla üyeye hizmet vermektedir (IIA, 2023).

Türkiye'de iç denetim tarihsel gelişimi Osmanlı İmparatorluğu'nun 16. yüzyıldaki dönemine dayanmaktadır. İlk iç denetim birimi, Osmanlı mektup ve telgraf hizmetleri için 1860 yılında kurulmuştur. Bu dönemde iç denetimin Türkiye'deki gelişiminin sağlanması için öncelikle İngiltere ve Fransa gibi Avrupa ülkelerinden denetçiler getirilmiştir. Daha sonra bu denetçilerin tecrübe ve yetkinlikleri Türkiye'deki denetçilere aktarılması sağlanmıştır. Türkiye'de iç denetim çalışmaları Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte 1927 yılında çıkarılan Muhasebe-i Umumiye Kanunuyla başlamıştır. 1970 ve 1980 yılları arasında iç denetim sistemi ilk olarak özel sektörde, daha sonra kamu kurumlarında uygulama alanı bulmuştur (Çevikbaş, 2011: 47; Uzun, 2009: 60). Nitekim bankalarda, kooperatiflerde, büyük şirketlerde, bakanlıklarda ve devlet Kuruluşlarında iç denetim birimleri kurulmuş ve meslek gün geçtikçe popüler hale gelmeye başlamıştır (Haftacı, 2011: 64). Daha sonra 1994 yılında ise mesleği icra eden dört profesyonel tarafından TİDE'nin kuruluşu için ilk adım atılmıştır. Dört profesyonelin bir araya gelmesiyle başlayan teşebbüs, Ali Kâmil UZUN'un Başkanlığındaki 47 kurucu üyenin gayretiyle, 19 Eylül 1995 yılında "İç Denetim Enstitüsü" adıyla meslek örgütü haline gelmiştir. 1996 yılında ise IIA ve Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu'na (ECIIA) üyeliği kabul edilmiştir. Son olarak, 1998 yılında ise enstitünün adı "Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE)" olarak Bakanlar Kurulu kararıyla onaylanmış ve "Uluslararası İç Denetim Standartları" Türkçeye çevrilmiştir. Günümüzde TİDE, 900'den fazla kurumu temsil eden 3000'e yakın üyeye hizmet vermektedir (TİDE, 2023).

1.7. İÇ DENETİM SÜRECİ

İç denetim faaliyetleri genel olarak; planlama (hazırlık), yürütme, sonuçları raporlama ve izleme şeklinde dört ana başlıkta sınıflandırılmaktadır (Spencer Pickett, 2010).

Denetimin Planlaması: İç denetim sürecinin ilk aşaması planlamadır. Hazırlık aşaması olarak da bilinen planlama, denetimin etkin bir şekilde yürütülmesi ve zamanında tamamlanması amacıyla oldukça önemlidir (Gülen, 1998:73). Ek olarak denetim süreci yıllık olarak planlanmaktadır. Denetimin planlanması kapsamında; ilk olarak iç denetim evreninin tespiti yapılmaktadır. İkinci olarak, denetimin nasıl yürütüleceğine yönelik bir denetim yaklaşımı seçilmektedir. Üçüncü olarak, denetimin yapılacağı alanlar belirlenmektedir. Dördüncü olarak, denetimin gerçekleştirilmesi için yeterli ve uygun denetim kaynakları elde edilmektedir. Beşinci ve son olarak, denetim planı hazırlanarak üst yönetime onaylatılmasıyla iç denetim programı yayınlanmaktadır (Adiloğlu, 2010: 62).

Denetimin Yürütülmesi: Yıllık olarak planlanan denetimin yürütülmesini sağlamak amacıyla ilk olarak planlanan her bir denetim aşamasının gerçekleştirilmesi için ön çalışma yapılmaktadır. Ön çalışma kapsamında bilgi toplamak, riskli alanlar saptamak, denetim kaynakları elde etmek ve denetim metotları belirlemek amacıyla bölümlerde açılış toplantıları düzenlenmektedir. Bu kapsamda da bireysel bir çalışma planı hazırlanmaktadır. Daha sonra saha çalışmasına geçilerek belirlenen denetim testleri uygulanmaktadır. Son olarak, test sonuçları ve sonuçlara yönelik geliştirilen tavsiyeler denetlenen birimle paylaşılarak kapanış toplantısı yapılmaktadır (Şimşek, 2019: 55-57; Koçdemir, 2006: 304).

Denetimin Raporlanması: Denetim sonuçlarına yönelik iç denetçi ve denetlenen birim yöneticileriyle yapılan kapanış toplantısından sonra belirli bir sürede cevaplandırılmak üzere içinde taslak rapor hazırlanıp sunulmaktadır. Daha sonra taslak rapora yönelik geri dönüşler dikkate alınarak denetim raporunun kesinleşmiş son hali hazırlanarak ilgili taraflara iletilmektedir (Kavakoğlu, 2010: 36-37). Kesinleşmiş denetim raporunun; doğru, objektif, açık, özlü, yapıcı, tam ve zamanında sunulması büyük önem arz etmektedir (Çankaya, Dinç ve Kara, 2012: 252; Tüküç, 2020: 2).

Denetimin Değerlendirilmesi ve İzlenmesi: Yürütülen iç denetim faaliyetleri denetlenen birimde bir anket aracılığıyla değerlendirilmektedir. İlgili değerlendirmeler iç denetçilerin kendilerini geliştirmesi ve yürüttükleri denetimin kalitesini arttırması amacıyla yapılmaktadır. Ayrıca, iç denetçiler tespit ettikleri risklere yönelik denetim raporlarında sunulan tedbirlerin alınıp alınmadığını takip etmekle yükümlüdür. İlgili takip sürecinde tedbirlerin alınmaması ya da önerilerin uygulanmaması durumunda iç denetim birimi yöneticisi üst yöneticiyi bilgilendirerek, muhtemel riskleri üstlenip üstlenmediği belirlenmektedir (İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, 2006, md.47-48).

1.8. İÇ DENETİMİN UNSURLARI

İç denetim hem ulusal hem de uluslararası alan yazınında birbirini etkileyen iç içe geçmiş dört unsurdan oluşan bir bütün olarak ifade edilmektedir (D'Onza vd., 2015). İç denetim tanımı ve amacı kapsamında, iç denetimin unsurları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (IIA, 2023):

- Kurum faaliyetlerine değer katmak ve geliştirmek,
- Bağımsız ve tarafsız bir faaliyet olması,
- Güvence ve danışmanlık faaliyetlerinden oluşması,
- Sistematik ve disiplinli bir yaklaşımdır.

Kurum Faaliyetlerine Değer Katma ve Geliştirme: TİDE'nin iç denetim terimler sözlüğünde değer katmak; “*İç denetim faaliyeti tarafsız ve uygun güvence sağladığında, örgüte (ve onun paydaşlarına) değer katar ve yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin etkililiğine katkıda bulunur.*” şeklinde tanımlanmıştır (TİDE, 2023). İlgili tanım kapsamında hem Türkiye hem de diğer ülkelerdeki çalışmalar incelendiğinde, iç denetim faaliyetinin değer katma ve geliştirme işlevinin işletmeler için oldukça önemli olduğu görülmüştür (Şimşek, 2020: 33; Protiviti, 2006:1-50). Bu kapsamda denetimi yapacak olan denetçinin öncelikle kurumun iş hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmayı tehdit eden risklerini değerlendirmesi gerekmektedir. Daha sonra kuruma değer katma ve geliştirme düşüncesiyle bilgi ve becerilerini gerekli yerde ve yeterli yetkinlikte kullanmalıdır (Anderson, vd., 2017).

Bağımsız ve Tarafsız Bir Faaliyet Olması: TİDE (2023)'nin iç denetim terimleri sözlüğünde bağımsızlık; “*İç denetim faaliyetinin, iç denetim sorumluluklarını yansız bir şekilde yerine getirme yeteneğini tehdit eden koşullardan özgür olmasıdır.*” şeklinde tanımlanmıştır. Tarafsızlık ise “*İç denetçilerin denetim görevlerini, çalışmalarının ürününe inanarak ve kalitesinden ödün vermeksizin yapmalarına izin veren, yansız bir zihinsel tutumdur*” şeklinde tanımlanmıştır. İlgili tanımlar kapsamında bir iç denetçi, denetim faaliyetini tarafsız ve özgür bir şekilde gerçekleştirdiği zaman bağımsızdır. Denetim doğru bir şekilde yürütülmesi açısından iç denetim personeli için bağımsızlık ve tarafsızlık bir nevi zorunluluktur (Celayir, 2021: 60). Özellikle potansiyel çıkar çatışmaları iç denetimin tarafsızlık ve bağımsızlık unsuruyla önlenmektedir. Nitekim denetim sonuçları yöneticilerin sorumlulukları yerine getirip getirmediğine yönelik işletme sahiplerini bilgi sunmaktadır (Korkmaz, 2007: 7). Bu kapsamda iç denetçiler mesleki uzmanlığıyla, denetim süreci boyunca başkalarına ait düşünce ve görüşlerinde uzak bir şekilde bağımsızlığına engel olabilecek her türlü davranıştan kaçınmalıdır (Kızılboğa, 2013: 113).

Güvence ve Danışmanlık Faaliyetlerinden Oluşması: İç denetimin doğası gereğince zorunlu olarak yerine getirmesi gereken çalışmalardan biri güvence hizmetidir (Çakalı, 2021: 82). Güvence hizmeti; iç denetçilerin, denetim faaliyetleri sonunda oluşturdukları raporlarla birlikte iç denetimin yürütüldüğü birime, dış denetime ve denetim raporundan faydalanacak olan kamuoyuna makul düzeyde bir güvence sunmasıdır (Güler, 2010: 146). İç denetçinin vereceği güvence makul düzeyde bir güvencedir. Bunun ilk sebebi, geleceğe yönelik belirsizlerin mutlak güvence vermenin önüne geçmesidir. İkinci sebebi ise, iç denetçinin işletmede gerçekleşen tüm faaliyetlerini anlamasının imkânsız olmasıdır (Aslan, 2010: 749).

Danışmanlık hizmetleri, iç denetçinin zorunlu olarak yerine getirmesi gereken bir çalışma değildir. Doğası gereği tavsiye niteliğinde bir çalışmadır. Bu hizmet, talep eden kişi ya da grubun özel talebi üzerine bir sözleşme vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir (TİDE, 2023). Danışmanlık hizmetinin amacı, geleceğe yönelik işletmeye fayda sağlamaktır (Özer, 2020: 41). Bu amaç kapsamında danışmanlık hizmeti, iç denetimi dış denetimden ayıran en önemli fonksiyondur (Korkmaz, 2007: 5).

Sistematik ve Disiplinli Bir Yaklaşım Olması: Denetime yönelik tüm sürecin belirli ilkelere, standartlara ve mevzuatlara uygun şekilde özenle ve dikkatle yürütülmesi gerekmektedir. Nitekim iç denetim faaliyeti sistematik ve disiplinli bir süreç olarak tanımlanmaktadır (IIA, 1999; Şimşek, 2019: 27; Kardeş Selimoğlu ve Özbek, 2018: 107). Bu kapsamda iç denetimin ilke, standart ve mevzuatlara uygun olarak yürütülme düzeyi sistematik ve disiplinli olma düzeyini etkilemektedir. Yüksek düzeyde sistematik ve disiplinli bir şekilde yapılan iç denetim ise makul düzeyde güvence sağlama fonksiyonunu önemli ölçüde arttırmaktadır (Kurnaz, 2020: 41).

1.9. İÇ DENETİME İHTİYAÇ DUYULMASININ NEDENLERİ

Genel olarak iç denetim faaliyetine olan ihtiyaç, aşağıdaki nedenler kapsamında detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

1.9.1. Sorumluluk ve Hesap Verebilme

Küresel eğilime paralel olarak büyüyen işletmeler ve karmaşık bir hal alan iş akışları, her kademede çalışan yöneticinin yetki ve sorumluluklarını kendi bünyesinde çalıştırdığı çalışanlara dağıtılması bir zorunluluk haline getirmiştir (Celayır, 2021: 61). Bu kapsamda işletme faaliyetlerinin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesi için yönetici yetki ve sorumlulukları çalışanların uzmanlık alanları dikkate alınarak dağıtılmaktadır. Dağıtılan görevlerin çalışanlar tarafından ne derece yerine getirildiği ya da yerine getirilip getirilmediği ise işletme faaliyetlerinin sürdürülebilirliği açısından oldukça önemlidir (Sezal, 2023: 36). Ancak, yöneticilerin kişisel çabalarıyla bu sorumlulukların başarılı bir şekilde yerine getirip getirilmediğini tespit etmesi her zaman mümkün değildir. Ayrıca, çalışanlar tarafından yöneticilere sunulan raporlarda her zaman gerçeği yansıtmayabilir (Şimşek, 2019: 38). Bu kapsamda iç denetim birimleri tüm işletmenin sürdürülebilir başarısında kritik öneme sahiptir. Nitekim iç denetçiler tarafsız ve bağımsız olarak işletmede her kademedeki üst düzey çalışanın hesap verme sorumluluğunu değerlendirmeye yönelik faaliyetlerde bulunan meslek elemanıdır. Ayrıca değerlendirme sonunda sundukları raporla, yönetim kurulunun tarafsız ve güvenilir bilgi alma ihtiyacı ve hesap verilebilirliği sağlanmış olmaktadır. İşletmelerde kurulacak iç denetim birimleri işletmelerin işleyişini desteklemek için gerçekleştirdiği güvence hizmetleri aracılığıyla tüm işletmenin sürdürülebilir başarısında kritik öneme sahiptir (Anderson vd., 2017: 312).

1.8.2. Vekâlet Teorisi

Küreselleşme ve bunun getirdiği ticari büyüme, işletmelerde gerçekleştirilen iş ve işlemlerin sayıca artmasına ve oldukça karmaşık bir hal almasına sebep olmuştur. Bu kapsamda büyük ölçekli işletme sahipleri, yöneticilik görevlerini alanında uzman yöneticilere bırakmıştır (Kurnaz ve Çetinoğlu, 2010: 27). İşletme sahipleri ve yöneticileri arasındaki kurulan bu ilişki vekâlet akdine oldukça benzemektedir. Nitekim vekâlet ilişkisi, bir veya daha fazla kişinin başka bir kişiyi (vekil) kendi adlarına bazı hizmetleri yerine getirmesi için görevlendirdiği bir sözleşme olarak tanımlanmaktadır (Jensen ve Meckling, 1976: 308). Benzer olarak vekâlet teorisi, yöneticilere emanet edilen kaynakların etkin ve verimli olarak kullanımı hususunda işletme sahiplerine güvence sağlayan bir asil-vekil ilişkisini öne sürmektedir (Adams, 1994: 8). Ayrıca iç denetim, tüm faaliyetleri konu alan denetimler ile işletme sahibi ve yöneticileri arasında çıkar çatışmalarının önüne geçebilecek en önemli kontrollerden biridir (Korkmaz, 2007: 7). İç denetimin vekâlet teorisine sağladığı katkılar, işletmelerin iç denetim departmanlarına yatırım yapmalarını da etkilemektedir (Carcello, Hermanson ve Raghunandan, 2005: 69).

1.9.3. Yönetime Danışmanlık ve Yardım

Son yıllarda yaşanan gelişmeler yönetimin danışmanlık ve yardım alma ihtiyacını ön plana çıkarmıştır. Profesyonel olarak yetişmiş olan iş denetçiler ise ilgili ihtiyacı karşılayabilecek niteliktedir. Bu kapsamda danışmanlık ve yardım fonksiyonu iç denetim sorumluluklarının önemli bir parçası haline gelmiştir. Ancak, iç denetim çalışmalarıyla yerine getirilen danışmanlık ve yardım fonksiyonu aynı zamanda bağımsızlık varsayımına da uyması gerekmektedir. Nitekim, denetçinin bağımsızlığı eğer sağlanamazsa, yapılan danışmanlık ya da yardım iç denetimin etkinliğine de zarar verebilir (Kagermann, 2008: 9-11).

1.9.4. Tasarruf İhtiyacı

Alanında uzman iç denetçiler tarafından profesyonel bir şekilde yürütülen denetim faaliyetleri sonunda olumlu ve olumsuz nitelikte rapor hazırlanarak işletme yönetimine sunulmaktadır. İç denetçiler tarafından sunulan olumlu ya da olumsuz denetim raporu işletmelere maddi olarak önemli tasarruflar sağlamaktadır. Nitekim olumlu ya da olumsuz

denetim raporu sonrasında işletmelerdeki tüm faaliyetlere yönelik kalite ve sürekli iyileştirme çalışmaları yürütülmektedir. Ayrıca, işletmelerin sürdürülebilirliği kapsamında aksaklıkları ya da riskleri önlemek ya da makul seviyelere indirmek için mevcut durumunun tespitinde denetim raporu kritik öneme sahiptir. Bu kapsamda denetim raporu, işletmelerin maksimum verimliliğinin sağlanmasını, hatta iç denetim biriminin yıllık maliyetini karşılayacak maddi tasarruflar elde edilmesini mümkün kılmaktadır (Achu, 2023: 34).

1.9.5. Hileli İşlemlere Karşı Korunma İhtiyacı

İşletmelerde yapılan hileli işlem ve olaylar, işletmenin bugününü, geleceğini ve devamlılığını riske atan en önemli problemlerden biridir. Ayrıca ilgili usulsüzlükler, yönetsel açıdan hakimiyet sağlayamayan küçük pay sahiplerinin kâr payı alma haklarını sektöre uğratan önemli bir problem olarak görülmektedir. Nitekim birçok şirkete sahip olan büyük pay sahibinin, işletme kârını başka bir şirkete aktarması hem işletmenin hem de küçük pay sahibinin zararına yönelik hileli işlem ve olaylara örnek olarak verilebilir (Akarkarasu, 2000: 13). Bu kapsamda iç denetçilerin görevi iki aşamalı bir iç denetim çalışması yürütmektir. Birincisi, bağımsız ve tarafsız bir şekilde her kademedeki çalışanların sebep olabileceği her türlü hileli işlem ve olayları saptamaktır (Kurnaz, 2010: 28). İkincisi ise hileli işlem ve olayları önlenmek amacıyla iç kontrolün güçlendirilmesine yönelik yönetime önerilerde bulunarak danışmanlık yapmaktır (Türedi, 2011: 39).

1.10. İÇ DENETİM ALANINDA ORTAYA ÇIKAN YENİ YAKLAŞIMLAR

Teknoloji, küresel rekabet, büyük şirket sayıları, maruz kalınan riskler, hile ve usulsüzlük gibi etkenler sebebiyle iç denetim sürecinin geleneksel bir yaklaşımla yürütülmesi işletme ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmıştır (Çetin, 2024: 212). Bu kapsamda işletme ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir. İlgili yaklaşımlar aşağıda detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

1.10.1. Pro-aktif (Önleyici) Yaklaşımın Benimsenmesi

Pro-aktif yaklaşım, işletmelerde meydana gelebilecek fırsat ve tehditleri önceden tahmin ederek önlem almaktır (Abdioğlu, 2007: 120). Reaktif yaklaşım ise bir problem

ortaya çıktıktan ya da şüphe duyulduktan sonra detaylı incelemenin yapılmasıdır. İç denetimin geçmiş uygulamalarında reaktif yaklaşımların benimsendiği görülmektedir. Günümüzde ise teknolojik gelişmelerle birlikte reaktif yaklaşımın yetersizliğinin fark edilmiş ve iç denetimde danışmanlık, güvence ve değer katma gibi işlevler ön plana çıkmıştır. Bu bağlamda, iç denetim de pro-aktif bir yaklaşıma dönüşmüştür (Ertikin, 2017: 78; Aksoy, 2002: 229). Pro-aktif yaklaşımlar özellikle iyi bir hile denetim tekniğidir. Bu kapsamda potansiyel hile vakalarını önceden ortaya çıkarmada, gelecekte benzer hilelerin tespit etmek için denetim prosedürleri tasarlamada ve dolayısıyla hile sebebiyle yaşanabilecek zararı en az düzeye indirmede pro-aktif yaklaşımla denetimler gerçekleştirilebilir (Kagermann vd., 2008: 32). Pro-aktif yaklaşım ile denetim süreçlerini yürüten iç denetçilerin işletmelerdeki faaliyetleri aşağıdaki gibi sırlanabilir (Celayir, 2021: 77):

- Sistemleri tasarım sürecinde incelemek,
- Denetimlerden sonra olumsuz sonuç çıkan alanlarda riskleri tespit etmek için veri tabanlarını belli periyotlarla izlemek,
- İşletme kaynaklarının risklere maruz kalma olasılığına karşı kontrollerini sağlayarak, güvence altına almak,
- Denetim süresi boyunca yapılan kontroller ve risk yönetimine dair değerlendirmelerini yöneticilerle paylaşmaktır.

1.10.2. Denetlenene Müşteri Olarak Yaklaşma

Günümüzde işletme sürekliliğinin sağlanabilmesi için iş değişikliği süreçlerinin etkili yönetimi, zorunlu bir ön koşul haline gelmiştir. Bu kapsamda da oldukça popüler haline gelen bu yaklaşım, denetlenenle işbirlikçi bir ilişki kurmayı ve hatta denetleneni iş ortağı olarak görmeyi ifade etmektedir. Bu yaklaşım geleneksel yaklaşıma kıyasla daha sık ve daha etkili iletişimle işletmedeki problemlerin tespitini kolaylaştırmakta ve dolayısıyla da denetim süreçlerini kısaltmaktadır. Ayrıca, işletmeye değer katan niteliğiyle de yöneticiler tarafından sık olarak tercih edilmektedir (Özeren, 2000: 40-41). Ancak yaklaşım kapsamında kurulan ilişkilerin, iç denetçilerin yürüttükleri denetim faaliyetlerinde objektiflik ve bağımsızlık gibi mesleki gerekliliklerin zedelenmemesi büyük önem arz etmektedir (Bayram, 2013: 85).

1.10.3. Teknolojik İmkânlardan Daha Fazla Yararlanılması

Gelişen teknolojiyle birlikte ortaya çıkan program, yazılım gibi teknolojik imkânlar, iç denetim faaliyetleri yürütülürken bilgiye erişimi büyük ölçüde kolaylaştırmıştır (Şimşek 2020: 44). Teknolojik imkânlarla daha hızlı ve daha kolay bir şekilde yürütülen işlerden birkaçı; işletmedeki iş akışını bozan gereksiz işlemlerin saptanması, olması muhtemel risk alanlarının izlenmesi ve mevcut risklerin tespit edilmesi olarak sıralanabilir (Celayir, 2021: 78). Ancak teknolojinin işletmeye sunduğu birçok imkânın bilgi güvenliği ve siber güvenlik gibi riskleri de beraberinde getireceği göz önüne alınmalıdır. Bu kapsamda yönetim kurulu ve denetim ekiplerinin teknoloji bilincine sahip olması; denetçilerin bilgi teknolojilerine yönelik becerilerinin artırılması, teknolojinin işletmeye getirebileceği risk alanlarının belirlenmesi ve risklere yönelik kontrollerin artırılması büyük önem arz etmektedir (Anderson vd., 2017: 238).

1.10.4. Sürekli Denetim Anlayışı

Teknolojide meydana gelen gelişmeler, iş dünyasını olduğu gibi denetim dünyasını da oldukça etkilemiştir. Nitekim, yıllık olarak hazırlanan finansal tablolar ve bunlara yönelik denetim faaliyetleri sonucu hazırlanan raporlar, bilgi kullanıcılarının ihtiyaçlarını karşılayamaz hale gelmiştir (Cankar, 2006: 70). Başka bir ifadeyle, geleneksel denetim anlayışıyla sağlanan bilgiler zamanlama sebebiyle geç ve yetersiz olarak nitelendirilmiştir (Woodroof ve Searchy, 2001: 171). Geleneksel denetim anlayışındaki problemlere yönelikte; gerçek zamanlı muhasebe sistemleri, elektronik finansal raporlar ve sürekli denetim anlayışı muhasebe ve iş dünyasında oldukça popüler hale gelmiştir (Rezaee, Elam ve Sharbatoghlie, 2002: 150).

Sürekli denetim, işletmelerin finansal tablolarında yer alan verilerin doğruluğu ve güvenilirliğine dair bir görüş bildirme amacıyla (Usul, 2013: 18), fiziki bir belge olmadan, bilgisayarda özel olarak tasarlanan programlar yoluyla bilgilerin denetlenmesini sağlayan sistematik bir süreçtir. Bu sistemle birlikte gelecekte meydana gelebilecek hata ve hileler gerçekleşmeden saptanabilmektedir. Dolayısıyla, geleneksel denetim gibi geçmişe yönelik değil, geleceğe yönelik bir denetim gerçekleştirilmektedir. Geleceğe yönelik gerçekleştirilen bu denetim, senaryolar yoluyla mümkün kılınmıştır. Kullanılan senaryolar, işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre ve yapısına göre farklılık

göstermektedir. İnsan gücüne ihtiyaç duymadan geleceğe yönelik sürekli taramayı kapsayan bu program, problemlerin gerçekleşme anına çok yakın bir sürede ilgililere uyarı gönderebilmektedir. Sonuç olarak, sürekli denetim ile birlikte haftalık ve günlük olabileceği gibi anlık olarak da örnekleme ihtiyaç duymadan tüm belgelerin denetlenmesi mümkün kılınmıştır (Serçemeli, 2015: 85-86).

1.10.5. Risk Odaklı İç Denetim Yaklaşımı

İşletmeler mevcut varlıklarının değerini koruma gibi bazı temel amaçlara sahiptir. Amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik de önceden belirlenen stratejiler doğrultusunda faaliyetlerine devam etmektedir. Bu süreçte karşılaşılabilecek olumsuz ve belirsiz durumlar risk olarak adlandırılmaktadır (Kıral, 2014: 160). Bu riskin yönetimi ise riskin tümüyle engellenmesi değil, sistematik bir bakış açısıyla etkilerini azaltmak için önlem alınması ve sürecin etkin bir şekilde işlenmesini sağlamak olarak ifade edilmiştir (HMB, 2015).

Teknolojinin ilerlemesi ve işletmelere yönelik iç ve dış tehditlerin artmasıyla birlikte risklerin hangi yapıda olduğunun tespitine yönelik risk odaklı iç denetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımı ilk olarak 1995 yılında ABD’de benimsenmiştir (Kışhalı ve Pehlivanlı, 2004: 79). Günümüzde ise hem özel hem kamu sektöründe iç denetim faaliyetleri yürütülürken sıklıkla kullanılmaktadır (Korkmaz, 2016: 71).

Risk odaklı iç denetim yaklaşımı, geleneksel denetimde olduğu gibi işletmelerde yapılan faaliyetlerin plan, politika ve prosedürlere uygun olup olmadığının kontrol edilmesinden ziyade işletmelerin geçmişine değil, gelecekte karşılaşıacağı risklere odaklanmaktadır. Ayrıca, her işletmenin ve işletmedeki her birimin farklı risklerinin olduğu ve bu risklerin her birinin farklı düzeyde olduğundan hareketle yüksek riski olan alanlara odak alınarak iç denetime yeni bir perspektif kazandırmıştır (Kaşıkçı, 2006: 1).

Risk odaklı iç denetimin yaklaşımının birçok faydası bulunmaktadır. Bu faydalardan birkaçı; risk yönetiminde etkinliği arttırmak, kaynakların etkin kullanılmasını sağlayarak israfı minimum düzeyde tutmak, katma değer yaratmak ve ileride olabilecek problemleri önceden tespit ederek ortadan kaldırmaktır (Korkmaz, 2016: 71).

1.10.6. Çevik Denetim Yaklaşımı

Çevik denetim yaklaşımı, son zamanlardaki içinde bulunduğu koşullar sebebiyle giderek önemi artan ve yaygınlaşan denetim anlayışlarından biridir. Bu yaklaşım risk ve kriz gibi belirsizlik ortamlarında çalışmalarının faydası ve kalitesini arttırmaya çalışan bir iç denetim fonksiyonudur (Bircan, 2020: 251-252). Çevik denetim anlayışı çalışmanın ikinci bölümünde detaylı olarak incelenecektir.

1.11. İÇ DENETİMİN BAĞIMSIZ DENETİM VE İÇ KONTROLLE İLİŞKİSİ

İç denetim faaliyetleri, bağımsız denetim ve iç kontrolle bağlantılı olarak yürütülmektedir. Söz konusu kavramlar arasındaki ilişkiler aşağıda detaylı bir şekilde açıklanacaktır (Spencer Pickett, 2010: 136-292).

1.11.1. İç Denetimin Bağımsız Denetimle İlişkisi

İç denetim, işletme faaliyetlerini geliştirmek ve değer katmak amacıyla yürütülen bağımsız ve tarafsız bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir (Türedi, Zor ve Gürbüz, 2015: 1). İç denetim faaliyeti, iç denetçi olarak adlandırılan işletme çalışanı tarafından yürütülmektedir. Bağımsız denetim ise finansal tabloların genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre düzenlenip düzenlenmediğinin tespitine yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Bağımsız denetim faaliyeti işletmeyle bağımsız denetçi olarak adlandırılan işletmeyle hiçbir bağlantısı olmayan bağımsız şirketler tarafından yürütülmektedir (Kepekçi, 2004: 7).

Günümüzde bağımsız denetim ile iç denetim arasındaki ilişkinin önemi giderek artmaktadır. İşletmelerin etkin bir iç kontrol sistemine ve yeterli düzeyde iç denetime sahip olması, bağımsız denetçinin uygulayacağı denetim aşamalarını oldukça kolaylaştırmaktadır (Korkmaz, 2007: 7). Nitekim iç denetimin iç kontrol sistemini değerlendirerek hazırladığı rapor, bağımsız denetim çalışmalarına yol göstermektedir. Bu kapsamda da aynı çalışmaların gereksiz yere tekrarlanması önlenmektedir (Adiloğlu, 2010: 27). Bunun yanında bağımsız denetçi, iyi bir iç denetim sistemine sahip işletmelerin faaliyet sonuçlarına yönelik daha hızlı ve daha kolay görüş bildirmektedir. İki denetim arasındaki bu iş birliği toplam denetim süresini ve denetim maliyetlerini büyük oranda azaltmaktadır (Uzay, 1998: 164).

İç denetimi yürüten iç denetçi ile bağımsız denetimi yürüten bağımsız denetçinin iş birliği içinde çalışmasının faydalarının yanı sıra bazı önemli farklılıkları bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi iç denetçilerin tüm faaliyetleri, bağımsız denetçinin ise temel olarak faaliyet sonuçlarını değerlendirmesidir. Başka bir ifadeyle, bağımsız denetçi finansal tablolardaki finansal bilgilerin kurallara göre yapıldığına yönelik kanıtlar arayarak geçmişte ne olduğuna odaklanmaktadır. İç denetçilerin ise geçmişte ne olduğuna yönelik durum tespitlerinin ardından geleceğe yönelik tavsiyelerde bulunmaktadır (Aslan, 2010: 71). İç denetçi ve bağımsız denetçiye yönelik diğer önemli farklar aşağıdaki Tablo 6'daki gibidir.

Tablo 6. İç Denetçiye ve Bağımsız Denetçiye Yönelik Önemli Farklar

Nitelikler	İç Denetçiler	Bağımsız Denetçiler
Görevlendirilmesi	İşleme çalışanıdır. İşletme yönetimi tarafından ataması yapılır.	İşletme çalışanı değildir. Şirketin yapmış olduğu sözleşme ile görev yapmaktadır.
Amaç	İşletmenin ihtiyaçlarına hizmet etmektedir.	Güvenilir finansal bilgiye ihtiyacı olan üçüncü kişilere hizmet etmektedir.
Görev Kapsamı	Örgütte etkinlik, yeterlik ve ekonomiklik için her türlü faaliyet ve kontrolleri incelemektedir.	Öncelikle bilanço ve gelir tablosu hesaplarını incelemektedir. Faaliyetleri ve iç kontrolleri finansal verilerin güvenilirliği ve inceleme alanını belirlemek için araştırmaktadır.
Lisanslama	Lisanslama mecburi değildir. Ancak sertifikalı iç denetçi (CIA) lisansı alabilmektedir.	Lisanslama zorunludur. Sertifikalı Kamu Muhasebecisi (CPA), ülkemizde ise SMMM ya da YMM olması gereklidir.
Hataların Bulunması ve Önlenmesi	İşletmenin faaliyetleri sırasındaki her türlü hatanın bulunması ve önlenmesi ile doğrudan ilgilidir.	Hatanın mali tablolar üzerindeki etkisi önemli derecede ise doğrudan ilgilenir.
Sorumluluk	Yönetim kuruluna karşı sorumludur.	Kusurlu olduklarında hukuki ve cezai sorumlulukları bulunmaktadır

Tablo 6. (Devamı)

Bağımsızlık Derecesi	Denetim faaliyetlerini bağımsız olarak gerçekleştirir. Ancak yönetimin ihtiyaç ve isteklerine de uymak zorundadır.	Her açıdan yönetimden ve yönetim kurulundan bağımsız olması esastır.
Çalışma Zamanı	Yıl boyunca denetim çalışmalarına devam etmektedir.	Genellikle yılda bir defa ve dönem kapandıktan sonra denetim yapmaktadır.

Kaynak: Korkmaz, 2007: 15.

1.11.2. İç Denetimin İç Kontrolle İlişki

İşletmeler amaçlarına ulaşmada çeşitli risklerle karşılaşmaktadır. Bu riskleri önlemek ya da mümkün olduğunca azaltmak için de kontrol sistemlerinin kurulması gerekmektedir (Akça, 2007: 37). Nitekim IIA (2023) tarafından kontrol, “*belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılma olasılığını artırmak için yönetim tarafından alınan herhangi bir eylem*” olarak tanımlanmaktadır. İç kontroller; önleyici (istenmeyen olayların meydana gelmesini engellemek için), tespit edici (gerçekleşen istenmeyen olayları tespit etmek ve düzeltmek için) veya yönlendirici (arzu edilen bir olayın meydana gelmesini sağlamak için) nitelikleriyle (Kagermann vd., 2008: 2), iç denetim karıştırılan ve hatta birbiri yerine kullanılan kavramlardır. Ancak her iki kavram, birbirini tamamlayan bir ilişki içinde olmasına rağmen birbirinden farklıdır. Birbiri ile ilişkisini tam anlamıyla anlaşılabilmesi için farklarının ortaya koyulması önem arz etmektedir (Akça, 2007: 36).

İç kontrol, yönetimin hedeflerini gerçekleştirmesine yönelik ihtiyaç duyduğu bilgi ve güvenceyi sağlamak için iş süreçlerine yerleştirilen bir yönetim aracıdır (Uzun, 2009: 61). İç kontrol sisteminde temel sorumluluk üst yöneticiye aittir. Ancak sistemin yeterliliğinin değerlendirilmesinde iç denetime ihtiyaç duyulmaktadır (Özeren, 2000: 5). Bu kapsamda iç kontrolün etkinliği üst yöneticinin; iç denetimin etkinliği ise iç denetçilerin başarısı olarak görülmektedir (Kurnaz, 2016: 26). Nitekim Treadway Komisyonu Sponsor Örgütler Komitesi (COSO- Committee of Sponsoring Organizations)’nin iç kontrolün, yönetimden veya diğer personellerden etkilenebilecek bir süreç olduğunu ve işletmelerde iç kontrolün etkili ve verimli bir şekilde işleminde iç denetçilerin büyük rol oynadığı vurgulanmaktadır (COSO, 1992). Bu kapsamda iç denetim, iç kontrolün önemli bir parçası olmasının yanında farklı bir alanını

oluşturmaktadır (Korkmaz, 2007: 8). Nitekim iç kontrol yalnızca finansal raporlamanın güvenilirliğine, operasyonların etkinliği ve verimliliğine, yürürlükteki yasa ve düzenlemelere uygunluğuna yönelik makul güvence sağlamak üzere tasarlanmıştır (COSO, 1992). İç denetim ise iç kontrolleri yeterliliğine yönelik değerlendirmelerde bulunmak, yönetimin bilgi ihtiyacını sağlamak ve önerileriyle işletme değer katan fonksiyonlara sahiptir (Sabuncu, 2017: 161).

1.12. İÇ DENETİM STANDARTLARI

İç denetim, çeşitli yasal ve kültürel ortamlarda; amaç, boyut, karmaşıklık ve yapı bakımından birbirinden farklı işletmelerde uygulanmaktadır (Anderson vd., 2017). İşletmeler arasındaki farklılıklar iç denetim fonksiyonlarını etkilememesi için de iç denetimin belli kurallar çerçevesinde yürütülmesi büyük önem arz etmektedir (Özalp, 2006: 3). Günümüz küresel iç denetim mesleğinin gelişiminde; 1947 yılında “İç Denetimin Sorumlulukları Bildirgesi”, 1968 yılında kabul edilen etik kurallar ve 1978 yılında “Genel Kabul Görmüş İç Denetim Standartları” önemli rol oynamıştır. Bu durumun farkında olan IIA ise iç denetim uygulamalarına rehberlik yapması amacıyla yaklaşık bir yıllık bir çalışmanın ardından “Geleceğe Yönelik Bir Vizyon: İç Denetime İlişkin Mesleki Uygulamalar Çerçevesi (UMUÇ)” hazırlanmıştır. UMUÇ; yeni bir iç denetim tanımı ve mesleğe uygun ve zamanında rehberlik sağlayacak yeni bir yapı olarak; 1999 yılında IIA yönetim kurulunda yapılan oylama ile kabul edilmiştir. Genellikle kırmızı kitap olarak bilinen UMUÇ, iç denetim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine ve iç denetim performansının değerlendirilmesine ilişkin gereklilikleri belirleyen mesleki bir rehber niteliğindedir. UMUÇ ’ın uygulanması; Etik Kuralların 2000 yılında revize edilmesi ve Standartların 2002 yılında tamamlanmasıyla başlamıştır. Uygulanmaya başlanmasıyla standartlar dünya çapında kabul görmüş ve birçok farklı dile çevrilmiştir (Anderson, 2017). Türkiye’de ise TİDE tarafından Türkçe ’ye çevrilerek uygulama alanı bulan UMAC, tüm iç denetçilere zorunlu ve tavsiye olarak iki rehber sunmaktadır. UMUÇ ’ın zorunlu bölümünde; ana prensipler, iç denetim tanımı, etik kurallar ve standartlar yer almaktadır. Tavsiye edilen bölümde ise uygulama ve tamamlayıcı rehberlikler yer almaktadır (TİDE, 2023). Mesleğe yönelik önemli bilgiler içeren bu çerçeve yayınlandığı günden bugüne sürekli gözden geçirilerek geliştirilmiştir (Tufan, 2012: 39). Çalışmanın bu kısmında UMUÇ ’un zorunlu bölümünde yer alan; ana

prensipere, etik kurallara ve standartlara yer verilecektir. İç denetimin tanımı ise “İç Denetim Kavramı ve Tarihsel Gelişimi” adlı başlık altında detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

1.12.1 Ana Prensipler

İç denetim faaliyetlerinde mesleki olarak uyulması gereken ana prensipler, faaliyetlerin etkin bir şekilde değerlendirilebilmesi için oldukça önemlidir. Etkin bir iç denetim sistemine yönelik 10 ana prensip aşağıdaki gibidir (IIA, 2023):

- 1- Doğru ve dürüst olmak.
- 2- Gerekli mesleki özeni ve yetkinliğini göstermek.
- 3- Objektif ve bağımsız olmak.
- 4- İşletmenin strateji, hedef ve riskleriyle uyumlu olmak.
- 5- Yeterli kaynağa sahip olmak.
- 6- Sürekli gelişimi esas almak.
- 7- Etkili iletişim kurmak.
- 8- Riske yönelik güvence sağlamak.
- 9- Bilgili, proaktif ve geleceğe odaklı olmak.
- 10- Kurumsal gelişmeyi teşvik etmektir.

1.12.2. Etik Kurallar

1968 yılında IIA tarafından yayınlanan etik kurallar ile iç denetçilere etik rehberlik sağlanmıştır. Bu kurallar, belirli faaliyetlere yönelik olmanın yanı sıra uygulamaya yönelik asgari gereklilikleri ve davranışsal beklentileri açıklamaktadır. Etik kurallarla birlikte iç denetim mesleğinin etik kültürünün gelişmesi amaçlanmaktadır. Bu kuralları iç denetim faaliyetlerini yürüten kurumların ve bireylerin kullanması zorunludur. Ayrıca etik kuralların iki önemli alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar ilkeler ve davranış kurallarıdır. İç denetçilerden uygulamaları ve desteklemeleri beklenen ilkeler aşağıdaki gibidir (IIA, 2023):

Dürüstlük: İç denetçilerin dürüstlüğü güven oluşturmaktadır. Bu durumda iç denetçilerin kararlarına güvenmenin temelini hazırlamaktadır.

Objektiflik: İç denetçiler, incelenen faaliyet veya süreç hakkındaki bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve iletilmesinde tüm koşulları dengeli bir şekilde değerlendirerek yüksek düzeyde mesleki objektiflik sergilemelidir.

Gizlilik: İç denetçiler, elde ettikleri bilgilerin değerine ve mülkiyetine saygı göstermelidir. Ayrıca mesleki ve yasal bir zorunluluk olmadıkça, bilgileri açıklayamazlar.

Yetkinlik: İç denetçiler, iç denetim hizmetlerinin uygulanmasında gerekli olan bilgi, beceri ve deneyime sahip olmalıdır.

Davranış kuralları olarak adlandırılan boyutta yukarda bahsedilen dürüstlük, objektiflik, gizlilik ve yetkinliği kapsamaktadır. Bu boyutta iç denetim hizmeti veren kişilerin sahip olması gereken özellik ve davranışları ifade edilmektedir (TİDE, 2023). Davranış kuralları pratik uygulama için ilkelerin yorumlanmasında rehberlik sağlamaktadır. Ancak dünya çapında neredeyse dört iç denetçiden biri, denetim bulgularını veya raporlarını gizlemek veya değiştirmek için yönetimden gelen baskılarla karşılaşmaktadır (Cohn, 2016). Kuzey Amerika'da yapılan bir çalışmada denetçilerin raporları değiştirmeleri konusunda baskı gördüklerini ve eğer değiştirmezlerse işten çıkarılmalarıyla tehdit edildiği belirlenmiştir (Amato, 2015). Bu baskıların temel nedenlerinden biri olarak yönetim davranışını yönlendirecek kurumsal davranış kurallarının veya etik kuralların eksikliği görülmektedir (Cohn, 2016). Dış denetçiler ve yatırımcılar da dahil olmak üzere birçok paydaşın karar alma sürecinde iç denetim raporlarından yararlanması amacıyla çalışmalarda tespit edilen problem kritik öneme sahiptir.

1.12.3. Uluslararası İç Denetim Standartları

Standartların odak noktası ilkelerdir. Nitekim iç denetim kapsamındaki standartlar, iç denetim faaliyetlerinin sürdürülmesinde denetçiye yol gösteren ilkelerden oluşan bir çerçeve olarak ifade edilmektedir (IIA, 2023).

Mesleki faaliyetler için geliştirilen bu ilkelerle, gerçekleşmesi muhtemel hataları en aza indirerek işin kalitesini yükseltmek amaçlanmaktadır (Kardeş Selimoğlu ve Özbek, 2018: 153). Türkiye iç denetim enstitüsü tarafından Türkçe 'ye çevrilerek yayınlanan standartların amacı dört maddede özetlenmiştir (TİDE, 2023):

- 1- UMUÇ’da yer alan zorunlu unsurları ile uyum sağlanması için rehberlik etmek,
- 2- Geniş kapsamdaki katma değerli iç denetim hizmetlerini teşvik etmeye ve hayata geçirmek için bir çerçeve sağlamak,
- 3- İç denetim performansının değerlendirilmesine uygun bir temel oluşturmak,
- 4- Gelişmiş kurumsal süreç ve faaliyetlere yönelik motive etmektir.

UMUÇ’ın bir parçası olan iç denetim standartları nitelik ve performans standartları olarak iki alt başlıktan oluşmaktadır (IIA, 2023). Nitelik Standartları, iç denetim fonksiyonunun ve bireysel iç denetçilerin etkin güvence ve danışmanlık hizmetlerini yerine getirebilmesi için sahip olması gereken özellikleri ele almaktadır. İlgili standart dört ana bölüme ayrılmıştır: Performans Standartlarında ise iç denetim hizmetlerinin niteliğini ve bu hizmetlerin performansının değerlendirilebileceği kriterleri açıklamaktadır. İlgili standart yedi ana bölüme ayrılmıştır (Achu, 2023). İlgili nitelik ve performans standartları Tablo 7’ de sunulmuştur.

Tablo 7. Nitelik ve Performans Standartları

Nitelik Standartları
1000 Amaç, Yetki ve Sorumluluklar
1100 Bağımsızlık ve Objektiflik
1200 Yeterlilik ve Azamî Meslekî Özen ve Dikkat
1300 Kalite Güvence ve Geliştirme Programı
Performans Standartları
2000 İç Denetim Faaliyetinin Yönetimi
2100 İşin Niteliği
2200 Görev Planlaması
2300 Görevin Yapılması
2400 Sonuçların Raporlanması
2500 İlerlemenin Gözlenmesi
2600 Risklerin Kabul Edildiğinin İletilmesi

Kaynak: IIA, 2023.

İKİNCİ BÖLÜM

BANKALARDA İÇ DENETİM VE ÇEVİK DENETİM YAKLAŞIMI

Bu bölümde çalışmanın amacı kapsamında öncelikle bankalarda iç denetim daha sonra da çevik denetim yaklaşımı ana hatlarıyla ele alınarak çalışmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulması hedeflenmiştir.

2.1. BANKALARDA İÇ DENETİM

Çalışmanın daha önceki bölümünde iç denetime yönelik detaylı açıklamalar yapılmıştır. Bu bölümde ise iç denetime dair yapılan açıklamalar çalışma amacı kapsamında özel olarak banka işletmelerini içermektedir. Öncelikle bankalarda iç denetimin amacı, önemi, ilkeleri, tarihsel gelişimi ve ilgili kanun ve yönetmeliklere dair açıklamalar yapılmaktadır.

2.1.1. Bankalarda İç Denetimin Kapsamı ve Amacı

Son yıllarda bankacık sektöründe iç denetimin önemi giderek artmaktadır. Bunun sebebi ise yeterli düzeyde olmayan iç kontrol sistemlerinin bankacılık sektöründe başarısızlıklara yol açan güçlü bir etken olarak görülmesidir. Nitekim dünyaca ünlü birçok banka, yetersiz iç kontrol sistemleri sebebiyle yaşadığı finansal kayıpların yanı sıra sektördeki itibarlarını da kaybetmişlerdir (Kayalı ve Yüksel, 2014: 162-163).

Bankalarda yürütülen iç denetim faaliyeti, bilgilerin incelenerek denetlenmesini, değerlendirilmesini, sonuçların banka içinde ve dışında bilgi kullanıcılarına raporlanmasını ve herhangi bir eksiklik ya da problem durumunda tavsiyelerde bulunulmasına yönelik planlamayı içermektedir (Çakalı, 2021: 85). Bu planlamanın etkin bir şekilde gerçekleşmesinde banka yönetim kurulu ve üst düzey yönetimi sorumludur. Ancak, tüm banka personelinin denetim işlevine katılımı büyük önem arz etmektedir. Ayrıca gerçekleştirilen iç denetim, belirli zamana yönelik bir uygulama veya politika olmayıp, bankada süreklilik gösteren bir faaliyettir. Bu kapsamda bankacılık alanında gerçekleştirilen iç denetimin başlıca amaçları aşağıdaki gibidir (Döner, 2009: 6-8; Dipçi, 2007):

- Faaliyetlerin verimliliği ve etkinliği değerlendirmek (performans amaçları),
- Mali ve idari konulara ait bilginin güvenilirliği, bütünlüğü ve zamanlamasını sağlamak (bilgi sistemine yönelik amaçlar),
- Mevcut yasalara ve düzenlemelere uygunluk,
- Ortakların ve pay sahiplerinin haklarını gözetmek,
- Yönetime danışmanlık hizmeti vermektir.

2.2.2. Bankalarda İç Denetimin İlkeleri

Basel Bankacılık Gözetim komitesi tarafından yayınlanan “Bankalarda İç Denetim ve Bankacılık Gözetim Otoritesinin İç ve Dış Denetçilerle İlişkisi” başlıklı danışma belgesinde iç denetim ilkeleri; süreklilik, bağımsız işlev, denetim tüzüğü, yansızlık, profesyonel yeterlilik, faaliyet kapsamı olarak ifade edilmektedir (Basel, 2000).

Süreklilik: Süreklilik ilkesiyle bir bankadaki iç denetimin daimî olması gerektiği ifade edilmiştir. Bu ilkeyle birlikte üst yönetim, bankanın büyüklüğüne ve faaliyetlerinin niteliğine uygun ve yeterli bir iç denetim işlevinin süreklilik sağlamasına yönelik bütün önlemleri almalıdır.

Bağımsız İşlev: Bağımsız işlev ilkesiyle bankanın iç denetim bölümünün hem iç kontrol sürecinden hem de denetlenecek olan tüm faaliyetlerden bağımsız olması gerektiği ifade edilmiştir.

Denetim Tüzüğü: Denetim tüzüğü ilkesiyle bankanın iç denetim bölümünün hem iç kontrol sürecinden hem de denetlenecek olan tüm faaliyetlerden bağımsız olması gerektiği ifade edilmiştir. Başka bir ifadeyle, bu ilke banka içerisindeki iç denetim bölümünün konumu ve yetkisini güvence altına alınmaktadır.

Yansızlık: Yansızlık ilkesiyle iç denetim bölümünün önyargıdan ve müdahaleden uzak objektif bir şekilde faaliyetlerini sürdüreceği konumda olması gerektiği ifade edilmiştir.

Profesyonel Yeterlilik: Profesyonel yeterlilik ilkesiyle birlikte iç denetçilerin profesyonel olarak yeterli olması gerektiğinin faaliyetlerin işleyişi bakımından oldukça önemli olduğu ifade edilmiştir.

Faaliyetin Kapsamı: Faaliyetin kapsamı ilkesiyle birlikte bankada gerçekleşen her faaliyetin ve her birimin iç denetim kapsamında olması gerektiği ifade edilmiştir.

2.3. TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DÜZENLEMELER

Türkiye’de bankacılık sektörüne yönelik iç denetim ile ilgili çeşitli yasal düzenlemeler mevcuttur. Nitekim bu konuda atılan en önemli adımlardan biri BDDK’nın kurulmasıdır (Sümer, 2016: 491). Bir diğer önemli adım ise 23 Haziran 1999 tarih ve 23734 Sayılı resmî gazetede yayınlanan 4389 sayılı “Bankalar Kanunu”dur. Ayrıca 4389 sayılı Bankalar Kanunu kapsamında hazırlanan 8 Şubat 2001 tarihinde ve 24312 sayılı Resmî Gazete ’de yayınlanan “Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik” de iç denetim uygulamalarını hızla arttırmıştır (Yurtsever, 2008: 82-84). 1 Kasım 2005 tarihinde ise 4389 sayılı Bankalar Kanunu’nun yerine 5411 sayılı “Bankacılık Kanunu” yayımlanarak kabul edilmiştir (BDDK, 2023). İlgili kanun kabul edildiği günden bugüne Türk bankacılık sektöründeki iç denetim uygulamalarına yön vermektedir (Ceran, 2019: 170)

5411 sayılı Bankacılık Kanunu’nda yer alan düzenlemeler kapsamında BDDK tarafından hazırlanan ve 01 Kasım 2006 tarih ve 26333 sayılı Resmî Gazete ‘de yayımlanarak yürürlüğe giren “Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik” ile geleneksel teftiş anlayışından iç denetim anlayışına doğru bir değişim yaşanmıştır (Resmî Gazete, 2006). Daha sonra 11 Temmuz 2014 tarih ve 29057 sayılı Resmî Gazete ‘de yayımlanarak yürürlüğe giren “Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik” iç denetimle ilgili son derece önemli düzenlemeler yapılmıştır. İlgili Yönetmelik iç kontrol ve iç denetime yönelik günümüzde de kullanılan en kapsamlı yönetmeliktir (BDDK, 2023; Kardeş Selimoğlu ve Saldı, 2018: 1410).

2.3.1. Bankacılık Kanunu

5411 sayılı Bankacılık Kanunu, 19 Ekim 2005 tarihinde kabul edilmiş ve 1 Kasım 2005 tarihinde 25983 sayılı resmî gazetede yayınlanmıştır. Bankacılık Kanunu; finansal piyasaların güven ve istikrarının sağlanması, aktif bir şekilde kredi sisteminin işlemesi,

birikim sahiplerinin hak ve menfaatlerini korunması amacıyla düzenlenmiştir (Bankacılık Kanunu, 2005: m. 1).

Bankacılık Kanunun üçüncü kısmının ikinci bölümünde iç sistemlere yönelik düzenlemeler yer almaktadır. Bu düzenlemeler 29. madde ile 32. maddeleri arasında kapsamaktadır.

Madde 29- İç Sisteme İlişkin Yükümlülükler: Kanunun iç sistemlere ilişkin yükümlülüklerini açıklayan 29. Maddesinde; bankaların, yeterli ölçüde ve etkin işleyen iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemi kurmak ve işletmekle yükümlü olduğu ifade edilmiştir. Bu sistemlerin hem değişen koşullara uygun hem de bankaların faaliyet kapsamı ve yapısıyla uyumlu olması gerekmektedir. İlgili sistemler, bankaların faaliyetlerine yönelik risklerin izlenmesi ve kontrolünün sağlanması açısından oldukça önemlidir. Ayrıca, bu sistemlere yönelik tüm usul ve esaslar kurul tarafından belirlenmektedir.

Madde 30- İç Kontrol Sistemi: Kanunun iç kontrol sistemini açıklayan 30. Maddesinde; bankaların iç kontrol sistemi kapsamında yerine getirmek zorunda olduğu görevler ifade edilmiştir. Bu görevlerden birincisi; banka faaliyetlerinin mevzuata, iç düzenlemelerine ve bankacılık ilkelerine uygun olarak yürütülmesini sağlamaktır. İkincisi, muhasebe ve raporlamaya yönelik sistemin bütünlüğünü, güvenilirliğini ve ihtiyaç duyulan bilgilerin zamanında elde edilmesi için sürekli kontrol faaliyetleri yürütmektir. Üçüncüsü, yetki ve sorumluluk paylaşımı yaparak görevlerin fonksiyonel ayrımları üzerinde durmaktır. Dördüncüsü, varlıkların korunması ve yükümlülüklerin kontrol altında tutulmasını temin etmektir. Sonuncusu ise tüm maruz kalınan risklerin tanınması, değerlendirilmesi ve yönetimi için altyapı hazırlamak ve yeterli iletişim ağını oluşturmaktır. Ayrıca, bankalardaki iç kontrol faaliyetleri iç kontrol birimi ve personeli tarafından yürütülür. Bu birimin ve personelin yönetim kuruluna bağlı bir şekilde çalışması esastır.

Madde 31- Risk Yönetimi Sistemi: Kanunun risk yönetim sistemini açıklayan 31. maddesinde; bankaların kurulca belirlenen ilkeler çerçevesinde risk politikalarını oluşturma, uygulama ve raporlama zorunluluğu ifade edilmiştir. Ayrıca, risk yönetimi faaliyetleri risk yönetimi birimi ve personeli tarafından yürütülür. Bu birimin ve personelin yönetim kuruluna bağlı bir şekilde çalışması esastır.

Madde 32- İç Denetim Sistemi: Kanunun iç denetim sistemini açıklayan 32. maddesinde; bankaların iç denetim sistemini kurma zorunluluğu ifade edilmiştir. Ayrıca bu sistemin tüm birim, şube ve konsolidasyona tabi ortaklıkları kapsamı gerekmektedir. Bu çerçevede yürütülen tüm faaliyetlerin iç düzenlemelere, ana sözleşmeye, bankacılık ilkelerine ve mevzuata uygun olup olmadığı denetlenmektedir. Denetleme faaliyeti mesleki standartlara uygun, objektif ve bağımsız bir şekilde banka müfettişleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, ilgili kanunun 29. maddesinin ikinci fıkrası kapsamında düzenlenecek iç denetim raporunun, denetim birimi tarafından en az üç aylık dönemlerde yönetim kuruluna sunulması zorunludur.

2.3.2. İç Sistemler Yönetmeliği

Bankacılık sektöründe iç kontrol ve iç denetime yönelik en kapsamlı düzenleme “Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik”tir. Bu yönetmelik BDDK tarafından tasarlanmış ve 11 Temmuz 2014 tarihinde 29057 sayılı resmî gazetede yayınlanmıştır (Resmî Gazete, 2014). Yönetmeliğin amacı, bankaların organizasyon içinde kurmak zorunda oldukları iç kontrol, iç denetim, risk yönetim sistemine ve içsel sermaye yeterliliği sürecine yönelik usul ve esasları düzenlemektir (BDDK, md.1).

Yönetmeliğin birinci kısmının ikinci bölümünde iç sistemlerinin kurulmasına, yönetim kurulunun sorumluluklarına, denetim komitesi üyelerinin niteliklerine, denetim komitesi üyelerinin yetki ve sorumluluklarına, üst düzey yönetimin görev ve sorumluluklarına yönelik bilgiler yer alırken ikinci kısmında iç kontrol sistemine üçüncü kısmında ise iç denetim sistemine yönelik bilgiler yer almaktadır. Bu bilgilere yönelik açıklamalar sırasıyla aşağıdaki gibidir (BDDK, md. 4-8).

İç Sistemlerin Kurulması ve Yönetim Kurulu Sorumlulukları: İç sistem birimleri bankaların bünyesinde yönetim kuruluna bağlı olarak kurulmaktadır (BDDK, md. 4). Bu kapsamda yönetim kurulunun iç sistem birimlerinin bankalarda kurulmasına yönelik önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluluklardan bazıları aşağıda sıralanmıştır (BDDK, md. 5):

- 1- İç sistemleri yönetmelikte belirlenen usul ve esaslar kapsamında oluşturmak,
- 2- İç sistemlerin bankadaki yetki ve sorumluluklarını net bir şekilde belirlemek,

- 3- İç sistemlerin yeterli, uygun ve etkin olarak işletilmesini sağlamak,
- 4- İç sistemlerin muhasebe ve finansal raporlama sisteminden alınan bilgilerin doğruluğu, güvenilirliği ve saklanması yönelik önlemlerin alınmasını sağlamaktır.

Denetim Komitesi Üyelerinin Niteliği, Yetki ve Sorumlulukları: Yönetim kurulu, bankadaki denetim ve gözetim faaliyetlerini gerçekleştirirken kendisine yardımcı olabilecek icrai görevi olmayan en az iki yönetim kurulu üyesini banka denetim komitesi üyesi olarak görevlendirme yetkisine sahiptir (BDDK, md. 6). Denetim komitesi bankanın iç sistemlerinin etkinliğini ve yeterliliğini sağlamaya yönelik yönetim kurulu adına faaliyetlerde bulunmaktadır. Nitekim hem iç sistemlerin hem de muhasebe ve raporlama sistemlerini ilgili kanun ve düzenlemeler kapsamında işleyişini izleyen, bilgilerin doğruluğunu ve bütünlüğünü gözetim birim olarak ifade edilmektedir. Denetim Komitesi'nin yetki ve sorumluluklarından bazıları aşağıdaki gibidir (BDDK, md. 7):

- 1- İç kontrol, iç denetim ve risk yönetim sürecinin, yönetmelik ve yönetim kurulunca onaylanan politika ve uygulama usullerine uygunluğunu izlemek ve ihtiyaca yönelik önlemlerini öneri niteliğinde yönetime sunmak,
- 2- İç sistemlere yönelik birimlerinde çalışan personellerin hızlı bir şekilde kendisine ulaşabilmesi için iletişim yöntemi tasarlamak,
- 3- Yönetim kurulunun onayı sonrasında uygulamaya konulacak alanda iç düzenlemeleri izlemek,
- 4- İç denetim sisteminin bankanın planlanan ve mevcut faaliyetlerini inceleyerek planlamaların ne derece riski kapsadığını tespit etmek,
- 5- İç sistemler dahilinde denetim komitesine karşı sorumlu birimler için seçilecek veya görevden alınacak yöneticilere yönelik yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunmak,
- 6- İç sistemlere yönelik üst düzey yönetimin görüş ve tavsiyelerini alarak değerlendirmeler yapmak,
- 7- Bankadaki herhangi bir yolsuzluğun, kendisinin, iç denetim biriminin ya da müfettişlerin direkt bir şekilde bildirilmesine yönelik iletişim yöntemi kurmak,
- 8- Müfettişlerin görevlerini yerine getirirken herhangi bir yönlendirme olmaksızın tarafsız bir şekilde yerine getirip getirmediğini izlemektir.

Üst Düzey Yönetimin Görev ve Sorumlulukları: Üst düzey yönetimin görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir (BDDK, md. 8):

- 1- Birimdeki işlerin hem doğru ve etkin bir şekilde yerine getirilmesine hem de geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunmak,
- 2- Birimlerdeki personellerin yetkinliklerine göre görev dağılımını yapmak ve etkinliklerini gözetmek,
- 3- Birimdeki eksiklik veya hataları belirleyerek alınması gereken önlemleri iç sistemler sorumlusuna raporlamak,
- 4- Olağanüstü durumlarda yetki kapsamında inisiyatif kullanmak,
- 5- Bankadaki önemli risklere yönelik yönetim kuruluna zamanında ve güvenilir raporlama yapmak,
- 6- Banka yönetim kurulunun onayladığı politika ve stratejileri uygulamak ve ilgili iç sistemler sorumlusunun verdiği diğer görevleri yerine getirmek,
- 7- Yönetim kurulunca verilen diğer görevleri yerine getirmekle görevli ve sorumludur.

İç Kontrol Sistemi: İç kontrol sisteminin amaçları (BDDK, md. 9);

- Bankalardaki tüm faaliyetlerin kanuna, mevzuata, bankacılık teamüllerine, banka içi kurallara, politikalara uygun olarak verimli ve aktif bir şekilde yürütmesini,
- Varlıklarının muhafaza edilmesini,
- Muhasebe ve mali raporlamaların bütün, güvenilir ve zamanında ulaşabilmesini sağlamaktır.

İç kontrol faaliyetleri, faaliyetlerin icrasına ilişkin işlemlerin kontrolü, iletişim kanallarının ve bilgi sistemlerinin kontrolü, finansal raporlama sisteminin kontrolü ve uyum kontrolünü kapsamaktadır (BDDK, md. 14). Faaliyetlerin icrasına ilişkin işlemlerin kontrolü, operasyonel faaliyetleri kapsamaktadır. İlgili kontrollerin yapılmasıyla operasyonların verimli ve etkin olması amaçlanmaktadır (BDDK, md.15). İletişim kanalları ve bilgi sistemlerin kontrolü, bilgilerin tam, tutarlı, güvenilir, izlenebilir, ihtiyacı karşılamaya yönelik toplanması ve bu bilgilere ilgili birimlerin zamanında ulaşabilmesinin sağlanması amacıyla yapılmaktadır (BDDK, md.16). Finansal raporlama sistemlerinin kontrolünün yapılmasıyla da muhasebe ve raporlama sistemlerinin güvenilir

ve bir bütün olması hedeflenmektedir (BDDK, md.17). Son olarak, uyum kontrolleriyle ise yapılan planlamalarda dahil olmak üzere bankalardaki tüm faaliyetlerin kanuna, mevzuata, bankacılık teamüllerine, banka içi kurallara, politikalara uyumunun sağlanması hedeflenmektedir (BDDK, md.18).

A- İç Kontrol Birimi: İç kontrol sistemine yönelik tüm iç kontrol faaliyetleri departmanların üst düzey yöneticileri ve iç kontrol birimi tarafından planlanmaktadır. İç kontrol birimi bankaların genel müdürlüğünde yer almaktadır. Ancak, yurt dışında kurulu olan bankalar eğer Türkiye’de şube açarak faaliyetlerini yürütüyorsa iç kontrol birimi merkez şubesinde yer almaktadır. Bu birimlerde en az yedi yıllık bankacılık deneyimi olan bir yönetici ve yeterli sayıda iç kontrol personeli bulunması gerekmektedir. Bu personel sayısı da bankanın büyüklüğüne, karmaşıklığına ve gerçekleştirdiği faaliyetlerin niteliğine göre farklılık göstermektedir. İç kontrol personeli ile faaliyet gösterdiği alanda çalışan diğer personellerinin uyumlu ve iş birliği içinde çalışması, iç kontrol birimi tarafından sağlanmaktadır. İç kontrol birimine raporlanan kontrol sonuçları birimde saklanmaktadır. Operasyonel faaliyetleri gerçekleştiren banka personeli ve iç kontrol personeli tarafından sunulan raporlamalar ayrı şekilde ve niteliklerine göre sınıflandırılmaktadır. İlgili üst düzey yönetim ve iç kontrol birimi yöneticisi tarafından sunulan raporlar değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeler sonunda faaliyetlerin aktif bir şekilde yürütmesi ve sistemin geliştirilmesine yönelik ihtiyaç duyulan önlemler alınmaktadır. Son olarak, uygulamalara yönelik en fazla üçer aylık periyotlarda denetim komitesine bilgi verilmektedir (BDDK, md.19).

B- İç Kontrol Personelinin Görev ve Yetkileri: İç kontrol personeli, iç kontrol birimine tabi olarak çalışır ve iç kontrol faaliyetleri dışında herhangi bir görevi bulunmamaktadır. Bu kapsamda personelin amacı, bankanın tüm faaliyetlerinin güvenli bir şekilde yürütülmesini izlemek, incelemek ve kontrol etmektir. İlgili amacı kapsamında, raporlamaya yönelik bilgi talep etme, çeşitli belgeler ve araçlarda gözleme dayalı inceleme ya da kontrol etme yetkisine sahiptir. Ayrıca, kontrol süreci sonunda tespit ettikleri durumları raporlayarak ilgili birimlere bildirme yetkisi bulunmaktadır. İç kontrol personeli tüm görevlerini operasyonel faaliyetlerin yürütüldüğü şubelerde ve genel müdürlükte yerine getirmektedir. Ancak, bazı bankalar şubelerde sürekli olarak iç kontrol personeli bulunabilmektedir. Bunun sebebi ise, bankanın günlük faaliyetlerinin merkezden kontrol etme imkanının olmaması, faaliyetlerinin toplam iş hacmindeki

büyüklüğü, sahip olduğu operasyonel risklerdir. Ayrıca birim yöneticisinin onayladığı sürelerde iç kontrol personelinin görev yeri değişebilmektedir (BDDK, md. 20).

İç Denetim: Bankalarda iç denetimin yapılma amacı, bankada gerçekleştirilen tüm faaliyetlere yönelik üst yönetime güvence vermektir. Bu amaç doğrultusunda hem tüm faaliyetlerin bankadaki ilke, hedef, politika, strateji, kanun ve diğer ilgili yönetmeliklere göre yapılıp yapılmadığı tespit edilmekte hem de iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin etkinliği ve yeterliliğine dair incelemeler yapılmaktadır. İç denetim sisteminin amacına ulaşabilmesi için bankanın bütün faaliyetleri ve birimleri dönemsel ve risk odaklı bir yaklaşımla kontrol edilerek denetlenmektedir. Bu denetim sonucunda varsa hatalar, hileler ve noksanlıklar tespit edilerek gerekli önlemler alınmaktadır. Ayrıca bu tür sorunların tekrar oluşmasını engellemek amacıyla gerekli görüş ve tavsiyeler verilerek, bankanın sahip olduğu kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması hedeflenmektedir (BDDK, md. 21).

a- İç Denetim Birimi: Bankalardaki iç denetim faaliyetleri iç denetim birimi tarafından birim yöneticisi gözetiminde yürütülmektedir. İlgili denetim faaliyetleri; kanunlara, mevzuatlara ve banka içi düzenlemelere göre sekteye uğratılmadan ihtiyaç duyulan düzeyde gerçekleştirilmektedir. Ek olarak tüm faaliyetleri istenen düzeyde gerçekleşmesi için de yeteri kadar müfettiş ve iç denetim elemanı çalıştırılmaktadır.

b- Müfettişlerin Nitelikleri ve Yetkileri

- Müfettişler bankadaki faaliyetlerini yerine getirirken yalnızca iç denetim birimi yöneticisine, ilgili iç sistemler sorumlusuna ve yönetim kuruluna hesap verme zorunluluğu bulunmaktadır.
- Müfettişler bağımsız ve objektif karar vermelerini engelleyici durumlarla karşılaşılırsa denetime başlamadan bu durumu iç denetim birimi yöneticisine ve denetim komitesine bildirmek ve görevden çekilmekle sorumludurlar.
- Müfettişlere bankadaki vazifelerini aktif bir şekilde yürütebilmesi için banka içindeki istediği her bilgiye erişebilme yetkisi yönetim kurulunca sağlanmıştır.
- Müfettişler bankanın bilgi teknoloji denetimlerini yapabilecek bilgi, beceri ve tekniklere sahip olmalıdır.
- Müfettişlerin sahip olduğu tüm nitelikler belgelerle ispatlanabilir olmalıdır.

- Müfettişler, denetimin başlamasından raporlamasına kadar bankada gerçekleştirdikleri tüm faaliyetlerini mesleki  zen ve dikkat içinde yerine getirmekle yükümlüdür.

2.4. ÇEVİKLİK KAVRAMI VE TARİHSEL GELİşİMİ

İngilizcesi “agility” olan Türkçe literatüre ise çeviklik olarak giren kavram,  evik (agile) kelime kökünden türemiştir (Bircan, 2020: 247). Çevik kelimesi TDK’da “Kolaylık ve çabuklukla davranan, atik tetik.” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2023). Çeviklik kavramı ise değişime duyarlı bir şekilde uyum sağlama yeteneği olarak ifade edilmektedir (Chawke, 2022: 7-8). Çeviklik ise belirsiz, risk ve kriz ortamlarıyla başa çıkmanın ve sonuç olarak bu ortamlarda başarılı olmanın bir yolu olarak günümüzde oldukça dikkat çeken ve işletmelerin gün geçtikçe önemli bir parçası haline gelen bir kavramdır (Cazaly 2017: 11; Romano, 2019). İlgili alan yazınında  evik/lik kavramına yönelik farklı görüşler ve çeviklik kavramına yönelik farklı tanımlar bulunmaktadır. Öncelikle tarafımızca oluşturulan çeviklik tanımları daha sonra kavrama yönelik  evik görüşler sırasıyla Tablo 8 ve Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 8. Çeviklik Kavramının Tanımları

Yazar	Tanım
Gould (1997)	�eviklik, stratejileri ve süreçleri sürekli olarak yeniden yapılandırmaktır.
Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran (1999)	�eviklik, hızla değişen bir pazar ortamında müşteri odaklı ürün ve hizmetler sağlamak için rekabet temellerinin (hız, esneklik, inovasyon proaktivitesi, kalite ve karlılık) keşfedilmesidir.
Sharifi ve Zhang (1999)	�eviklik, beklenmedik değişikliklerle başa çıkabilme, iş ortamının benzeri görülmemiş tehditlerinden kurtulabilme ve değişikliklerden fırsata çevirebilme becerisidir.
Sambamurthy Bharadwaj ve Grover (2003)	�eviklik, yenilik fırsatlarını hızlı bir şekilde tespit ederek rekabetçi pazar fırsatlarını yakalama yeteneğidir.
Arteta ve Giachetti (2004)	�eviklik, beklenmedik değişime yanıt verme ve değişimle ilgili olarak proaktif hareket etme yeteneğidir.
Conboy ve Rztgerald (2004)	�eviklik hızlı bir şekilde değişimi benimsemeye sürekli hazır olmaktır.

Tablo 8. (Devamı)

Catlin (2014)	Çeviklik, hızlı, kolay ve esnek hareket etme yeteneğidir.
Cazaly (2017)	Çeviklik, iş dünyasında başarılı şirketlerin bir parçası haline gelen bir düşünme ve çalışma biçimidir.
Catlin ve Watkins (2021)	Çeviklik, daha az ile daha fazlasını yapmaya çalışan, geleneksel, plana dayalı geliştirme modellerinden daha verimli olmayı amaçlayan kolay bir yazılım geliştirme yöntemidir.

Yukarıdaki tanımlara ek olarak LeMay (2018: 21) çevik/lik kavramını bir proje yönetim aracından ve bir zihniyetten (çevik ve duyarlı olma yeteneğinden) çok daha fazlası olduğunu ve çevikliğin üç farklı görüşü üzerinde durmuştur. Çevik görüşler Tablo 9'daki gibidir.

Tablo 9. Çevik Görüşler

Metodoloji	Zihniyet	Akım
Pratikler zihniyetten daha önemlidir.	Zihniyet uygulamalardan daha önemlidir.	Zihniyet ve uygulamalar net bir şekilde bağlantılıdır.
Çevikliğin yöntemleri ve uygulamaları başkaları tarafından belirlenir.	Çevik ilkeleri ve değerleri başkaları tarafından belirlenir.	Çeviklik ilkelerinin ve uygulamalarının ekibimde veya organizasyonunda nasıl ifade edildiğini ve uygulandığını belirlemede aktif bir rolüm var.
Ekiplerdeki bireyler, öngörülen ve önceden tanımlanmış yollarla iş birliği yapmalı ve etkileşimde bulunmalıdır.	Ekiplerdeki bireyler bağımsız olarak çevik bir zihniyet geliştirmelidir.	Ekip içindeki bireyler, paylaşılan bir dizi hedef ve değere doğru birlikte çalışmalıdır.

Kaynak: LeMay, 2018: 21

Günümüzde değişen iş gereksinimlerine ayak uydurmanın kritik bir ihtiyaç olduğu dinamik iş ortamında, kuruluşların bir akım olarak çevikliğe sahip olması büyük önem arz etmektedir (Subramanian, vd., 2018: 90). Nitekim küreselleşmenin etkisiyle işletmeler her geçen gün daha çok değişim problemiyle karşı karşıya kalmaktadır (Bircan, 2020: 247). Ayrıca değişen çevre koşullarına ve sürekli olarak güncellenen yasal düzenlemelere uyum sağlayabilme, yaşanabilecek olaylara yönelik önlem alabilme ve

ortaya çıkan her durum ve koşulda ivedilikle yönetebilme yeteneği ancak çevik bir işletme modeliyle mümkündür (Ustasüleyman, 2008: 162). Özellikle geçtiğimiz on yılda çeviklik kavramının önemine yönelik farkındalığın artmasıyla çevik iş modelleri kullanımı popüler hale gelmiştir (Gencer ve Kayacan, 2017: 340). Nitekim yapılan bir araştırmada, küresel yöneticilerin %67'sinin, Türk yöneticilerin ise %56'sının çevikliğe büyük önem verdiği saptanmıştır (Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG), 2019).

2.5. ÇEVİKLİK MANİFESTOSU

Çevikliğin bir felsefe olarak kökleri yazılım geliştirmeden kaynaklanmaktadır (Catlin ve Watkins, 2021: 37). İşletmecilik alanında kullanılan eski bir kavram olan çeviklik, yazılım geliştirme sektöründe 2000'li yılların başında karşımıza çıkmıştır (Baloğlu, 2019: 38). Yazılım geliştirmenin daha iyi yollarını keşfetmeye çalışan yazılımcı bir grup, 2001 yılında “Çevik Yazılım Geliştirme Manifestosu” yayınlamıştır (Beck vd., 2001). Yayımlanan manifestoyla birlikte aşağıdaki değerlere ulaşılmıştır:

- Süreçler ve araçlar yerine bireyler ve etkileşimler,
- Kapsamlı dokümantasyon yerine çalışan yazılım,
- Sözleşme müzakeresi yerine müşteri iş birliği,
- Bir planı takip etmek yerine değişikliğe yanıt vermenin önemi üzerinde durulmuştur.

Yukarıda görüldüğü üzere, çevik manifestoda süreçler ve araçlara, kapsamlı dokümantasyona, sözleşme müzakeresi ve bir planı takip etmeye önem verilmesi gibi bir durum söz konusu değildir. Yalnızca bireyler ve etkileşimlere, çalışan yazılıma ve müşteri iş birliğine daha fazla önem verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Yukarıdaki açıklanan dört çevik manifesto değeri, aşağıdaki gibi 12 ilkenin temelini oluşturmaktadır (Agilealliance, 2001):

1. En önemli öncelik, yazılımların erken ve sürekli teslimatıyla müşteriyi memnun etmektir.
2. Çevik süreçleri geliştirme aşamasında gecikmeler olsa da yeniliklere açık olan müşterilere rekabet avantajı sağlamaktır.
3. Çalışan yazılımları birkaç haftadan birkaç aya kadar kısa bir zamanda teslim etmektir.

4. Yazılım geliştiricileri ve iş insanlarının proje süresince her gün birlikte çalışmasıdır.
5. Projeler oluşturulurken bireyleri motive ederek destek vermek, ihtiyaç duydukları ortamı sağlamak, işi bitireceklerine güvenmek oldukça önemlidir.
6. Ekip içinde bilgi aktarmanın en verimli ve etkili yöntemi yüz yüze görüşmedir.
7. Çalışan yazılım, ilerlemenin birincil ölçüsüdür.
8. Çevik süreçler sürdürülebilir gelişmeyi desteklemektedir.
9. Çevikliğin artırılması için teknik mükemmelliğe ve iyi tasarıma sürekli dikkat edilmesi gerekmektedir.
10. Sadelik esastır.
11. En iyi mimariler ve tasarımlar, kendi kendini organize eden ekiplerden ortaya çıkmaktadır.
12. Ekipler, düzenli aralıklarla nasıl daha etkili olunacağını düşünerek, davranışlarını da iyileştirmektedir.

Yazılımcı bir grup tarafından ortaya atılan manifesto ve bu manifestonun temelini oluşturan on iki ilke kapsamında daha hızlı gelişmek ve çevik ortama uyum sağlamak için geliştirilen çevik yazılımlar bulunmaktadır. Çevik yazılımlar en uygun planlamayı, evrimsel geliştirmeyi, erken teslimatı ve sürekli iyileştirmeyi savunmaktadır. Bu kapsamda ilgili yazılımlar ve geliştiren kişi ve kurumlar aşağıdaki gibidir (Lochan, 2021; Anwer vd., 2017; Agrawal, Singh ve Sharma, 2016; Matharu vd., 2015):

- Scrum (1986, Takeuchi ve Nonaka;1995, Schwaber ve Sutherland),
- Aşırı Programlama (XP) (1996, Beck),
- Kanban (1953, Toyota),
- Rational Unified Process (RUP) (1987, Jacobson; 1996, Kruchten/IBM),
- Kristal (1996, Cockburn),
- Dinamik Sistem Geliştirme Metodolojisi (1995, DSDM Konsorsiyumu),
- Özelliğe Dayalı Geliştirme (FDD) (1997, De Luca),
- Hızlı uygulama geliştirme (1991, Martin),
- Uyarlanabilir yazılım geliştirme (1974, Edmonds;1995, Highsmith ve Bayer).

Çevikliğin kökleri yazılım geliştirme olsa da pazarlama, satış, inşaat, etkinlik planlama ve son zamanlarda denetim dahil olmak üzere diğer endüstriler, disiplinler,

işlevler ve meslekler çevikliği sık bir şekilde kullanılmaktadır (Catlin ve Watkins, 2021: 19). Başka bir ifadeyle, her ne kadar çeviklik kavramı iç denetim için ortaya atılmamış da olsa, günümüz iç denetim uygulamalarını sorgulamak için bir referans olarak ele alınabilmektedir (Baloğlu, 2019: 39).

2.6. ÇEVİK DENETİM KAVRAMI

Teknolojinin gelişmesi ve belirsizliğin artmasıyla birlikte giderek önemi artan ve yaygınlaşan çeviklik kavramı, işletmelerdeki iç denetim süreçlerine de dahil edilmesi büyük önem arz etmektedir. Mevcut iş ortamıyla ilişkili hızlı ve devam eden değişikliklere karşı aynı hızla adapte olabilme yeteneğine sahip olmak, iç denetimin makul düzeyde güvence ve danışmanlık hizmeti verme işlevlerini yerine getirmesinde oldukça önemlidir. İç denetimin bir fonksiyonu olarak çeviklik; işletmelerin daha önce belirlediği hedeflere ulaşabilmeleri için denetim süreçlerinde daha yoğun iyileştirmeleri mümkün kılan risk odaklı, iş birliğine dayalı ve israfı azaltan bir zihniyet olarak ifade edilmektedir (Baloğlu, 2021: 39-41; Catlin ve Watkins, 2021: 76). Çevik denetime yönelik ulusal ve uluslararası literatürde farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. Çevik Denetim Tanımları

Yazar/lar	Tanım
Deloitte (2017)	Çevik denetim, sürekli iletişim yoluyla paydaş ihtiyaçlarına odaklanmak, denetim döngülerini hızlandırmak, zamanında içgörü sağlamak, boşa giden çabayı azaltmak ve daha az belge oluşturmak amacıyla benimsenen bir zihniyettir.
IIA (2018)	Çevik denetim, paydaşlarla sık iletişim kurularak belirli periyotlarda yapılan toplantılar ile katı planların daha esnek hale getirilmesi ve dokümantasyonu minimum düzeyde tutarak raporlamaların büyük kısmının denetimi yürütme aşamasında tamamlandığı bir süreçtir.
Rick ve Wright (2019)	Çevik denetim, yinelemeli planlamalar, günlük toplantılar ve paydaşlarla sürekli iletişim ve iş birliği ile birlikte iç denetimin yürütülme şeklini dönüştüren yenilikçi bir yaklaşımdır.
Bircan (2020)	Çevik denetim mesleğinin sürekli değişime ve öğrenmeye açık olma, belirsizlikleri yönetebilme, liderlik yapabilme, inisiyatif alabilme, müşteri işletme ile sık ve etkin iletişim kurabilme gibi birçok niteliği denetim mekanizmasına entegre eden bir anlayıştır.

Tablo 10. (Devamı)

Ertikin (2020)	Çevik denetim, sürekli iletişimin, kısa toplantıların, lider konumundaki çevik denetçilerin, hızlı ve kolay bir şekilde katma değer yaratmanın ön planda tutulduğu esnek bir denetim anlayışıdır.
Catlin ve Watkins (2021)	Çevik Denetim, müşterileri ve paydaşları denetlemek için daha hızlı denetim sonuçları, risk yönetimi uygulamaları ve kontrol etkinliği hakkında zamanında bilgi sağlamak için değere dayalı bir proje yönetimi yaklaşımıdır.
DeRoche (2022)	Çevik denetim, bir kuruluştaki yüksek düzeydeki risklerle ilgili iç görüler edinmeye ve yönetimle paylaşmaya odaklanan, değerlendirmeden raporlamaya kadar daha kısa bir denetim yaşam döngüsüne dayanan, yapılan denetimleri sürekli geliştirmeye yönelik müşteri odaklı bir yaklaşımdır.
Alexiou (2022)	Çevik denetim, yaşanması muhtemel problemleri tespit etmek, ortadan kaldırmak veya azaltmaktır.
BDO (2024)	Çevik denetim, paydaş ihtiyaçlarına odaklanmak, paydaşlarla sürekli iletişim ve iş birliği içinde olmak, denetim döngülerini hızlandırmak, zamanında içgörü sağlamak, boşa harcanan çabayı azaltmak ve yüksek etkili sonuçlar sunarken daha az belge oluşturmak için benimsenecek zihniyettir.

Tablo 10'daki tanımlar kapsamında çevik iç denetimin özellikleri aşağıdaki gibidir:

- İşletme için değere odaklanmak (denetim hedefleri yerine),
- Paydaş iş birliği (proje ekibinin bir parçası),
- Yinelemeli planlama, yürütme ve raporlama,
- Zaman sınırlamalı disiplin (sabit çalışma döngüleri),
- Kendi kendini organize eden denetim ekipleri,
- Zamanında denetim öngörüler ve risk yanıtları (gerçek zamanlı geri bildirim),
- Denetim ekibi ile denetim müşterisi arasında denetim sonuçları hakkında daha az anlaşmazlık,
- Belgelendirmenin rasyonelleştirilmesi (çalışma kâğıtlarının basitleştirilmesi) (Rick ve Wright, 2019: 7).

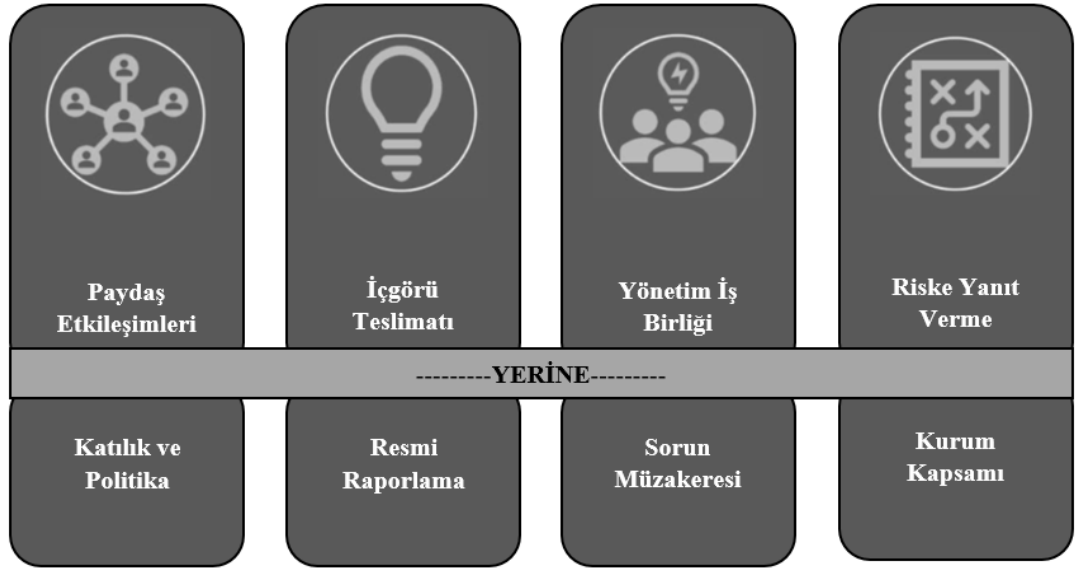
Yukarıda sıralanan çevik iç denetim özellikleri kapsamında işletmelerde iç denetim birimlerinin başlıca görevleri, işletmeye değer katacak esnek, yinelenabilir ve risk odaklı denetim planı hazırlanmak; denetim sürecini şeffaf bir şekilde yürütmek, denetçiler ve

paydaşlar arasında iletişim ve iş birliği oluşturmak; kısa sürede daha az maliyetle daha yüksek verimlilik sağlamak, paydaş ihtiyaçlarına hızlı ve sıklıkla sürekli iyileştirmeye ve değer sunmaya odaklanmak şeklinde sıralanabilir (Chavi, 2023).

Çevik denetimde aslında geleneksel denetimde kullanılan uygulamaların birçoğundan yararlanıldığı söylenebilmektedir. Nitekim iletişim, geleneksel denetimin saha çalışmasında da uygulanmaktadır. Ancak, kullanılan iletişim genellikle yazılı ve bilgilendirici niteliktedir. Çevik denetimde ise sürekli iletişim kurma ön plandadır. Ayrıca iletişim, geleneksel denetim yaklaşımında görülebilecek bilgilendirici, hatta potansiyel olarak monolojik iletişimden ziyade bir diyalog niteliğindedir. Çevik denetimin diğer bir faydası ise, geleneksel denetimdeki planlama, saha çalışması ve raporlama aşamalarının uzun teslim süreleri ile yürütülmesini önlemesidir. Özellikle de çevik bilgi teknolojilerini denetimlere entegre edilerek hızlandırılan denetim, biriken iş yükünün ve yıllık planın yeniden gözden geçirilmesi için bir fırsat sağlamaktadır (Lyons, 2022). Nitekim bir firma çevik iç denetimi benimseyen ve benimsemeyen paydaşların algılarıyla iç denetimin işletmelere kattığı değer belirlenmeye çalışılmış ve araştırma sonuçlarını yıllık raporunda sunmuştur. İlgili raporda çevik iç denetimi benimseyen paydaşların %88'i iç denetimin işletmelerine değer kattığını; çevik dönüşüm gerçekleştirmemiş paydaşların ise %41'inin iç denetimin işletmelere değer katmadığını ifade etmiştir. Bu sonuçlar iç denetim mesleğinin sorunlarına, algılarına ve olasılıklarına ışık tutarak, birçok okuyanın çevik denetime geçmesini sağlamıştır (Pricewaterhouse Coopers, 2017). Ancak teniste olduğu gibi topun nerede olduğundan ziyade nerede olacağına dikkat etmek, denetçilerin geleceğe bakmasına ve gelecekteki iş ortamının ihtiyaçlarını karşılayan ek yaklaşımlar benimsemeye hazırlıklı olmasına yardımcı olacaktır (Lyons, 2022).

2.7. ÇEVİK DENETİM MANİFESTOSU

2001 yılında yayınlanan çevik zihniyet oluşturmak için vurgulanan dört manifestoyu, DeRoche (2022: 1) çalışmasında çevik denetim değerleri olarak çevik denetime uyarlamıştır. Bu kapsamda yapılan uyarlama Şekil 1' deki gibidir.



Kaynak: DeRoche, 2022: 2.

Şekil 1. Çevik Denetim Değerleri

Şekil 1’de görüldüğü üzere çevik denetim değerleriyle;

- Katılık ve politika yerine paydaş etkileşimleri,
- Resmi raporlama yerine içgörü teslimatı,
- Sorun müzakeresi yerine yönetim iş birliği,
- Kurum kapsamı yerine riske yanıt verme üzerinde durulmuştur.

Çevik manifestoya benzer şekilde daha fazla ayrıntı eklemek ve alt yapı oluşturmak için on iki çevik denetim ilkesi de geliştirilmiştir. Geliştirilen bu ilkeler, manifestodaki orijinal ilkelerin taşıdığı anlamı yansıtarak çevik bir denetim departmanının başarısı için hayati önem taşımaktadır.

1. En büyük öncelik, kritik ve ortaya çıkan riskleri denetleyerek yönetimin hedeflerini desteklemektir.
2. Denetim planını yürütülürken değişen gereksinimler memnuniyetle karşılanır. Çünkü, çevik denetim, kuruluşun çıkarları için değişikliği kabul eder.
3. Denetim içgörülerini denetim sırasında gerçek zamanlı sonuçlarla sık sık karşılaştırılması ve sonuçların denetim komitesine en az üç ayda bir sunulması gerekmektedir.
4. İşletme yöneticileri ve denetçiler, proje boyunca her gün birlikte çalışmalıdır.

5. Motive olmuş bireyler etrafında denetimler oluşturulmalıdır. Onlara ihtiyaç duydukları ortam ile desteği vererek, işi bitirmeleri için onlara güvenilmelidir.
6. Yönetime ve denetim ekibine bilgi aktarmanın en verimli ve etkili yöntemi yüz yüze görüşmedir.
7. Üst düzey liderlik ile risk ve kontrol ortamı hakkında içgörü sağlamak, ilerlemenin nihai ölçüsüdür.
8. Çevik denetim, operasyon risklerinin zamanında tespit edilmesine yardımcı olur.
9. Teknik ve sosyal becerilere sürekli dikkat, denetim çevikliğini artırır.
10. Basitlik önemlidir (Kapsamı genişletmeden bir risk ve kontrol ortamı hakkında fikir edinmek).
11. Elde edilen en iyi değerlendirmeler, denetimler ve içgörüler, kendi kendini yöneten ekiplerden çıkar.
12. Ekip, düzenli aralıklarla yapılan toplantılarla etkili olmayı düşünür ve süreçlerini buna göre ayarlar.

2.8. ÇEVİK DENETİM SÜRECİ

Günümüz iç denetim kavramı iç denetim bölümünde çalışan üst kademedeki alt kademe kadar tüm çalışanların görüşlerinin dikkate alınmasını ve değerlendirilmesini benimserken, geleneksel yaklaşım bu noktada yetersiz kalmaktadır. Ayrıca geleneksel denetimin çok uzun, ayrıntılı ve maliyetli olması gibi birçok dezavantajı da bulunmaktadır. Geleneksel denetimin dezavantajları üzerine popüler olan çevik denetim ise üç aşamada yürütülmektedir. İlk aşama; keşif, önceliklendirme ya da planlama olarak adlandırılmaktadır. İkinci aşama, yürütme ve üçüncü son aşama ise raporlamadır. Bu denetim aşamalarının her birinde kurumun ihtiyaçlarına, ilgi alanlarına ve öncelikli risklere odaklanılmaktadır (DeRoche, 2022: 1; Catlin ve Watkins, 2021: 56-57; Subramanian vd., 2018: 98).

Planlama / Önceliklendirme / Keşif: Bir ya da iki hafta içinde denetim yapılacak alana dair bilgi toplanır ve önceliklendirmeler yapılarak plan oluşturulur. Planların her biri en fazla üç haftalık dört uygulama planı şeklindedir. Yapılan planlama asla geleneksel denetimdeki gibi statik bir planlama değildir. Bu aşamada esnek ve yinelemeli olarak

şirkete katma değer yaratmak esastır. Ayrıca, her plan ekip olarak iş birliği içinde oluşturulur.

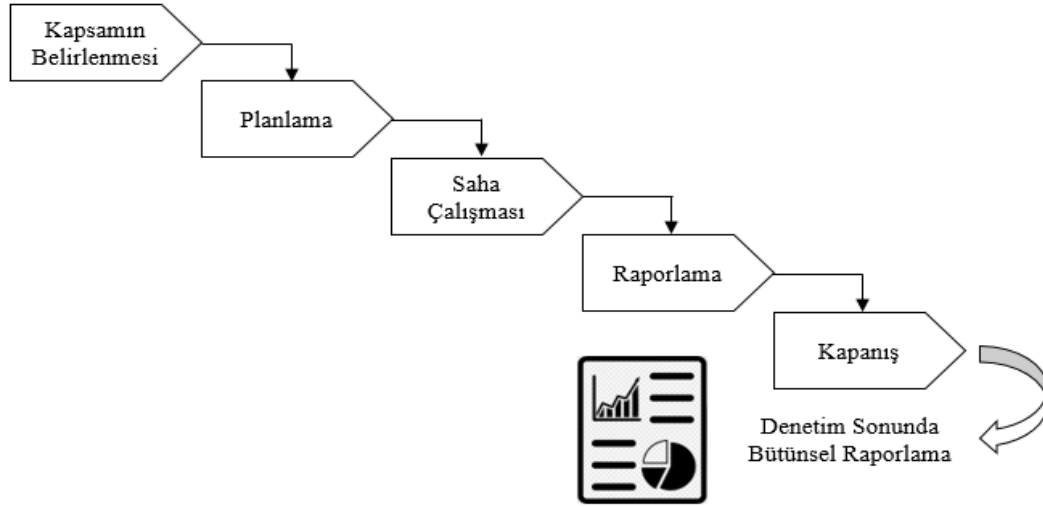
Yürütme: Çevik denetim, denetim ekibi ve denetim müşterisi ile iş birliğine ve sürekli iletişime odaklanmaktadır. Bu sebeple; bu aşamada da sürekli iş birliği esastır. İletişimler gayri resmi olacak şekilde belli periyotlarda hatta günlük gerçekleşmektedir.

Raporlama: Raporlama aşamasında aylar süren, kapsamlı ve resmi denetim raporlarına asla yer yoktur. Başka ifadeyle çevik denetimde yapılan iş belgelenir, ancak kapsamlı dokümanları içermemektedir. Genellikle çevik denetim ekipleri denetimin bittiği gün raporunu teslim etmektedir. Çünkü, her denetim bölümü sonunda ara rapor incelemesi için yönetim incelemeye dahil edilmektedir. Denetim sonunda da tüm ara raporlar bir sonuç incelemesinde birleştirilmektedir.

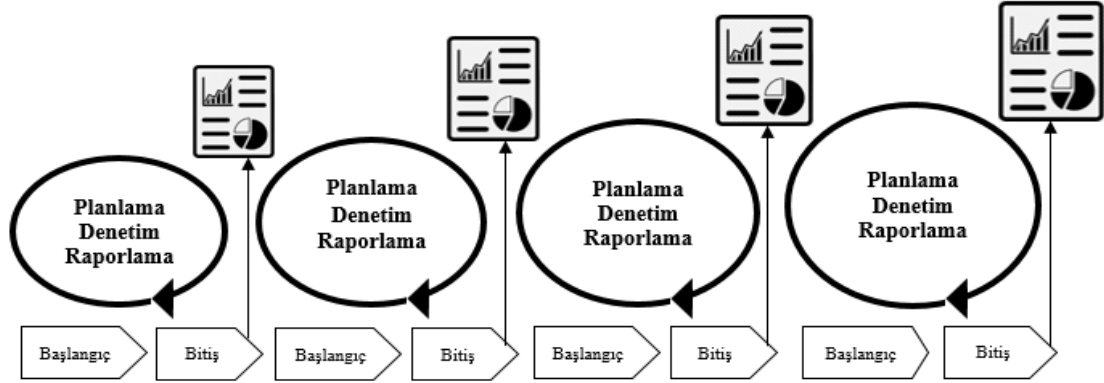
2.9. GELENEKSEL VE ÇEVİK DENETİMİN KARŞILAŞTIRILMASI

Günümüz koşullarında işletmeler dinamik ve sürekli değişen bir çevre içerisinde faaliyetlerini sürdürmeye çalışırlar. Değişimin çok yönlü olduğu bu dönemde işletmelerde kurulan iç denetimin fonksiyonu bulunduğu kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmaktır. Ancak, geleneksel olarak yapılan yıllık denetimler iç denetimin kendisinden beklenen fonksiyonlarını yerine getirmesinde yetersiz kalmıştır (Yazar, 2024). Nitekim, piyasada yıllardır başarılı bir şekilde faaliyet gösteren işletmeler bile piyasa aksaklıklarını, salgınları veya beklenmedik siber güvenlik tehlikelerini tahmin etmekte ve önlemekte oldukça zorlanmaktadır (Catlin ve Watkins, 2021: 78). Bu kapsamda geleneksel denetim yaklaşımına alternatif olarak çevik denetim yaklaşımı ön plana çıkmıştır. Çevik denetim yaklaşım geleneksel yaklaşıma göre hızlı ve devam eden değişikliklere daha duyarlıdır. Ayrıca iş paydaşlarıyla daha şeffaf iletişim ve etkileşime dayanmaktadır (Berger, 2020). Alan yazınında geleneksel denetim ile çevik denetim farkının daha iyi kavranmasına yönelik ayrıntılı karşılaştırmalar yapılmıştır. Tablo ve şekillerle yapılan karşılaştırmalar aşağıdaki gibidir (Ertikin, 2020).

GELENEKSEL DENETİM ANLAYIŞI



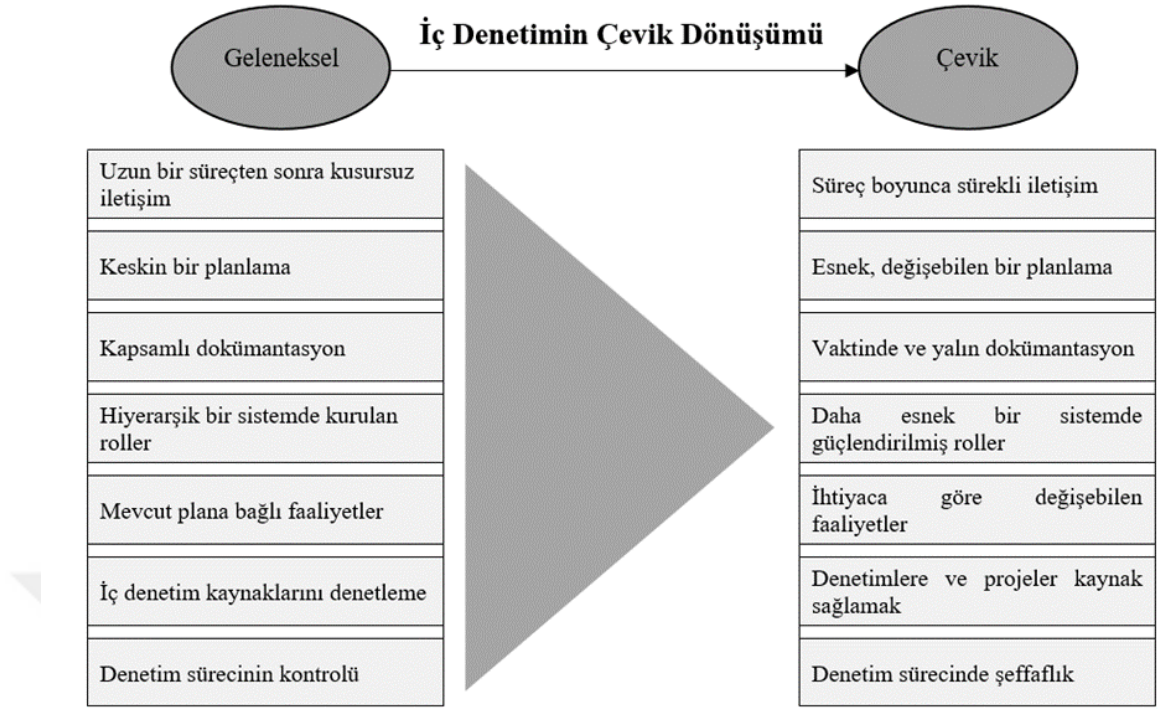
ÇEVİK DENETİM ANLAYIŞI



Kaynak: Ertikin, 2020.

Şekil 2. Geleneksel Denetim ve Çevik Denetim Anlayışı Karşılaştırması

Şekil 2’de görüldüğü üzere, geleneksel denetim ile çevik denetim süreci arasında birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Geleneksel denetim anlayışına göre denetim süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar sırasıyla; kapsamın belirlenmesi, planlama, saha çalışması, raporlama ve kapanıştır. Bu anlayışa göre, dönem sonunda bütünsel bir raporlama yapılmaktadır. Çevik denetim anlayışına göre denetim süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar sırasıyla; planlama, denetim ve raporlamadır. Bu anlayışa göre bu üç aşama yinelemeli olarak tekrar eder ve her yineleme sonucunda oluşturulan raporlar artırımlı olarak ilerler.



Kaynak: Ertekin, 2020.

Şekil 3. İç Denetimin Çevik Dönüşümü

Şekil 3'te görüldüğü üzere, geleneksel iç denetimden çevik iç denetime geçerken birtakım dönüşümler yaşanmaktadır. Buna göre ilk olarak, uzun bir süreçten sonra kusursuz bir iletişim yerine süreç boyunca sürekli iletişim benimsenmiştir. İkinci olarak, keskin bir planlama yerine esnek ve değişebilen bir planlama benimsenmiştir. Üçüncü olarak, kapsamlı dokümantasyon yerine vaktinde ve yalın dokümantasyon benimsenmiştir. Dördüncü olarak, hiyerarşik bir sistemde kurulan roller yerine daha esnek bir sistemde güçlendirilmiş roller benimsenmiştir. Beşinci olarak, mevcut plana bağlı faaliyetler yerine ihtiyaca göre değişebilen faaliyetler benimsenmiştir. Altıncı olarak, iç denetim kaynaklarını denetleme yerine denetimlere ve projelere kaynak sağlama benimsenmiştir. Yedince ve son olarak, denetim sürecinin kontrolü yerine denetim sürecinde şeffaflık benimsenmiştir.

Tablo 11. Geleneksel İç Denetimden Çevik İç Denetime Geçişte Kilit Noktalar

Geleneksel Denetim	Çevik Denetim
Kurum tabanlı denetim evreni	Risk tabanlı denetim evreni
Yıllık risk değerlendirmesi ve planlaması	Üç aylık risk değerlendirmesi ve planlaması
Kurum kapsamı odağı	Yakın zamanda oluşabilecek kritik risklere yönelme
Statik güncellemeler	Sürekli iş birliği

Kaynak: DeRoche, 2022: 2.

Tablo 11’de görüldüğü üzere, geleneksel iç denetimden çevik iç denetime geçiş yaparken bazı kilit noktalar mevcuttur. Buna göre ilk olarak, denetim evreni kurum tabanlıdan risk tabanlıya dönüşmüştür. İkinci olarak, risk değerlendirmesi ve planlanması yıllık dönemden üç aylık dönemlere indirgenmiştir. Üçüncü olarak, odak nokta kurum kapsamından yakın zamanlı kritik risklere çevrilmiştir. Dördüncü ve son olarak, denetim sürecindeki statik güncellemeler yerini sürekli iş birliğine bırakmıştır.

Yukarıdaki bilgilerden hareketle çevik bir denetim metodolojisi, denetim ekiplerinin genellikle yıllık ve hatta çok yıllık bir plana sadık kalmasının aksine, sorunlara daha hızlı bir şekilde yanıt verebilecek daha esnek bir denetim planı oluşturmayı içermektedir (TeamMate, 2021). Çevik denetimin işletmelerde kullanılmasıyla; iletişimsizliğin, geç fark edilen işletme hatalarının, kapsam kaymasının, özellikle de gereksiz bilgi sunan ve yazımı aylarca süren denetim raporlarının önüne geçileceği düşünülmektedir (Catlin ve Watkins, 2021: 102-103).

2.10. ÇEVİK DENETİMİ KULLANAN ŞİRKETLER

Çevik işletme modeli ilk olarak teknoloji şirketlerinde uygulanmış ve proje amaçlı kullanılmıştır. Ancak, günümüzde hemen hemen her sektörde ve her tür işletmede farklı birimlerde görülebilmekte ve giderek yaygınlaşmaktadır. Özellikle bankacılık sektörü çevik yöntemini en çok uygulayan sektörler arasında yer almaktadır.

Çevik işletme modelinin popüleritesi artmasıyla birlikte çevik denetimi kullanan dünya çapındaki markalar; Amazon, Aviva, Nike, Siemens AG, Deloitte, MetLife, Barclays, BDO, California State Auditors (select agencies and boards), Capital One, Citi

Group, Duke Energy, George Mason University, Hilton Worldwide, Morgan Stanley, Pricewaterhouse Coopers, Prudential, Raytheon, Royal Bank of Canada, Schlumberger Limited, Suncorp, United Airlines, Walmart Inc., YRC Worldwide olarak sıralanmaktadır (Catlin ve Watkins, 2021: 92). Türkiye’de ise Gittigidiyor, Penti, Garanti Bankası, İş Bankası, ING Bank, Yapı Kredi, Roche ve adesso isimli şirketler çevik dönüşümün öncüleri olarak görülmektedir (Sakarya Pehlivan, 2019).

2.11. ÇEVİK DENETÇİLER İÇİN YETENEKLER

Çeviklik kuruluşun kültürüne yerleşmiş bir zihniyettir. Çevik denetimleri başarılı bir şekilde uygulamak için denetçilerin sahip olması gereken beceriler bulunmaktadır (Catlin ve Watkins, 2021: 85). Nitekim, İç Denetim Yöneticilerinin Karşılaştıkları En Büyük Riskler konulu 2018 yılı 11. Sayılı Global Risk Raporunda; iç denetimin geleceğe yönelik olarak yerine getirmesi gereken 5 temel şarttan birinin çeviklik olduğu belirtilmiştir. Ayrıca yeni ortaya çıkan riskleri tanıyabilmek, karşılayabilmek ve riskleri sürekli olarak değerlendirebilmek için iç denetçilerin yeteri düzeyde “çevik olma” yeteneğine sahip olması ve iç denetimin faaliyet alanının bu anlayışa göre yeniden uyarlanmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur (TİDE, 2018).

İç denetçilerin çevikliği; düşüncelerine, inançlarına, tutumlarına ve davranışlarına dahil etme yetenekleri ve ilgileri, çevik denetim başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu kapsamda denetçiler; iletişim, iş birliği, takım çalışması, liderlik, zaman yönetimi, çatışma yönetimi, problem çözme, müzakere, ikna etme, teknoloji ve dijital alanlardaki yeteneklerini geliştirme, her alanda eskiye göre daha fazla uzmanlaşması, sürekli öğrenmeye açık olması, değişimi yönetebilmesi, empati kurabilme, hızlı bir şekilde karar alabilme, inisiyatif alabilme, değer katma, doğru karar verme, kendi kendini motive edebilme, güven ortamı sağlama gibi çeşitli yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Bu yetenekler birbiriyle ilişkili olmakla birlikte, çevik denetim başarısını sağlamak her birinin ayrı olarak da değerlendirilmesi oldukça önemlidir (Bircan, 2020: 255; Catlin ve Watkins, 2021: 85-86).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇEVİK DENETİM YAKLAŞIMININ TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULANMA DÜZEYİNİN ARAŞTIRILMASI

3.1. ALAN YAZINI TARAMASI

Uluslararası ve ulusal alan yazındaki çevik denetim yaklaşımına yönelik birkaç çalışma aşağıdaki gibidir.

Subramanian vd., (2018) çalışmalarında çevik denetimin iş birliğine dayanan bir yaklaşım olduğunun üzerinde durmuşlardır. Araştırma sonunda çevik denetimin yoğun işbirlikçi bilgi paylaşım süreçleri ve denetimin yaşam döngüsünü iyileştirerek kısaltmak için DevOps yazılım metodolojisine yönelik kavramsal çerçeve sunulmuştur.

Baloğlu (2019) çalışmasında iç denetim fonksiyonları için çevikliğin herkes tarafından anlaşılmasını yönelik kavramsal bir çerçeve sunmuş ve şirketlerin kendi çevikliklerini tespit edebilmesi için bir öz değerlendirme formu hazırlamıştır. Daha sonra hazırladığı formu, finansal hizmet sunan bir işletmede uygulamıştır. Araştırmada çevik olarak yapılan değerlendirmelerin risk odaklılığı geliştirmesi, proaktifliğe katkı sağlaması ve paydaşlara sunulan katma değeri arttırdığının üzerinde durulmuştur. Araştırma sonunda işletmelerin çevik denetime sahip olması için yapması gerekenler öneri olarak sunulmuştur.

Bircan (2020) çalışmasında öncelikle kriz ve belirsizlik durumlarında çevik denetimin gerekliliği üzerinde durmuştur. Araştırmada denetim mesleğinin toplumsal rolü açısından, belirsiz ortamlarında dahi makul güvence vermesi, işletmeye katkı sunması, şeffaf ve güvenilir bir denetim ortamı yaratmasının gerekliliği belirtilmiştir. Araştırma sonunda hem işletmelerin hem de denetçilerin karşılaştığı olumsuzlukların etkisini azaltmak için çevik denetime yönelik farkındalığın artması gerektiği belirtilmiştir.

Yeşilçelebi (2021) çalışmasıyla COVID-19'un kurumsal risk yönetimi süreçleri üzerindeki etkilerini iç denetim kapsamında değerlendirmiş ve teorik açıdan ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın amacı kapsamında ilgili alan yazın incelenmiştir. Araştırma sonunda COVID-19 gibi bir kriz durumunda daha esnek iş planlamasına ve

daha etkin risk yönetimine yönelik çevik bir yaklaşıma sahip olmanın önemi üzerinde durulmuştur. Ayrıca yeni nesil risk yönetimi olarak COVID-19 sonrasında da dinamik/çevik risk yönetiminin önem kazandığı ifade edilmiştir.

Koerniawati (2021) çalışmasıyla denetçilerin, COVID-19 salgını sırasında denetim sürecinde ortaya çıkan problemlere nasıl çözüm bulabileceklerini belirlemeyi ve yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Araştırmada görüşmeler, gözlemler ve dokümantasyon yoluyla veri toplanmıştır. Araştırma sonunda, kriz döneminde denetim sürecinin yürütülmesinde sorunlara ve iş aksamalarına çözüm olarak uzaktan denetim ve çeviklik denetimin kullanılabileceği belirlenmiştir. Ayrıca, ilgili denetimlerin kurumsal yönetime hilenin hızlı bir şekilde tespit edilerek sunulmasının katkıları üzerinde durulmuştur.

Joshi (2021) çalışmasında çevik iç denetimine yönelik detaylı bir alan yazını incelemesi yapmıştır. Araştırmada çevik yaklaşımın, özellikle daha kısa denetim döngüleriyle bilgi kullanıcılarına daha hızlı hizmet sunduğu belirtilmiştir. Bu kapsamda özellikle deneyimli denetçilerle oluşturulmuş ekip çalışması gerektiren karmaşık denetimler için çevik denetimin uygun olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca, çevik iç denetim fonksiyonunun çevikliği, büyüklük ve örgütsel kültüre bağlı olarak bir şirketten diğerine büyük ölçüde farklılık göstereceği ifade edilmiştir.

Gönen ve Yurtlu (2021) çalışmalarında öncelikle bağımsız denetim ve iç denetim kavramlarını daha sonrada çevik denetim kavramı detaylı bir şekilde açıklayarak çevik denetimin avantajlarının üzerinde durmuşlardır. Araştırma sonunda çevik denetimin iç denetim birimlerinin etkililiğinin ve verimliliğini arttırmada tercih edilebilecek güncel bir yöntem olduğu vurgulanmıştır.

Catlin ve Watkins (2021) çalışmalarıyla çevik denetimin uygulanabilmesine ve hizmet verilen kuruluşlara daha fazla değer sunmak için gerekli olan bilgi ve becerilere yönelik temel bir kavramsal çerçeve sunulmuştur. Bu kapsamda öncelikle çeviklik ve geleneksel denetim süreçleri açıklanmıştır. Daha sonra karşılaştırmalı olarak çevik iç denetim süreci, çevik denetçilerin nitelikleri, çevik dönüşümün kuruma sunduğu değerleri detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Christ vd., (2021) çalışmalarıyla iç denetim alanında gelecekteki araştırma konularını belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma kapsamında iç denetim uygulayıcılarıyla etkileşimde bulunulmuş ve anket yapılmıştır. Araştırma sonunda bilgi

teknolojisi, personel alımı, personel gelişimi ve çevik denetim gibi meslek için önemli olan alanlar belirlenmiştir.

Beerbaum (2021) çalışmasında projelerde genel olarak şelale yönteminin kullanıldığını ve çevik denetime yönelik sınırlı bir alan yazınının olduğunu belirtmiştir. Bu kapsam çalışmasında ilgili alan yazınındaki boşluğu doldurmak için çevik iç denetimin projelerde uygulanmasının sunduğu avantajları araştırmıştır. Araştırma kapsamında veriler iç denetçilerle görüşmelerle elde edilmiştir. Araştırma sonunda ise takım çalışmasının daha uyumlu hale gelmesi, çalışanlar arasındaki iletişim problemlerinin azaltılması ve dolayısıyla şirketlerde etkililik ve verimlilik düzeyinin artırılmasında çevik denetimin büyük avantajlar sunduğu belirlenmiştir.

Lyons (2022) çalışmasında iç denetimde çevik denetimin gerekliliğini incelemiştir. Sonuç olarak, çevik denetimin mevcut iş ortamıyla ilişkili hızlı ve devam eden değişikliklere ayak uydurmak için iyi bir araç olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca çevik denetimin; sürekli iletişim ve etkileşime sevk ederek iletişim problemlerini ortadan kaldırması, kolaylaştırılmış denetim görevleriyle denetimin uzun teslim süreleriyle yönetilmesini engellemesi ve esnek denetim anlayışıyla gerçek zamanlı bir denetim yürütülmesine yönelik işlevleri üzerinde durmuştur.

Uludağ (2022) çalışmasında ilk olarak çevik yaklaşımın iç denetim sürecindeki önemini açıklamıştır. Daha sonra iç denetçilerin değer yaratan liderlik özelliği ile çevik yaklaşım ilişkisi üzerinde durmuştur. Araştırmada kavramsal çalışmaların çevik yaklaşımı benimsemeyi artırabileceğinden hareketle çevik denetime yönelik alan yazını incelenmiştir. Araştırma sonunda çevik yaklaşımın iç denetçilerin liderlik özelliklerini, vizyoner yaklaşımlarını ve proaktif bakış açısıyla içgörü sağlamalarına katkı sunduğu ve dolayısıyla denetim faaliyetlerini geliştirdiği belirtilmiştir.

DeRoche (2022) çalışmasında çevik denetimin daha iyi kavranabilmesine yönelik kavramsal çerçeve sunmuştur. Bu kapsamda ilk olarak çeviklik üzerinde durulmuş ve çevik zihniyet oluşturmak için vurgulanan dört manifesto çevik denetim değerleri olarak denetime uyarlanmıştır. Daha sonra çevik manifestoya benzer şekilde daha fazla ayrıntı eklemek ve alt yapı oluşturmak için on iki çevik denetim ilkesini de geliştirilmiştir. Son olarak araştırmada üzerinde durulan diğer konular ise, çevik denetimin geleneksel denetimle karşılaştırılmış ve çevik denetim süreçleri detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Çetin (2024) çalışmasında çevik denetimin daha iyi anlaşılmasına yönelik kavramsal bir çerçeve sunmuştur. Araştırma kapsamında çevik denetimin; zaman tasarrufu, maliyet kontrolü, risk tespiti, sürekli iletişim, iş birliği kalitesini artırma, esnek planlamayla değişkenlik gösterebilme gibi birçok avantajı üzerinde durmuştur. Araştırma sonunda da hem işletmelere hem de denetçilere çevik denetim kapsamında önerilerde bulunulmuştur.

3.2. ÖLÇEK GELİŞTİRME SÜRECİ

Ulusal ve Uluslararası alan yazınında ölçek geliştirme çalışmalarının aşamaları çeşitli şekillerde ele alınmıştır. Bu araştırmanın ölçek geliştirme süreci Hinkin (1998) ve yakın zamanda yayınlanan ölçek geliştirme çalışmaları kapsamında yürütülmüştür (Cook vd., 2020; İlik ve Sarı 2018; Doğan, Bulut ve Çımrın, 2015).

Adım 1 – Madde Havuzu Oluşturma (Kapsam Geçerliliği): Araştırmanın amacı kapsamında ilk olarak Hinkin (1998) tarafından önerilen tümdengelim yaklaşımıyla çevik çevik denetçilerin yeteneklerine ve çevik denetim sürecine ilişkin alan yazını taranmıştır. İlgili alan yazını taramasından sonra denetim ekiplerinin çeviklik düzeyini ölçeceği düşünülen madde havuzu (21 madde) hazırlanmıştır. Bu maddeler Bircan (2020) ve Catlin ve Watkins (2021)’nin çalışmaları ile BDDK tarafından tasarlanmış ve 11 Temmuz 2014 tarihinde 29057 sayılı resmî gazetede yayınlanan “Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik” kapsamında hazırlanmıştır. Daha sonra denetim sürecinin çeviklik düzeyini ölçeceği düşünülen madde havuzu (20 madde) hazırlanmıştır. Bu bölümdeki maddeler Baloğlu (2019), Catlin ve Watkins (2021) ve DeRoche (2022)’in çalışmalarında yer alan çevik denetime yönelik bilgilerden hareketle hazırlanmıştır. Sonuç olarak, 41 maddelik bir başlangıç havuzu oluşturulmuştur.

Adım 2 – Uzman Görüşü Alma ve Ön Uygulama Formu Oluşturma (Kapsam Geçerliliği): Bu adımda ilk olarak bir önceki adımda oluşturulan madde havuzu, uzman görüş formuna dönüştürülmüştür. İlgili formda her madde için “*olduğu gibi kalsın*”, “*kaldırılsın*” veya “*aşağıdaki gibi revize edilsin*” şeklinde üç seçenek kullanılmıştır. Ayrıca uzmanların yeni madde önerilerinde bulunabilmesi için açık uçlu alan sunulmuştur. Araştırmada uzmanların fikir birliği ve uzman sayısı eşiği sırasıyla %75 ve

5 olarak belirlenmiştir (Hinking, 1998; Lawshe, 1975). Bu kapsamda 6 uzmandan, form yoluyla alınan öneriler dikkate alınarak denetim ekiplerinin çevikliğini ölçmesi planlanan 21 maddeden 16 madde olduğu gibi kalmış, 5 madde revize edilmiş, 1 yeni madde eklenmiş ve madde sayısı 21'den 22'ye yükselmiştir. Daha sonra denetim sürecinin çevikliğini ölçmesi planlanan 20 maddeden 12 madde aynen kalmış, 8 madde revize edilmiştir. Sonuç olarak “*Denetim Ekiplerinin Çevikliği*” ve “*Denetim Sürecinin Çevikliğini*” ölçmeye yönelik sırasıyla 22 ve 20 maddeden oluşan toplam 42 maddelik ön uygulama formu (ikinci madde havuzu) hazırlanmıştır. Ön uygulama için anket formu hazırlanırken öncelikle madde havuzu (22 ve 20 madde) eşit aralıklı 5’li likert tipi iki ölçeğe dönüştürülmüştür. Daha sonra katılımcılara yönelik demografik sorular anket formuna eklenmiştir. Bu adım sonunda kapsam ve yapı geçerliliğinin test edilmesine için kullanılacak anket formunun son hali ortaya çıkmıştır.

Adım 3 – Ön Uygulama (Yapı Geçerliliği): Ön uygulama adımında öncelikle Keşfedici Faktör Analizi (KFA) için minimum örneklem büyüklüğüne yönelik alan yazın incelenmiştir. İnceleme sonucunda farklı görüşlerin olduğu tespit edilmiştir. Nitekim Rummel (1970) çalışmasında KFA kapsamına alınacak her bir soru için 4 katılımcının olması gerektiğini; Guadanogli ve Velicer (1998) çalışmasında 150 katılımcının yeterli olduğunu; Guilford (1954) ve Hoelter (1983) ise çalışmasında 200 katılımcının araştırma kapsamına alınması gerektiğini vurgulamıştır. İlgili alan yazını kapsamında ölçeğin güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmek için yaklaşık 300 anket formu banka personellerine dağıtılmıştır. İlgili formlardan eksiksiz ve doğru bir şekilde doldurulduğu düşünülen 210 anket formu araştırma kapsamına alınmıştır. Alan yazını kapsamında ulaşılan katılımcı sayısı ön çalışmayı temsil edebilecek niteliktedir.

Minimum örneklem büyüklüğünün sağlanmasının ardından araştırma sonuçlarının ne düzeyde güvenilir ya da ne derece tutarlı ölçüm yaptığının belirlenmesi amacıyla ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirlikleri incelenmiştir. İç tutarlılık güvenilirliği sosyal bilimlerde oldukça sık kullanılan bir güvenilirlik türüdür. Bu güvenilirlik türü farklı hesaplama ve istatistiksel yöntemlerle hesaplanabilmektedir. Bu kapsamda öncelikle ölçeğin güvenilirliğine yönelik iç tutarlılık analizi kapsamında uygulamada en çok tercih edilen Cronbach Alfa değeri incelenmiştir. Daha sonra maddeler arası korelasyon, madde-toplam puan korelasyon analizi bulguları değerlendirilmiştir. Madde analizi kapsamında son olarak ayırt edicilik analizi yapılmıştır. Bu analiz diğer madde

analizlerinden farklı olarak ölçekteki her bir maddenin olumlu ve olumsuz cevap verenleri ayırabilme gücünü tespiti için yapılmıştır (Karagöz ve Bardakçı, 2020: 115). Alan yazınında Cronbach Alfa değerinin 0,70 maddeler arası korelasyon ve madde-toplam korelasyon analizlerinin 0,30 olması gerektiği vurgulanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Ayrıca maddelerin ayırt ediciliği kararının verilmesinde kullanılan %27 alt ve üst değerlerin tüm maddeler için anlamlı olması ($p<0,01$) gerektiği ifade edilmiştir (Flanagan, 1952).

Ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğunun tespiti sonrasında, ölçeklerin faktör analizi koşulları değerlendirilmiştir. İlk faktör analizi koşulu, örneklemin yeterli olup olmadığını belirlemektir. İlgili alan yazınında Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin %50 ve üstünde olması örneklemin faktör analizi için yeterli olacağına işaret etmektedir (Field, 2013). İkinci faktör analizi koşulu, her bir maddenin ilgili faktörü açıklamada yetersiz olup olmadığını tespit etmektedir. Bu kapsamda maddenin belirli bir faktör altında yer almasına karar verilmesi için faktör yükü eşik değeri en az 0,32 olması ve maddelerin birden fazla faktör altında boyutlanarak binişik olmaması önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 320). Üçüncü faktör analizi koşulu ise korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapılabilmesi için yeterli düzeyde olup olmadığına karar vermektedir. İlgili alan yazınında Barlett Küresellik testinin anlamlı olması ($p<0,01$; $p<0,05$), değişkenler arası ilişkilerin faktör analizi için anlamlı olduğuna işaret etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2020).

Faktör analizi ön koşulların sağlanmasıyla birlikte alan yazınında faktör sayısına karar verilirken KFA kapsamında çeşitli yaklaşımlar kullanıldığı görülmüştür. Bu çalışmada da faktör sayısını doğru belirleyebilmek için çeşitli yaklaşımlardan faydalanılmıştır. Nitekim ilk yaklaşım olarak Kaiser ölçütü olarak da bilinen öz değer incelenmiştir. Öz değer, her bir faktörün faktör yüklerinin kareleri toplamını ifade etmektedir. Bir faktör yapısının ortaya çıkabilmesi için öz değer 1'den büyük olması gerekmektedir. Ayrıca öz değer yükseldikçe, faktörün açıkladığı varyans da yükselmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2020; Patır, 2009). Birinci yaklaşımlarda bahsi geçen açıklanan varyans, faktör sayısına karar verilirken incelenen bir diğer yaklaşımdır. Bu kapsamda ikinci yaklaşım olarak açıklanan varyans değeri incelenmiştir. İlgili değer, faktör analizinde her bir faktörün açıkladıkları varyans miktarını göstermektedir. Bu değerinin genel olarak tek boyutlu yapıda en az %30 çok boyutlu yapıda en az %60 üzeri

olması önerilmektedir. Üçüncü yaklaşım olarak serpinti grafiği incelenmiştir. X ekseninde faktörleri Y ekseninde ise öz değerleri olan bu grafik, faktörlerin açıklama gücünü göstermektedir. Grafiğin düzleşme yapmaya başlaması faktörlerin açıklanan varyansa katkı yapmadığı şeklinde yorumlanmaktadır. Son olarak, faktör döndürmesi planlanmıştır. Faktör döndürmesinin amacı, bir maddenin hangi faktörde yer alacağını daha belirgin hale getirmektir. İlgili alan yazınında ölçeğin tek faktörden oluşması durumunda döndürme yapılmamış, ancak iki ve daha fazla faktörden oluşması durumlarında döndürme işlemi yapılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Son olarak bu adımla birlikte yapılan tüm analiz bulguları, ilgili alan yazını ile karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. İnceleme sonrasında da denetim ekiplerinin çevikliğini ölçmesi beklenen madde havuzunun (22 madde) tek boyuttan; denetim sürecinin çeviklik düzeyini ölçmesi beklenen madde havuzunun (20 madde) üç boyuttan oluşan geçerli ve güvenilir iki ölçek olduğu tespit edilmiştir.

Adım 4 – Ön Uygulama Sonuçlarının Doğrulanması (Yapı Geçerliliği (Faktöriyel, Uyum, Ayırışma Geçerliliği)): Bu adımda kavramsal alt yapısı oluşturulan ölçeklerin doğruluğunu teyit etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılması planlanmıştır. Hinkin (1998) ölçek geliştirme sürecinde birbirinden bağımsız birden fazla örneklemin kullanılması gerektiğini belirtmiştir. Bu kapsamda DFA için minimum örneklem büyüklüğüne yönelik alan yazın incelenmiş ve farklı görüşlerin olduğu tespit edilmiştir. Nitekim Gorsuch (1983) ve Kline (1994) DFA için minimum örneklem büyüklüğünün 100; Hoelter (1983) ise 200 olması gerektiğini belirtmiştir. Birçok çalışmada minimum örneklem büyüklüğünün ölçekteki madde sayısına göre değişeceğini savunmaktadır. Nitekim Catell (1978) minimum örneklem büyüklüğünün toplam madde sayısının yaklaşık 3-6 katı; Hair vd., (2010) en az 5 katı, Nunnally (1978), MacCallaum Everitt (1975) ve Schwab (1980) ise her madde en az 10 katılımcıya ulaşılması gerektiğini savunmaktadır. Cohen (1969) ise çalışmasında örneklem büyüklüğü arttıkça, istatistiksel anlamlılığa ulaşma olasılığının büyük ölçüde artacağını belirtmiştir. Daha sonra örneklem büyüklüğü hesaplanmış ve yeterli düzeyde olduğu düşünülen 512 veri araştırma kapsamına alınmıştır (Bartlett, Kotrlik ve Higgins, 2001).

Minimum örneklem büyüklüğünün sağlanmasının ardından DFA aşağıdaki adımlar izlenmiştir (Byrne, 2010; Brandy, vd., 2020; Diotaiuti, vd., 2023; Schermelleh Engel ve

Moosbrugger, 2003; Karagöz ve Bardakçı, 2020: 46; Kline, 2016). Birinci adımda, ilk ölçeğin tek faktörlü bir ölçme modeli; ikinci ölçeğin birinci düzey üç faktörlü bir ölçme modeli olup olmadığını belirlemek için path diyagram şeması incelenmiştir. İkinci adımda, şemada faktör yükleri ve hata varyanslarının sırasıyla 0,32'den ve 1'den büyük olma ya da olmama durumları incelenmiştir. Üçüncü adımda, örtük değişkenden gözlenen değişkene olan okların kırmızı olup olmadığı incelenerek parametre değerlerinin anlamlılığı test edilmiştir. Örneklem sayısının faktör analizi için uygun olduğunun belirlenmesiyle de hiçbir madde modelden çıkarılmamıştır. Dördüncü adımda, t değerlerinin hangi düzeyde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Nitekim anlamlılık düzeyinin belirlenmesi için standart parametre değerlerinin 1,96'den ($p < 0,05$) ve 2,58'den ($p < 0,01$) büyük olma durumları incelenmiş ve anlamlılık düzeyi belirlenmiştir. Beşinci adımda, ilgili modellerin veri ile desteklenip desteklenmediği de uyum iyiliği indeksleriyle belirlenmiştir. Araştırmanın uyum iyiliğinin yüksek düzeyde olması sebebiyle herhangi bir modifikasyon yapılmamıştır. İlgili alan yazınında yaygın olarak kullanılan ve araştırma kapsamına alınan uyum kriterleri Tablo 12'deki gibidir.

Tablo 12. Araştırmada Kullanılan Uyum İyiliği İndeks Aralıkları

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2 / df	$0 \leq \chi^2 / df \leq 2$	$2 < \chi^2 / df \leq 3$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 < SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI < 0.95$
NNFI	$0.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NNFI < 0.97$
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI < 0.97$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI < 0.95$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$85 \leq AGFI < 90$

Kaynak: Schermelleh Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003: 52.

Beşinci adım sonunda ilgili ölçeklerin yapı geçerliliği kapsamında faktöriyel geçerlilikleri doğrulanmıştır. Altıncı adımda, faktöriyel geçerliliğinin saptanmasının ölçeklerin uyum ve ayrışma geçerliliği tespit edilmeye çalışılmıştır. İlgili alan yazında aynı kavramsal yapıyı ölçen iki ölçeğin birbiri ile en az orta derecede ilişkili olması

ölçeğin uyum geçerliliğinin; cinsiyet ve yaş değişkenleri ile farklılaşmama durumlarının tespit edilmesiyle de ayrışma geçerliliğinin sağlandığı belirtilmektedir.

Son olarak tüm adımlarda yapılan analiz bulguları, ilgili alan yazını ile karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. İnceleme sonrasında da denetim ekiplerinin çevikliğini ölçmesi beklenen madde havuzunun (22 madde) tek boyuttan; denetim sürecinin çeviklik düzeyini ölçmesi beklenen madde havuzunun (20 madde) üç boyuttan oluşan geçerli ve güvenilir iki ölçeğin doğruluğu tespit edilmiştir. Elde edilen tüm bulgular bir sonraki başlıkta tablolarla birlikte detaylı olarak sunulacaktır.

3.3. ÖLÇEKLERİNİN FAKTÖR YAPISININ KEŞFEDİLMESİ VE DOĞRULANMASI

Araştırmanın bu bölümünde, öncelikle ölçeklerin iç tutarlılık analizi ile güvenilirlikleri test edilmiştir. Daha sonra KFA ile ölçeklerin oluşturduğu faktör yapısı belirlenmiştir. Bu bölümde ilgili analiz bulgularının sunulması hedeflenmiştir.

3.3.1. İç Tutarlılık ve KFA Bulguları

Analiz kapsamına alınan 210 katılımcının; %51'i kadın, %49'u erkektir. Ayrıca katılımcıların çoğunlukla yaşlarının 31-40 arasında olduğu (%48,6; n:102); bankalarda iç denetçi ve iç kontrol pozisyonlarda görev yaptıkları (%24,3; n:51); sektördeki deneyimlerinin 6-10 yıl arasında olduğu (%33,8; n:71); öğrenim düzeyi olarak lisans mezunu oldukları (%83,8; n:176); özel bankada (%60,5; n:127) ve mevduat bankasında çalıştıkları (%69; n:145) belirlenmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerinin incelenmesinin ardından “*Denetim Ekiplerinin Çevikliği*” adlı ölçeğe ait bulgular Tablo 13 ve Şekil 4’de sunulmuştur. İlgili ölçeğin ismini uzun olması sebebiyle Tablo ve Şekil açıklamalarında “*Denetim Ekiplerinin Çevikliği*” ölçeği DEÇ olarak kodlanmıştır.

Tablo 13. Devamı

Açıklanan Varyans (%): 60
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,977
Bartlett = $X^2_{(231)} = 3536,506$; $p=0,000$

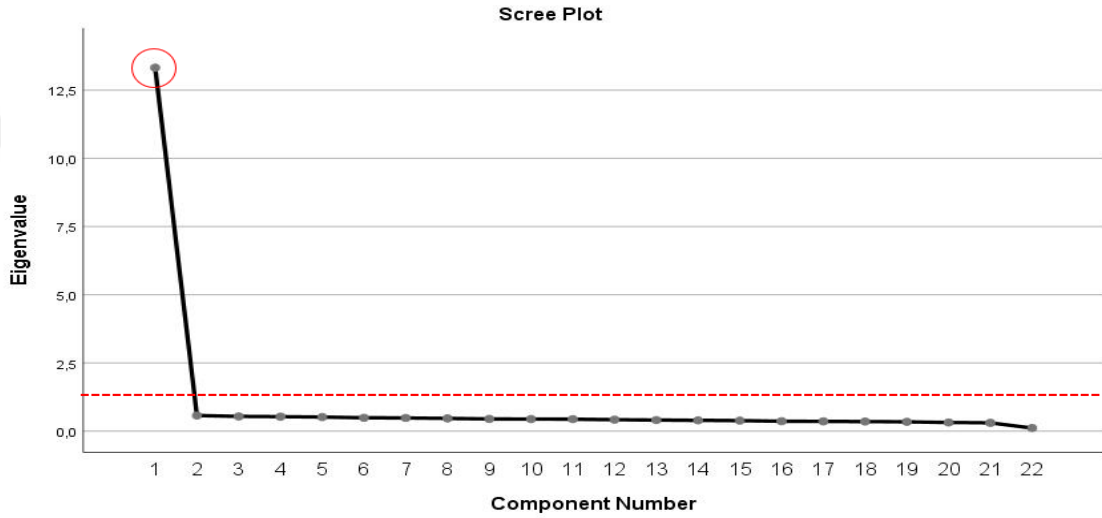
Tablo 13'te tespit edilen bulgularının alan yazını eşik değerlerini sağlaması sebebiyle ölçekte herhangi bir madde azatlımı yapılmamıştır. İlgili bulgular aşağıdaki gibidir bulgular aşağıdaki gibidir.

- Ölçek maddelerinin güvenirlik düzeyinin oldukça yüksek düzeyde (Cronbach Alpha = 0,969>0,70) olduğu belirlenmiştir.
- Ayrıca ölçekteki maddeler arası korelasyon değeri ve madde-toplam korelasyon değerleri 0.693-0.927 arasında değiştiği, başka bir ifadeyle %30'un oldukça üstünde olduğu belirlenmiştir.
- Madde-toplam korelasyon değerlerinin istatistiki açıdan anlamlı olduğu ($p<0,01$) belirlenmiştir.
- Maddelerin ayırt ediciliği kararının verilmesinde kullanılan %27 alt ve üst değerlerinin tüm maddeler için anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,01$). Elde edilen bulgular kapsamında ölçekteki her bir maddenin olumlu ve olumsuz cevap verenleri ayırabilme gücüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 13'de faktör analizi ön koşulları incelendiğinde, matrisin tüm ön koşulları sağladığı tespit edilmiştir. İlgili bulgular aşağıdaki gibidir.

- KMO değerinin %97 olması sebebiyle ölçek için örnekleminin yeterli düzeyde olduğu belirlenmiştir.
- Tüm maddelerin faktör yükleri 0,32'den büyük olması sebebiyle maddelerin ilgili faktörü açıklama gücünün yüksek olduğu ve maddelerin herhangi binişiklik durumu söz konusu olmadan tek faktör altında toplandığı tespit edilmiştir.
- Barlett küresellik testinin $p=0$ olması sebebiyle değişkenler arasında ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

KFA kapsamında faktör yapısı keşfedilirken üç yaklaşım (öz değer, açıklanan varyans, yamaç grafiği) dikkate alınmıştır. KFA ön koşullarından biri olan binişiklik incelemesinde, 22 maddenin tek boyutlu bir yapıda olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca tüm maddelerin açıkladığı toplam varyans %60 ve öz değerin 13 olması sebebiyle tek boyutlu ölçek ölçütü sağlanmıştır. Ölçeğin tek faktörlü bir yapıda çıkması sebebiyle de döndürme işlemi yapılmamıştır. Son olarak ise KFA kapsamında ölçeğin keşfedilen faktör yapısının doğrulanması amacıyla gözlem değerlerin bulunduğu yamaç grafiğinin incelenmiştir. DEÇ ölçeğine ait yamaç grafiği Şekil 4’te sunulmuştur.



Şekil 4. DEÇ Ölçeğine Ait Yamaç Grafiği

Denetim ekiplerinin beceri düzeyi ölçeğine ait yamaç grafiği incelendiğinde ölçeğin gözlem değerinin 1’in altına indiği andaki kırılmanın 1. Faktörden sonra olduğu ve daha sonra durağanlaştığı görülmektedir. Grafiğin düzleşme veya plato yapmaya başlamasından sonra faktörlerin açıklanan varyansa katkı yapmaması sebebiyle ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, denetim ekiplerinin çeviklik düzeylerini belirlemeye yönelik ölçeğin (22 madde) geçerli ve güvenilir tek bir yapıda olduğu tespit edilmiştir.

DEÇ ölçeğine ait bulguların yorumlanmasının ardından, “*Denetim Süreci Çevikliği*” ölçeğin analiz bulgularına yer verilecektir. İlgili ölçeğin ismini uzun olması sebebiyle Tablo ve Şekil açıklamalarında “*Denetim Süreci Çevikliği*” ölçeği DSC olarak kodlanmıştır. DSC ölçeğine ait bulgular Tablo 14 ve Şekil 5’teki gibidir.

Tablo 14'te tespit edilen bulgularının alan yazını eşik değerlerini sağlaması sebebiyle ölçekte herhangi bir madde azatlımı yapılmamıştır. İlgili bulgular aşağıdaki gibidir bulgular aşağıdaki gibidir.

- Ölçek maddelerinin güvenirlik düzeyinin oldukça yüksek düzeyde (Cronbach Alpha = 0,959>0,70) olduğu belirlenmiştir.
- Ölçekteki maddeler arası korelasyon değeri ve madde-toplam korelasyon değerleri 0.572-0.895 arasında değiştiği, başka bir ifadeyle %30'un oldukça üstünde olduğu belirlenmiştir.
- Madde-toplam korelasyon değerlerinin istatistiki açıdan anlamlı olduğu ($p<0,01$) belirlenmiştir.
- DEÇ ölçeğinde olduğu gibi öncelikle ölçekten alınan toplam puan küçükten büyüğe sıralanmıştır. Daha sonra %27'lik üst ve alt grup, dikkate alınarak maddeler analiz edilmiştir. Maddelerin ayırt ediciliği kararının verilmesinde kullanılan %27 alt ve üst değerlerinin tüm maddeler için anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,01$). Elde edilen bulgular kapsamında ölçekteki her bir maddenin olumlu ve olumsuz cevap verenleri ayırabilme gücüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 14'te faktör analizi ön koşulları incelendiğinde, matrisin tüm ön koşulları sağladığı tespit edilmiştir. İlgili bulgular aşağıdaki gibidir.

- KMO değerinin %96 olması sebebiyle ölçek için örnekleminin yeterli düzeyde olduğu belirlenmiştir.
- Tüm maddelerin faktör yükleri 0,32'den büyük olması sebebiyle maddelerin ilgili faktörü açıklama gücünün yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca maddelerde herhangi binişiklik durumu söz konusu olmadan 3 faktör altında toplandığı tespit edilmiştir.
- Barlett küresellik testinin $p=0$ olması sebebiyle değişkenler arasında ilişkilerin olduğu matrisin faktör analizi için yeterli düzeyde olduğu belirlenmiştir.

KFA kapsamında faktör yapısı keşfedilirken üç yaklaşım (öz değer, açıklanan varyans, yamaç grafiği) dikkate alınmıştır. Ancak KFA ön koşullarından biri olan

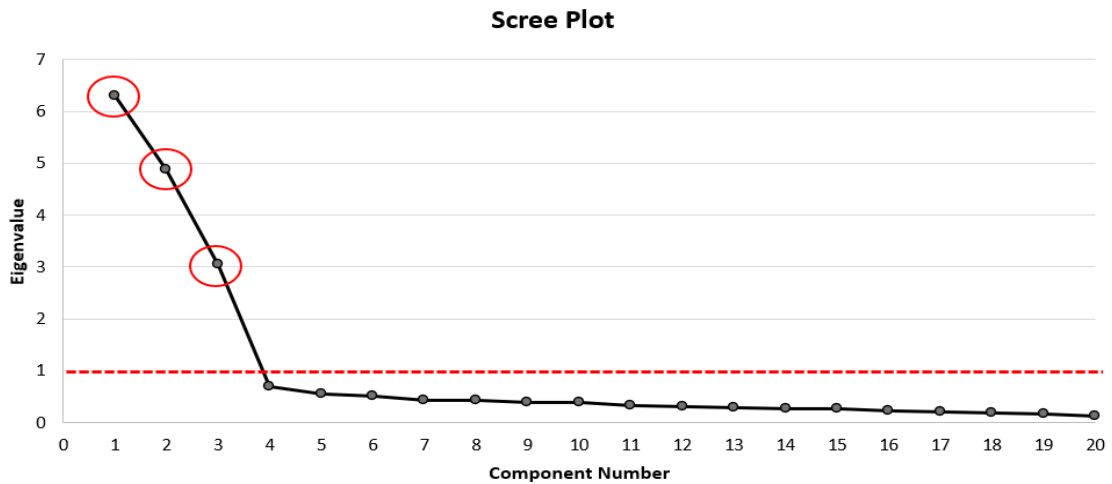
binişiklik incelemesinde, 20 maddenin üç boyutlu bir yapıda olduğu tespit edilmiştir. Tüm maddelerin açıkladığı toplam varyans %71 olması sebebiyle çok boyutlu ölçek ölçütü sağlanmıştır. Ölçeğin tek faktörden fazla faktöre ayrışmasından dolayı maddelerin hangi faktörler altında toplandığına daha doğru karar verebilmek için varimax döndürme işlemi yapılmıştır. Döndürme işlemi sonucunda;

Ölçeğin birinci faktörünün 6,303'lük öz değeri ile ölçeğin tek başına %31,515'ini açıkladığı ve birinci faktörün güvenirlik düzeyinin 0,950 ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş olup faktör altındaki maddeler incelendiğinde faktöre “**Denetimin Çevik Yürütülmesi**” adı verilmiştir.

Ölçeğin ikinci faktörünün 4,878'lik öz değeri ile ölçeğin tek başına %24,391'ini açıkladığı ve ikinci faktörün güvenirlik düzeyinin 0,932 ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş olup faktör altındaki maddeler incelendiğinde faktöre “**Denetimin Çevik Raporlanması**” adı verilmiştir.

Ölçeğin üçüncü faktörünün 3,039'luk öz değeri ile ölçeğin tek başına %15,196'sını açıkladığı ve üçüncü faktörün güvenirlik düzeyinin 0,850 ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiş olup faktör altındaki maddeler incelendiğinde faktöre “**Denetimin Çevik Planlanması**” adı verilmiştir.

Son olarak KFA kapsamında ölçeğin keşfedilen faktör yapısının doğrulanması amacıyla gözlem değerlerin bulunduğu yamaç grafiğinin incelenmesi gerekmektedir. DSÇ ölçeğine ait yamaç grafiği Şekil 5'te sunulmuştur.

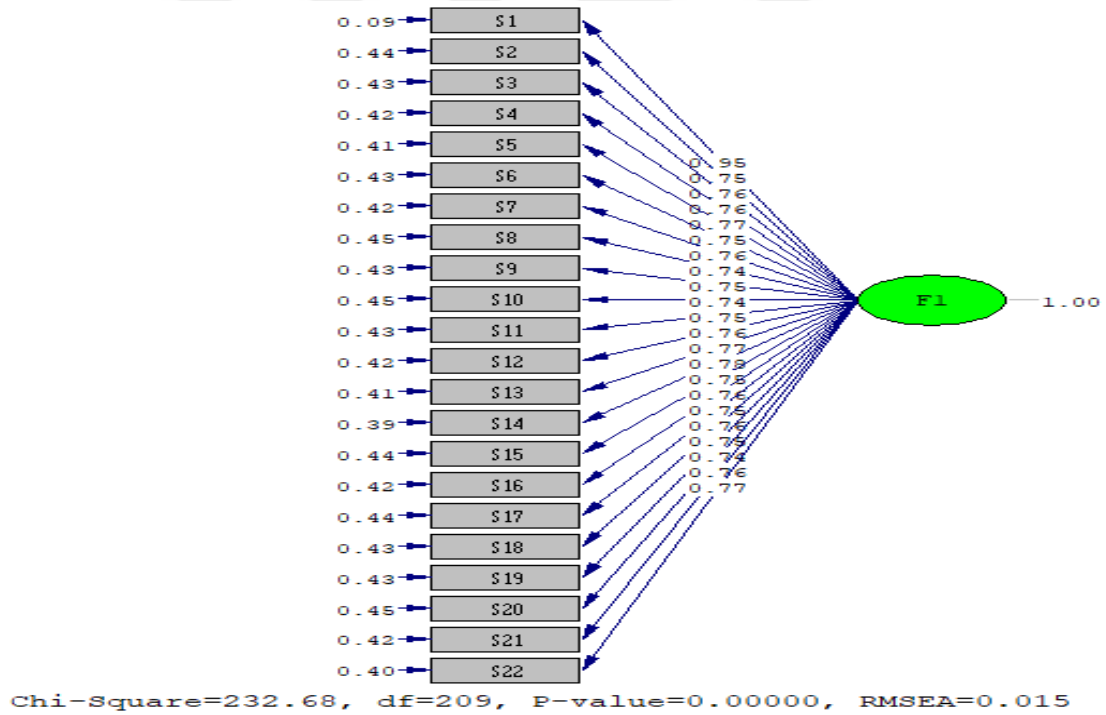


Şekil 5. DSÇ Ölçeğine Ait Yamaç Grafiği

Denetim sürecinin çevikliği ölçeğine ait döndürme sonrası yamaç grafiği incelendiğinde ölçeğin gözlem değerinin 1'in altına indiği andaki kırılmanın 3. faktörden sonra olduğu ve daha sonra durağanlaştığı görülmektedir. Sonuç olarak, denetim ekiplerinin çeviklik düzeylerini belirlemeye yönelik ölçeğin (20 madde) geçerli ve güvenilir üç faktörlü yapıda olduğu tespit edilmiştir.

3.3.2. DFA Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle “*Denetim Ekiplerinin Çevikliği*” daha sonra “*Denetim Sürecinin Çevikliği*” olarak adlandırılan ölçeğin faktör yapısını doğrulamaya yönelik bulguları sırasıyla sunulacaktır. DEÇ ölçeğinin faktör yapısını doğrulamaya yönelik bulgular sırasıyla Şekil 6, Şekil 7 ve son olarak Tablo 15'teki gibidir. Öncelikle açıklanan faktör yapısını doğrulamak için LISREL 8.7 programı ile yapılan DFA analizine ait standardize edilmiş parametre değerleri, hata varyansları Şekil 6'da verilmiştir.



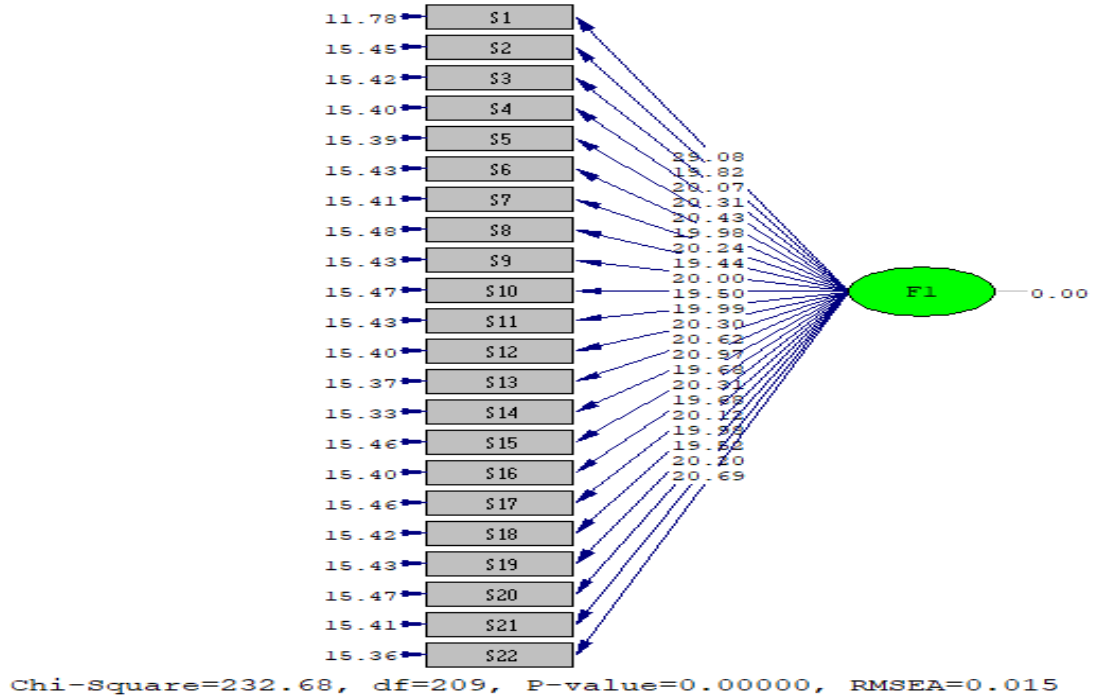
F1: Denetim Ekiplerinin Çevikliği

Şekil 6. DEÇ Ölçeğine Yönelik DFA Sonucuna Ait Path Diyagramı

Şekil 6'daki DFA sonuçlarına göre;

- Ölçeğin tek faktörlü model olduğu tespit edilmiştir.
- F1 örtük değişkeni için faktör yüklerini (standart parametre değerlerinin) 0,74-0,95 arasında değiştiği ve hata varyanslarının da maksimum 0,45 tespit edilmiştir.
- Örtük değişkenden gözlenen değişkene giden okların lacivert renkte olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıdaki bulgular alan yazını ile desteklenmesi sebebiyle hiçbir madde modelden çıkarılmamıştır. DFA sonucuna ait Path diyagramının incelenmesinin ardından ölçek faktör yüklerine ait T değerleri ve anlamlılık düzeyi Şekil 7'de sunulmuştur.



F1: Denetim Ekiplerinin Çevikliği

Şekil 7. DEÇ Ölçeğine Yönelik DFA Sonucuna Ait T Değerleri

Şekil 7'de görüldüğü üzere;

- T değerlerinin 19,44 ile 29,08 arasında değiştiği tespit edilmiştir.
- T değerlerinin 2,58'den büyük olması sebebiyle değerlerin $P < 0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

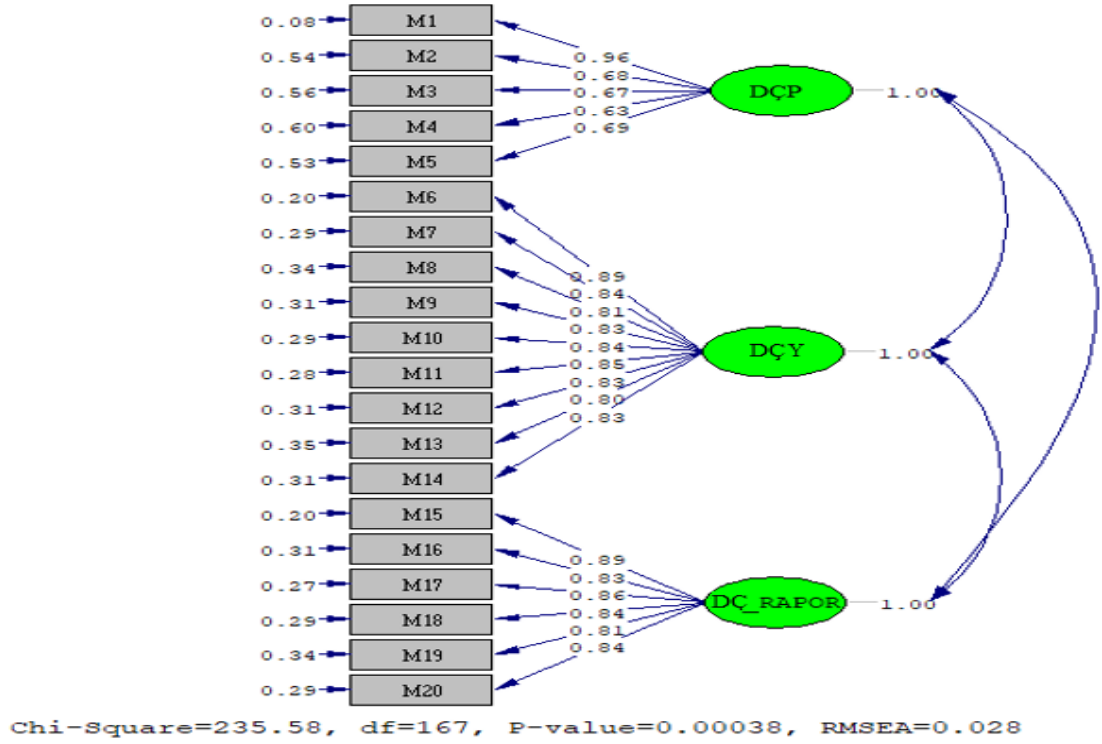
T değerlerinin anlamlı olması sebebiyle modelden hiçbir madde çıkarılmamış ve katılımcı sayısının faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra doğrulayıcı faktör analizi modelinin kabul edilme durumuna karar verebilmek için de modele ait uyum kriterleri incelenmiş ve Tablo 15’te sunulmuştur.

Tablo 15. DEÇ Ölçeğinin Uyum İyiliği İndekslerine Ait Bulgular

χ^2/df	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	CFI	GFI	AGFI
1,143	0,015	0,018	0,99	0,99	0,99	0,97	0,96

Ölçeğin kabul görmesi için elde edilen uyum iyiliği kriterlerinin en az kabul edilebilir sınırlar arasında olması gerekmektedir. DFA sonucu elde edilen uyum kriterleri değerleri incelendiğinde, modelin uyum düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiş ve bu sebebiyle herhangi bir modifikasyon yapılmamıştır. Tüm bu bulgular ışığında açıklanan faktör yapısının doğruluğu saptanmıştır.

DEÇ ölçeğin faktör yapısının doğruluğunu tespit edilmesinin ardından, DSC ölçeğinin faktör yapısını doğrulamaya yönelik bulgulara Şekil 8, Şekil 9, Tablo 16’daki gibidir. Öncelikle açıklanan faktör yapısını doğrulamak için LISREL 8.7 programı ile yapılan DFA analizine ait standardize edilmiş parametre değerleri, hata varyansları Şekil 8’de sunulmuştur.



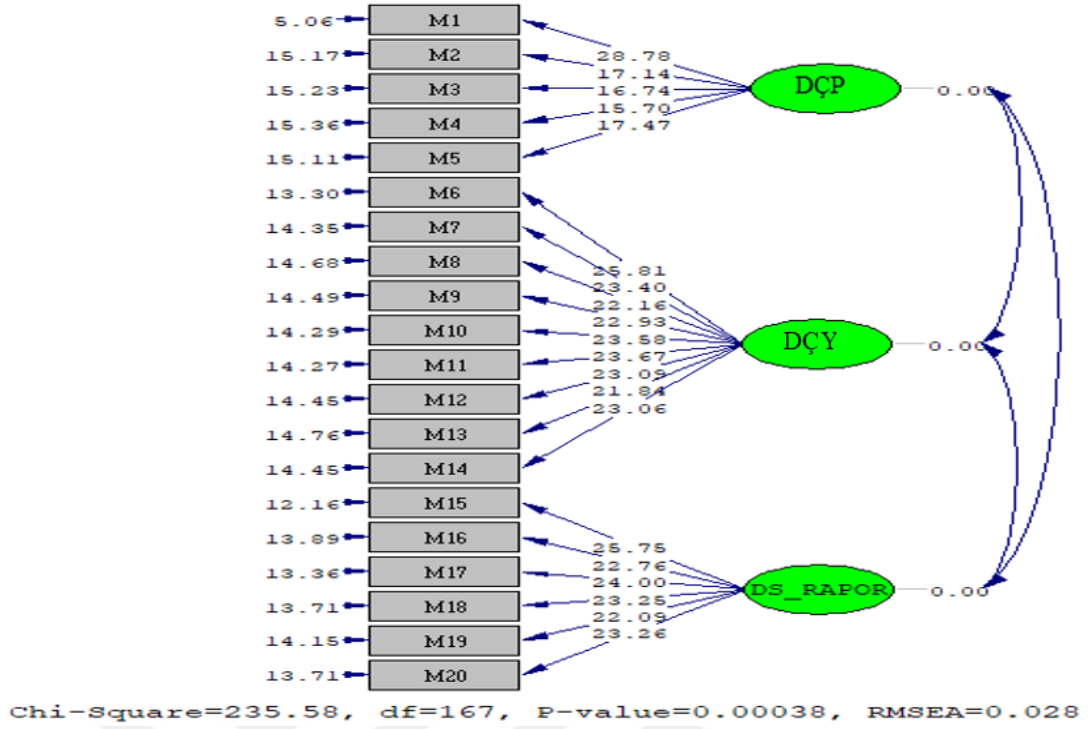
DÇP: Denetimin Çevik Planı; DÇY: Denetimin Çevik Yürütülmesi; DÇ_RAPOR: Denetimin Çevik Raporlanması

Şekil 8. DSC Ölçeğinin DFA Sonucuna Ait Path Diyagramı

Şekil 8’deki DFA sonuçlarına göre;

- Ölçeğin birinci düzey tek faktörlü bir ölçme modeli olduğu tespit edilmiştir.
- DÇP örtük değişkeni için faktör yüklerinin (standart parametre değerlerinin) 0,63-0,96 arasında değiştiği; DÇY örtük değişkeni için faktör yüklerinin 0,80-0,89 arasında değiştiği; DÇ_RAPOR örtük değişkeni için faktör yüklerinin 0,81-0,89 olduğu tespit edilmiştir.
- DÇP hata varyanslarının maksimum 0,60; DÇY hata varyanslarının maksimum 0,35; DÇ_RAPOR hata varyanslarının maksimum 0,34 olduğu tespit edilmiştir.
- Örtük değişkenden gözlenen değişkene giden okların lacivert renkte olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıdaki bulgular alan yazını ile desteklenmesi sebebiyle hiçbir madde modelden çıkarılmamıştır. DFA sonucuna ait path diyagramının incelenmesinin ardından ölçek faktör yüklerine ait T değerleri ve anlamlılık düzeyi Şekil 9’da sunulmuştur.



DÇP:Denetimin Çevik Planı, DÇY:Denetimin Çevik Yürütülmesi, DÇ_RAPOR:Denetimin Çevik Raporlanması

Şekil 9. DSC Ölçeğinin DFA Sonucuna Ait T Değerleri

Şekil 9’da görüldüğü üzere;

- T değerlerinin DÇP alt boyutunda 28,78 ile 15,70; DÇY alt boyutunda 21,84 ile 25,81; DÇ_RAPOR alt boyutunda 22,09-25,75 arasında değiştiği tespit edilmiştir.
- Tüm alt boyutlarda t değerlerinin 2,58’den büyük olması sebebiyle değerlerin $P < 0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

T değerlerinin anlamlı olması sebebiyle modelden hiçbir madde çıkarılmamış ve katılımcı sayısının faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra doğrulayıcı faktör analizi modelinin kabul edilme durumuna karar verebilmek için de modele ait uyum kriterleri incelenmiş ve Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16. DSC Ölçeğinin Uyum Kriterlerine Ait Bulgular

χ^2/df	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	CFI	GFI	AGFI
1,410	0,028	0,019	0,99	0,99	0,99	0,95	0,94

DFA sonucu elde edilen uyum kriterleri değerleri incelendiğinde, tüm değerlerin mükemmel uyum düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Tüm bu bulgular ışığında açıklanan faktör yapısının doğruluğu saptanmıştır.

Bundan sonraki kısımda Faktöriyel geçerlilikleri ve güvenilirlikleri tespit edilen her iki ölçeğin uyum ve ayrışma geçerlilikleri test edilecektir. Ölçeklerin uyum geçerliliğine ait bulgular Tablo 17'deki gibidir.

Tablo 17. Ölçeklerin Uyum Geçerliliğine Yönelik Bulgular

ÖLÇEKLER	DEÇ	DŞÇ	DÇP	DÇY	DÇR	M	SS
DEÇ	1	0,614**	0,629**	0,493**	0,542**	3,456	0,942
DŞÇ	0,614**	1	0,882**	0,911**	0,831**	3,141	0,928
-DÇP	0,629**	0,882**	1	0,719**	0,689**	3,263	0,994
-DÇY	0,493**	0,911**	0,719**	1	0,570**	3,087	1,068
-DÇR	0,542**	0,831**	0,689**	0,570**	1	3,120	1,086

Tablo 17'de görüldüğü üzere;

- Denetim ekiplerinin çevikliği ile denetim sürecinin çevikliği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($r_{(512)} = 0,64$, $p < 0,01$).
- Denetim ekiplerinin çevikliği ile denetimin çevik planlanması arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($r_{(512)} = 0,62$, $p < 0,01$).
- Denetim ekiplerinin çevikliği ile denetimin çevik yürütülmesi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($r_{(512)} = 0,49$, $p < 0,01$).
- Denetim ekiplerinin beceri düzeyi ile denetim çevik raporlanması arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($r_{(512)} = 0,54$, $p < 0,01$).

Yukarıdaki tablo ve açıklamalardan anlaşılabacağı üzere ölçekler ile alt boyutları birbiriyle anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu durum her iki ölçeğin de yapısal olarak uyum geçerliliğine sahip olduğunun göstergesidir.

Tablo 18. Cinsiyete Göre Ayrışma Geçerliliği Bulguları

Denetim Ekiplerinin Çevikliğinin Cinsiyete Göre Ayrışma Geçerliliği						
Cinsiyet	N	Ort.	SS	SD	t	p
Kadın	252	3,478	0,932	510	0,527	0,599
Erkek	260	3,435	0,954			
Denetim Sürecinin Çevikliğinin Cinsiyete Göre Ayrışma Geçerliliği						
Cinsiyet	N	Ort.	SS	SD	t	p
Kadın	252	3,133	0,931	510	-0,182	0,856
Erkek	260	3,148	0,927			
-Denetimin Çevik Planlanmasının Cinsiyete Göre Ayrışma Geçerliliği						
Cinsiyet	N	Ort.	SS	SD	t	p
Kadın	252	3,226	0,989	510	-0,839	0,402
Erkek	260	3,300	0,999			
-Denetimin Çevik Yürütülmesinin Cinsiyete Göre Ayrışma Geçerliliği						
Cinsiyet	N	Ort.	SS	SD	t	p
Kadın	252	3,089	1,091	510	0,029	0,977
Erkek	260	3,086	1,047			
-Denetimin Çevik Raporlanmasının Cinsiyete Göre Ayrışma Geçerliliği						
Cinsiyet	N	Ort.	SS	SD	t	p
Kadın	252	3,124	1,079	510	0,080	0,936
Erkek	260	3,116	1,094			

Tablo 18’de görüldüğü üzere;

- Denetim ekiplerinin çevikliğine ilişkin ifadelere katılım düzeyi, personellilerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($t_{(510)} = 0,42$ ve $p > 0,05$).

- Denetim sürecinin çevikliğine ilişkin ifadeler katılıma katılım düzeyi, personellerin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($t_{(510)}= 0,731$ ve $p > 0,05$).
- Denetimin çevik bir şekilde planlanması, yürütülmesi ve raporlanmasına ilişkin ifadeler katılıma katılım düzeyi, personellerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($t_{(510)}= 0,723$ ve $p > 0,05$; $t_{(510)}= 0,593$ ve $p>0,05$; $t_{(510)}= 0,655$ ve $p > 0,05$).

Yukarıdaki tablo ve açıklamalardan anlaşılacağı üzere ölçeklerin ve alt boyutlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı tespitiyle ölçüm değişmezliği doğrulanmıştır. Başka bir ifadeyle ölçeklerin ayrışma geçerliliğine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 19. Yaşa Göre Ayrışma Geçerliliği Bulguları

Denetim Ekiplerinin Çevikliğinin Yaş Değişkenine Göre Ayrışma Geçerliliği						
Yaş	N	Ort.	SS	SD	F	p
30 ve altı	186	3,556	0,872	2,509	1,966	0,141
31-40	259	3,378	1,000			
41 ve üzeri	67	3,481	0,887			
Denetim Sürecinin Çevikliğinin Yaş Değişkenine Göre Ayrışma Geçerliliği						
Yaş	N	Ort.	SS	SD	F	p
30 ve altı	186	3,197	0,946	2,509	0,643	0,526
31-40	259	3,121	0,920			
41 ve üzeri	67	3,061	0,910			
-Denetimin Çevik Planlanmasının Yaş Değişkenine Göre Ayrışma Geçerliliği						
Yaş	N	Ort.	SS	SD	F	p
30 ve altı	186	3,319	1,015	2,509	0,629	0,533
31-40	259	3,215	0,991			
41 ve üzeri	67	3,295	0,954			

Tablo 19. Devamı

-Denetimin Çevik Yürütülmesinin Yaş Değişkenine Göre Ayrışma Geçerliliği						
Yaş	N	Ort.	SS	SD	F	p
30 ve altı	186	3,140	1,083	2,509	0,729	0,483
31-40	259	3,083	1,060			
41 ve üzeri	67	2,956	1,062			
-Denetimin Çevik Raporlanmasının Yaş Değişkenine Göre Ayrışma Geçerliliği						
Yaş	N	Ort.	SS	SD	F	p
30 ve altı	186	3,181	1,111	2,509	0,597	0,551
31-40	259	3,101	1,082			
41 ve üzeri	67	3,024	1,033			

Tablo 19’da görüldüğü üzere;

- Denetim ekiplerinin çevikliğine ilişkin ifadelere katılım düzeyi, personellerin yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($t_{(9,502)} = 0,422$ ve $p > 0,05$).
- Denetim sürecinin çevikliğine ilişkin ifadelere katılım düzeyi, personellerin yaşına göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($t_{(9,502)} = 0,422$ ve $p > 0,05$).
- Denetimin çevik planlanma, yürütülme ve raporlanma düzeyine ilişkin ifadelere katılım düzeyi, personellerin yaşına göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($t_{(9,502)} = 0,422$ ve $p > 0,05$).

Yukarıdaki tablo ve açıklamalardan anlaşılabileceği üzere ölçeklerin ve alt boyutlarının yaşa göre farklılaşmadığı tespitiyle ölçüm değişmezliği doğrulanmıştır. Başka bir ifadeyle ölçeklerin ayrışma geçerliliğine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın bu bölümde öncelikle ölçeklerin kavramsal olarak altyapısı oluşturulmuş daha sonrada doğrulukları saptanmıştır. Bundan sonraki bölümde geçerliliği ve güvenilirliği saptanan 2. örnekleme (520 katılımcıya) dair veriler araştırmanın amacı kapsamında analiz edilerek bulguları değerlendirilecektir. Araştırmada birbirinden bağımsız iki ayrı veri toplanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çevik denetim yaklaşımı, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için esnek, risk odaklı, iş birliğine dayalı, sistematik ve disiplinli bir süreçtir. Bu kapsamda çevik denetim yaklaşımı, işletmeyi etkileyebilecek kriz, risk ve benzeri belirsizliklerin yönetilmesinde kilit rol oynamaktadır. Ancak, bazı işletmeler çevik denetimi benimsediklerini düşünmelerine veya beyan etmelerine rağmen, geleneksel yöntemlerle denetimlerine devam etmektedir. Diğer bazı işletmeler ise hem çevik hem de geleneksel denetim yöntemlerini bir arada kullanmaktadır. yoluyla denetimlerini sürdürmektedir. Bu durum, çevik denetim yaklaşımının işletmeler tarafından ne ölçüde uygulandığı konusunda belirsizlikler yaratmaktadır. İlgili alan yazında konunun daha önce yeterince incelenmemesi nedeniyle; bu araştırmanın amacı, bankaların iç denetim faaliyetlerinde çevik denetim yaklaşımının uygulanma düzeyini belirlemek ve banka çalışanlarının bu yaklaşıma yönelik bakış açılarını ortaya koymaktır. Araştırma ilişkisel ve betimsel tarama desenine göre yürütülmüştür.

3.3. ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLERİ

TİDE tarafından yayımlanan global risk raporunda, iç denetimin geleceğe yönelik olarak yerine getirmesi gereken 5 temel şarttan birinin çeviklik olduğu belirtilmiştir. Ayrıca yeni ortaya çıkan riskleri tanıyabilmek, karşılayabilmek ve riskleri sürekli olarak değerlendirebilmek için iç denetçilerin yeteri düzeyde “çevik olma” yeteneğine sahip olması ve iç denetimin faaliyet alanının bu anlayışa göre yeniden uyarlanması gerekliliği üzerinde durulmuştur (TİDE, 2018). İlgili rapor kapsamında ilk olarak denetim ekiplerinin taşıması gereken yetenekler tespit edilmiştir. Daha sonra iç denetim faaliyet alanının çevik anlayışa göre uyarlanması çevik denetim sürecine yansıtacağından hareketle çevik denetim süreci aşamaları belirlenmiştir. Araştırmanın amacı kapsamında cevap aranan sorular ve kurulan hipotezler sırasıyla aşağıdaki gibidir.

Türkiye’de faaliyet gösteren bankalarda çalışan denetim ekipleri en çok hangi beceri/becerilere sahiptir?

Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların denetim sürecinde hangi aşama daha çevik bir şekilde yürütülmektedir?

H1:Denetim süreci çevikliğinin denetim ekiplerinin çevikliği üzerinde etkisi vardır.

H2:Denetimin çevik planlanma, yürütülme ve raporlanma düzeyinin denetim ekiplerinin çevikliği üzerinde bir etkisi vardır.

H3:Denetim ekiplerinin çevikliği bankaların sermaye yapısına göre farklılaşmaktadır.

H4:Denetim süreci çevikliği bankaların sermaye yapısına göre farklılaşmaktadır.

H5:Denetimin çevik a) planlanma, b) yürütülme ve c) raporlanma düzeyi bankaların sermaye yapısına göre farklılaşmaktadır.

H6:Denetim ekiplerinin çevikliği bankaların türüne göre farklılaşmaktadır.

H7:Denetim sürecinin çevikliği bankaların türüne göre farklılaşmaktadır.

H8:Denetimin çevik a) planlanma, b) yürütülme ve c) raporlanma düzeyi bankaların türüne göre farklılaşmaktadır.

H9:Denetim ekiplerinin çevikliği banka çalışanlarının pozisyonuna göre farklılaşmaktadır.

H10:Denetim sürecinin çevikliği banka çalışanlarının pozisyonuna göre farklılaşmaktadır.

H11:Denetimin çevik a) planlanma, b) yürütülme ve c) raporlanma düzeyi banka çalışanlarının pozisyonuna göre farklılaşmaktadır.

H12:Denetim ekiplerinin çevikliği çalışanların deneyimine göre farklılaşmaktadır.

H13:Denetim sürecinin çevikliği çalışanların deneyimine göre farklılaşmaktadır.

H14:Denetimin çevik a) planlanma, b) yürütülme ve c) raporlanma çalışanların deneyimine göre farklılaşmaktadır.

H15:Denetim ekiplerinin çevikliği banka çalışanlarının eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır.

H16:Denetim sürecinin çevikliği banka çalışanlarının eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır.

H17:Denetimin çevik a) planlanma, b) yürütülme ve c) raporlanma düzeyi banka çalışanlarının eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır.

3.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye genelindeki bankalarda çalışan banka personelleri oluşturmaktadır. 2023 yılı Türkiye Bankalar Birliği ve Katılım Bankaları Birliği raporları incelendiğinde, Türkiye’de faaliyet gösteren bankalardaki personel sayısı 213,022 olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda öncelikle minimum örneklem büyüklüğü formül ile hesaplanmıştır (Bartlett, Kotrlik ve Higgins, 2001). Hesaplama sonucunda 209,082 kişilik evreni %95 güven düzeyinde %5 hata ile temsil edecek minimum örneklem büyüklüğü 384 olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda hesaplanan minimum örneklem büyüklüğünün yaklaşık 2 katı olacak şekilde 770 anket formu banka personellerine dağıtılmıştır. İlgili formlardan eksiksiz ve doğru bir şekilde doldurulduğu düşünülen 512 anket formu araştırma kapsamına alınmıştır. Alan yazını ve minimum örneklem hacmi hesaplaması kapsamında 512 anket çalışmanın evrenini temsil edebilecek niteliktedir.

Araştırma kapsamına alınan katılımcılara ankete dahil edilmeden önce yanıtların gizli tutulacağına ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacağına ilişkin bilgilendirilme yapılmıştır. Bu kapsamda katılımcıların anket sorularını doğru, dürüst ve objektif bir şekilde yanıtladığı düşünülmektedir. Bu varsayımı desteklemek amacıyla da boş bırakılan soruların olması durumunda anketler veri setine dahil edilmemiştir.

3.6. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Sosyal bilimlerde gözlemleri standartlaştırmak üzere başvurulanan önemli araçlardan birinin anket olduğu ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2005: 133). Bu çalışmada da veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında hazırlanan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik özellikleri belirlemek adına 6 soru sorulmuştur. İkinci bölümde, denetim ekiplerinin çeviklik düzeylerinin tespiti için 22 ifadeden oluşan ölçeğe yer verilmiştir. Üçüncü ve son bölümünde ise, iç denetim faaliyetlerinin çevikliğini ölçmek amacıyla 20 ifadeden oluşan ölçek yer almaktadır. Araştırmanın ikinci ve üçüncü bölümünde ölçeklendirme

yöntemi olarak “Kesinlikle Katılıyorum” = 5, “Katılıyorum” = 4, “Kararsızım” = 3, “Katılmıyorum” = 2 ve “Kesinlikle Katılmıyorum” = 1, şeklinde puanlamış eşit aralıklı 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

3.7. ARAŞTIRMANIN VERİ ANALİZ YÖNTEMLERİ

Araştırma kapsamında anket formu yardımıyla elde edilen verilerin analizinde LISREL ve SPSS (Statistical Packages for the Social Sciences) 25 paket programından yararlanılmıştır. Araştırma analizleri tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistiklerle yürütülmüştür. Öncelikle araştırmanın amacı kapsamında kurulan hipotezleri test etmeden önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini saptamak amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Daha sonra ise araştırmada kullanılacak testler belirlenmiştir. Nitekim Tabachnick ve Fidell (2007)’e göre çarpıklık ve basıklık katsayıları $\pm 1,5$ aralığında ise verilerin normal dağıldığını ve araştırmada parametrik testlerin kullanılması gerektiğini ifade etmiştir. İlgili normallik testi bulguları Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20. Normallik Testi Bulguları

Ölçekler/Boyutlar	Çarpıklık	Basıklık
DEÇ	-1,197	-0,129
DSÇ	-0,596	-1,066
-DÇP	-0,635	-0,670
-DÇY	-0,535	-1,325
-DÇR	-0,471	-1,271

Tablo 20’de görüldüğü üzere; çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ aralığında olduğu tespit edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uyması nedeniyle çalışmada parametrik testler kullanılmıştır. Nitekim, verilerin analizinde tek bir bağımsız değişkene ilişkin iki grubun olduğu durumlarda bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla grubun olduğu durumlarda tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. İlgili testlere ek olarak araştırmanın amacı kapsamında ölçeklerin birbirine etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi de araştırmaya dahil edilmiştir.

3.8. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma sorularının ve hipotezlerinin test edilmesi amacıyla geçerliliği ve güvenilirliği test edilerek doğrulanan ölçeklere ait veri seti (512 katılımcı) tekrar araştırma kapsamına alınmıştır. İlgili analiz bulgularına yer vermeden önce katılımcıların demografik özelliklerine ait bulgular Tablo 21’deki gibidir.

Tablo 21. Katılımcılara Ait Demografik Veri Bulguları

Demografik Veriler	n	%
Cinsiyet		
Kadın	252	49,22
Erkek	260	50,78
Yaş		
30 yaş ve altı	186	36,33
31- 40	259	50,59
41 yaş ve üstü	67	13,09
Pozisyon		
İç Kontrol	115	22,46
İç Denetçi	132	25,78
Müdür	61	11,91
Yönetmen	48	9,38
Yönetmen Yrd.	31	6,05
Uzman	24	4,69
Uzman Yrd.	12	2,34
Kobi Danışmanı	33	6,45
Bireysel Müşteri Danışmanı	23	4,49
Genel Sorumlusu	33	6,45
Deneyim		
5 yıl ve altı	61	11,91
6-10 yıl	164	32,03
11-15 yıl	133	25,98
16 yıl ve üzeri	154	30,08

Tablo 21. (Devamı)

Öğrenim Durumu		
Lisans	292	57,03
Yüksek Lisans	185	36,13
Doktora	35	6,84
Banka Sermaye Yapısı		
Devlet	203	39,65
Özel	309	60,35
Banka Türü		
Mevduat Bankası	400	78,13
Kalkınma ve Yatırım Bankası	-	-
Katılım Bankası	112	21,88
TOPLAM	512	%100

Tablo 21’de görüldüğü üzere esas araştırmaya dahil olan katılımcıların %49,22’sinin kadın, %50,78’inin erkektir. Ayrıca katılımcıların çoğunlukla yaşlarının 31-40 arasında olduğu (%50,59; n:259), iç denetçi pozisyonunda görev yaptıkları (%25,78; n:132), sektördeki deneyimlerinin 6-10 yıl arasında olduğu (%32,03; n:164), öğrenim düzeyi olarak lisans mezunu oldukları (%57,03; n:185), özel bankada (%60,35; n:309) ve mevduat bankasında çalıştıkları (%78,13; n: 400) belirlenmiştir.

3.8.1. Araştırma Soruları ve Hipotez Testi Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak tanımlayıcı istatistiksel bulgulara daha sonra hipotez testi bulguları sunulmuştur. Araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan sorular tanımlayıcı (betimleyici) istatistiksel yöntemlerle, hipotezleri ise ilişkisel ve çıkarımsal (kestirimsel) istatistik yöntemlerle test edilmiştir.

3.8.1.1. Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistiksel Bulguları

Araştırmanın frekans bulguları kapsamında, ölçekte yer alan ifadelere yönelik katılımcıların cevaplarının ortalaması ve standart sapması Tablo 22 ve Tablo 23'te sunulmuştur.

Tablo 22. Denetim Ekiplerinin Çevikliğine Yönelik Bulgular

ÖLÇEK İFADELERİ	Ort.	SS	1		2		3		4		5	
			n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Denetim ekiplerinin etkili bir şekilde yazılı iletişim kurabildiğini düşünüyorum.	3,730	1,312	56	10,9	46	9,0	54	10,5	180	35,2	176	34,6
Denetim ekiplerinin etkili bir şekilde sözlü iletişim kurabildiğini düşünüyorum.	3,470	1,209	41	8,0	64	12,5	64	12,5	141	27,5	123	24,1
Denetim ekiplerinin zamanı etkili bir şekilde yönetebildiğini düşünüyorum.	3,439	1,241	47	9,2	61	11,9	153	29,9	122	23,8	129	25,2
Denetim ekiplerinin iş birliği içinde çalışabildiğini düşünüyorum.	3,460	1,222	44	8,6	62	12,1	144	28,1	138	27,0	124	24,2
Denetim ekiplerinin etkin takım çalışmasına yatkın olduğunu düşünüyorum.	3,431	1,236	52	10,2	53	10,4	148	28,9	140	27,3	119	23,2
Denetim ekiplerinin problemler karşısında yaratıcı çözümler bulabildiğini düşünüyorum.	3,460	1,215	41	8,0	65	12,7	149	29,1	131	25,6	126	24,6
Denetim ekiplerinin etkili bir şekilde müzakere edebildiğini düşünüyorum.	3,455	1,200	41	8,0	64	12,5	146	28,5	143	27,9	118	23,1
Denetim ekiplerinin ikna etme kabiliyetlerinin yüksek olduğunu düşünüyorum.	3,429	1,198	42	8,2	60	11,7	164	32,0	128	25,0	118	23,1
Denetim ekiplerinin teknoloji ve dijital alandaki yeteneklerini sürekli geliştirdiğini düşünüyorum.	3,437	1,216	47	9,2	56	10,9	153	29,9	138	27,0	118	23,0

Denetim ekiplerinin çeviklik düzeyine yönelik banka çalışanlarının algısı Tablo 22’de sunulmuştur. İlgili tabloda görüldüğü üzere, 22 ifadeye verilen cevapların genel ortalaması $3,456 \pm 0,942$ olarak tespit edilmiştir. Araştırmanın bu kısmında, banka çalışanlarının algısıyla denetim ekiplerinin çeviklik düzeyi belirlenmeye çalışılacaktır. Bu kapsamda öncelikle tüm ifadeler verilen cevapların yüzdesel olarak dağılımları; daha sonra ortalama olarak en fazla ve en az katılım gösterilen ifadeler sunulacaktır. Son olarak ise araştırma bulguları alan yazını taramasıyla karşılaştırmalı olarak incelenecektir. Banka çalışanlarının her bir ifadeye yönelik algıları aşağıdaki gibidir:

- Denetim ekiplerinin etkili bir şekilde yazılı iletişim kurabilmesine yönelik ifadeye, katılımcıların %69,6’sının olumlu, %10,5’inin kararsız ve %19,9’unun olumsuz bir algıya sahiptir.
- Denetim ekiplerinin etkili bir şekilde sözlü iletişim kurabilmesine yönelik ifadeye, katılımcıların %51,6’sının olumlu, %27,9’unun kararsız ve %20,5’inin olumsuz bir algıya sahiptir.
- Denetim ekiplerinin zamanı etkili bir şekilde yönetebilmesine yönelik ifadeye, katılımcıların %49’unun olumlu, %29,9’unun kararsız ve %21,1’inin olumsuz algıya sahiptir.
- Denetim ekiplerinin iş birliği içinde çalışabilmesine yönelik ifadeye, katılımcıların %51,2’sinin olumlu, %28,1’inin kararsız ve %20,7’sinin olumsuz bir algıya sahiptir.
- Denetim ekiplerinin etkin takım çalışmasına yatkın olduğuna yönelik ifadeye, katılımcıların %50,5’inin olumlu, %28,9’unun kararsız ve %20,6’sının olumsuz bir algıya sahiptir.
- Denetim ekiplerinin problemler karşısında yaratıcı çözümler bulabildiğine yönelik ifadeye, %50,2’sinin olumlu, %29,1’inin kararsız ve %20,7’sinin olumsuz bir algıya sahiptir.
- Denetim ekiplerinin etkili bir şekilde müzakere edebildiğine yönelik ifadeye, katılımcıların %50,10’unun olumlu, %28,5’inin kararsız ve %20,5’inin olumsuz bir algıya sahiptir.
- Denetim ekiplerinin ikna etme kabiliyetlerinin yüksek olduğuna yönelik ifadeye, katılımcıların %48,1’inin olumlu, %32’sinin kararsız ve %19,9’unun olumsuz bir algıya sahiptir.

- Denetim ekiplerinin teknoloji ve dijital alandaki yeteneklerini sürekli geliştirdiğine yönelik ifadeye, katılımcıların %50'sinin olumlu, %29,9'unun kararsız ve %20,1'inin olumsuz bir algıya sahiptir.
- Denetim ekiplerinin her alanda eskiye göre daha fazla uzmanlaştığına yönelik ifadeye, katılımcıların %50,10'unun olumlu, %29,7'sinin kararsız ve %19,3'ünün olumsuz bir algıya sahiptir.
- Denetim ekiplerinin sürekli öğrenmeye açık olduğuna yönelik ifadeye, katılımcıların %47,4'ünün olumlu, %30,3'ünün kararsız ve %22,3'ünün olumsuz bir algıya sahiptir.
- Denetim ekiplerinin değişimi yönetebildiğine yönelik ifadeye, katılımcıların %50'sinin olumlu, %28,7'sinin kararsız ve %21,3'ünün olumsuz bir algıya sahiptir.
- Denetim ekiplerinin empati kurabildiğine yönelik ifadeye, katılımcıların %51,6'inin olumlu, %27,7'sinin kararsız ve %20,7'sinin olumsuz bir algıya sahiptir.
- Denetim ekiplerinin hızlı bir şekilde karar alabildiğine yönelik ifadeye, katılımcıların %51,7'sinin olumlu %28,3'ünün kararsız ve %20,5'inin olumsuz bir algıya sahiptir.
- Denetim ekiplerinin liderlik becerisine sahip olduğuna yönelik ifadeye, katılımcıların %48,9'unun olumlu, %31,4'ünün kararsız ve %19,7'sinin olumsuz bir algıya sahiptir.
- Denetim ekiplerinin doğru bir şekilde inisiyatif alabildiğine yönelik ifadeye, katılımcıların %49,2'ünün olumlu, 29,9'unun kararsız ve %20,9'olumsuz bir algıya sahiptir.
- Denetim ekiplerinin ortaya çıkan/çıkabilecek çatışmaları yönetebildiğine yönelik ifadeye, katılımcıların %47,5'ünün olumlu, %32'sinin kararsız ve %20,5'inin olumsuz bir algıya sahiptir.
- Denetim ekiplerinin bankaya değer katarak bankayı sahiplendiğine yönelik ifadeye, katılımcıların %51'inin olumlu, %30,5'inin kararsız ve %18,5'sinin olumsuz bir algıya sahiptir.

- Denetim ekiplerinin doğru karar verebildiğine yönelik ifadeye, katılımcıların %50,4'ünün olumlu, %29,7'sinin kararsız ve %19,9'unun olumsuz bir algıya sahiptir.
- Denetim ekiplerinin ortak bir hedefe ulaşmak için kendi kendini motive edebildiğine yönelik ifadeye, katılımcıların %48,3'sinin olumlu, %32'sinin kararsız ve %19,7'sinin olumsuz bir algıya sahiptir.
- Denetim ekiplerinin yüksek motivasyona sahip olduğuna yönelik ifadeye, katılımcıların %51,6'sının olumlu, %28,5'inin kararsız ve %19,9'unun olumsuz bir algıya sahiptir.
- Denetim ekiplerinin bir güven ortamı sağladığına yönelik ifadeye, katılımcıların %50'sinin olumlu, %28,5'inin kararsız ve %21,5'inin olumsuz bir algıya sahiptir.

En çok katılım gösterilen ifadeler;

- 3,730±1,312 ortalama ile “Denetim ekiplerinin etkili bir şekilde yazılı iletişim kurabildiğini düşünüyorum.”
- 3,478±1,191 ortalama ile “Denetim ekiplerinin her alanda eskiye göre daha fazla uzmanlaştığını düşünüyorum.”
- 3,474±1,206 ortalama ile “Denetim ekiplerinin empati kurabildiğini düşünüyorum.”
- 3,474±1,232 ortalama ile “Denetim ekiplerinin yüksek motivasyona sahip olduğunu düşünüyorum.”
- 3,470±1,209 ortalama ile “Denetim ekiplerinin etkili bir şekilde sözlü iletişim kurabildiğini düşünüyorum.”
- 3,466±1,888 ortalama ile “Denetim ekiplerinin bankaya değer katarak bankayı sahiplendiğini düşünüyorum.”
- 3,460±1,222 ortalama ile “Denetim ekiplerinin iş birliği içinde çalışabildiğini düşünüyorum.” şeklindedir.

En az katılım gösterilen ifadeler;

- 3,367±1,179 ortalama ile “Denetim ekiplerinin sürekli öğrenmeye açık olduğunu düşünüyorum.”
- 3,416±1,175 ortalama ile “Denetim ekiplerinin ortak bir hedefe ulaşmak için kendi kendini motive edebildiğini düşünüyorum.”
- 3,418±1,202 ortalama ile “Denetim ekiplerinin ortaya çıkan/çıkabilecek çatışmaları yönetebildiğini düşünüyorum.”
- 3,418±1,203 ortalama ile “Denetim ekiplerinin değişimi yönetebildiğini düşünüyorum.”
- 3,423±1,209 ortalama ile “Denetim ekiplerinin doğru bir şekilde inisiyatif alabildiğini düşünüyorum.”
- 3,429±1,198 ortalama ile “Denetim ekiplerinin ikna etme kabiliyetlerinin yüksek olduğunu düşünüyorum.”
- 3,431±1,236 ortalama ile “Denetim ekiplerinin etkin takım çalışmasına yatkın olduğunu düşünüyorum.” şeklindedir.

Yukarıda tespit edilen bulgular kapsamında, bankalarda görev yapan iç denetim ekiplerinin genel olarak çevik yeteneklere sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Nitekim ifadelere verin cevapların ortalama değerleri, banka çalışanlarının denetim ekiplerinin çevikliğine yönelik olumlu algılara sahip olduğunu göstermektedir. Alan yazınında, denetim ekiplerinin çevik düzeyde olmasının iş süreçlerine ve dolayısıyla işletmelere önemli katkılar sunduğunu ifade eden birçok çalışma bulunmaktadır (Bircan, 2020; Catlin ve Watkins, 2021; Subramanian vd., 2018; Romano, 2019; Deloitte, 2017). Bu durum, elde edilen çalışma sonuçlarını destekleyici niteliktedir.

En fazla katılım gösterilen ifadelerin ortalama değerler incelendiğinde, denetim ekiplerinin etkili bir şekilde yazılı iletişim kurabildiği ancak aynı düzeyde sözlü iletişim kuramadığı görülmektedir. Alan yazınında, Lyons (2022) çevik denetim sürecinde sürekli iletişimin ve etkileşimin var olması gerektiğini belirtmiştir. Benzer şekilde, yakın geçmişte yapılan birçok çalışmada iç denetim birimlerinin etkinliği ve verimliliği kapsamında geleneksel denetim yaklaşımının yerine güncel bir yaklaşım olarak çevik denetim önerilmiş ve geleneksel denetime kıyasla iletişim problemlerini çözmedeki rolü üzerinde durulmuştur (Bircan, 2020; Beerbaum, 2021; Çetin, 2024; Gönen ve Yurtlu,

2021). Çevik denetime yönelik kavramsal çerçeve sunan DeRoche (2022) ile Catlin ve Watkins (2021) ise, iç denetim faaliyetleri yürütülürken yazılı prosedürlerin kullanılması gerektiğini ancak sürekli iletişim kurarak iş birliği içinde olmanın iç denetim biriminin etkinliği ve verimliliğindeki önemini vurgulamışlardır. Bu bulgular, çalışmamızda denetim ekiplerinin yazılı iletişim konusundaki güçlü yönlerini doğrulamakta, ancak sözlü iletişimde eksiklikler yaşandığını ortaya koymaktadır.

Tablo 23. Denetim Sürecinin Çevikliğine Yönelik Bulgular (Planlama)

ÖLÇEK İFADELERİ	Ort.	SS	1		2		3		4		5	
			n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Çalıştığım bankada denetim planları hazırlanırken çalışanların fikirlerinin dikkate alındığını düşünüyorum.	3,377	1,224	51	10	53	10,4	177	34,6	114	22,7	117	22,9
Çalıştığım bankada denetim planları hazırlanırken öncelikle riskli alanlar belirlendiğini ve bu alanlara odaklanıldığını düşünüyorum.	3,234	1,268	50	9,8	107	20,9	136	26,6	111	21,7	108	21,1
Çalıştığım bankada denetim planlarının esnek ve ihtiyaç halinde revize edilebilir yapıda olduğunu düşünüyorum.	3,168	1,258	44	8,6	133	26,0	132	25,8	99	19,3	104	20,3
Çalıştığım bankada denetim planlarının kısa ve yinelemeli olacak şekilde tasarlandığını düşünüyorum.	3,294	1,243	42	8,2	104	20,3	139	27,1	115	22,5	112	21,9
Çalıştığım bankada denetim planlarının en fazla üç aylık dönemler için yapıldığını düşünüyorum.	3,244	1,320	57	11,1	106	20,7	125	24,4	103	20,1	121	23,6
Denetimin Çevik Planlanma Düzeyi: 3,263±0,994												

Bankalarda yürütülen denetimin çevik planlanma düzeyine yönelik banka çalışanlarının algısı Tablo 23'te sunulmuştur. İlgili tabloda görüldüğü üzere; 5 ifadeye verilen cevapların genel ortalaması 3,263±0,994 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ilgili

tabloda katılımcıların en çok katılım gösterdiği ifade $3,377 \pm 1,224$ ortalama ile “Çalıştığım bankada denetim planları hazırlanırken çalışanların fikirlerinin dikkate alındığını düşünüyorum”; en az katılım gösterdiği ifade ise $3,168 \pm 1,258$ ortalama ile “Çalıştığım bankada denetim planlarının esnek ve ihtiyaç halinde revize edilebilir yapıda olduğunu düşünüyorum” olarak saptanmıştır. İlgili ifadelerle verilen cevapların yüzdesel olarak dağılımları ise aşağıdaki gibidir.

- Denetim planları hazırlanırken çalışanların fikirlerinin dikkate alındığına yönelik ifadeye, katılımcıların %45,6’sinin olumlu, %34’ünün kararsız ve 20,4’ünün olumsuz bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir.
- Denetim planları hazırlanırken öncelikle riskli alanlar belirlendiğini ve bu alanlara odaklanıldığına yönelik ifadeye, katılımcıların %42,8’inin olumlu, %26,6’sının kararsız ve %30,7’sinin olumsuz bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir.
- Denetim planlarının esnek ve ihtiyaç halinde revize edilebilir yapıda olduğuna yönelik ifadeye, katılımcıların %39,6’sının olumlu, %25,8’inin kararsız ve %34,6’sının olumsuz bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir.
- Denetim planlarının kısa ve yinelenmeli olacak şekilde tasarlandığına yönelik ifadeye, katılımcıların %44,4’ünün olumlu, %27,1’inin kararsız ve %28,5’inin olumsuz bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir.
- Denetim planlarının en fazla üç aylık dönemler için yapıldığına yönelik ifadeye, katılımcıların %43,7’sinin olumlu, %24,4’ünün kararsız ve %31,8’inin olumsuz bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 24. Denetim Sürecinin Çevikliğine Yönelik Bulgular (Yürütme)

ÖLÇEK İFADELERİ	Ort.	SS	1		2		3		4		5	
			n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Çalıştığım bankada denetim faaliyetlerinin sürekli iletişim ve iş birliği içinde gerçekleştirildiğini düşünüyorum.	3.177	1.386	84	16,4	85	16,6	116	22,6	110	21,5	117	22,9

Bankalarda yürütülen denetimin çevik yürütülme düzeyine yönelik banka çalışanlarının algısı Tablo 24’te sunulmuştur. İlgili tabloda görüldüğü üzere, 9 ifadeye verilen cevapların genel ortalaması $3,087 \pm 1,068$ olarak tespit edilmiştir. Ayrıca banka çalışanlarının en çok katılım gösterdiği ifade, $3,177 \pm 1,386$ ortalama ile “Çalıştığım bankada denetim faaliyetlerinin sürekli iletişim ve iş birliği içinde gerçekleştirildiğini düşünüyorum”; en az katılım gösterdiği ifade ise $3,044 \pm 1,230$ ortalama ile “Çalıştığım bankada denetim faaliyetleri kapsamında iş listelerinin düzenli olarak hazırlandığını düşünüyorum” olarak saptanmıştır. İlgili ifadelere verilen cevapların yüzdesel olarak dağılımları ise aşağıdaki gibidir:

- Denetim faaliyetlerinin sürekli iletişim ve iş birliği içinde gerçekleştirildiğine yönelik ifadeye, katılımcıların %44,4’ünün olumlu, %22,6’sinin kararsız ve %33’ünün olumsuz bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir.
- Denetim faaliyetlerinde uygun yazılım ve teknoloji kullanıldığına yönelik ifadeye, katılımcıların %43,3’ünün olumlu, %25’inin kararsız ve %31,7’sinin olumsuz bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir.
- Denetim ekiplerinin belirli periyodlarla toplantılar yaptığına yönelik ifadeye, katılımcıların %40’ının olumlu, %26,8’inin kararsız ve %33,2’ünün olumsuz bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir.
- Denetim faaliyetleri kapsamında iş listelerinin düzenli olarak hazırlandığına yönelik ifadeye, katılımcıların %40,8 olumlu, %24,8’inin kararsız ve %34,4’ünün olumsuz bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir.
- Denetim faaliyetleri kapsamında ortaya çıkan problemlerin hızlı bir şekilde çözüldüğüne yönelik ifadeye, katılımcıların %42,4’ünün olumlu, %24,8’inin kararsız ve %32,8’unun olumsuz bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir.
- Denetimin üçer aylık peridolarla yapılmasının denetimin etkinliğini arttırdığına yönelik ifadeye, katılımcıların %42’sinin olumlu, %26,4’ünün kararsız ve %31,6’sının olumsuz bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir.
- Denetim faaliyetleri kapsamında yaşanabilecek problemlerin öngörülebildiğine yönelik ifadeye, katılımcıların %42’sinin olumlu, %25,8’inin kararsız ve %32,2’sinin olumsuz bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir.
- Şeffaflığın denetim uygulamalarının etkinliğini arttırdığına yönelik ifadeye, katılımcıların %40,1’inin olumlu, %27,3’ünün kararsız ve %32,6’sının olumsuz bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir.

- Denetimlerin doğru yerde ve doğru zamanda yapılmasını sağlamak için denetim ekiplerinin yönetimle ve çalışanlarla iş birliği yaptığına yönelik ifadeye, katılımcıların %41,2'sinin olumlu, %25,4'ünün kararsız ve %33,4'ünün olumsuz bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 25. Denetim Sürecinin Çevikliğine Yönelik Bulgular (Raporlama)

ÖLÇEK İFADELERİ	Ort.	SS	1		2		3		4		5	
			n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Çalıştığım bankada denetim raporlarının kısa bir sürede hazırlandığını düşünüyorum.	3,166	1,355	86	16,8	67	13,1	144	28,1	106	20,7	109	21,3
Çalıştığım bankada denetim raporlama yöntemlerinin ve formatlarının verimsizliğe yol açmayacak detayda ve yapıda olduğunu düşünüyorum.	3,090	1,201	56	10,9	117	22,9	125	24,4	151	29,5	62	12,1
Çalıştığım bankada denetim uygulama ve raporlamalarının eş zamanlı olarak yürütüldüğünü düşünüyorum.	3,134	1,250	61	11,9	113	22,1	108	21	156	30,5	74	14,5
Çalıştığım bankada denetim raporlamalarının yalın, anlaşılır ve ihtiyaca uygun nitelikte olduğunu düşünüyorum.	3,132	1,233	57	11,1	117	22,9	110	21,4	157	30,7	71	13,9
Çalıştığım bankada her denetim dönemi sonunda ara rapor incelemesi için yönetimin incelemeye dâhil edildiğini düşünüyorum.	3,093	1,204	61	11,9	109	21,3	120	23,4	165	32,2	57	11,1
Çalıştığım bankada denetim sonunda tüm ara raporların bir sonuç incelemesinde birleştirildiğini düşünüyorum.	3,101	1,216	65	12,7	99	19,3	128	25,0	159	31,1	61	11,9
Denetimin Çevik Raporlanma Düzeyi: 3,120±1,086												
DENETİM SÜRECİNİN ÇEVİKLİK DÜZEYİ: 3,141±0,928												

Bankalarda yürütülen denetimin çevik raporlanma düzeyine yönelik banka çalışanlarının algısı Tablo 25'te sunulmuştur. İlgili tabloda görüldüğü üzere, 6 ifadeye verilen cevapların genel ortalaması 3,141±0,928 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca banka çalışanlarının en çok katılım gösterdiği ifade 3,166±1,355 ortalama ile “Çalıştığım bankada denetim raporlarının kısa bir sürede hazırlandığını düşünüyorum”; en az katılım

gösterdikleri ifade ise $3,090 \pm 1,201$ ortalama ile “Çalıştığım bankada denetim raporlama yöntemlerinin ve formatlarının verimsizliğe yol açmayacak detayda ve yapıda olduğunu düşünüyorum” olarak saptanmıştır. İlgili ifadelere verilen cevapların yüzdesel olarak dağılımları ise aşağıdaki gibidir:

- Denetim raporlarının kısa bir sürede hazırlandığına yönelik ifadeye, katılımcıların %42’sinin olumlu, %28,1’inin kararsız ve %29,9’unun olumsuz bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir.
- Denetim raporlama yöntemlerinin ve formatlarının verimsizliğe yol açmayacak detayda ve yapıda olduğuna yönelik ifadeye, katılımcıların %41,8’inin olumlu, %24,4’ünün kararsız ve %33,9’unun olumsuz bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir.
- Denetim uygulama ve raporlamalarının eş zamanlı olarak yürütüldüğüne yönelik ifadeye, katılımcıların %45’inin olumlu, %21’inin kararsız ve %34’ünün olumsuz bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir.
- Denetim raporlamalarının yalın, anlaşılır ve ihtiyaca uygun nitelikte olduğuna yönelik ifadeye, katılımcıların %44,6’sının olumlu, %21,4’ünün kararsız ve %34’ünün olumsuz bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir.
- Her denetim dönemi sonunda ara rapor incelemesi için yönetimin incelemeye dâhil edildiğine yönelik ifadeye, katılımcıların %43,3’ünün olumlu, %23,4’ünün kararsız ve %33,2’sinin olumsuz bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir.
- Denetim sonunda tüm ara raporların bir sonuç incelemesinde birleştirildiğine yönelik ifadeye, katılımcıların %43’ünün olumlu, %25’inin kararsız ve %32’sinin olumsuz bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma bulguları kapsamında, denetim sürecinin genel olarak çevik bir şekilde planlandığı, yürütüldüğü ve raporlandığı ortaya çıkmıştır. Nitekim ifadelere verilen cevapların ortalama değerleri, banka çalışanlarının denetimin çevik planlanmasında, yürütülmesinde ve raporlanmasında olumlu algılara sahip olduğunu göstermektedir. Ancak denetim sürecinin çevik yürütülmesine yönelik üç aşamaya verilen cevapların ortalama değerleri incelendiğinde; ilk sırada, planlama olmasına rağmen ikinci sırada, raporlama üçüncü sırada ise yürütülme olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, alan yazınında da işletmerin çevik denetim yaklaşımını iş süreçlerine uyarlamada zorluk

yaşadığı belirtilmektedir (Catlin ve Watkins, 2021; KPMG, 2019). Araştırmada tespit edilen denetim süreçlerindeki aşamaların çevikliğine yönelik karmaşıklık, alan yazınındaki bulgularla örtüşmektedir.

3.8.1.2. Araştırmanın Hipotez Testi Bulguları

Araştırmanın ölçek geliştirme süreci kapsamında iki ölçeğin uyum geçerliliği basit korelasyon ile test edilmiştir. İlgili test sonucunda ise bankalarda çalışan denetim ekiplerinin çevikliği ile iç denetim sürecinin çevikliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu kapsamda değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları Tablo 17’de sunulmuş ve tekrara düşmemek adına bu bölümde yer verilmemiştir. Araştırmanın bu kısmında ise bankalarda çalışan denetim ekiplerinin çevikliği ile iç denetim sürecinin çevikliği arasında neden-sonuç ilişkisi araştırılmıştır. Bu amaç kapsamında kurulan H1 ve H2 hipotezleri basit regresyon analiziyle test edilmiş ve analiz bulguları Tablo 26’da sunulmuştur.

Tablo 26. H1, H2 Hipotezlerine Ait Bulguları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Beta	t	p	R	R ²
DEÇ	DSÇ	0,614	17,577	0,00	0,614	0,377
	DÇP	0,629	18,28	0,00	0,629	0,396
	DÇY	0,493	12,787	0,00	0,493	0,243
	DÇR	0,542	14,576	0,00	0,542	0,294

Tablo 26’da görüldüğü üzere; basit regresyon analiz sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1,37) = 308,936, P < 0,00$; $F(1,39) = 334,391, P < 0,00$; $F(1,24) = 163,506, P < 0,00$; $F(1,29) = 212,452, P < 0,00$). Bu kapsamda;

- “Denetim süreci çevikliğinin denetim ekiplerinin çevikliği üzerinde etkisi vardır” hipotezi (H1) desteklenmiştir.
- “Denetimin çevik planlanma, yürütülme ve raporlanma düzeyinin denetim ekiplerinin çevikliği üzerinde bir etkisi vardır” hipotezi (H2) desteklenmiştir.

Araştırma bulguları kapsamında, denetim ekiplerinin çevik yeteneklere sahip olmasının kurumdaki iç denetim süreçlerinin çevik denetim yaklaşımıyla yürütülmesine

bağlı olduğu saptanmıştır. Ayrıca denetim ekibi çevikliğindeki %37'lik artışın denetim sürecinin çevikliğine; denetim ekibi çevikliğindeki %39'luk artışın denetimin çevik planlanmasına; denetim ekibi çevikliğindeki %24'lük artışın denetimin çevik yürütülmesine; denetim ekibi çevikliğindeki %29'luk artışın denetimin çevik raporlanmasına bağlı olduğu saptanmıştır.

Araştırmanın H3, H4 ve H5 hipotezleri t testi analiziyle test edilmiştir. Analiz Bulguları Tablo 27'de sunulmuştur.

Tablo 27. H3, H4, H5 Hipotezlerine Ait Bulgular

H 3 Hipotez Testi						
Sermaye Yapısı	N	Ort.	SS	SD	t	p
Devlet	203	3,565	0,879	463	2,175	0,030
Özel	309	3,385	0,976			
H4 Hipotez Testi						
Sermaye Yapısı	N	Ort.	SS	SD	t	p
Kamu	203	3,239	0,871	460	1,974	0,049
Özel	309	3,077	0,959			
H5a Hipotez Testi						
Sermaye Yapısı	N	Ort.	SS	SD	t	p
Kamu	203	3,353	0,908	472	1,712	0,088
Özel	309	3,204	1,044			
H5b Hipotez Testi						
Sermaye Yapısı	N	Ort.	SS	SD	t	p
Kamu	203	3,216	1,042	510	2,214	0,027
Özel	309	3,003	1,078			
H5c Hipotez Testi						
Sermaye Yapısı	N	Ort.	SS	SD	t	p
Kamu	203	3,178	1,054	510	0,974	0,330
Özel	309	3,082	1,106			

Tablo 27’de görüldüğü üzere;

- Denetim ekiplerinin çeviklik düzeyine ilişkin ifadelere katılım düzeyi, çalışanların görev yaptığı bankanın sermaye yapısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir ($t_{(460)} = 2,175$ ve $p < 0,05$). İlgili farklılığın sebebinin belirlenmesi amacıyla banka çalışanlarının görüşlerine ait ortalama değerler incelenmiştir. İnceleme sonunda kamu bankası çalışanlarının denetim ekiplerinin çevikliğine yönelik görüşlerinin ortalaması (Ort.=3,56; SS =0,87), özel banka çalışanlarının görüşlerinden (Ort.=3,38; SS =0,97) yüksek olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle; denetim ekiplerinin çevikliğine yönelik kamu çalışanları ile özel banka çalışanlarının farklı görüşte olduğu ve bu farklılığın kamu bankası çalışanlarının denetim ekiplerini daha yüksek puanla değerlendirmesinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, kamu bankasında çalışan denetim ekiplerinin daha yüksek çevikliğe sahip olması sebebiyle özel bankalardan ayrıldığını göstermektedir. Bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre H3 hipotezi desteklenmiştir.
- Denetim sürecinin çevikliğine ilişkin ifadelere katılım düzeyi, çalışanların görev yaptığı bankanın sermaye yapısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir ($t_{(460)} = 1,974$ ve $P < 0,05$). İlgili farklılığın sebebinin belirlenmesi amacıyla banka çalışanlarının görüşlerine ait ortalama değerler incelenmiştir. İnceleme sonunda kamu bankası çalışanlarının denetim süreci çevikliğine ilişkin görüşlerinin (Ort.=3,23; SS =0,87) özel banka çalışanlarının görüşlerinden (Ort.=3,07; SS =0,95) daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle, denetim sürecinin çevikliğine yönelik kamu ile özel banka çalışanlarının farklı görüşte oldukları ve bu farklılığın kamu bankasında çalışanlarının denetim süreçlerini daha yüksek puanla değerlendirmesinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, kamu bankasında yürütülen denetim süreçlerinin daha yüksek çevikliğe sahip olması sebebiyle özel bankalardan ayrıldığını göstermektedir. Bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre H4 hipotezi desteklenmiştir.
- Denetimin çevik yürütülme düzeyine ilişkin ifadelere katılım düzeyi, çalışanların görev yaptığı bankanın sermaye yapısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaştığı tespit edilmiştir ($t_{(510)} = 2,214$ ve $P < 0,05$). İlgili farklılığın

sebebinin belirlenmesi amacıyla banka çalışanlarının görüşlerine ait ortalama değerler incelenmiştir. İnceleme sonunda, kamu bankasında çalışanların denetimin çevik bir şekilde yürütülmesine ilişkin görüşlerinin (Ort.=3,21; SS =1,04) özel banka çalışanlarının görüşlerinden (Ort. =3,00; SS =1,07) daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle, bankalardaki denetimin çevik yürütülme düzeyine yönelik kamu ile özel banka çalışanlarının farklı görüşte olduğu ve bu farklılığın kamu bankası çalışanlarının denetimin çevik yürütülme düzeyini daha yüksek puanla değerlendirmesinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, kamu bankasında denetimin çevik yürütülme düzeyinin daha yüksek olması sebebiyle özel bankalardan ayrıldığını göstermektedir. Bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre H5b hipotezi kabul edilmiştir.

- Denetimin çevik planlanma ve raporlanma düzeyine ilişkin ifadelere katılım düzeyi, çalışanların görev yaptığı bankanın sermaye yapısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($t_{(510)} = 1,712$ ve $p > 0,05$; $t_{(510)} = 0,974$ ve $p > 0,05$). Başka bir ifadeyle, kamu ve özel banka çalışanlarının denetimin çevik planlanma ve raporlanma düzeyine yönelik görüşlerinin benzer olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar, denetimin çevik planlanma ve raporlanma düzeyinin kamu ve özel bankalarda benzer düzeyde olduğunu göstermektedir. Bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre H5a ve H5c hipotezi reddedilmiştir.

Yukarıda sunulan bulgular, Türkiye’de faaliyet gösteren kamu bankalarının çevik denetim yaklaşımını özel bankalara kıyasla daha çok benimsediğini göstermektedir. Geçmişten günümüze yapılan birçok çalışmada, modern iç denetimin kamu sektöründe hız kazandığı ve geniş uygulama alanı olduğu vurgulanmıştır (Akçay, 2013; Hamidi, 2019; Kartal, 2013; Karcıoğlu ve Kurnaz 2017). Nitekim sermayesinin % 50’ sinden fazlasının kamuya ait olan bankaların ekonomik büyüme ve kalkınmaya liderlik etmek, piyasada var olan aksaklıklarına çözüm üretmek gibi birçok önemli amacı bulunmaktadır (Esmer ve Yüksel, 2022). Bu kapsamda tespit edilen sonuç alan yazını ile paralellik göstermektedir.

Araştırmanın H6, H7, H8 hipotezleri t testi analiziyle test edilmiştir. Analiz Bulguları Tablo 28’da sunulmuştur.

Tablo 28. H6, H7, H8 Hipotezlerine Ait Bulgular

H6 Hipotez Testi						
Banka Türü	N	Ort.	SS	SD	t	p
Ticaret	400	3,465	0,955	510	0,422	0,643
Katılım	112	3,423	0,901			
H7 Hipotez Testi						
Banka Türü	N	Ort.	SS	SD	t	p
Ticaret	400	3,157	0,923	510	0,731	0,465
Katılım	112	3,084	0,947			
H8a Hipotez Testi						
Banka Türü	N	Ort.	SS	SD	t	p
Ticaret	400	3,280	0,986	510	0,723	0,470
Katılım	112	3,203	1,025			
H8b Hipotez Testi						
Banka Türü	N	Ort.	SS	SD	t	p
Ticaret	400	3,102	1,068	510	0,593	0,553
Katılım	112	3,034	1,071			
H8c Hipotez Testi						
Banka Türü	N	Ort.	SS	SD	t	p
Ticaret	400	3,137	1,081	510	0,655	0,513
Katılım	112	3,061	1,105			

Tablo 28’de görüldüğü üzere;

- Dekiplerinin çevikliğine ilişkin ifadelerle katılım düzeyi, çalışanların görev yaptığı bankanın türüne göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($t_{(510)}=0,422$ ve $p>0,05$). Banka türü açısından farklılaşmanın olmaması, ticaret ve katılım bankası çalışanlarının denetim ekiplerinin çevikliğine ilişkin benzer görüşte olduklarını ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda, bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre H6 hipotezi reddedilmiştir.

- Denetim sürecinin çevikliğine ilişkin ifadeler katılıma katılım düzeyi, çalışanların görev yaptığı ait bankanın türüne göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($t_{(510)} = 0,731$ ve $p > 0,05$). Banka türü açısından anlamlı farklılaşmanın olmaması, ticaret ve katılım bankası çalışanlarının denetim süreci çevikliğine ilişkin benzer görüşte olduklarını ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda, bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre H7 hipotezi reddedilmiştir.
- Denetimin çevik planlanma, yürütülme ve raporlanma düzeyine ilişkin ifadeler katılıma katılım düzeyi, çalışanların görev yaptığı bankanın türüne göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($t_{(510)} = 0,723$ ve $p > 0,05$; $t_{(510)} = 0,593$ ve $p > 0,05$; $t_{(510)} = 0,655$ ve $p > 0,05$). Banka türü değişkeni açısından anlamlı farklılaşmanın olmaması, ticaret ve katılım bankası çalışanlarının denetim süreci çevikliğine ilişkin benzer görüşte olduklarını ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda, bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre H8a, H8b ve H8c hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırmanın H9, H10 ve H11 hipotezleri tek yönlü varyans analiziyle test edilmiştir. Analiz Bulguları Tablo 29’da sunulmuştur

Tablo 29. H9, H10 ve H11 Hipotezlerine Ait Bulgular

H9 Hipotez Testi						
Pozisyon	N	Ort.	SS	SD	F	p
İç Denetim Personeli	132	3,451	9,502	0,941	1,032	0,413
İç Kontrol Personeli	115	3,636		0,800		
Şube Müdürü	61	3,516		0,994		
Yönetmen	48	3,368		0,981		
Yönetmen Yrd.	31	3,269		1,091		
Uzman	24	3,589		0,826		
Uzman Yrd.	12	3,541		0,682		
Kobi Danışmanı	33	3,398		0,992		
Bireysel Müşteri Danışmanı	23	3,211		1,054		
Gişe Sorumlusu	33	3,309		1,124		

Tablo 29. (Devamı)

H10 Hipotez Testi						
Pozisyon	N	Ort.	SS	SD	F	p
İç Denetim Personeli	132	3,167	9,502	0,984	0,803	0,614
İç Kontrol Personeli	115	3,271		0,901		
Şube Müdürü	61	3,050		0,966		
Yönetmen	48	3,152		0,904		
Yönetmen Yrd.	31	2,937		0,849		
Uzman	24	3,250		0,871		
Uzman Yardımcısı	12	3,200		0,963		
Kobi Danışmanı	33	2,995		0,973		
Bireysel Müşteri Danışmanı	23	3,037		0,959		
Gişe Sorumlusu	33	2,934		0,869		
H11a Hipotez Testi						
Pozisyon	N	Ort.	SS	SD	F	p
İç Denetim Personeli	132	3,218	9,502	1,075	0,667	0,739
İç Kontrol Personeli	115	3,436		0,9194		
Şube Müdürü	61	3,296		1,045		
Yönetmen	48	3,202		0,968		
Yönetmen Yrd.	31	3,290		0,901		
Uzman	24	3,316		0,968		
Uzman Yrd.	12	3,333		1,116		
Kobi Danışmanı	33	3,133		1,104		
Bireysel Müşteri Danışmanı	23	3,095		1,080		
Gişe Sorumlusu	33	3,133		0,850		
H11b Hipotez Testi						
Pozisyon	N	Ort.	SS	SD	F	p
İç Denetim Personeli	132	3,159	9,502	1,084	1,124	0,344
İç Kontrol Personeli	115	3,201		1,064		
Şube Müdürü	61	2,915		1,095		
Yönetmen	48	3,145		1,029		
Yönetmen Yrd.	31	2,731		1,130		
Uzman	24	3,231		1,093		

Tablo 29. (Devamı)

Uzman Yrd.	12	3,148		1,071		
Kobi Danışmanı	33	2,956		1,003		
Bireysel Müşteri Danışmanı	23	3,004		1,001		
Gişe Sorumlusu	33	2,781		1,107		
H11c Hipotez Testi						
Pozisyon	N	Ort.	SS	SD	F	p
İç Denetim Personeli	132	3,137	9,502	1,096	0,436	0,916
İç Kontrol Personeli	115	3,239		1,052		
Şube Müdürü	61	3,046		1,141		
Yönetmen	48	3,121		1,089		
Yönetmen Yrd.	31	2,951		1,161		
Uzman	24	3,222		0,962		
Uzman Yrd.	12	3,166		1,068		
Kobi Danışmanı	33	2,939		1,079		
Bireysel Müşteri Danışmanı	23	3,036		1,063		
Gişe Sorumlusu	33	3,000		1,227		

Tablo 29’da görüldüğü üzere;

- Denetim ekiplerinin çevikliğine ilişkin ifadeler katılıma katılım düzeyi, çalışanların pozisyonlarına göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($t_{(9,502)} = 0,422$ ve $p > 0,05$). Pozisyon değişkeni açısından anlamlı farklılaşmanın olmaması, tüm çalışanların denetim ekiplerinin çevikliğine ilişkin benzer görüşte olduklarını ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda, varyans analizi sonuçlarına göre H9 hipotezi reddedilmiştir.
- Denetim sürecinin çevikliğine ilişkin ifadeler katılıma katılım düzeyi, çalışanların pozisyonuna göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($t_{(9,502)} = 0,422$ ve $p > 0,05$). Pozisyon değişkeni açısından anlamlı farklılaşmanın olmaması, tüm çalışanların denetim süreci çevikliğine ilişkin benzer görüşte olduklarını ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda, varyans analizi sonuçlarına göre H10 hipotezi reddedilmiştir.

- Denetimin çevik planlanma, yürütülme ve raporlanma düzeyine ilişkin ifadeler katılıma katılma düzeyi, çalışanların pozisyonuna göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($t_{(9,502)} = 0,422$ ve $p > 0,05$). Pozisyon değişkeni açısından anlamlı farklılaşmanın olmaması, tüm çalışanların denetimin çevik planlanma, yürütülme ve raporlanma düzeyine ilişkin benzer görüşte olduklarını ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda, varyans analizi sonuçlarına göre H11a, H11b ve H11c hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırmanın H12, H13 ve H14 hipotezleri tek yönlü varyans analiziyle test edilmiştir. Analiz Bulguları Tablo 30’da sunulmuştur

Tablo 30. H12, H13 ve H14 Hipotezlerine Ait Bulgular

H12 Hipotez Testi						
Deneyim	N	Ort.	SS	SD	F	p
5 yıl ve altı	61	3,242	1,041	3,508	1,923	0,125
6-10 yıl	164	3,478	0,930			
11-15 yıl	133	3,401	0,980			
16 yıl ve üzeri	154	3,565	0,871			
H13 Hipotez Testi						
Deneyim	N	Ort.	SS	SD	F	p
5 yıl ve altı	61	2,962	0,950	3,508	1,118	0,341
6-10 yıl	164	3,151	0,908			
11-15 yıl	133	3,124	0,936			
16 yıl ve üzeri	154	3,216	0,931			
H14a Hipotez Testi						
Deneyim	N	Ort.	SS	SD	F	p
5 yıl ve altı	61	3,032	1,023	3,508	1,535	0,205
6-10 yıl	164	3,304	0,961			
11-15 yıl	133	3,231	1,004			
16 yıl ve üzeri	154	3,339	1,003			

Tablo 30. (Devamı)

H14b Hipotez Testi						
Deneyim	N	Ort.	SS	SD	F	p
5 yıl ve altı	61	2,903	1,079	3,508	1,056	0,368
6-10 yıl	164	3,075	1,059			
11-15 yıl	133	3,073	1,074			
16 yıl ve üzeri	154	3,186	1,067			
H14c Hipotez Testi						
Deneyim	N	Ort.	SS	SD	F	p
5 yıl ve altı	61	2,991	1,164	3,508	0,372	0,773
6-10 yıl	164	3,137	1,027			
11-15 yıl	133	3,111	1,117			
16 yıl ve üzeri	154	3,161	1,094			

Tablo 30’da görüldüğü üzere;

- Denetim ekiplerinin çevikliğine ilişkin ifadeler katılıma katılım düzeyi, çalışanların deneyimlerine göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($t_{(3,508)} = 0,422$ ve $p > 0,05$). Deneyim değişkeni açısından anlamlı farklılaşmanın olmaması, çalışanların bankada daha kısa ya da daha uzun süre var olmasının denetim ekiplerinin çevikliğine ilişkin görüşlerini etkilemediği ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda, varyans analizi sonuçlarına göre H12 hipotezi reddedilmiştir.
- Denetim sürecinin çevikliğine ilişkin ifadeler katılıma katılım düzeyi, çalışanların deneyimlerine göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($t_{(3,508)} = 0,422$ ve $p > 0,05$). Deneyim değişkeni açısından anlamlı farklılaşmanın olmaması, çalışanların bankada daha kısa ya da daha uzun süre var olmasının denetim sürecinin çevikliğine ilişkin görüşlerini etkilemediği ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda, varyans analizi sonuçlarına göre H13 hipotezi reddedilmiştir.
- Denetimin çevik planlanma, yürütülme ve raporlanma düzeyine ilişkin ifadeler katılıma katılım düzeyi, çalışanların deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($t_{(3,508)} = 0,422$ ve $p > 0,05$). Deneyim

değişkeni açısından anlamlı farklılaşmanın olmaması, çalışanların bankada daha kısa ya da daha uzun süre var olmasının denetimin çevik planlanma, yürütülme ve raporlanma düzeyine ilişkin görüşlerinin etkilemediği ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda, Varyans analizi sonuçlarına göre H14a, H14b ve H14c hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 31. H15, H16 ve H17 Hipotezlerine Ait Bulgular

H15 Hipotez Testi						
Eğitim Düzeyi	N	Ort.	SS	SD	F	p
Lisans	292	3,492	0,924	2,509	1,847	0,159
Yüksek Lisans	185	3,363	0,982			
Doktora	35	3,649	0,843			
H16 Hipotez Testi						
Eğitim Düzeyi	N	Ort.	SS	SD	F	p
Lisans	292	3,191	0,922	2,509	1,030	0,358
Yüksek Lisans	185	3,083	0,943			
Doktora	35	3,031	0,888			
H17a Hipotez Testi						
Eğitim Düzeyi	N	Ort.	SS	SD	F	p
Lisans	292	3,293	0,994	2,509	0,318	0,727
Yüksek Lisans	185	3,227	0,998			
Doktora	35	3,205	0,995			
H17b Hipotez Testi						
Eğitim Düzeyi	N	Ort.	SS	SD	F	p
Lisans	292	3,145	1,047	2,509	1,210	0,299
Yüksek Lisans	185	3,031	1,086			
Doktora	35	2,901	1,141			
H17c Hipotez Testi						
Eğitim Düzeyi	N	Ort.	SS	SD	F	p
Lisans	292	3,175	1,093	2,509	0,883	0,414
Yüksek Lisans	185	3,041	1,077			
Doktora	35	3,081	1,074			

Tablo 31’de görüldüğü üzere;

- Denetim ekiplerinin çevikliğine ilişkin ifadeler katılıma katılım düzeyi, çalışanların eğitim düzeyine göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($t_{(2,509)} = 0,422$ ve $p > 0,05$). Varyans analizi sonuçlarına göre H15 hipotezi reddedilmiştir.
- Denetim sürecinin çevikliğine ilişkin ifadeler katılıma katılım düzeyi, çalışanların eğitim düzeyine göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($t_{(2,509)} = 0,422$ ve $p > 0,05$). Varyans analizi sonuçlarına göre H16 hipotezi reddedilmiştir.
- Denetimin çevik planlanma, yürütülme ve raporlanma düzeyine ilişkin ifadeler katılıma katılım düzeyi, çalışanların eğitim düzeyine göre anlamlı farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($t_{(2,509)} = 0,422$ ve $p > 0,05$). Varyans analizi sonuçlarına göre H17a, H17b ve H17c hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırma bulguları, çevik denetim düzeyine etki eden denetim ekibi ve süreç çevikliğine yönelik görüşlerin, çalışanların deneyimine, pozisyonuna ve görev yaptıkları bankanın türüne göre farklılaşmadığını, başka bir ifadeyle benzer düzeyde olduğunu göstermektedir.

SONUÇ

Her işletme var olduğu sürece çeşitli kriz, risk ve benzeri belirsizliklerle karşı karşıya kalmaktadır. İç denetim; kriz, risk ve benzeri belirsizlik dönemlerinin olumsuz etkilerini azaltan fonksiyonlara sahip olduğundan işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Özellikle küresel krizlere duyarlı olan bankaların karşılaşılabileceği olumsuz durumlara karşı iç denetim faaliyetlerinin etkin yürütülmesi kritik bir öneme sahiptir. Nitekim, bankalarda iç denetim faaliyetlerinin geleceğine yön verecek kavramlardan biri çevik denetim yaklaşımıdır. Çevik denetim yaklaşımı, geleneksel denetim gibi diğer denetim anlayışlarına kıyasla iç ve dış çevredeki dinamiklere daha hızlı bir şekilde adapte olmayı içermektedir. Günümüz dünyasının koşulları göz önüne alındığında hem işletmelerin hem de iç denetim birimlerinin en önemli ihtiyaçlarından biri değişime ayak uydurabilecek düzeyde çevikliğe sahip olmalarıdır.

Değişime adapte olabilmek isteyen kurumlar, geleneksel iç denetimden çevik iç denetime geçerken birtakım dönüşümler yaşamak zorundadır. Bu dönüşümlerden ilki, uzun bir süreçten sonra kusursuz bir iletişim yerine süreç boyunca sürekli iletişimin benimsenmesidir. İkincisi, keskin bir planlama yerine, esnek ve değişebilen bir planlamanın benimsenmesidir. Üçüncüsü, kapsamlı dokümantasyon yerine vaktinde ve yalın dokümantasyonun benimsenmesidir. Dördüncüsü, hiyerarşik bir sistemde kurulan roller yerine daha esnek bir sistemde güçlendirilmiş roller benimsenmesidir. Beşincisi, mevcut plana bağlı faaliyetler yerine ihtiyaca göre değişebilen faaliyetler benimsenmesidir. Altıncısı, denetim kaynaklarını denetleme yerine, denetimlere ve projelere kaynak sağlamanın benimsenmesidir. Yedincisi ise denetim sürecinin kontrolü yerine denetim sürecinde şeffaflığının benimsenmesidir.

Çeviklik, işletmelerin kültürüne yerleştirilecek bir zihniyettir ve geleneksel iç denetimden çevik iç denetime geçiş yapılırken bazı kilit noktalar mevcuttur. Bu kilit noktalardan ilki, denetim evreninin kurum tabanlıdan risk tabanlıya dönüştürülmesidir. İkincisi, risk değerlendirmesi ve planlanmasının yıllık dönemden üç aylık dönemlere indirgenmesidir. Üçüncüsü, odak noktasının kurum kapsamından yakın zamanlı kritik risklere çevrilmesidir. Dördüncüsü, denetim sürecindeki statik güncellemelerin yerini sürekli iş birliğine bırakmasıdır. Ancak, bazı işletmeler çevik denetimi benimsediklerini düşünmelerine ya da beyan etmelerine rağmen geleneksel yöntemle denetimlerine devam

etmektedir. Bazıları ise hem çevik hem de geleneksel denetim yöntemlerini bir arada kullanmaktadır. İşletmelerde yaşanan bu karmaşa, çevik denetim konusunun tam anlamıyla anlaşılmadığını ve dolayısıyla çevik denetim yaklaşımının iç denetim faaliyetlerinin kültür ve ortamına tam olarak uyarlanamadığını göstermektedir.

TİDE tarafından yakın geçmişte yayımlanan global risk raporunda çeviklik, gelecekte iç denetimin yerine getirmesi gereken temel şartlardan biri olarak belirtilmiştir. İlgili şartın yerine getirilmesi için iç denetçi yeteneklerinin ve iç denetim faaliyet alanlarının çevik denetim yaklaşımıyla yeniden uyarlanması gerektiği vurgulanmıştır. Alan yazını taramalarında, çevik denetime yönelik çalışmaların nicel olarak kısıtlı olduğu ve genel olarak çevik denetim yaklaşımının daha iyi anlaşılmasına yönelik kavramsal bir çerçeve sunduğu saptanmıştır. İncelenen çalışmaların araştırmanın amacına uygun teorik altyapıyı sağlaması nedeniyle tümdengelim yaklaşımıyla ölçek geliştirilmesi planlanmıştır. Ölçek geliştirme sürecinin ilk adımında, alan yazını desteğiyle başlangıç madde havuzu oluşturulmuştur. İkinci adımında, uzman görüşü alınarak madde havuzu revize edilmiş ve ön uygulama formu oluşturulmuştur. Üçüncü adımda; ön uygulama formu yoluyla veri toplanmış ve toplanan veriler iç tutarlılık ve KFA ile incelenmiştir. Dördüncü adımda, kuramsal olarak geçerliliği ve güvenilirliği tespit edilen ölçeklerin DFA ile doğrulukları saptanmıştır. Ölçek geliştirme sürecinde saptanan tüm değerler, ilgili alan yazınındaki eşik değerlerle karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Süreç sonunda, bankacılık sektöründe çevik denetim yaklaşımının uygulanma düzeyini tespit etmesi amacıyla geliştirilen iki ölçeğin kapsam ve yapı geçerlilikleri saptanmıştır. Geliştirilen ölçeklerin, banka yöneticilerinin alacağı kararlar ve atacağı adımlarda yol gösterici olacağı ve gelecek çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Ölçek geliştirme aşamaları sonunda geliştirilen ilk ölçek, denetim ekiplerinin çevikliğini tespit etmeye yöneliktir ve tek boyuttan (22 madde) oluşmaktadır. İkinci ölçek, denetim sürecinin çevikliğini tespit etmeye yöneliktir ve üç boyuttan (20 madde) oluşmaktadır. Denetim sürecinin çeviklik düzeyini belirlemeye yönelik ölçeğe ait maddelerin, alan yazınındaki çevik denetim süreci aşamalarıyla benzer şekilde boyutlandığı tespit edilmiştir. Çalışma sonuçlarının alan yazını ile benzerliği, ölçeğin yapı geçerliliğini sağladığına yönelik önemli bir göstergedir. Bu kapsamda ilgili boyutlar alan yazınına benzer olarak denetimin çevik planlanma, yürütülme ve raporlanma düzeyi şeklinde isimlendirilmiştir. Ölçek geliştirme sürecinin tamamlanmasının ardından,

bankaların iç denetim faaliyetlerinde çevik denetim yaklaşımının uygulanma düzeyinin belirlenmeye çalışıldığı araştırmada, örneklem bazında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Denetim ekiplerinin çeviklik düzeyini tespit etmeye yönelik çalışmanın tanımlayıcı bulguları incelendiğinde, tüm ölçek ifadelerinin ortalamasının üçün üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, bankalarda görev yapan iç denetim ekiplerinin genel olarak çevik yeteneklere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. İfade edilen cevapların ortalama değerleri, banka çalışanlarının denetim ekiplerinin çevikliğine yönelik olumlu algılara sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, herhangi bir yanlışlığı önlemek amacıyla denetim ekiplerinin çeviklik düzeyi; iç denetim, iç kontrol ve bankada diğer birimlerde görev yapan çalışanlar tarafından değerlendirilmiştir. Çok yönlü yapılan bu değerlendirme, denetim ekiplerinin öz değerlendirme becerisine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, tüm çalışanların benzer düzeyde cevaplar vermesi, bankaların yönetim kurulu, üst düzey yönetimi ve iç denetim birim yöneticileri için olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın amacı kapsamında, bankalarda çevik denetim yaklaşımının uygulanma düzeyine etki eden iki unsur bulunmaktadır. Birincisi, denetim ekiplerinin sahip olduğu yetenekler; ikincisi ise denetim sürecinde benimsenen yaklaşımdır. İlk olarak denetim ekiplerinin sahip olduğu yetenekler değerlendirilmiş ve denetim sürecinde benimsenen yaklaşım ele alınmıştır. Bu kapsamda, elde edilen önemli bulgulardan biri, denetim ekiplerinin yazılı iletişim becerisine sahip olmasıdır. Yazılı iletişim becerisi, diğerlerine kıyasla yüksek bir ortalamaya sahip olduğu için ilk sırada yer almaktadır. Elde edilen bir diğer önemli bulgu ise sözlü iletişim becerisinin beşinci sırada yer almasıdır. Geçmişte olduğu gibi günümüz iç denetim faaliyetlerinde de sözlü ve yazılı iletişim becerisinin oldukça önemli olduğu söylenebilir. Nitekim, alan yazınında sürekli önemi vurgulanan iletişim ve etkileşim gereksinimleri, çalışmamızın bulguları ile paralellik göstermektedir. Bu önem göz önüne alındığında, bankalardaki denetim ekiplerinin çevikliğine ilişkin ilk beş sıralamada sözlü ve yazılı iletişim becerilerinin yer alması olumlu olarak değerlendirilebilir. Ancak, bankaların karmaşık yapıları ve toplumsal statüleri göz önüne alındığında, yazılı ve özellikle sözlü iletişim becerilerinin çevik denetim düzeyi için olumlu ancak yeterli olmadığı söylenebilir. Bu kapsamda, araştırma sonucunun geleceğe yönelik bir farkındalık oluşturmaya ve özellikle sözlü iletişim becerilerinin geliştirilmesi önerilebilir.

Denetim ekiplerinin çeviklik düzeyine yönelik yukarıda bahsedilen yetenekler dışında sahip oldukları diğer yetenekler sırasıyla; eskiye göre daha fazla uzmanlaşma, empati, yüksek motivasyon, bankaya değer katarak bankayı sahiplenme, iş birliği içinde çalışma, problemler karşısında yaratıcı çözümler bulma, hızlı karar alma, etkili bir şekilde müzakere etme ve liderlik şeklindedir. Bankalarda şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanmasında kilit rol oynayan denetim ekiplerinin bu yeteneklere sahip olduğunun tespit edilmesi bankaların faaliyetlerindeki verimliliğe ve toplumdaki itibarına yönelik olumlu bir değerlendirme sağlamaktadır. Ek olarak dikkat çeken bir diğer bulgu “*Denetim ekiplerinin sürekli öğrenmeye açık olduğunu düşünüyorum.*” ifadesinin diğerlerine kıyasla en düşük ortalamaya sahip olmasıdır. Ölçek ifadesinin düşük olarak nitelendirilmesine karşın için üstünde bir ortalama değerine ulaşmıştır. Bu durum, denetim ekiplerinin öğrenmeye açık olduklarını ancak sürekli olarak öğrenmeye açık olmadıklarını göstermektedir. Ayrıca, tüm yeteneklerin birbirine yakın değerler alması, bankacılık sektörü için yeterli olmasa da geleceğe yönelik istenen bir durum olarak yorumlanabilir.

Yukarıda bahsedildiği üzere, bankaların çevik denetim düzeyine etki eden ikinci unsur, denetim sürecinde benimsenen yaklaşımdır. Bu kapsamda, denetim sürecinin çeviklik düzeyini tespit etmeye yönelik frekans bulguları incelendiğinde; ilgili tüm aşamaların ortalama puanlarının için üstünde olması, sürecin genel olarak çevik bir şekilde yürütüldüğünü göstermektedir. Ancak, denetimin çevik planlanmasına yönelik ifadelerin ortalama değerleri diğer aşamalara göre nispeten yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, bankaların çevik planlar yapma konusunda başarılı olduklarını, ancak bu çevikliği uygulama ve raporlama aşamalarında aynı düzeyi sağlayamadıklarını ortaya çıkarmıştır. Denetim sürecindeki her bir aşamanın birbirini tamamlayan istikrarlı bir ilişkiye sahip olması beklenir. Bu nedenle, araştırma sonuçlarının denetim süreçlerinde üzerinde durulması gereken hususlara yönelik perspektif sunduğu düşünülmektedir. İlgili hususlar dikkate alınarak denetim sürecine çevikliğin daha iyi entegre edilmesi önerilmektedir.

Çevik denetim düzeyine etki eden her iki unsurun incelenmesinin ardından, araştırmanın amacı kapsamında elde edilen diğer bulgular ve bulgulara yönelik öneriler aşağıda sırasıyla sunulacaktır:

Denetim süreci çevikliğinin ve sürece yönelik tüm aşamaların (planlanma, yürütülme ve raporlanma) denetim ekiplerinin çevikliğine etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda, denetim ekiplerinin çevikliğinin, denetim süreçlerinin çevikliğine bağlı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, ölçek geliştirme sürecinin uyum geçerliliği adımı, her bir ölçeğin anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde belirlenmiştir. Denetim ekiplerinin çevikliği ile denetim sürecinin çevikliği arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı, iki değişkenin birlikte artmakta veya azalmakta olduğunu göstermektedir.

Araştırmada denetim ekiplerinin ve denetim sürecinin çevikliğine yönelik kamu çalışanları ile özel banka çalışanlarının farklı görüşlere sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın, kamu bankası çalışanlarının denetim ekiplerini özel banka çalışanlarına kıyasla daha yüksek puanla değerlendirmesinden kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu sonuç, kamu bankasında çalışan denetim ekiplerinin daha yüksek çevikliğe sahip olduğunu göstermektedir. İç denetimin kamu kurumlarındaki önemi nedeniyle geniş bir uygulama alanı bulduğu ve kamu bankalarının, özel bankalara kıyasla ekonomik büyüme ve kalkınmaya liderlik etme gibi kamuoyundaki itibarları göz önüne alındığında, araştırma sonuçları olumlu olarak değerlendirilebilir. Ancak özel bankalar da kamu bankalarıyla aynı alanda faaliyet göstermektedir. Bu nedenle, gelecek dönemlerde çevik denetim yaklaşımına kamu bankaları kadar adapte olamaması, sektördeki rekabet güçlerini azaltabilir. Bu öngörüden hareketle, özel bankaların çevik denetim yaklaşımına adapte olmalarına yönelik bir perspektif sunduğu söylenebilir. Ayrıca, araştırmada çevik denetim düzeyine yönelik görüşlerin; çalışanların deneyimine, öğrenim durumuna ve çalıştıkları bankanın türüne göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç; deneyim, öğrenim durumu ve banka türü değişkenlerindeki tüm çalışanların benzer ve olumlu görüşte olduklarını göstermektedir.

Araştırma sonunda genel olarak tüm personellerin bankaların çevik denetim düzeyine yönelik olumlu yönde benzer cevaplar verdiği; denetim ekiplerinin çevikliği ile denetim sürecinin çevikliği arasında pozitif bir ilişki olduğu; denetim ekiplerinin çevikliğinin denetim sürecinin çevikliğine bağlı olduğu; çevik denetim yaklaşımının uygulanma düzeyinde kamu bankalarının öne çıktığı; ve çalışan görüşlerinin deneyim, öğrenim durumu ve bankanın türü değişkenlerine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, elde edilen bulgular bankacılık sektöründe çevik denetim yaklaşımının önemini ve uygulanabilirliğini ortaya koyarken, gelecekteki denetim faaliyetlerinde bu yaklaşımın daha yaygın hale gelebileceğini göstermektedir. Nitekim, çevik yaklaşımda yönetim faaliyetlerine dayalı finansal çıktıların denetimi için, geleneksel denetim gibi yıllık bir planlamadan ziyade haftalık veya en fazla üç aylık planlanma yapılmaktadır. Bu planlama şeklinin gelecekte denetimde etkinliği ve verimliliği olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Nitekim, işletme faaliyetlerinin denetiminde çevik yaklaşımın benimsenmesi; sadelik, çabukluk, esneklik ve süreklilik özelliği ile zaman ve maliyet tasarrufu sağlayabilir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara ve katılımcılarla yapılan görüşmelere dayanarak, işletmelere ve gelecekteki akademik çalışmalara yönelik başlıca öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Çevik anlayışın benimsenmesi amacıyla bireysel ve kurumsal eğitimler teşvik edilebilir. Bu teşvikler arasında ek ödeme, ödüller veya diğer motivasyon artırıcı yöntemler yer alabilir.
- TİDE tarafından yüz yüze düzenlenen “Çevik ve Yalın Denetim” semineri çevrimiçi platformlarda da düzenlenebilir. Ayrıca, seminerin katılım ücretlerinde indirimler sağlanarak daha geniş bir katılım teşvik edilebilir
- Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği (TÜRMOB) ve Temel Eğitim ve Staj Merkezi (TESMER) gibi kurumlar tarafından çevik denetimle ilgili eğitim programları düzenlenebilir. Bu eğitimler, iç denetim personelinin çevik denetim konusundaki bilgi ve becerilerini artırmayı amaçlayabilir.
- İşletmelerde iç denetim birimlerinde istihdam edilecek personel alım süreçlerine çevik simülasyonlar dahil edilebilir. Bu simülasyonlar, adayların çevik denetim yeteneklerini değerlendirmeye yönelik olabilir.
- İşletmeler, iç denetim sürecine çevik denetimi entegre etmek amacıyla adım adım küçük ölçekli denemeler yapabilir. Bu denemeler, çevik denetim uygulamalarının etkisini test etmek ve uygulama süreçlerini iyileştirmek için kullanılabilir.

- Ülkemizin önde gelen muhasebe ve finans alanındaki sempozyum ve kongrelerde çevik denetim ile ilgili konu başlıklarına yer verilebilir. Bu durum, çevik denetim yaklaşımının daha geniş bir kitle tarafından tanınmasını ve tartışılmasını sağlayabilir.
- Üst yöneticilere çevik iç denetim sisteminin hedefleri ve faydaları açıkça belirtilerek, bu sisteme yönelik algılarının olumlu düzeyde artırılması sağlanabilir. Üst yöneticilerin bu konuda bilinçlendirilmesi, çevik denetim uygulamalarının benimsenmesini teşvik edebilir.
- Son olarak, bu araştırmanın örneklemin evreni temsil edecek düzeyde olması önemli bir varsayımdır. Ancak, evrenin yalnızca Türkiye’de faaliyet gösteren bankalardan oluşması, araştırmanın bir sınırlılığı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, alan yazınında çalışmaların sınırlı olduğu ve genellikle teorik çerçeve sunduğu görülmektedir. Bu boşluğu doldurmak amacıyla, farklı işletmeler araştırma kapsamına alınabilir ve işletmelerin bu alandaki eksikliklerinin tespit edilerek giderilmesi sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Abdioğlu, H. (2007). “Hilelerin Önlemesi ve Ortaya Çıkarılmasına Yönelik Proaktif Yaklaşımlar”. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 22, 119-138.
- Acar, İ. A. ve Şahin, E. A. (2009). “Plan-Bütçe İlişkisi Açısından İç Denetim”. *Maliye Dergisi*, 156, 83-103.
- Achu, P. M. (2023). *Internal Audit Function Effectiveness: Investigating Antecedents and Aftereffects*. (Doktora Tezi). US: The University of Wisconsin-Whitewater.
- Adams, M. B. (1994). “Agency Theory and The Internal Audit”. *Managerial Auditing Journal*, 9(8), 8.
- Adiloğlu, B. (2010). *İç Denetim Süreci ve Temel İşletme Faaliyetlerinin Kontrol Prosedürleriyle Değerlendirilmesi: Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Agilealliance. (2001). *The 12 Principles Behind the Agile Manifesto*. Erişim Adresi: www.agilealliance.org.
- Agrawal, R., Singh, D. ve Sharma, A. (2016). “Prioritizing and Optimizing Risk Factors in Agile Software Development”. 9. *International Conference On Contemporary Computing*, Noida, India.
- AICPA (American Institute of Certified Public Accountants)- Amerikan Sertifikalı Muhasebeciler Kurumu (2015). *CPA Financial Services: Audits*. Erişim Kaynağı: <https://us.aicpa.org/>
- Akarkarasu, N. (2000). *Halka Açık Şirketlerde İç Denetim Kurullarının Etkinleştirilmesi İçin Öneriler*. İstanbul: Sermaye Piyasası Kurumu Denetleme Dairesi.
- Akça, A. (2007). *Bankalarda İç Denetim Sistemi ve Türkiye'deki Uygulamalar*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçay, G. (2011). “Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Kamu İdarelerinde Yaşanan Gelişmeler”. *Denetişim*, 7, 25-46.
- Akçay, S. (2013). “Türkiye’de İç Denetim Sürecinin Kamu Kurumlarının Faaliyet Sonuçları Üzerindeki Etkinliği: Belediyeler Üzerine Bir Uygulama”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 57-77.

- Aksoy, T. (2002). *Tüm Yönleriyle Denetim*. Ankara: Yetkin Hukuk Yayınları.
- Aksoy, T. (2005). “Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Bağlamında İç Kontrol ve İç Kontrol Gerekliliği: Analitik Bir İnceleme”. *Mali Çözüm Dergisi*, 72, 139-150.
- Aksoy, T. (2006). *Tüm Yönleriyle Denetim*. Ankara: Yetkin Yayınları.
- Aktuğlu, M. A. (1986). *Denetleme ve Revizyon*. İzmir: Bilgehan Basımevi.
- Alexiou, S. (2022). “Going Agile in Audit”. *ISACA Journal*, 1, 1-6.
- Alıca, S. (2011). “Çevre Denetiminde İdarenin Sorumluluğu”. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 15(4), 87-119.
- Altuğ, F. (2000). *Mali Denetim*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Amato. (2015). “Pervasive” Pressure Challenges Internal Audit’s Objectivity. Erişim Adresi: www.journalofaccountancy.com
- Anderson, U.L., Head, M.J., Ramamoorti, S., Riddle, C., Salamasick, M. ve Sobel, P.J. (2017). *Internal Auditing: Assurance & Advisory Services*. Canada: Internal Audit Foundation.
- Anwer, F., Aftab, S., Waheed, U. ve Muhammad, S. S. (2017). “Agile Software Development Models TDD, FDD, DSDM, and Crystal Methods: A Survey”. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 8(2), 1-10.
- Arteta, B. M. ve Giachetti R. E. (2004). “A Measure of Agility as The Complexity of The Enterprise System”. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 20(6), 495-503.
- Aslan, B. (2010). “Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim”. *Sayıştay Dergisi*, 77, 63-86.
- Ataman, Ü., Hacırüstemoğlu, R. ve Bozkurt, N. (2001). *Muhasebe Denetimi Uygulamaları*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ateş, Ö., Küçükçongar, M. ve Küçükçongar, S. (2017). “Çevre Denetimi Uygulamaları, Sorunları ve Çözüm Önerileri: Konya İli Örneği”. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 303-322.
- Ayrancı, K. (2010). *Türkiye’de Bağımsız Denetim ve Bir İşletme Uygulaması*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Bağımsız Denetim Yönetmeliği (2022). *T.C. Resmî Gazete*, 32046, 17 Aralık 2022.
- Bakır, M. (2003). *Denetim*. Trabzon: Dilara Yayınevi.
- Baloğlu, G. (2019). “İç Denetim İçin Çeviklik: Türk Finans Sektöründeki Bir İşletme Üzerinde İnceleme”. *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, 60, 37-46.
- Bankacılık Kanunu (2005). *T.C. Resmî Gazete*, 5411, 19 Ekim 2005.
- Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik. (2006). *T.C. Resmî Gazete*, 26333,01 Kasım 2006.
- Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik. (2014). *T. C. Resmî Gazete*, 29057, 11 Temmuz 2014.
- Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W. ve Higgins, C. C. (2001). “Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research”. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19, 43-50.
- Basel (2000). *Bankalarda İç Denetim ve Bankacılık Gözetim Otoritesinin İç ve Dış Denetçiler ile İlişkisi*. Türkiye Bankalar Birliği. Erişim Adresi: www.tbb.gov.tr.
- Başpınar, A. (2005). “Türkiye’de ve Dünyada Denetim Standartlarının Oluşumuna Genel Bir Bakış”, *Maliye Dergisi*, 148, 35-62.
- Bayram, N. (2013). *Küresel Kriz Sonrası İç Denetim*. İstanbul: Borsa İstanbul Yayınları.
- BDDK- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. Erişim Adresi: www.bddk.org.tr
- BDO (2024). *Transforming Internal Audit Methodology into Agile IA*. Erişim Adresi: www.bdo.com
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. V., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Robert C. Martin, R. C., Mellor, S., Thomas, D., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Schwaber, K. ve Sutherland, J. (2001). *What is the Agile Manifesto?*. Erişim Adresi: www.agilealliance.org
- Beerbaum, D. (2021). “Transforming to Agile Audit: A Case Study Research”. *Journal of Applied Research in the Digital Economy*. Erişim Adresi: papers.ssrn.com
- Berger, L. (2020). *Agile Internal Audit: How to Audit at The Speed Of Risk*. Erişim Adresi: <https://blog.protiviti.com>

- Bezirci, M. ve Karasioğlu, F. (2011). “Türkiye’de Denetimin Tarihsel Gelişimi”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 571-592.
- Bilen, A. ve Uğurlugelen K. (2014). *Muhasebe Denetimi*. Ankara: Sage Yayıncılık.
- Bircan, N. G. (2020). “Belirsizlik ve Kriz Durumlarında Çevik Denetim Anlayışı ve Denetim Mesleği Üzerine Etkileri: Covid-19 Vakası Üzerine Bir Değerlendirme”. *Mali Çözüm Dergisi*, 30(161), 245-258.
- Bozkurt, N. (2012). *Muhasebe Denetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Bozkurt, N. (2018). *Muhasebe Denetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Brady, G. M., Truxillo, D. M., Bauer, T. N. ve Jones, M. P. (2021). “The Development and Validation of The Privacy and Data Security Concerns Scale (PDSCS)”. *International Journal of Selection and Assessment*, 29(1), 100-113.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). “Anket Geliştirme”. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 133-151.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modelling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*. New York: Taylor and Francis Group.
- Cankar, İ. (2006). “Denetimin Yeni Paradigması: Sürekli Denetim”. *Sayıştay Dergisi*, 61, 69-81.
- Carcello, J. V., Hermanson, D. R. ve Raghunandan, K. (2005). “Factors Associated with U.S. Public Companies’ Investment in Internal Auditing”. *Accounting Horizons*, 19(2), 69-84.
- Catlin, R. (2014). *Agile Auditing Seminar*. NJ: Raven Global Training.
- Catlin, R. ve Watkins, C. (2021). *Agile Auditing*. NJ: John Wiley & Sons.
- Cattell, R. (1978). *The Scientific Use of Factor Analysis*. NY: Plenum.
- Cazaly, L. (2017). *Agile-ish: How to Create a Culture of Agility*. AgileNZ.
- Celayir, D. (2021). *İç Denetim ve Risk Değerlendirme*. İstanbul: Hiperyayın.
- Ceran, M. (2019). *Bankacılıkta Dijitalleşme Kapsamında, Öğrenen Yapay Zekâ Desteğiyle Sorunlu Kredilerin Belirlenmesi*. (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ceyhan, İ. F. (2010). *İç Denetim ve Kurumsallaşma*. (Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ceylan, E. (2013). *Bağımsız Dış Denetim ve 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chavi, M. (2023). *Advantages of Agile Internal Auditing*. Erişim Adresi: www.linkedin.com
- Chawke, M. (2022). *The Impact of Organizational Agility Dimensions on Employees' Job Satisfaction in Private Universities in Lebanon*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Christ, M. H., Eulerich, M., Krane, R. ve Wood, D. A. (2021). "New Frontiers For Internal Audit Research". *Accounting Perspectives*, 20(4), 449-475.
- Cohen, J. (1969). *Statistical Power Analysis for The Behavioral Sciences*. NY: Academic Press.
- Cohn, M. (2016). *Internal Auditors Confront Ethical Pressures*. Erişim Adresi: www.accountingtoday.com
- Conboy, K. ve Fitzgerald, B. (2004). "Toward A Conceptual Framework of Agile Methods: A Study of Agility in Different Disciplines". *Proceedings of the 2004 ACM Workshop on Interdisciplinary Software Engineering Research (WISER)*, 37-44
- Cook, R., Jones-Chick, R., Roulin, N. ve O'Rourke, K. (2020). "Job seekers' Attitudes Toward Cybervetting: Scale Development, Validation, and Platform Comparison". *International Journal of Selection and Assessment*, 28(4), 383-398.
- Cordery, C. J. ve Hay, D. C. (2022). "Public Sector Audit in Uncertain Times". *Financial Accountability & Management*, 38(3), 426-446.
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations)- Treadway Komisyonu Sponsor Örgütler Komitesi (1992). *COSO Internal Control- Integrated Framework*, New York: AICPA.
- Cömert Doyrangöl, N. (2002). "İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi". *Mali Çözüm Dergisi*, 60, 1-7.

- Çakalı, K. R. (2021). *Bankalarda Kurumsal Yönetim ve İç Denetim*. İstanbul: Hiperyayın.
- Çaldağ, Y. (2007). *Denetim ve Raporlama: Finansal Tablolar ve Analiz Teknikleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çankaya, F., Dinç, E. ve Kara, M. (2012). “Etik İlkeler ve Raporlama Zamanlılığının Risk Odaklı İç Denetimin Başarısına Etkisi”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 239-264.
- Çatıkkaş, Ö., Okur, M. ve Balkan, İ. (2012). *Bankalarda Denetim Komitesi Uygulaması*. Türkiye Bankalar Birliği Yayınevi.
- Çetin, Ö. O. (2024). “İç Denetimde Yeni Bir Yaklaşım: Çevik Denetim”. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 23(71), 197-212.
- Çevikbaş, R. (2011). “Türkiye’de İç Denetim Kurumu”. *Türk İdare Dergisi*, 83(471-472), 47-67.
- Çömlekçi, F. (2004). *Muhasebe Denetimi ve Mali Analiz*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Çömlekçi, F., Yılandı, M., Erdoğan, N., Önce, S., Selimoğlu, S. K. ve Kaya, E. (2009). *Muhasebe Denetimi ve Mali Analiz*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- D’Onza, G., Selim, G. M., Melville, R. ve Allegrini, M. (2015). “A Study on Internal Auditor Perceptions of the Function Ability to Add Value”. *International Journal of Auditing*, 19(3), 182–194.
- Dalak, G. (2000). “Denetim ve Kalite Denetimi”. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 65-79.
- Deloitte. (2017). *Becoming Agile a Guide to Elevating Internal Audit’s Performance and Value*. Erişim Adresi: www2.deloitte.com
- Deloitte. (2024). *İç Denetim*. Erişim Adresi: www2.deloitte.com
- Demir, B. (2005). “Üniversitede Kazanılan İletişim Becerilerinin Muhasebe Mesleğindeki Önemi”. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 27, 117-124.
- Demir, M., Ülker, Y. ve Arslan, Ö. (2018). “İç Kontrol, İç Denetim ve Bağımsız Denetim İlişkisi”. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(5), 82-104.

- DeRoche, T. (2022). *Agile Audit Transformation and Beyond*. Florida: CRC Press.
- Diotaiuti, P., Corrado, S., Mancone, S., Cavicchiolo, E., Chirico, A., Siqueira, T. C. ve Andrade, A. (2023). "A Psychometric Evaluation Of The Italian Short Version Of The Fear Of Pain Questionnaire-III: Psychometric Properties, Measurement Invariance Across Gender, Convergent, And Discriminant Validity". *Frontiers in Psychology*, 13, 1-20.
- Dipci, S. (2007). *Bankalarda İç Denetim ve Bir Bankada İç Denetim Faaliyeti Uygulaması*. (Yüksel Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, B. ve Hilal, E. (2019). *Türkiye’de Muhasebe Denetimi*. İksad Yayınevi.
- Doğan, O., Bulut, Z. A. ve Çımrın, F. K. (2015). "Bireylerin Sürdürülebilir Tüketim Davranışlarının Ölçülmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(4), 659-678.
- Doğmuş, M. D. (2010). *Avrupa Birliği’nde İç Denetim Sistemi. Araştırma İnceleme Serisi:2*. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı.
- Donald P. S. (1980), "Construct Validity in Organization Behavior". In B. M. Staw ve L. L. Cummings (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, (ss. 3-43), CT: JAI, Greenwich.
- Döner, Ö. (2009). *Uluslararası İç Denetim Standartlarına Göre Bankalarda Denetim ve Türkiye Uygulamaları*. (Yüksek Lisans Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Duman, Ö. (2001). *Muhasebe Denetimi ve Raporlama*. Ankara: TESMER Yayınları.
- Dumanoğlu, S. (2014). "Hata ve Hile Ayrımı: Hile Denetimi". *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 347-358.
- Durmuş, C. N. ve Taş, O. (2008). *SPK Düzenlemeleri ve 3568 Sayılı Mevzuat Kapsamında Denetim*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Edds, J. A. (1981). "Internal and External Audit". In Teoksessa B. Geist. *In State Audit: Developments in Public Accountability* (pp. 164-182). London: Palgrave Macmillan UK.

- Emir, M. (2008). “Hile denetimi”. *Mali Çözüm Dergisi*, 86, 109-124.
- Erdoğan, M. (2002). “Muhasebe, Denetim ve Bağımsız Denetim Gerekliği”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 3(1), 59.
- Erdoğan, M. (2005). *Denetim*. Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları.
- Ertikin, C. (2020). *Yalın ve Çevik Denetim Anlayışı*. Erişim Adresi: www.researchgate.net
- Ertikin, K. (2017). “Hile Denetimi: Kırmızı Bayrakların Tespiti İçin Kullanılan Proaktif Yaklaşımlar”. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 75, 71-94.
- Esmer, Y. ve Yüksel, M. (2022). “Türk Kamu Bankalarının Misyon ve Vizyonlarına Yönelik Nitel Bir Araştırma”. *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 5(2), 233-245.
- Ferry, L., Radcliffe, V. S. ve Steccolini, I. (2022). “The Future of Public Audit”. *Financial Accountability & Management*, 38(3), 325-336.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. UK: SAGE Publishing.
- Flanagan, J. C. (1952). “The Effectiveness of Short Methods For Calculating Correlation Coefficients”. *Psychological Bulletin*, 49(4), 342-348.
- Gençoğlu, K. İ. (2018). *Risk Odaklı İç Denetim ve Uygulaması*. (Doktora Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor Analysis*. Erişim Adresi: www.taylorfrancis.com
- Gould, P. (1997). “What Is Agility?”. *Manufacturing Engineer*, 1(76), 28-31.
- Gönen, S. ve Yurtlu, Ö. (2021). “İç denetim Faaliyetlerinin Etkinliğinin ve Verimliliğinin Sağlanmasında Kullanılan Bir Yöntem: Çevik Denetim”. Mehmet Dalkılıç (Ed.), *INSAC Advances in Social and Education Sciences* (ss. 159-175). Ankara: Duvar Kitabevi.
- Gönül, Ç. (2008). *Muhasebe Denetiminde Parasal Birim Örnekleme Yöntemi ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Guadagnoli, E. ve Velicer, W. F. (1988). “Relation of Sample Size to The Stability of Component Patterns”. *Psychological Bulletin*, 103, 265-275.
- Guilford, J. P. (1954). *Psychometric Methods*. New York: McGraw-Hill.

- Gücenme, Ü. (2004). *Muhasebe Denetimi*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Güçlü, F. (2005). *Muhasebe Denetimi İlkeler ve Teknikler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Gülen, F. (1998). *Finansal Denetim İnceleme*. Ankara: T.C. Sayıştay Başkanlığı.
- Güler, C. (2010). “Kamuda Yeni İç Denetim Sistemi: İç Denetim”. *SAYDER Dış Denetim Sayısı*, 1, 145-153.
- Gündüz, Ç. (2018). “İşletmelerde Finansal Tablo Hileleri ve Hile Denetimi”. *Anka E-Dergi*, 3(2), 12-24.
- Güneş, F., Kızıldeniz, S., Selçuk, S., Suna, B. ve Coşkun, S. (2013). “Bilgi Teknolojileri Denetimi ve COBIT’in Sektörel Uygulanabilirliği”. *Akdeniz Üniversitesi Akademik Bilişim Konferansı*, 1-8.
- Güney, C. ve Polat, B. (2013). “Denetim Süreci Açısından Ekolojik Muhasebeye Bakış”. *Vergi Sorunları Dergisi*, 299, 122-131.
- Gürbüz, H. (1990). *Muhasebe Denetimi*. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Gürbüz, S. ve Şahin, V. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güredin, E. (2000). *Denetim*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Güredin, E. (2007). *Denetim ve Güvence Hizmetleri*, İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Güvemli, O. (2002). *Muhasebe Tarihi*. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayını.
- Haftacı, V. (2011). *Muhasebe Denetimi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Hair, J. F., Black, W. C., Tatham, R. L. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Cengage Learning EMEA.
- Hambleton, R. K. ve Patsula, L. (1999). “Increasing The Validity of Adapted Tests: Myths to be Avoided and Guidelines for Improving Test Adaptation Practices”. *Association of Test Publishers*, 1(1), 1-13.
- Hamidi, A. F. (2019). Türk Kamu Yönetiminde İç Denetim Uygulaması: İç Denetimin Değerlendirilmesi Açısından Sakarya ve Kocaeli Örneği. (Yüksek Lisans Tezi) Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Hayes, R., Dassen, R., Schilder, A. ve Wallage, P. (2005). *Principles of Auditing: An Introduction to International Standards on Auditing*. Prentice Hall.
- He, G., Jin Y., Yi L., Saige W., Bin C., Tasawar H., Ahmed A. ve Bashir A. (2017). “Ternary Emergetic Environmental Performance Auditing of A Typical Industrial Park in Beijing”, *Journal of Cleaner Production*, 163, 128-135.
- Hinkin, T. R. (1998). “A Brief Tutorial on The Development of Measures for Use in Survey Questionnaires”. *Organizational research methods*, 1(1), 104-121.
- HMB- Hazine ve Maliye Bakanlığı (2014). *Kamu Bilgi Teknolojileri Denetimi Rehberi*. Erişim Adresi: ms.hmb.gov.tr
- HMB- Hazine ve Maliye Bakanlığı (2015). *Risk yönetimi*. Erişim Adresi: ms.hmb.gov.tr
- Hoelter, J. W. (1983). “The Analysis of Covariance Structures: Goodness-of-fit Indices”. *Sociological Methods & Research*, 11, 325-344.
- IIA (The Institute of Internal Auditors)- İç Denetim Enstitüsü (1999). What is Internal Audit?. Erişim Adresi: www.theiia.org
- IIA (The Institute of Internal Auditors)- İç Denetim Enstitüsü (2018). *Agile Auditing- Sprinting to Change: Reimagining Internal Audit in a Digital World*. Erişim Adresi: www.theiia.org.
- IIA- The Institute of Internal Auditors. (2023). About Internal Audit, The IPPF: The Framework for Internal Audit Effectiveness, Code of Ethics, Attribute Standars, International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. Erişim Adresi: www.theiia.org
- İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (2006). Resmî Gazete, 26216, 12 Temmuz 2006.
- İlik, Ş. Ş. ve Sarı, H. (2018). “Öğretmenler için Bireyselleştirilmiş Eğitim Programı Yeterlik Ölçeği (ÖBEPYÖ): Ölçek Geliştirme Çalışması”. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(2), 1467-1483.
- Jensen, M. C. ve Meckling, W. H. (1976). “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

- Joshi, P. L. (2021). “A Review of Agile Internal Auditing: Retrospective and Prospective”. *International Journal of Smart Business and Technology*, 9(2), 13-32.
- Kagermann, H., Kinney, W., Küting, K., ve Weber, C. P. (2008). *Internal Audit Handbook: Management With The SAP-Audit Roadmap*. Heidelberg: Springer.
- Karaca, S. ve Uygun, R. (2012). *Tekdüzen Muhasebe Sistemi ve Uluslararası Denetim Standartları ile Uyumlu Denetim ve Raporlama*. Umuttepe Yayınları.
- Karagöz, Y. ve Bardakçı, S. (2020). *Bilimsel Araştırmalarda Kullanılan Ölçme Araçları ve Ölçek Geliştirme*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karanfiloğlu, Y. (1999). “Muhasebe Denetimi Kavram İlke Ve Yöntemleri”. *Sayıştay Dergisi*, 35, 28-37.
- Karcıoğlu, R. ve Kurnaz, E. (2017). “Kamu Kurumlarında İç Denetim Faaliyetlerinin Yürütülmesinde Karşılaşılan Başlıca Sorunların Tespiti: Kamu İç Denetçilerine Yönelik Bir Araştırma”. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 67-88.
- Karcıoğlu, R. ve Yanık, R. (2010). “Uluslararası İç Denetim Standartları Ve Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda Bir Uygulama”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 229-241.
- Kardeş Selimoğlu, S. ve Saldı, M. H. (2018). “Küresel Bir Bakış Açısıyla Türkiye’de İç Denetimin Gelişimi”. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6 (4), 1395-1416.
- Kardeş Selimoğlu, S. ve Özbek, C. Y. (2018). *İç Denetim*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kardeş Selimoğlu, S., Özbirecikli, M., Uzay, Ş., Kurt, G., Alagöz, A. ve Yanık, S. (2011). *Muhasebe Denetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kartal, F. (2013). “Türkiye’de Kamu ve Özel Sektörde İç Denetim Uygulamaları”. *Maliye ve Finans Yazıları*, 1(99), 8-36.
- Kaşıkcı, F. (2006). *Risk Odaklı Denetim ve Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kavakoğlu, T. (2010). *Yerel Yönetimlerde İç Denetim Modeli: Denizli İl Özel İdaresi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaval, H. (2003). *Muhasebe Denetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kaval, H. (2008). *Muhasebe Denetimi (Uluslararası Finansal Raporlama Standartları IFRS / IAS Uygulama Örnekleri ile)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kavut, L., Taş, O. ve Şavlı, T. (2009). *Uluslararası Denetim Standartları Kapsamında Bağımsız Denetim*. Erişim Adresi: www.ismmmo.org.tr
- Kayalı, N. ve Yüksel, F. (2014). *Bankacılıkta İç Denetim Uygulaması*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kenger, E. (2001). *Denetim*. Ankara: T.C. Başbakanlık Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu.
- Kepekçi, C. (1996). *Bağımsız Denetim*. Ankara: Lazer Ofset.
- Kepekçi, C. (2004). *Bağımsız Denetim*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Kıral, H. (2014). *İç Denetim, Yönetime Değer Katmak*. Ankara: İç Denetim Koordinasyon Kurulu Yayınları.
- Kışhalı, Y. ve Pehlivanlı D. (2006). “Risk Odaklı İç Denetim ve IMKB Uygulaması”. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 30, 75-87.
- Kızılboğa, R. (2013). “İç Denetim Sisteminde Denetçilerin Bağımsızlık ve Tarafsızlığının Önemi”. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 107-119.
- Kıracı, M. (2003). “Faaliyet Denetimi ile İç Kontrol İlişkisi”. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 67-78.
- Kıracı, M. (2005). “Hile Riski Değerlemesinin ve Hileleri Bulmanın Denetimin Etkinliğindeki Rolü ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma”. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 14, 103-126.
- Kline, P. (1994). *An Easy Guide to Factor Analysis*. NY: Routledge
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. NY: The Guilford Press.
- Koçdemir, M. (2006). *İç Denetim*. Ankara: Muhasebat Kontrolleri Derneği Yayınları.

- Koerniawati, D. (2021). "The Remote and Agile Audit: A Fraud Prevention Effort to Navigate the Audit Process in the Covid-19 Pandemic". *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Airlangga*, 6(2), 1131-1149.
- Korkmaz, U. (2007). "Kamuda İç Denetim". *Bütçe Dünyası Dergisi*, 2(25), 4-15.
- Köksal, A. (2009). *Bağımsız Denetim Sözleşmesi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Köse, Ö. (2007). *Dünyada ve Türkiye’de Yüksek Denetim*. Ankara: T.C. Sayıştay 145. Kuruluş Yıldönümü Yayınları.
- KPMG- Klynveld Peat Marwick Goerdeler (2019). *Belirsizlik Döneminde Liderlik*. Erişim. Adresi: kpmg.com/tr
- Kubat, G. (2012). "Öz Değerlendirmenin 360 Derece Geri Besleme Yöntemindeki İşlevselliği". *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 51-66.
- Kurnaz, E. (2016). *Risk Odaklı İç Denetim Yaklaşımı: Türkiye’de Kamu Sektöründeki İç Denetçilere Yönelik Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kurnaz, E. (2020). *Kurum Kültürü ve İç Denetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kurnaz, N. ve Çetinoğlu, T. (2010). *İç Denetim Güncel Yaklaşımlar*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Küçük, F. ve Bayuk, M. N. (2007). "Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı". *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 2(7), 795-808.
- Lawshe, C. H. (1975). "A Qualitative Approach to Content Validity". *Personnel Psychology*, 28, 563-575.
- LeMay, M. (2018). *Agile for Everybody: Creating Fast, Flexible, and Customer-First Organizations*. CA: O’Reilly Media Inc.
- Lochan, M. (2021). "Elevating Software Quality Role Using Agile Methodology". *International Conference on Technological Advancements and Innovations (ICTAI)*, 576-581.
- Lyons, R. (2022). Is Agile Auditing a Sure Thing for Internal Audit. Erişim Adresi: www.isaca.org

- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S. ve Hong, S. (1999). "Sample Size in Factor Analysis". *Psychological Methods*, 4, 84-99.
- Matharu, G. S., Mishra, A., Singh, H. ve Upadhyay, P. (2015). "Empirical Study Of Agile Software Development Methodologies: A Comparative Analysis". *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, 40(1), 1-6.
- Memiş, M. Ü. (2006). *İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye'deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması* (Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Midyat, C. S. (2007). "Teftiş ve Geleneksel Denetimden İç Denetime: Yapılan Düzenlemeler Sorunlar ve Tereddütlü Hususlara İlişkin Değerlendirmeler". *Mali Hukuk Dergisi*, 131, 33-39.
- Mollaoğluları, B. F. (2018). *Denetim Komitesinin İç Denetim Birimi Çalışmalarına Etkisi: Türkiye'de İç Denetim Birimi Yöneticilerinin Algısı Araştırması* (Doktora Tezi). Manisa: Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mueller, F., Carter, C. ve Whittle, A. (2015). "Canaudit (Still) Betruusted?". *Organization Studies*, 36(9), 1171-1203.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. NY: McGraw-Hill.
- Özalp, P. (2006). *Faaliyet Denetimi Süreçlerinin İç Denetim Sisteminin Etkinliğinde Rolü* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özbilgin, İ. G. (2003). "Bilgi Teknolojileri Denetimi ve Uluslararası Standartlar". *Sayıştay Dergisi*, 49, 123-128.
- Özekicioğlu, S. S. (2020). "Türk Bankacılık Sektöründe Denetimin Etkinliği: Finansal Kriz Dönemleri İçin Aksiyon Önerileri". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 16(1), 92-107.
- Özer, M. A. (2020). *Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi / Yönetimi*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Özeren, B. (2000). *İç Denetim, Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları*. Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Erişim Adresi: www.sayistay.gov.tr

- Patır, S. (2009). "Faktör Analizi İle Öğretim Üyesi Değerleme Çalışması". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 69-86.
- Pitt, S. A. (2014). *Internal Audit Quality: Developing A Quality Assurance and Improvement Program*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Plant, K. ve Slippers, J. (2015). "Improving The Business Communication Skills of Postgraduate Internal Audit Students: A South African Teaching Innovation", *Innovations in Education and Teaching International*, 52(3), 310–321.
- PricewaterhouseCoopers (2017). *Staying the Course toward True North: Navigating Disruption*. Erişim Adresi: www.pwc.com
- Protiviti (2016). *Internal Auditing Around the World: Profiles of Internal Auditing Functions at Leading International Companies*, Erişim Adresi: www.protiviti.gov.tr
- Ramamoorti, S. (2003). *Internal Auditing: History, Evolution, and Prospects*. United States of America: IIA.
- Rezaee, Z., Elam, R. ve Sharbatoghlie, A. (2001). "Continuous Auditing: The Audit of The Future". *Managerial Auditing Journal*, 16(3), 150-158.
- Rick, A. ve Wright, Jr. (2019). *Agile Auditing: Transforming The Internal Audit Process*. USA: Internal Audit Foundation.
- Rittenberg, L. E., Schwieger, B. J. ve Johnstone, K.M. (2008). *Auditing: A Business Risk Approach*. Thomson Higher Education.
- Romano, J. (2019). *Agile auditing: Transforming internal audit to add greater value*, Erişim Adresi: www.bakertilly.com
- Rummel, R. J. (1970). *Applied factor analysis*. Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Sabuncu, B. (2017). "İşletmelerde İç Denetim Ve İç Kontrol İlişkisi". *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 161-174.
- Sağlam, N. ve Yolcu, M. (2014). *Türkiye Denetim Standartlarına Göre Finansal Tabloların Bağımsız Denetimi ve Raporlanması*. Ankara: Yaklaşım Yayıncılık.

- Sakarya Pehlivan, A. (2019). *Şirket Yönetiminde Çevik Model Dönemi*. Erişim Adresi: www.ekonomist.com.tr
- Sambamurthy, V., Bharadwaj A. ve Grover, V. (2003). "Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing The Role of Information Technology in Contemporary Firms". *MIS Quarterly*, 237-263.
- Samur, M. (2022). "Uluslararası Denetim Standartları ve Türk Ticaret Kanunu Hükümlerinin Finansal Raporların Oluşumuna ve Bu Raporların Kullanıcılarına Olan Etkisinin İrdelenmesi". *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17, 69-81.
- Savaş, B. (2015). *Denetimde Kanıt Toplama Teknikleri ve Vergi Uygulamaları ile İlişkilendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schermelleh-Engel, K. ve Moosbrugger, H. (2003). "Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Test of Significance And Descriptive Goodness-Of-Fit Measures". *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Selimoğlu, S. K., Özbirecikli, M., Kurt, G., Uzay, Ş. Alagöz, A. ve Yanık, S. (2011). *Muhasebe Denetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Serçemeli, M. (2015). "İç Denetim Stratejisinde Sürekli Denetimin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Araştırma". *Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2), 83-110.
- Sezal, L. (2023). *Bankalarda İç Denetim ve Risk Yönetimi*. Nobel Yayıncılık.
- Sharifi H. ve Zhang Z. (1999). "A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction". *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22.
- Sipahi, B. (2001). *Muhasebe Denetiminde Kullanılan Kanıt Toplama Teknikleri ve Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Soltani, B. (2007). *Auditing: An International Approach*. England: Pearson Education Limited.
- Spencer Pickett, K. H. (2005). *The Essential Handbook of Internal Auditing*. England: John Wiley & Sons Inc.

- Spencer Pickett, K. H. (2010). *The Internal Auditing Handbook*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Subramanian, A., Krishnamachariar, P. K., Gupta, M. ve Sharman, R. (2018). "Auditing an Agile Development Operations Ecosystem". *International Journal of Risk and Contingency Management*, 7(4), 90-110.
- Sümer, G. (2016). "Türk Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi ve AB Bankacılık Sektörü ile Karşılaştırılması". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 485-508.
- Şahin, M. G. ve Boztunç Öztürk, N. (2018). "Eğitim Alanında Ölçek Geliştirme Süreci: Bir İçerik Analizi Çalışması". *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 26(1), 191-199.
- Şencan, H. (2007). *Sosyal ve Davranışsal Bilimlerde Bilimsel Araştırma Sürecinin Temel Öğeleri*. İstanbul: Kişisel Yayınlar.
- Şimşek, K. (2019). *Uluslararası İç Denetim Standartları Kapsamında Yürütülen İç Denetim Uygulamalarının Kurumsal Yönetim Kalitesi Üzerindeki Rolü: Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan Şirketler Üzerinde Bir Anket Çalışması* (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, K. (2020). *İç Denetim*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2020). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Allyn Bacon.
- Tarhan, M. B. (2013). *Hileli Finansal Raporlama*. İstanbul: Beta Yayınları.
- TBB- Türkiye Bankalar Birliği (2023). *Bankacılık Sektörünün Rolü*. Erişim Adresi: www.tbb.org.tr
- TDK- Türk Dil Kurumu (2020). *Denetim*. Erişim Kaynağı: <http://tdkterim.gov.tr/bts>
- TDK- Türk Dil Kurumu (2023). *Çeviklik*. Erişim Adresi: <https://tdk.gov.tr/tdk/>
- TeamMate. (2021). *What is Agile Auditing? A Guide to Agile Auditing for Internal Audit*. Erişim Adresi: www.wolterskluwer.com
- Tektüfekçi, F. (2008). "İç Denetimin Değişen Rolü: Değer Yaratmak". *World of Accounting Science*, 10(2), 79-108.

- TİDE- Türkiye İç Denetim Enstitüsü. (2018). Global Bakış Açıları ve Anlayışlar: Global Risk Raporu- İç Denetim Yöneticilerinin Karşılaştığı En Büyük Riskler. Erişim Adresi: www.tide.org.tr
- TİDE- Türkiye İç Denetim Enstitüsü. (2023). İç Denetimin Tanımı Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları (Standartlar), Uluslararası Mesleki Uygulama, Etik Kurallar Erişim Adresi: www.tide.org.tr
- Todea, N., Stanciu, I. C. ve Joldoş (Udrea), A. M. (2011). “Environmental Audit, A Possible Source of Information for Financial Auditors”. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 13(1), 66-74.
- Tokur, T., Yüksel, O., Ergüden, E. ve Sayar, Z. (2014). “Bilgi Sistemleri Denetimi, Vergi Denetimlerinde Uygulanabilecek Bilgi Sistemleri Denetimleri ve Uygulamaları- Bilgi Sistem Denetimlerinin Meslek Mensuplarının Algısı Üzerine Bir Araştırma”. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 7(2), 37-62.
- Toroslul, M. V. (2016). *Finansal Tablolar Denetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tufan, M. (2012). *Uluslararası İç Denetim Standartları Çerçevesinde Kamuda İç Denetim: Türkiye’deki İç Denetim Sisteminin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turetken, O., Jethefer, S. ve Özkan, B. (2020). “İç Denetimin Etkinliği: Operasyonelleştirme ve Etkileyen Faktörler”. *Yönetim Denetim Dergisi*, 35(2), 238-271.
- Tüküç, H. (2020). *Türkiye’de Denetim Raporlarının Sunum Zamanlılığı Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türedi, H. (1992). *Muhasebe Denetimi*. Trabzon: KTÜ Yayınları.
- Türedi, H. (2011). “Türk Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması: İç denetim ve İlgili Olarak Yapılan Çalışmalar”. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(16), 22-46.

- Türedi, H., Tolga, A. L. A. ve Tepegöz, Ş. M. (2018). “Uluslararası Denetim Standartları Açısından Kurumsal Yönetim Sürecinin Değerlendirilmesi”. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 78, 1-16.
- Türedi, H., Zor, Ü. ve Gürbüz, F. (2015). “Risk Odaklı İç Denetim”. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 66, 1-20.
- Türker, M. (2006). “Uluslararası Denetim Standartları’na Yakınsama ve Türkiye Denetim Standartlarının Oluşturulması”. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 19, 87-98.
- Uğurlu, F. ve Çukacı, Y. C. (2019). “Kamu Kurumlarında İç Kontrol Sisteminin Yapısı, İşleyişi: Üniversitelere Yönelik Bir Araştırma”. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 10(1), 13-38.
- Uludag, S. (2022). “Agile Audit and Value-Added Leadership Characteristics of Internal Auditors”. *Pressacademia*, 160-162.
- Ustasüleyman, T. (2008). “Çevikliğin İşletme Performansına Etkisine Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 161-178.
- Usul, H. (2013). *Türkiye Finansal Raporlama Standartları Uygulamalı Bağımsız Denetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uyanık, A. (2001). *Denetim, Muhasebe ve Vergilendirme (Sigorta Sektörü Uygulamalı)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Uzay, Ş. (1998). “İç Denetim Fonksiyonunun Bağımsız Dış Denetime Etkisi”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(1-2), 161-176.
- Uzun, A. K. (2009). “Kamu Yönetiminde İç Kontrol ve İç Denetim Yaklaşımları”. *Denetim Dergisi*, 3, 59-65.
- Üstün, T. (2019). “Denetçilerin İletişim Biçimleri ve İç Denetçiler Üzerine Nitel Bir Araştırma”. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 46-57.
- Woodroof, J. ve Searchy, D. (2001). “Continuous Audit: Model development and implementation Within a Debt Covenant Compliance Domain”. *International Journal of Accounting Information Systems*, 2, 169-191.

- Yalman, S. (2014). *İç Kontrol ve İç Denetimin Bağımsız Denetim Açısından Önemi ve Bir Anket Çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Okan Üniversitesi.
- Yavaşoğlu, M. (2001). *Sermaye Piyasası Mevzuatında Bağımsız Denetim*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yazar, B. B. (2024). “Küresel Gelişmeler Işığında İç Denetimde Yaşanan Değişimler ve İç Denetçilerden Beklentilerin Değerlendirilmesi”. *Denetişim*, 29, 97-111.
- YDK- Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu (2010). *Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu*. Erişim Adresi: www.sayistay.gov.tr
- Yener, M. (2019). *Yasal Hükümlerce Gerçekleştirilmesi Zorunlu Olan Denetim Faaliyetleri Yasal (Zorunlu) Denetim Olarak İfade Edilmektedir* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeşilçebeci, G. (2022). “İç Denetim Bağlamında Covid-19’un Kurumsal Risk Yönetimi Süreçleri Üzerine Etkileri”. *Denetişim*, 25, 77-93.
- Yurtsever, G. (2008). *Bankacılığımızda İç Kontrol*. Türkiye Bankalar Birliği, Erişim Adresi: www.tbb.org.tr
- Yusuf, Y. Sarhadi, M. ve Gunasekaran, A. (1999). “Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes”. *International Journal of Production Economics*, 62, 33-43.
- Zorluoğlu, Ö. F. (2003). *İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi ve Muhasebe Denetimindeki Yeri*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

EK 1. Anket Formu

ANKET FORMU

Bu anket çalışması, Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların çevik denetim seviyesini belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Bu kapsamda “Çevik”, “Çeviklik” ve “Çevik Denetim” kavramlarının açıklamak gerekirse; **Çevik** kelimesi Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde “Kolaylık ve çabuklukla davranan, atik tetik.” olarak tanımlanmıştır. **Çeviklik**, “beklenmeyen değişimlerin ve sürekli rekabetin olduğu çevrede karlı çalışabilme ve bir işten başka bir işe hızlı geçebilme yeteneği” olarak tanımlanabilmektedir. **Çevik Denetim** ise daha esnek denetim planlamasını, paydaşlarla daha yapısal ilişkiler kurulmasını ve işletmenin ortaya çıkan risklerine yanıt verebilmek için denetim süreçleri üzerinde daha yoğun süreç iyileştirme çabalarını temsil etmektedir.

Ek olarak, anket verileri kesinlikle üçüncü şahıslarla paylaşılmayıp gizli tutulacaktır. Anketi cevaplandırırken olabildiğince objektif yanıtlar vermeniz, çalışmanın güvenilir sonuçlara ulaşmasına yardımcı olacaktır. Katılımlarınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Reşat KARCIOĞLU
Arş. Gör. Şerife KILIÇARSLAN

BÖLÜM 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Sorulardan Oluşmaktadır.

Cinsiyetiniz?	☐ Kadın ☐ Erkek
Yaşınız?	☐ 30 Yaş ve Altı ☐ 31-40 ☐ 41 Yaş ve Üstü
Pozisyonunuz?	☐ Belirtiniz
Deneyiminiz?	☐ 0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 ve üstü
Öğrenim Durumunuz?	☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
Çalıştığınız Bankanın Sermaye Yapısı?	☐ Devlet Bankası ☐ Özel Banka
Çalıştığınız Bankanın Türü?	☐ Mevduat Bankası ☐ Kalkınma ve Yatırım Bankası ☐ Katılım Bankası

BÖLÜM 2: Denetim ekiplerinin sahip olduğu nitelikleri belirlemeye yönelik aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi, size en uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

Denetim Ekiplerinin Sahip Olduğu Niteliklere Yönelik İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Denetim ekiplerinin etkili bir şekilde yazılı iletişim kurabildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Denetim ekiplerinin etkili bir şekilde sözlü iletişim kurabildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Denetim ekiplerinin zamanı etkili bir şekilde yönetebildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Denetim ekiplerinin iş birliği içinde çalışabildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Denetim ekiplerinin etkin takım çalışmasına yatkın olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

Denetim ekiplerinin problemler karşısında yaratıcı çözümler bulabildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Denetim ekiplerinin etkili bir şekilde müzakere edebildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Denetim ekiplerinin ikna etme kabiliyetlerinin yüksek olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Denetim ekiplerinin teknoloji ve dijital alandaki yeteneklerini sürekli geliştirdiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Denetim ekiplerinin her alanda eskiye göre daha fazla uzmanlaştığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Denetim ekiplerinin sürekli öğrenmeye açık olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Denetim ekiplerinin değişimi yönetebildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Denetim ekiplerinin empati kurabildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Denetim ekiplerinin hızlı bir şekilde karar alabildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Denetim ekiplerinin liderlik becerisine sahip olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Denetim ekiplerinin doğru bir şekilde inisiyatif alabildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Denetim ekiplerinin ortaya çıkan/çıkabilecek çatışmaları yönetebildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Denetim ekiplerinin bankaya değer katarak bankayı sahiplendiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Denetim ekiplerinin doğru karar verebildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Denetim ekiplerinin ortak bir hedefe ulaşmak için kendi kendini motive edebildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Denetim ekiplerinin yüksek motivasyona sahip olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Denetim ekiplerinin bir güven ortamı sağladığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 3: Denetim sürecinin çeviklik düzeyini belirlemeye yönelik aşağıdaki ifadelerle katılma düzeyinizi, size en uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

Çevik Denetim Sürecine Yönelik İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
DENETİM PLANI					
Çalıştığım bankada denetim planları hazırlanırken çalışanların fikirlerinin dikkate alındığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım bankada denetim planları hazırlanırken öncelikle riskli alanlar belirlendiğini ve bu alanlara odaklanıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım bankada denetim planlarının esnek ve ihtiyaç halinde revize edilebilir yapıda olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım bankada denetim planlarının kısa ve yinelemeli olacak şekilde tasarlandığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım bankada denetim planlarının en fazla üç aylık dönemler için yapıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
DENETİM SÜRECİ					
Çalıştığım bankada denetim faaliyetlerinin sürekli iletişim ve iş birliği içinde gerçekleştirildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım bankada denetim faaliyetlerinde uygun yazılım ve teknoloji kullanıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5

Çalıştığım bankada denetim ekiplerinin belirli periyodlarla toplantılar yaptığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım bankada denetim faaliyetleri kapsamında iş listelerinin düzenli olarak hazırlandığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım bankada denetim faaliyetleri kapsamında ortaya çıkan problemlerin hızlı bir şekilde çözüldüğünü düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım bankada denetimin üçer aylık peridolarla yapılmasının denetimin etkinliğini arttırdığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım bankada denetim faaliyetleri kapsamında yaşanabilecek problemlerin öngörülebildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım bankada şeffaflığın denetim uygulamalarının etkinliğini arttırdığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım bankada denetimlerin doğru yerde ve doğru zamanda yapılmasını sağlamak için denetim ekiplerinin yönetimle ve çalışanlarla iş birliği yaptığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
DENETİM SONU VE RAPORLAMA					
Çalıştığım bankada denetim raporlarının kısa bir sürede hazırlandığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım bankada denetim raporlama yöntemlerinin ve formatlarının verimsizliğe yol açmayacak detayda ve yapıda olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım bankada denetim uygulama ve raporlamalarının eş zamanlı olarak yürütüldüğünü düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım bankada denetim raporlamalarının yalın, anlaşılır ve ihtiyaca uygun nitelikte olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım bankada her denetim dönemi sonunda ara rapor incelemesi için yönetimin incelemeye dâhil edildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Çalıştığım bankada denetim sonunda tüm ara raporların bir sonuç incelemesinde birleştirildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5

EK 2. Etik Kurul Belgesi



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığı

Sayı : E.88656144-000-2400045266

ETİK KURUL ONAY BELGESİ

KARAR BİLGİLERİ	Oturum Sayısı : 3 Karar No : 39	Toplantı Tarihi: 05.02.2024
PROJE - TEZ BİLGİLERİ	Aşağıda bilgileri verilen proje ile ilgili çalışmanın, etik ilkeler açısından değerlendirilmesi isteği ile ilgili husus görüşüldü. Yapılan görüşmelerden sonra; söz konusu projeye alakalı yapılacak çalışma için, araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak konuyla ilgili çalışmanın gerçekleştirilmesinde <i>bilim etiği yönünden sakınca bulunmadığına</i>, Etik Kurulu oy birliği ile karar vermiştir. Proje- Tez Danışmanı : Prof.Dr. Reşat KARCIOĞLU Proje- Tez Yürütücüsü : Doktora Öğrencisi Şerife KILIÇARSLAN Proje -Tez Konusu: "ÇEVİK DENETİM YAKLAŞIMI VE DENETİM MESLEĞİ ÜZERİNE ETKİLERİ: TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNE YÖNELİK BİR UYGULAMA"	
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU		
Unvanı/Adı Soyadı	Görevi	İmza
<i>Prof.Dr. Vedat KAYA</i>	<i>Etik Kurul Başkanı.</i>	<i>(İzinli)</i>
<i>Prof.Dr. Ufuk ŞİMŞEK</i>	<i>Etik Başkan V.</i>	<i>(e-imza)</i>
<i>Prof.Dr. Dilaver DÜZGÜN</i>	<i>Etik Kurul Üyesi</i>	<i>(İzinli)</i>
<i>Prof.Dr. Gökalg Nuri SELÇUK</i>	<i>Etik Kurul Üyesi</i>	<i>(e-imza)</i>
<i>Prof.Dr. Muhammed KIZILGEÇİT</i>	<i>Etik Kurul Üyesi</i>	<i>(e-imza)</i>
<i>Prof.Dr. Adem YILMAZ</i>	<i>Etik Kurul Üyesi</i>	<i>(e-imza)</i>
<i>Prof.Dr. Muhammet Dursun KAYA</i>	<i>Etik Kurul Üyesi</i>	<i>(e-imza)</i>

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: ac92bc4d-e539-4085-bc09-b248ff9333f4 Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/ataturk-universitesi-cbys>



ÖZGEÇMİŞ

