



**BANKA PERSONELİNİN TEFTİŞ KURULU FALİYETLERİNE
YÖNELİK ALGILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ:
BİR BANKA UYGULAMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Deniz ERİK ACAR

Eskişehir, 15.08.2019

**BANKA PERSONELİNİN TEFTİŞ KURULU FALİYETLERİNE
YÖNELİK ALGILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ:
BİR BANKA UYGULAMASI**

Deniz ERİK ACAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme (Finansman) Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Nurhan AYDIN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos, 2019

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Deniz ERİK ACAR'ın "Banka Personelinin Teftiş Kurulu Faaliyetlerine Yönelik Algılarının Değerlendirilmesi: Bir Banka Uygulaması" başlıklı tezi 15 Ağustos 2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **İşletme** Anabilim Dalı **Finansman** Bilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Nurhan AYDIN

Üye : Dr.Öğr.Üyesi Gülşah KULALI

Üye : Dr.Öğr.Üyesi Ünal BATTAL

İmza


Prof.Dr.Bülent GÜNŞOY
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ÖZET

BANKA PERSONELİNİN TEFTİŞ KURULU FAALİYETLERİNE YÖNELİK ALGILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR BANKA UYGULAMASI

Deniz ERİK ACAR

İşletme (Finansman) Ana Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz 2019

Danışman: Prof. Dr. Nurhan AYDIN

1990'lı yıllardan itibaren ülkemizde yaşanan ekonomik ve finansal krizler zaman içerisinde bankacılık sektöründe önemli değişikliklere yol açmıştır. Krizlerin etkisiyle sektörde bazı düzenlemelere gidilmesi zorunlu hale gelmiş; bu süreçte iç denetim, iç kontrol kavramları ön plana çıkmıştır. 1990'lı yıllara kadar bankalarda geleneksel bir çerçevede içinde gelişen iç denetim, değişen şartlara paralel olarak çağdaş iç denetime doğru evrilmeye başlamış ve bankalarda geleneksel uygunluk denetiminden riske dayalı denetim anlayışına geçilmiştir. Banka teftiş kurulları ve müfettişlerin çağdaş denetim yaklaşımlarına uyumunun değerlendirilmesinin amaçlandığı bu tez çalışmasında aynı zamanda banka personelinin müfettişlerin davranış ve özellikleri, denetim raporları, denetim sonuçları ve denetim süreçlerine yönelik algıları ile denetim ve teftiş kurulu faaliyetlerine ilişkin farkındalık düzeyleri analiz edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Banka Müfettişi, Banka Teftiş Kurulu, İç Denetim

ABSTRACT

Deniz ERİK ACAR

Department of Business Administration (Finance)

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, July 2019

Supervisor: Prof. Dr. Nurhan AYDIN

As of 1990s, economic and financial crises have caused significant changes and opened a new era in Turkish banking industry. In consequence of these crises, some compulsory regulations became inevitable and during this process, the concepts of internal audit and internal control came into prominence. The audit function which developed in a traditional framework in banking sector until 1990s, began to evolve into modern internal audit function in parallel with the changing conditions and transition was started from traditional audit to risk based audit approach. Basically, this thesis aims to evaluate compliance of the Bank's Inspection Boards and auditors to the mentioned contemporary audit perspective. In the meanwhile, the bank staffs' perceptions on the behaviour and characteristics of the auditors, audit reports, audit processes and awareness levels of regarding the activities of "audit" and "Board of Inspectors" were analysed.

Keywords: Bank Auditor, Board of Inspectors, Internal Audit

TEŞEKKÜR

Tezimin her aşamasında bilgi ve tecrübesini benimle paylaşan, değerli desteğini esirgemeyen danışman hocam Prof. Nurhan AYDIN'a teşekkürlerimi sunarım. Her daim yanımda olan ailem Sermin ERİK, Halil Engin ERİK ve eşim Mustafa ACAR'a hayatıma kattıkları sevgi ve ışık için sonsuz teşekkürü borç bilirim.

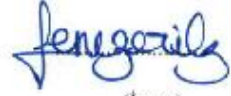
Deniz ERİK ACAR

2019

15.8/2019

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan "bilimsel intihal tespit programı"yla tarandığını ve hiçbir şekilde "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.



(İmza)

Deniz ERİK ACAR

(Öğrencinin Adı Soyadı)

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI.....	i
JURİ VE ENSTİTÜONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
1. DENETİM VE TEFTİŞ KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ	1
1.1. Denetim ve Denetçi Kavramı	1
1.2. Denetimin Türleri.....	2
1.2.1. Amaçlarına göre denetim türleri.....	2
1.2.1.1. Uygunluk denetimi:.....	2
1.2.1.2. Faaliyet denetimi:	2
1.2.1.3. Mali tabloların denetimi:	2
1.2.2. Denetçinin konumuna göre denetim türleri.....	3
1.2.2.1. Dış denetim:.....	3
1.2.2.2. İç Denetim.....	3
1.3. İç Denetimin Tanımı.....	4
1.4. İç Denetim Tanımının Barındırdığı Unsurlar	4
1.4.1. Güvence ve danışmanlık fonksiyonu olması	4
1.4.2. Değer katma fonksiyonu olması	5
1.4.3. Bağımsız ve objektif bir faaliyet olması	6

1.4.4. Sistemli ve disiplinli bir yaklaşım olması	6
1.5. Teftiş ve Müfettiş Kavramı	6
2. TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İÇ DENETİM	8
2.1. Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetimin Tarihsel Gelişimi	8
2.2. Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetime İlişkin Mevzuat	9
2.2.1. 5411 sayılı Bankacılık Kanunu	10
2.2.2. İç Sistemler Yönetmeliği	10
2.3. İç Denetimin Amacı, Kapsamı, Organizasyonu ve Mesleki Özen	11
2.3.1. İç denetim sisteminin amacı ve kapsamı	11
2.3.2. Müfettişlerin nitelikleri ve yetkileri	12
2.3.3. İç Denetimde mesleki özen	13
2.4. İç Denetim Faaliyetleri ve Çalışma Esasları	13
2.4.1. İç denetim faaliyetleri	13
2.4.2. Riske dayalı denetim	14
2.4.3. İç denetim planı	14
2.4.4. İç denetim raporları	15
2.4.5. İzleme faaliyetleri	15
2.4.6. Danışmanlık hizmetleri	16
3. ULUSLARARASI İÇ DENETİM ENSTİTÜSÜ VE DÜZENLEMELER	17
3.1. Uluslararası İç Denetim Enstitüsü	17
3.2. Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi	17
3.3. Uluslararası İç Denetim Standartları	18
3.3.1. Nitelik standartları	19
3.3.2. Performans standartları	22
3.4. Uluslararası İç Denetim Etik Kuralları	24
3.4.1. Dürüstlük	24
3.4.2. Objektiflik	25
3.4.3. Gizlilik	25
3.4.4. Yetkinlik (Ehil Olma)	26
4. TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE GELENEKSEL TEFTİŞTEN	27

MODERN DENETİME GEÇİŞ	27
4.1. Gelecek Odaklı Denetim.....	28
4.2. Hata Bulma Yerine Önlemeye Yönelik Yaklaşım	29
4.3. Süreç ve Risk Bazlı Denetim	30
4.4. Dışa Açık İletişim Becerileri.....	31
4.5. İç Kapalı ve Katı Hiyerarşi.....	31
4.6. Sertifikasyon ve Daha Yetkin Denetçiler	32
4.7. Danışman/Stratejik Ortak ve Değer Katan	33
5. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI.....	34
6. UYGULAMAYA YÖNELİK GENEL BİLGİLER.....	39
6.1. Uygulamanın Amacı, Hedefleri ve Yöntemi	39
6.2. Uygulamanın Alanı ve Hedef Kitlenin Tanımlanması	40
6.3. Anketin Hazırlanması ve Uygulanması	41
7. UYGULAMANIN BULGULARI	43
7.1.1. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri.....	44
7.1.2. Mesleki etik ilkeleri ve davranış şekillerinin personel motivasyonuna etkisi.....	47
7.1.3. Katılımcıların müfettişlerin davranışlarına yönelik algıları	51
7.1.4. Katılımcıların teftiş raporlarına yönelik algıları	60
7.1.5. Katılımcıların teftiş sonuçlarına yönelik algıları	63
7.1.6. Katılımcıların teftiş süreçlerine yönelik algıları	65
7.1.7. Katılımcıların denetime ilişkin farkındalık düzeyi.....	69
7.1.8. Denetim faaliyetlerinin algılanan etkisi	72
7.2. İstatistiksel Analizler	77
7.2.1. Güvenilirlik Testi	77
7.2.2. Normal dağılım testi	78
7.2.3. Faktör analizi	83
7.2.4. Faktörlere ilişkin güvenilirlik analizi.....	89
7.2.5. Faktörlerin isimlendirilmesi	91
7.2.5.1. Faktör 1- Denetime ilişkin farkındalık.....	91

7.2.5.2. Faktör 2- Denetimin algılanan kalitesi.....	92
7.2.5.3. Faktör 3- Denetim süreci	93
7.2.5.4. Faktör 4- Denetimin algılanan etkisi.....	94
7.2.5.5. Faktör 5- Müfettişin bağımsızlığı/objektifliği	94
7.2.5.6. Faktör 6- Denetim raporları.....	95
7.2.5.7. Faktör 7- Müfettişin teknik yeterliliği.....	95
7.2.5.8. Faktör 8- Etkili iletişim.....	96
7.2.5.9. Faktör 9- Geleneksel iletişim	96
8. SONUÇ	98
KAYNAKÇA.....	105
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

3.1. Etik Davranış Kuralları - Dürüstlük	24
3.2. Etik Davranış Kuralları - Objektiflik	25
3.3. Etik Davranış Kuralları – Gizlilik	25
3.4. Etik Davranış Kuralları – Yetkinlik	26
5.1. Literatür Araştırması	34
7.1. Katılma Derecelerine Göre Sınır Değerleri	43
7.2. Katılımcıların Yaş Dağılımı	44
7.3. Katılımcıların Eğitim Düzeyi	45
7.4. Katılımcıların Banka İçindeki Pozisyonu	46
7.5. Katılımcıların Toplam Sektör Tecrübesi	47
7.6. Katılımcıların Müfettişlerin Davranışlarına Yönelik Algıları	51
7.7. Katılımcıların Teftiş Raporlarına Yönelik Algıları	61
7.8. Katılımcıların Teftiş Sonuçlarına Yönelik Algıları	63
7.9. Katılımcıların Teftiş Süreçlerine Yönelik Algıları	65
7.10. Katılımcıların Denetime İlişkin Farkındalık Düzeyi	69
7.11. Denetim Faaliyetlerinin Algılanan Etkisi	73
7.12. Cronbach Alfa Katsayısı Açıklamaları	77
7.13. Toplam Değişkenlerle İlgili Güvenilirlik Analiz Sonuçları	77
7.14. Çarpıklık ve Basıklık Testi Sonuçları	80
7.15. Kaiser-Meyer-Olkin Değeri Yorumları	84
7.16. Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett's Testi Sonuçları	85
7.17. Faktör Analizi Dışında Bırakılan İfadeler	86
7.18. Toplam Açıklanan Varyans	87
7.19. Faktörlerin Cronbach's Alpha Değeri	90
7.20. Faktör 1- Denetime İlişkin Farkındalık	91
7.21. Faktör 2- Denetimin Algılanan Kalitesi	92
7.22. Faktör 3- Denetim Süreci	93

7.23. Faktör 4- Denetimin Algılanan Etkisi.....	94
7.24. Faktör 5- Müfettişin Bağımsızlığı/Objektifliği	95
7.25. Faktör 6- Denetim Raporları	95
7.26. Faktör 7- Müfettişin Teknik Yeterliliği	96
7.27. Faktör 8- Etkili İletişim	96
7.28. Faktör 9- Geleneksel İletişim	97



ŞEKİLLER DİZİNİ

3.1. Bankacılığımızda İç Denetim	28
7.1. Katılımcıların Yaş Dağılımı	44
7.2. Katılımcıların Eğitim Düzeyi	45
7.3. Banka İçindeki Pozisyon	46
7.4. Toplam Sektör Tecrübesi	47
7.5. Mesleki Etik İlkeler ve Davranış Şekilleri	48
7.6. Katılımcıların Motivasyonunu Olumlu Etkileyen Davranışlar	49
7.7. Katılımcıların Motivasyonunu Olumsuz Etkileyen Davranışlar	50

1. DENETİM VE TEFTİŞ KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ

1.1. Denetim ve Denetçi Kavramı

Audit (denetim) kelimesi “duymak, işitmek” anlamına gelen Latince *audire* kelimesinden türetilmiştir. Antik Mısır, Yunan ve Roma’da günlük işlemlerin kontrolü için veya dolandırıcılık şüphesinin bulunduğu durumlarda; görevlendirilen bir uzman yapılan her türlü tahsilat ve ödeme işlemlerinin miktar ve içeriğini dinler, işlemlerin uygunluğuna ilişkin kararını bildirirdi.¹

Görevli kişinin işini dinleyerek yapması sebebiyle ve Latince olan *audire-audencia* kelimesinden hareketle; “dinleme” kavramının İngilizce karşılığı olan audit (denetim) sözcüğü kullanılmaya başlanmış, görevli kişiye ise auditor (denetçi-denetleyen) denilmiştir.²

Bu kelimelerin Türkçe karşılıkları ise Türk Dil Kurumu tarafından “denetim” ve “denetçi” olarak belirlenmiştir. Türk Dil Kurumu’nun sözlüğünde; “denetleme”; *Bir görevin yolunda yürütülüp yürütülmediğini anlamak için yapılan araştırma, denetim, bakı, teftiş, murakabe, kontrol*, “iç denetçi” ise *Denetlemeyle görevli kimse, murakıp, kontrolör* olarak tanımlanmıştır.³

Denetim faaliyetinin ise en temel anlamıyla; bir organizasyonun ürünleri, hizmetleri, iş süreçleri ve departmanlarının bağımsız bir biçimde resmi olarak incelenmesi süreci olduğu söylenebilir.⁴

¹ R. Kumar and V. Sharma (2015). *Auditing principles and practice*. (Third Edition), Delhi: PHI Learning Private Limited, s. 1.

² M. Özer (1997). *Denetim 1*. (1.Baskı), Ankara: Özkan Yayınları, s. 4.

³ http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5cc16cf6717dd8.96592231 (Erişim Tarihi: 24.02.2019)

⁴ J. P. Russel (2007). *The internal auditing pocket guide; preparing, performing, and follow-up*. (Second Edition), North America: ASQ Quality Press, s. 1.

1.2. Denetimin Türleri

Denetim türleri çeşitli ölçütlere göre sınıflandırılmakla birlikte, en çok karşılaşılan yöntem denetimin amaçlarına ve denetçinin konumuna göre sınıflandırılmasıdır.

1.2.1. Amaçlarına göre denetim türleri

Literatürde amaçlarına göre denetim türleri sınıflandırmasında en çok kullanılan ayırım uygunluk denetimi, faaliyet denetimi ve mali tabloların denetimi şeklindedir.

1.2.1.1. Uygunluk denetimi:

Bir organizasyonda gerçekleştirilen işlem ve süreçlerin başta yasal mevzuat olmak üzere organizasyonun politikaları ve iç mevzuatına uygunluğunun denetlenmesidir.⁵

1.2.1.2. Faaliyet denetimi:

Organizasyonun faaliyetlerinin verimlilik ve etkinliğini ölçmek amacıyla tüm faaliyetlerinin bütçe, performans ölçütleri, verimlilik oranları gibi ölçütler göz önünde bulundurularak denetlenmesidir.⁶

1.2.1.3. Mali tabloların denetimi:

Ortaklara ve vergi dairelerine raporlanan mali tabloların bağımsız denetçiler ve/veya kamu denetçileri tarafından genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygunluğunun denetlenmesidir.⁷

⁵ A. Gündoğdu (2016) *Küresel Kriz Sonrası Gelişmeler Işığında Bankacılığın Temelleri*. (Birinci Baskı), Ankara: Nobel Yayınları, s:389

⁶ <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/yayinlar/kitaplar/130/2%20denetim%20turleri.pdf> (Erişim Tarihi: 23.08.2019)

⁷ <http://denetimakademisi.com/denetim-turleri.html> (Erişim Tarihi: 23.08.2019)

1.2.2. Denetçinin konumuna göre denetim türleri

Denetçinin konumuna denetim türleri dış denetim ve iç denetim olmak üzere iki sınıfa ayrılır.

1.2.2.1. *Dış denetim:*

Dış denetim kamu otoritesinin denetimi ve bağımsız dış denetim olmak üzere iki sınıfa ayrılır. Kamu denetimi; kamu kuruluşlarının kendi denetim personeli eliyle gerçekleştirdiği, kamu haklarının ve kamu düzeninin korunması amacı taşıyan denetim türüdür.⁸

Bağımsız denetim ise; bağımsız denetçiler eliyle işletmelerin yıllık finansal tablo ve diğer finansal bilgilerinin genel kabul görmüş kriterlere uygunluğu ve doğruluğu hususunda makul güvence sağlayacak yeterli ve uygun bağımsız denetim kanıtlarının elde edilmesi amacıyla yürütülen denetim türüdür.⁹

1.2.2.2. *İç Denetim*

Organizasyonların kendi iç denetim personeli eliyle gerçekleştirilen kurumun operasyonlarını geliştirmek ve kuruma değer katmak amacı taşıyan bağımsız ve nesnel güvence ve danışmanlık faaliyetidir.¹⁰

⁸ Y.E.Çalış. (2013). *Aracı Kurumlarda İç Denetim Uygulaması*. (Birinci Basım), İstanbul: Yalın Yayıncılık, s. 24

⁹ <http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Index/6/9/1> (Erişim Tarihi: 22.08.2019)

¹⁰ Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü, İç Denetim: Güvence, İç gözü, Nesnellik, s:2

1.3. İç Denetimin Tanımı

Uluslararası İç Denetim Enstitüsü'nün tanımına göre; “İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur”.¹¹

Basel Bankacılık ve Gözetim ve Denetim Komitesi tarafından da aynı şekilde benimsenen tanım¹²; iç denetimin amacını, fonksiyonlarını, kapsamını ve esaslarını çağdaş yaklaşıma uygun bir şekilde yansıtmakta ve bu tanıma konuyla ilgili hemen hemen tüm çalışmalarda atıf yapılmaktadır.

1.4. İç Denetim Tanımının Barındırdığı Unsurlar

İç denetimin tanımı iç denetimin unsurlarını da içinde barındırmaktadır.

1.4.1. Güvence ve danışmanlık fonksiyonu olması

Uluslararası Mesleki Uygulama Standartları'nda yer alan terimler sözlüğünde bulunan tanımına göre güvence verme faaliyeti; “Kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerine dair bağımsız bir değerlendirme sağlamak amacıyla delillerin objektif bir şekilde incelenmesidir”.¹³

Başka bir ifadeyle; kurum içinde etkin bir iç denetim sisteminin varlığına, risk yönetimi, iç kontrol sistemi ve süreçlerin etkin bir şekilde sürdürüldüğüne, üretilen raporların doğruluğu ve tamlığına, kurum varlıklarının korunduğuna, faaliyetlerin etkin,

¹¹ <https://www.tide.org.tr/page/26/Ic-Denetimin-Tanimi> (Erişim Tarihi: 16.05.2019)

¹² Basel Committee on Banking Supervision (2011). *Consultative document the internal audit function in banks*, s. 4.

¹³ <https://www.tide.org.tr/file/documents/pdf/IcDenetimTerimlerSozlugu.pdf> (Erişim Tarihi: 16.05.2019)

verimli ve mevzuata uygun bir şekilde gerçekleştirildiğine dair idare içine ve dışına yeterli güvence verilmesi faaliyetidir.¹⁴

Danışmanlık fonksiyonu ise yine terimler sözlüğünde ifade edilen haliyle “*Herhangi bir idari sorumluluk üstlenmeden, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden, niteliği ve kapsamı denetlenen ile birlikte karşılaştırılan faaliyetler ve bununla bağlantılı diğer hizmetlerdir*”.¹⁵

Danışmanlık fonksiyonu ile kurum çalışanlarının görev ve sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmak amacıyla, incelenen faaliyetlerle ilgili analizler ve değerlendirmelerin sonuçlarına ilişkin tavsiye ve önerilerde bulunulur.¹⁶ Danışmanlık hizmetleri, iç denetimin değer katma ve değer sağlayıcı yönlerini zenginleştirmektedir.¹⁷

1.4.2. Değer katma fonksiyonu olması

İç denetim faaliyetlerinin değer katma fonksiyonu, gerçekleştirdiği güvence ve danışmanlık faaliyetleri neticesinde kurumda ortaya çıkan pozitif değerler olarak ifade edilebilir.¹⁸

Uluslararası Mesleki Uygulama Standartları’nda bulunan terimler sözlüğünde de paralel olarak; “*İç denetim faaliyetleri tarafsız ve uygun güvence sağladığında, örgüte ve paydaşlarına değer katar; yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin etkinliğine katkıda bulunur.*” ifadesi bulunmaktadır.

¹⁴ M. Tufan ve M. Görün (2013). *Türkiye’deki kamu iç denetim sisteminin uluslararası iç denetim standartları çerçevesinde incelenmesi*. Sayıştay Dergisi, (89).

¹⁵ (http-13).

¹⁶ N. C. Doyrangöl (2002). *İşletme çevresindeki olumsuz gelişmeler karşısında iç denetimin yeri ve önemi*. Mali Çözüm Dergisi, (60). <http://denetimakademisi.com/isletme-cevresindeki-olumsuz-gelistmeler-karsisinda-ic-denetimin-yeri-ve-onemi-prof-dr-nuran-comert-doyrangol.html> (Erişim Tarihi: 17.05.2019)

¹⁷ Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü. *Uluslararası iç denetim standartları mesleki uygulama çerçevesi* (2008), s. 46.

¹⁸ E. A. Şahin (2011). *Kamu mali karar alma süreçlerinin etkinliği ve iç denetim*. (1. Baskı), Ankara: Seçkin Yayınları, s. 155.

1.4.3. Bağımsız ve objektif bir faaliyet olması

Uluslararası Mesleki Uygulama Standartları'nda bulunan terimler sözlüğündeki tanımıyla bağımsızlık “İç denetim faaliyetinin, iç denetim sorumluluklarını yansıyan bir şekilde yerine getirme yeteneğini tehdit eden koşullardan özgür olmasıdır”.

Objektiflik ise “İç denetçilerin görevlerini, iş sonucunda ortaya çıkan ürüne gerçekten ve dürüst bir şekilde inanacakları ve ürünün kalitesinden önemli bir taviz vermeyecekleri şekilde yapmalarını sağlayan tarafsız bir zihinsel tutum” olarak ifade edilmiştir.¹⁹

Bağımsızlık ve objektiflik kavramları arasında ciddi bir etkileşim bulunmakla beraber; objektiflik bir zihinsel tutum veya davranış şekli iken bağımsızlık iç denetçinin faaliyetlerini, kararlarını objektif bir tavırla sürdürmesi ve vermesine imkan sağlayan koşullar olarak kabul edilmektedir.²⁰

1.4.4. Sistemli ve disiplinli bir yaklaşım olması

İç denetim faaliyetleri İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları'na uygun olarak, sistemli, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla gerçekleştirilir. 2100 no.lu İç Denetim Standardına göre “İç denetim faaliyeti; sistematik, disiplinli ve risk esaslı bir yaklaşımla, kurumun yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerini değerlendirmek ve bu süreçlerin iyileştirilmesine katkıda bulunmak zorundadır”.²¹

1.5. Teftiş ve Müfettiş Kavramı

Teftiş; denetimin eski dildeki karşılığı olmakla birlikte denetim ile aynı anlam ve işlevlere sahiptir. Bu yüzden teftiş birimleri ve elemanları denetim birimi ve elamanları

¹⁹ (http-13).

²⁰ J. D. Stewart (2010). *Internal audit independence and objectivity: emerging research opportunities*. https://www.researchgate.net/publication/227429879_Internal_audit_independence_and_objectivity_Emerging_research_opportunities (Erişim Tarihi: 16.05.2019)

²¹ (http-13).

olarak kabul edilmektedir.²² Aynı şekilde Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde de “teftiş”; *denetleme*, “müfettiş” ise *denetmen* olarak tanımlanmıştır.²³

Türk teftiş ve denetim sisteminde, AB standartlarından farklı olarak denetim ve teftiş birlikte yapılmakta ve çoğu zaman teftiş denetim, denetim de teftiş olarak algılanmaktadır.

Bu sebeple denetim kelimesi, teftiş kelimesiyle de kavramsal anlamda bir karışma, benzeşme ve karışıklık içindedir. Gündelik kullanımda denetim bazen teftiş, yaygın olarak da kontrol kavramına karşılık gelecek şekilde kullanılmaktadır.²⁴

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) düzenlemelerinde de; bankalardaki iç denetim görevinin müfettişler ve iç denetim elemanları tarafından yerine getirileceği belirtilmiş, teftiş kurulu terimi yerine iç denetim birimi terimi kullanılmış ve “denetim”, “iç denetim”, “teftiş” şeklinde ayrımlara gidilmemiştir.²⁵

Dünyada ise genellikle denetim faaliyeti mesleki bir faaliyet ve disiplin olarak teftiş faaliyetinden ayrıştırılmıştır. Özellikle AB ülkelerinde; teftiş idari olarak şikayetlerin ve suç oluşturan eylem ve işlemlerin incelenmesi, araştırılması ve raporlanması faaliyeti olan soruşturma ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Ülkemizde ise teftiş; denetimi de kapsayan, ihtiyaç halinde soruşturma ve inceleme yapan bir faaliyet olarak ve gelenekselleşmiş bir yapıda sürdürülmekte ve bankalarımızda iç denetim geleneksel olarak teftiş kurulları tarafından yerine getirilmektedir.²⁶

²² H. Örenay (2012). *Teftiş ve denetim kavramları ve denetiminin yeniden yapılanması*. Denetişim Dergisi, (9). <https://dergipark.org.tr/download/article-file/208827> (Erişim Tarihi: 16.05.2019)

²³ http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ce27f1ccc13d2.81975574 (Erişim Tarihi: 20.05.2019)

²⁴ Y. Sezer ve T. Kavakoğlu (2011). *Denetimin denetişime evrilmesi*. Denetişim Dergisi (6). <https://dergipark.org.tr/download/article-file/208883> (Erişim Tarihi: 20.05.2019)

²⁵ 11.07.2014 tarihli *Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik*

²⁶ Örenay, 2012, **a.g.k.**

2. TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İÇ DENETİM

2.1. Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetimin Tarihsel Gelişimi

1990'lı yıllardan itibaren ülkemizde yaşanan ekonomik ve finansal krizler zaman içerisinde bankacılık sektöründe önemli değişikliklere yol açmıştır. Krizlerin etkisiyle bazı bankaların Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilerek faaliyetlerine son verilmesi ve banka birleşmeleri sonrasında bankacılık alanında bazı düzenlemelere gidilmesi zorunlu hale gelmiştir. Bu süreçte iç denetim, iç kontrol kavramları ön plana çıkmış ve mevcut Bankalar Kanunu 1999 yılında yürürlükten kaldırılarak 4389 sayılı Bankalar Kanunu yürürlüğe konmuştur. Bu kanun ile ilk defa bankalar için iç denetim sistemi kurulması konusunda yasal bir zorunluluk getirilmiştir.

Ülkemizde yaşanan Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerinde de bankacılık sektörü krizlerden en fazla etkilenen sektörlerin başında gelmiş ve bankaların süregelen işleyiş biçimlerinin artık sürdürülemez bir noktaya geldiğinin işareti olmuştur. Krizlerin ardından başlatılan bankacılık sistemi yeniden yapılandırma programının temel amacı Basel Komitesi'nin belirlediği esaslara ve Avrupa bankacılık standartlarına uyacak bir yapı oluşturulması olmuş ve bankacılık sisteminde gözetim ve denetim etkinliğinin artırılması da yapılandırmanın önemli bir aşaması olarak kabul edilmiştir.²⁷

Bu dönemde; 4389 sayılı Bankalar Kanunu ile ilk defa bankalar için iç denetim sistemi kurulması konusunda yasal bir zorunluluk getirilmekle birlikte ilgili kanunun uygulanmasına yönelik olarak 08.02.2001 tarih ve 24312 sayılı “Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik” yürürlüğe konmuştur.

Ancak sektörün sorunlarını giderecek, ihtiyaçlarını karşılayabilecek ve iç denetim ilişkisi hususları da ayrıntılı şekilde barındıran bir yasal düzenleme ancak 19.10.2005 tarihinde kabul edilen 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu ile mümkün olabilmektedir.

²⁷ O. Yıldırım (2017). *Türk bankacılık sistemi*. (3. Baskı), Ankara: Seçkin Yayınları, s. 53-55.

5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle birlikte bankalarda bir denetim komitesi kurulması zorunlu hale getirilmiş; denetim komiteleri, yönetim kurulu adına bankanın iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin etkinlik ve yeterliliğini izlemek ve iç denetim faaliyetlerinin sürdürülmesini sağlamakla görevli ve sorumlu tutulmuştur.²⁸

Ülkemizde, 08.02.2001 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetim Sistemleri Hakkındaki Yönetmelik", bankaların iç sistemleri ile ilgili olarak hazırlanmış ilk detaylı düzenlemedir. Yönetmelik zaman içinde güncellenerek 11.07.2014 tarih ve 29057 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik ve akabinde yayımlanan yönetmelikte değişiklikler yapan yönetmelikler ile son halini almıştır.

2.2. Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetime İlişkin Mevzuat

Banka teftiş kurulları; banka faaliyetlerinin mevzuata uygun şekilde ve bankanın strateji, hedef ve politikaları doğrultusunda yürütüldüğü ve iç sistemlerin etkinliği/yeterliliği konularında güvence veren, bankanın tüm faaliyet ve birimlerini dönemsel ve riske dayalı olarak denetleyen, suiistimalleri ortaya çıkarıp yeniden ortaya çıkmasını önleyen, kaynakların etkin kullanılmasına yönelik görüş ve öneriler geliştiren iç denetim birimleridir.

Türkiye'de; banka teftiş kurullarının yasal dayanağını, 5411 sayılı Bankacılık Kanunu ve ilgili kanuna bağlı olarak hazırlanmış Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik oluşturmaktadır.

²⁸ B. Aslan (2003). *Bir yönetim fonksiyonu olarak iç denetim*. Sayıştay Dergisi (77). <http://denetimakademisi.com/wp-content/uploads/2017/10/B%C4%B0R-Y%C3%96NET%C4%B0M-FONKS%C4%B0YONU-OLARAK-%C4%B0%C3%87-DENET%C4%B0M.pdf>. (Erişim Tarihi: 18.05.2019)

2.2.1. 5411 sayılı Bankacılık Kanunu

Bankaların iç sistemlerine ilişkin yükümlölükler; 01.11.2005 tarihinde yürürlüğe giren 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun 29. maddesi ile 32. maddeleri arasını kapsayan ikinci bölümünde düzenlenmektedir.

Kanun'un 29. maddesinde bankaların; faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu, değişen koşullara uygun, tüm şube ve konsolidasyona tâbi ortaklıklarını kapsayan maruz kaldıkları risklerin izlenmesi, kontrolünü sağlayacak yeterli ve etkin bir iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemi kurmak ve işletmekle yükümlü oldukları belirtilmektedir.

İlgili Kanun'un 32. maddesi ile de bankaların bütün birim, şube ve konsolidasyona tâbi ortaklıklarını kapsayan bir iç denetim sistemi kurmak zorunda oldukları vurgulanmış; kurulacak iç denetim sistemine ilişkin hususlar aşağıdaki gibi hüküm altına alınmıştır.

Bankalar bütün birim, şube ve konsolidasyona tâbi ortaklıklarını kapsayan bir iç denetim sistemi kurmak zorundadır. Bu çerçevede; faaliyetlerinin mevzuata, ana sözleşmeye, iç düzenlemelere ve bankacılık ilkelerine uygunluğu, banka müfettişleri tarafından denetlenir. İç denetim faaliyetleri, tarafsız ve bağımsız bir şekilde, gerekli meslekî özen gösterilerek ve yeterli sayıda müfettiş tarafından yerine getirilir. (Bankacılık Kanunu, md. 32)

2.2.2. İç Sistemler Yönetmeliği

Bankalarda iç denetim sistemlerinin işleyişine ilişkin usul ve esaslar Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik (İç Sistemler Yönetmeliği) ile düzenlenmektedir.

İç denetim sisteminin amacı ve kapsamı, organizasyon yapısı, iç denetimde mesleki özen ile müfettişlerin nitelikleri ve yetkilerine ilişkin hususlar; Yönetmeliğin 21. maddesi ile 24. maddeleri arasını kapsayan üçüncü kısım birinci bölümünde detaylandırılmıştır.

Yönetmeliğin 25. maddesi ile 32. maddeleri arasını kapsayan üçüncü kısım ikinci bölümünde ise; iç denetim faaliyetleri, riske dayalı denetim, iç denetim planı, denetim dönemi, çalışma programları, örnekleme metot ve teknikleri, iç denetim raporları, izle-

me faaliyetleri, danışmanlık hizmetleri ve konsolidasyona tabi ortaklıkların denetimine ilişkin usul ve esaslar detaylı bir şekilde ifade edilmiştir.

2.3. İç Denetimin Amacı, Kapsamı, Organizasyonu ve Mesleki Özen

İç denetimin amacı, kapsamı, organizasyonu ve mesleki özen bölümler halinde detaylandırılmıştır.

2.3.1. İç denetim sisteminin amacı ve kapsamı

Bankalarda iç denetimin amacının; İç Sistemler Yönetmeliği'nde de Uluslararası İç Denetim Enstitüsü tarafından kabul edilen tanıma paralel olacak şekilde ifade edildiği görülmektedir. Yönetmelik'te iç denetim sisteminin amacının; banka faaliyetlerinin yasal düzenlemelere, bankanın strateji, politika ve hedeflerine uygun şekilde yürütüldüğü konularında ve iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin etkinliği ve yeterliliği hususlarında üst yönetime güvence sağlamak olduğu belirtilmektedir. (İç Sistemler Yönetmeliği, md. 21:1)

İç denetim sisteminden beklenen amacın gerçekleştirilebilmesi için, banka içi herhangi bir kısıtlama olmaksızın bankanın tüm faaliyetleri, yurt içi ve yurt dışı şube ve genel müdürlük birimleri dönemsel ve riske dayalı olarak denetlenir. İç denetim faaliyetleri eliyle eksiklik, hata ve suiistimaller ortaya çıkarılır, bunların önlenmesine ve banka kaynaklarının etkin ve verimli olarak kullanılmasına yönelik görüş ve önerilerde bulunulur. (İç Sistemler Yönetmeliği, md. 21:2)

Bu amaçlar doğrultusunda dikkate alınacak iç denetim kapsamı yine ilgili yönetmelik ile belirlenmiştir. Yönetmelik uyarınca; dönemsel ve riske dayalı denetimlerde iç denetimin kapsamını;

- İç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin yeterliliği ve etkinliğinin değerlendirilmesi,
- Elektronik bilgi sistemi ile elektronik bankacılık hizmetleri de dahil olmak üzere; bilgi sistemlerinin ilgili mevzuatla belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde gözden geçirilmesi,

- Muhasebe kayıtları ile finansal raporların doğruluğu ve güvenilirliğinin incelenmesi,
- Operasyonel faaliyetlerin belirlenmiş olan usullere uygunluğu ile bunlara ilişkin iç kontrol uygulamalarının işleyişinin test edilmesi,
- İşlemlerin ilgili mevzuata, banka içi strateji, politika ve uygulama usulleri ile diğer iç düzenlemelere uygunluğunun denetlenmesi,
- Yönetim kurulu ve denetim komitesine yapılan raporlamalar ile yasal raporlamaların doğruluğu, güvenilirliği ve zaman kısıtlamalarına uygunluğunun denetlenmesi

oluşturmaktadır. (İç Sistemler Yönetmeliği, Madde 21:3)

2.3.2. Müfettişlerin nitelikleri ve yetkileri

Müfettişlerin sahip olması gereken nitelikler İç Sistemler Yönetmeliği'nde Uluslararası İç Denetim Standartları'na paralel olarak belirlenmiş ve yönetmeliğin 23. maddesi ile detaylandırılmıştır.

Yönetmelik uyarınca; müfettişlerin görev ve sorumluluklarını tarafsız ve bağımsız olarak icra etmeleri gerekmektedir. Bağımsızlık ve tarafsızlığın sağlanması amacıyla müfettişlerin iç denetim birimi yöneticisi, iç sistemler sorumlusu ve yönetim kurulu haricinde banka yönetiminde yer alan hiç kimseye karşı hesap verme sorumluluğunun bulunmaması ve görevlerinin icrasında menfaat çatışmalarından uzak kalmaları güvence altına alınmış olmalıdır. (İç Sistemler Yönetmeliği, md. 23:1)

Müfettişler, bağımsızlıklarını ve tarafsızlıklarını zedeleyecek hususların bulunması halinde bunları denetim öncesinde iç denetim birimi yöneticisine ve denetim komitesine bildirmeli ve görevden çekilmelidir. (İç Sistemler Yönetmeliği, md. 23:02)

Müfettişlerin görev ve sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için, müfettişlerin bankanın tüm birimlerinde inisiyatif kullanabilecek, bankanın tüm verilerine ulaşabilecek ve tüm banka personelinin bilgi alabilecek yetkiye sahip olmaları sağlanır. (İç Sistemler Yönetmeliği, md. 23:03)

2.3.3. İç Denetimde mesleki özen

Müfettişlerin görevlerini mesleki özen ve dikkat içerisinde yerine getirmekle yükümlü oldukları İç Sistemler Yönetmeliği'nin 24. maddesi ile hüküm altına alınmıştır. Mesleki özen ve dikkat asgari olarak;

- a) Görevin gerektireceği çalışmanın kapsamını,
- b) İlgili mevzuat, iç düzenleme ve uygulama usullerini ve bunların denetlenecek alan bakımından önem ve gerektirdiği çalışmanın boyutunu,
- c) Denetime konu faaliyetlere ilişkin risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliği ve yeterliliğini,
- ç) Denetime konu faaliyet ve işlemlerde önemli hata, usulsüzlük ve kasıtlı aykırılıkların olma ihtimalini,
- d) Yararlanılabilecek bilgisayar destekli denetim teknikleri ile veri analiz tekniklerini,
- e) Denetim konusu faaliyet veya işlemde kaynaklanabilecek riskleri,
- f) Danışmanlık hizmetinde bulunulması halinde, hizmetin gerektirdiği çalışmanın sonuçlandırılma süresi ve raporlanması dahil bundan yararlanacak kişilerin ihtiyaç ve beklentileri ile bu hizmetin gerektirdiği çalışmanın kapsamı ve karmaşıklık düzeyini

belirleme yetkinliğine sahip olmayı gerektirmektedir. (İç Sistemler Yönetmeliği, md. 24)

2.4. İç Denetim Faaliyetleri ve Çalışma Esasları

İç Denetim faaliyetleri ve çalışma esasları bölümler halinde detaylandırılmıştır.

2.4.1. İç denetim faaliyetleri

İç denetim birimlerinin sorumlu oldukları faaliyetler İç Sistemler Yönetmeliği'nin 25. maddesi ile detaylandırılmıştır.

Yönetmelik uyarınca iç denetim faaliyetleri;

Bankaların dönemsel ve riske dayalı iç denetim faaliyetleri; iç denetim planının hazırlanması, yürürlüğe konulması, çalışma programları aracılığıyla icrası, sonuçların iç denetim birimi yönetimine, ilgili birim yönetimine, ilgili iç sistemler sorumlusuna, denetim komitesine, denetim komitesi aracılığıyla yönetim kuruluna raporlanması ve denetim raporla-

rı çerçevesinde ilgili birim yönetimlerince alınan önlemlerin izlenmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. (İç Sistemler Yönetmeliği, md.

2.4.2. Riske dayalı denetim

Riske dayalı denetim sisteminin gereklilikleri ve risk değerlendirmelerinin ne şekilde yapılacağına ilişkin hususlar İç Sistemler Yönetmeliği'nin 26. maddesi ile düzenlenmiştir.

Etkin bir iç denetim risk değerlendirmelerine dayalı olarak gerçekleştirilir. Her yıl itibarıyla risk değerlendirmelerinin yapılabilmesi için;

- a) Tüm işlemler, ürün çeşitleri, sunulan hizmetler ve görevler tanımlanır.
 - b) Tanımlanan işlemler, ürün çeşitleri, hizmet ve görevler kapsamında icra edilen faaliyetler ve bunlara yönelik Kanun hükümleri ve ilgili diğer mevzuat konuları belirlenir.
 - c) Önemli iş birimleri ve ürünler ile bunlara ilişkin faaliyet ve kontrol riskleri belirlenir ve risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin yapısına ilişkin dokümanlar tespit edilir.
 - ç) Önemli iş birimleri ve ürünlere ilişkin faaliyet ve kontrol risklerinin değerlendirilmesi ve önem derecelerinin belirlenmesi için risk ölçüm ve derecelendirme sistemleri kullanılır.
- (İç Sistemler Yönetmeliği, md. 26:1)

Faaliyet ve kontrol risklerinin değerlendirilmesi ve önem derecelerinin belirlenmesi Yönetmelik ekinde verilen matris yardımıyla ve matrise uygun şekilde yapılır. Birim ve faaliyetlere ilişkin risk değerlendirmelerinde nihai karar iç denetim biriminin sorumluluğunda olmakla birlikte kontrol ve risk yönetimi birimlerinin görüşleri de alınarak birim yöneticileri ile birlikte yapılır. (İç Sistemler Yönetmeliği, md. 26:3-4-5-6)

2.4.3. İç denetim planı

İç denetim planı, risk değerlendirmelerine dayalı olarak ve dönem içerisinde gerçekleştirilecek özel tahkikatlar, danışmanlık hizmetleri ve alınacak eğitimler de dikkate alınarak oluşturulur. Planlar yönetim kurulunun onayıyla yürürlüğe konulur.

İç denetim planlarında;

- a) Riske dayalı değerlendirmeler sonucunda önem ve öncelik sıralamasına da yer verilerek dönem içerisinde denetlenecek alanlara,
- b) Denetimin amacına,

- c) Denetlenecek her bir alan veya faaliyet ile ilgili özet risk değerlendirmelerine ve Kanun ve ilgili diğer mevzuata,
- ç) Planlanan denetim çalışmasının gerçekleştirileceği zamana ve denetim dönemine,
- d) Denetim faaliyetleri için gerekli olan kaynaklara ve kaynak kısıtlamalarının olası etkilerine

yer verilir. (İç Sistemler Yönetmeliği, md. 27)

2.4.4. İç denetim raporları

İç denetim raporları, bir birimin veya faaliyetin ilgili mevzuat ile banka içi politika ve uygulama usullerine uygunluğu; süreçlerin, iç kontrollerin etkinliği ve gerekli görülen düzeltici işlemler hakkında üst yönetime bilgi verecek şekilde düzenlenir.

Bu raporlarda;

- a) Tespit edilen sorunlar ve sonuçlara ilişkin özet,
- b) Denetimin kapsam ve amaçlarına,
- c) Detaylı denetim sonuçlarına (tespit edilen hususlar çerçevesinde denetlenen konuya verilen önem derecesi ve ayrıntılı nedenleri),
- ç) Varsa önerilere ve bunların faydalarına,
- d) Üst yönetim tarafından ihtiyaç duyulabilecek diğer bilgilere

yer verilir.

Denetim raporu taslak aşamasındayken; müzakere etmek ve varsa hatalı bilgilerin düzeltilmesini sağlamak amacıyla ilgili birim yöneticisiyle görüşülür. Raporun nihai haline varsa ilgili birim yönetiminin görüşleri de eklenir. (İç Sistemler Yönetmeliği, md. 31)

2.4.5. İzleme faaliyetleri

“Müfettişler iç denetim raporlarında önerdikleri ve iç denetim birimince düzeltici önlemleri almaya yetkili yöneticilere intikal ettirilen hususlara yönelik uygulamaları izlerler.”

İzleme faaliyetlerin sonuçları gelecek dönemlerde yapılacak denetim planlarında dikkate alınır. (İç Sistemler Yönetmeliği, md. 32)

2.4.6. Danışmanlık hizmetleri

“Bankalarda yeni ürünler ve hizmetler veya politika ve uygulama usulleri konusunda iç denetim biriminden danışmanlık hizmeti alınabilir.” (İç Sistemler Yönetmeliği, md. 33)



3. ULUSLARARASI İÇ DENETİM ENSTİTÜSÜ VE DÜZENLEMELER

3.1. Uluslararası İç Denetim Enstitüsü

Merkezi Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan The Institute of Internal Auditors (IIA) 1941 yılında kurulmuştur. Çağdaş iç denetim anlayışının oluşmasında önemli bir basamak olarak kabul edilen İç Denetim Enstitüsü'nün kurulması ile birlikte iç denetim dünyada profesyonel bir mesleki disiplin haline gelmiştir.²⁹

IIA, iç denetim faaliyetlerinin kapsamını, standartlarını belirlemekte, iç denetçilerin eğitimlerine ilişkin sertifika programları düzenlemekte ve profesyonel olarak iç denetim faaliyetlerinin yürütülmesini sağlamaktadır.³⁰

Türkiye İç Denetim Enstitüsü ise iç denetim mesleğinin uluslararası standartlara uygun olarak geliştirilmesi amacıyla 1995 yılında kurulmuş, 1996 yılında Uluslararası İç Denetim Enstitüsü ve Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu üyeliğine kabul edilmiştir.³¹

3.2. Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi

Uluslararası İç Denetim Enstitüsü ve bünyesinde oluşturduğu komite ve çalışma gruplarının çalışmalarıyla birlikte 2009 yılında Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi (UMUÇ) yürürlüğe girmiştir.³²

Değişimlerin yarattığı ihtiyaçlar doğrultusunda güncellemelerin yapıldığı UMUÇ en son 2015 yılında güncellenmiştir.

²⁹ B. Aslan, 2003, **a.g.k.**

³⁰ B. Sabuncu (2018). *İç denetim anlayışındaki değişiklikler ve gelişmeler*. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi(20).

https://www.researchgate.net/publication/331481092_IC_DENETIM_ANLAYISINDAKI_DEGISIKLIKLER_VE_GELISMELER (Erişim Tarihi: 13.04.2019)

³¹ <https://www.tide.org.tr/tide/10/Kilometre-Taslari> (Erişim Tarihi: 21.05.2019)

³² Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü. *İç denetim mesleki uygulamaları için uluslararası standartları ve genel muhasebe ofisi kamu kesimi denetim standartları karşılaştırma, ek rehber*, s. 4. https://www.tide.org.tr/uploads/IIA_vs_GAGAs.pdf (Erişim Tarihi: 12.04.2019)

İç denetim mesleğinin yürütülmesine ilişkin kapsamlı bir rehber olan UMuÇ zorunlu rehber ve tavsiye edilen rehberden oluşmaktadır. Zorunlu rehber; iç denetimin tanımı, ana prensipler, etik kurallar ve standartlardan oluşmaktadır. Tavsiye edilen rehber ise uygulama rehberi ve tamamlayıcı rehberden oluşmaktadır.³³

Uluslararası İç Denetim Standartları ve Etik Kuralları, UMuÇ'un tüm zorunlu unsurlarını kapsamaktadır. Etik Kuralları ve Standartlar ile uygunluk ise UMuÇ'un tüm zorunlu unsurları ile uygunluğu göstermektedir.³⁴

3.3. Uluslararası İç Denetim Standartları

Birçok yasal düzenlemede atıf yapılan ve temel bir düzenleme mahiyetinde olan Uluslararası İç Denetim Standartları, IIA tarafından geliştirilmiştir.³⁵

Uluslararası İç Denetim Standartları'nın ilki denetim kalitesinin ölçülmesi konusunda referans olacak ve uluslararası düzeyde uygulama birliği sağlayacak standartların belirlenmesi amacıyla 1978 yılında yayımlanmıştır.

İlke temelli olan iç denetim standartları, iç denetim faaliyetlerinin yürütülmesi ve iç denetçilerin sorumlulukları yerine getirmesi bakımından önemli hususları içeren uyulması zorunlu gerekliliklerdir.

Standartlar, Nitelik ve Performans Standartları olarak iki ana bölümden oluşmaktadır. Nitelik standartları iç denetim faaliyetlerini yürüten kurumların ve kişilerin özelliklerine yönelik iken, performans standartları iç denetimin faaliyetlerinin özünü açıklayan ve performansını değerlendirmekte kullanılan kalite kıstaslarına yöneliktir.

Nitelik ve Performans Standartları tüm iç denetim hizmetlerine uygulanmak üzere hazırlanmıştır. Uygulama Standartları ise Nitelik ve Performans Standartlarını geliştirmek için hazırlanmıştır.³⁶

³³ <https://www.tide.org.tr/page/307/UMUC> (Erişim Tarihi: 21.05.2019)

³⁴ Uluslararası İç Denetim Enstitüsü (2016). *Mesleki uygulama çerçevesi kapsamında uluslararası iç denetim standartları*. <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Turkish.pdf> (Erişim Tarihi: 12.04.2018)

³⁵ <https://www.tide.org.tr/tide/17/STANDARTLAR> (Erişim Tarihi: 11.04.2019)

³⁶ (http-35).

Söz konusu standartlar iç denetçilere çalışmalarında kılavuzluk görevi sunarken güvence ve danışmanlık hizmetlerinin kalitesine yönelik de güvence sağlamaktadır.

3.3.1. Nitelik standartları

İç denetim faaliyetinin amaç, yetki ve sorumluluklarının bir yönetmelikle tanımlanması, bağımsızlık ve tarafsızlık, mesleki yeterlilik, mesleki özen ve dikkat, sürekli mesleki gelişim, kalite güvence ve geliştirme programı Nitelik Standartlarını oluşturmaktadır.³⁷

Ekim 2016’ da revize edilerek, Ocak 2017’ de geçerlilik kazanan haliyle Nitelik Standartları dört ana standarttan oluşmaktadır. Bunlar; *Amaç Yetki ve Sorumluluklar*; *Bağımsızlık ve Objektiflik*; *Yeterlilik ve Azami Mesleki Özen ve Dikkat* ile *Kalite Güvence ve Geliştirme Programı*’dır.

1000 - Amaç, yetki ve sorumluluklar

İç denetim faaliyetinin amaç, yetki ve sorumlulukları, “İç Denetimin Misyonu” ve “Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi’nin” zorunlu unsurları ile uyumlu olan bir iç denetim yönetmeliğinde açıkça tanımlanmak zorundadır.

İç denetim yönetmeliği; iç denetim faaliyetinin kurum içerisindeki konumunu, iç denetim yöneticisinin yönetim kuruluna işlevsel bağlılığını belirten ve görevlerin gerçekleştirilmesi ile ilgili olan kayıtlara, personele ve fiziki varlıklara erişim yetkisi veren resmi bir belge olması nedeniyle önem arz etmektedir.

1100 - Bağımsızlık ve objektiflik

“İç denetim faaliyeti bağımsız olmak zorundadır ve iç denetçiler görevlerini yaparken objektif davranmak zorundadır.”³⁸

³⁷ A. K. Uzun (2008). *İç denetim nedir?*.

<http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Makaleler/Ali%20Kamil%20Uzun/%C4%B0%C3%A7%20Denetim%20Nedir-Makale-D%C3%BCn%C3%BCn.pdf>. (Erişim Tarihi: 11.04.2019)

³⁸ (http-33).

Denetim sonuçlarının ve tavsiyelerinin tarafsız olması iç denetçilerin çalışmalarını bağımsız bir şekilde yürütebilmelerine bağlıdır. Bağımsızlık, iç denetim faaliyetinin sorumluluklarını tarafsız olarak yerine getirme kabiliyetine işaret etmektedir. İç denetim birimi ve denetçilerin bağımsızlığı organizasyonel statü ve tarafsızlık aracılığıyla başırlır.³⁹

“Kurum içi bağımsızlık iç denetim yöneticisinin işlevsel olarak yönetim kuruluna raporlama yapmasıyla etkili şekilde sağlanır.”

Gerekli olan bağımsızlık mertebesine erişmek amacıyla iç denetim yöneticisi üst seviye yönetime ve yönetim kuruluna doğrudan ve sınırsız bir şekilde ulaşma imkanına sahip olmalı ve iç denetim yöneticisi en az yılda bir kez yönetim kuruluna iç denetim faaliyetinin kurum içi bağımsızlığını teyit etmek zorundadır.

İç denetim birimi; iç denetimin kapsamının belirlenmesi, icra edilmesi, sonuçların raporlanması konularında her türlü müdahaleden uzak olmalıdır. Herhangi bir müdahale olması halinde; iç denetim yöneticisi durumu Yönetim Kurulu’na ifşa etmeli ve etkilerini tartışmalıdır.

“İç denetim yöneticisinin iç denetim dışında kalan görev ve/veya sorumluluklarının olduğu durumlarda, bağımsızlık ya da tarafsızlığının yıpranmasını sınırlayacak tedbirlerin bulunması zorunludur.”

Objektiflik (nesnellik), iç denetçilerin görevlerini, işlerine duydukları inancı kaybetmeden ve görevleri neticesinde ortaya çıkan ürünün kalitesinden taviz vermeyecekleri şekilde yapmalarını sağlayan tarafsız bir zihinsel bir yaklaşımdır.

Objektiflik; iç denetçilerin karar ve yargılarını başkalarınınkilere bağlamamalarını, başkalarından etkilenmemelerini, her türlü çıkar çatışmasından kaçınarak tarafsız ve önyargısız bir şekilde davranmalarını gerektirir.

³⁹ B. Özeren (2000). *İç denetim, standartları ve mesleğin yeni açılımları*. Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü.

Menfaat çatışması ise, iç denetçinin mesleki ve kişisel çıkarlarının olması durumudur ve kişinin görev ve sorumluluklarını tarafsız bir şekilde yerine getirmesine engel olabilir. Menfaat çatışmasının bulunduğu, denetçilerin bağımsızlığı veya objektifliğinin fiilen bozulduğu veya bozulduğu izlenimi doğduğu durumlarda, bozulmanın ayrıntıları ilgili taraflara açıklanmak zorundadır.

1200 - Yeterlilik ve azamî mesleki özen ve dikkat

İç denetçiler, denetim faaliyetlerinin sorumluluklarını yerine getirmek için gereken mesleki bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmalıdır.⁴⁰

İç denetçiler, çalışmanın kapsamı, risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliği ve yeterliliği, hataların olma ihtimali gibi hususları dikkate alarak mesleğin gerektirdiği dikkat ve özeni göstermelidir.⁴¹

“İç denetçiler, mevcut bilgi, beceri ve diğer vasıflarını sürekli mesleki gelişimle artırmak ve güçlendirmek zorundadır.”⁴²

Bu kapsamda; kendilerini sürekli geliştirmeli, mesleki gelişmeleri, güncellenen yasa ve düzenlemeleri takip etmeli ve öğrenmelidirler.⁴³

1300 - Kalite güvence ve geliştirme programı

İç denetim faaliyetlerinin verimlilik ve etkinliğini değerlendirebilmek, geliştirmek, iç denetim faaliyetinin *Standartlar*'a uygun olarak değerlendirilmesini ve iç denetçilerin *Etik Kuralları* uygulayıp uygulamadığının değerlendirilmesini mümkün kılmak amacıyla iç denetim yöneticisi tarafından bir kalite güvence ve geliştirme programı hazırlanmak ve sürdürülmek zorundadır.

⁴⁰ (http-33).

⁴¹ N. Kayalı ve F. Yüksel (2012). *Türk bankacılık sektöründe iç denetim faaliyetlerinin uygulamalı olarak incelenmesi*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10 (2). https://www.researchgate.net/publication/314142195_TURK_BANKACILIK_SEKTORUNDE_IC_DENETIM_FAALİYETLERİNİN_UYGULAMALI_OLARAK_INCELENMESİ/download (Erişim Tarihi: 11.06.2019)

⁴² (http-33).

⁴³ N. Kayalı ve F. Yüksel, 2012, **a.g.k.**

Tasarlanan kalite güvence ve geliştirme programının, hem iç hem de dış değerlendirmelerden oluşması gerekmektedir. İç değerlendirmeler; iç denetim faaliyetinin performansının devamlı izlenmesini, öz değerlendirmeleri veya kurum içinde yeterli bilgiye sahip kişilerce yapılan dönemsel değerlendirmeleri kapsamak zorundadır.

“Dış değerlendirmeler ise kurum dışından vasıflı ve bağımsız bir değerlendirme uzmanı veya ekibi tarafından en azından beş yılda bir yapılmak zorundadır.”

İç denetim yöneticisi, uygulanan kalite güvence ve geliştirme programının sonuçlarını üst yönetime ve yönetim kuruluna iletmekle mükelleftir.⁴⁴

3.3.2. Performans standartları

Performans Standartları, iç denetim faaliyetlerinin özellikle üzerinde durduğu konuların neler olduğunu anlatır. İç denetim faaliyetlerinin yönetimi, işin niteliği (risk yönetimi, kontrol, yönetişim), görevin planlanması ve yapılması, sonuçların raporlanması gibi konulara Performans Standartları kapsamında yer verilmiştir.⁴⁵

Ekim 2016’ da revize edilerek, Ocak 2017’ de geçerlilik kazandığı haliyle Performans Standartları yedi ana standarttan oluşmaktadır. Bunlar; *İç Denetim Faaliyetinin Yönetimi, İşin Niteliği, Görev Planlaması, Görevin Yapılması, Sonuçların Raporlanması, İlerlemenin Gözlenmesi ve Risklerin Kabul Edildiğinin İletilmesi* standartlarıdır.

2000 – İç denetim faaliyetinin yönetimi

“İç Denetim Yöneticisi, iç denetim faaliyetini, faaliyetin kuruma değer katmasını sağlayacak etkili bir tarzda yönetmek zorundadır.”

⁴⁴ (http-33).

⁴⁵ N. Kayalı ve F. Yüksel, 2012, **a.g.k.**

2100 – İşin niteliği

“İç denetim faaliyeti; sistematik, disiplinli ve risk esaslı bir yaklaşımla, Kurumun yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerini değerlendirmek ve bu süreçlerin iyileştirilmesine katkıda bulunmak zorundadır.”

2200 – Görev planlaması

“İç denetçiler, her görev için, amaçları, kapsamı, zamanlama ve kaynak dağılımı hususlarını da dikkate alan ayrı bir plan hazırlamak ve yazılı hale getirmek zorundadır.”

2300 – Görevin yapılması

“İç denetçiler, üstlendikleri görevin hedeflerine ulaşmak için yeterli bilgileri belirlemek, analiz etmek, değerlendirmek ve kayıtlı hale getirmek zorundadır.”

2400 – Sonuçların raporlanması

“İç denetçiler, görev sonuçlarını raporlamak zorundadır.”

2500 – İlerlemenin gözlenmesi

“İç denetim yöneticisi, yönetime rapor edilen sonuçların akıbetinin gözlenmesi için bir sistem kurmak ve uygulamak zorundadır.”

2600 – Risklerin kabul edildiğinin iletilmesi

Üst yönetimin kurum için kabul edilemeyebilecek bir risk düzeyini üstlenmeyi kabul ettiği hallerde, iç denetim yöneticisi konuyu üst yönetimle tartışmak, çözümlenememesi halinde ise konuyu denetim komitesi ve yönetim kuruluna iletmek zorundadır.⁴⁶

⁴⁶ (http-33).

3.4. Uluslararası İç Denetim Etik Kuralları

Uluslararası İç Denetim Etik Kuralları, iç denetimin yürütülmesinde bireylerin ve kuruluşların davranışlarını düzenleyen ilkeleri ve beklentileri belirtmektedir. Belirli faaliyetlerden ziyade, davranış ve davranış beklentileri için asgari gereklilikleri açıklamaktadır. Etik Kurallar; iç denetim mesleği ve uygulamasıyla ilgili *İlkeler* ve iç denetçilerden beklenen davranış tarzlarını tanımlayan *Davranış Kuralları*'nı içine almaktadır.

Bu kuralların amacı, iç denetim mesleğinin etik kültürünü geliştirmek, ilkelerin uygulamaya alınması amacıyla yorumlanmasına yardımcı olmak ve iç denetçilere etik davranışlar konusunda rehberlik etmektir.

İç denetçilerin Uluslararası İç Denetim Etik Kuralları'na uyması ve bunları desteklemesi beklenmektedir.⁴⁷

Uluslararası İç Denetim Etik Kuralları içinde benimsenen dört ilke *Dürüstlük, Objektiflik, Gizlilik ve Yetkinlik*dir.

3.4.1. Dürüstlük

“İç denetçilerin dürüstlüğü, güven oluşturur ve böylece verdikleri hükümlere itimat edilmesine yönelik bir zemin sağlar.” Dürüstlük ilkesine ilişkin belirlenen davranış kuralları Tablo 3.1.'de yer almaktadır.

Tablo 3.1. Etik Davranış Kuralları – Dürüstlük

1. Dürüstlük

İç denetçiler

1.1. Çalışmalarını doğruluk, dikkat ve sorumluluk duygusuyla yaparlar,

1.2. Hukuku gözetir ve hukukun ve mesleğin gerektirdiği özel durum açıklamalarını yaparlar,

1.3. Kanun dışı bir faaliyete bilerek ve isteyerek taraf olmaz veya iç denetim mesleği ve kurum açısından yüz kızırtıcı eylemlere girişmezler,

1.4. Kurumun meşru ve etik amaçlarına saygı duyar, katkıda bulunurlar.

⁴⁷ <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/pages/code-of-ethics.aspx> (Erişim Tarihi: 12.04.2019)

3.4.2. Objektiflik

İç denetçiler, inceledikleri süreç veya faaliyetlerle ilgili bilgi toplarken, değerlendirirken ve raporlarken objektiflik sergiler; ilgili tüm şartların değerlendirmesini dengeli bir şekilde yapar ve yargılarında kendilerinin veya diğerlerinin menfaatlerinden etkilenmez.

Objektiflik ilkesine ilişkin belirlenen davranış kuralları Tablo 3.2’de yer almaktadır.

Tablo 3.2. Etik Davranış Kuralları – Objektiflik

2. Objektiflik

İç denetçiler,

- 2.1. Değerlendirmelerinin tarafsızlığına zarar verebilecek veya zarar vereceği varsayılabilir herhangi bir ilişkiye ve faaliyete katılmazlar; bu katılım, kurumun çıkarlarıyla çatışan ilişki, faaliyetleri de içerir,
- 2.2. Meslekî muhakemelerini zayıflatabilecek veya zayıflatacağı varsayılabilir herhangi bir şeyi kabul etmezler,
- 2.3. Tespit ettikleri ve açıklanmadığı takdirde faaliyetlerinin raporlanmasını bozacak tüm önemli bulguları açıklarlar.

3.4.3. Gizlilik

“İç denetçiler, elde ettikleri bilginin sahipliğine ve değerine saygı gösterir; hukuki ve mesleki bir mecburiyet olmadığı sürece de gerekli yetkilendirmeyi almaksızın bilgiyi açıklamaz.”

Gizlilik ilkesine ilişkin belirlenen davranış kuralları Tablo 3.3’te yer almaktadır.

Tablo 3.3. Etik Davranış Kuralları – Gizlilik

3. Gizlilik

İç denetçiler,

- 3.1. Görevleri sırasında elde ettikleri bilgilerin korunması ve kullanımı konusunda ihtiyatlı olurlar,
- 3.2. Sahip oldukları bilgileri kişisel menfaatleri için veya hukuka aykırı olarak veya kurumun meşru ve etik amaçlarına zarar verebilecek tarzda kullanmazlar.

3.4.4. Yetkinlik (Ehil Olma)

“İç denetçiler, iç denetim hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde gereken bilgi, beceri ve tecrübeyi ortaya koyar.”

Yetkinlik ilkesine ilişkin belirlenen davranış kuralları Tablo 3.4’te yer almaktadır.

Tablo 3.4. Etik Davranış Kuralları – Yetkinlik (Ehil Olma)

4. Yetkinlik (Ehil Olma)

İç denetçiler,

4.1. Sadece görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve tecrübeye sahip oldukları işleri üstlenmelidirler,

4.2. İç denetim hizmetlerini, Uluslararası İç Denetim Meslekî Uygulama Standartlarına uygun bir şekilde yerine getirirler,

4.3. Kendi yeterliliklerini ve hizmetlerinin etkinlik ve kalitesini devamlı geliştirirler.⁴⁸

⁴⁸ <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/Code%20of%20Ethics%20Turkish.pdf> (Erişim Tarihi: 12.04.2019)

4. TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE GELENEKSEL TEFTİŞTEN MODERN DENETİME GEÇİŞ

Türk bankacılık sektörü oldukça köklü bir teftiş geleneğine sahiptir. Banka müfettişliği 1990'lı yıllara kadar kendine özgü birçok kural, teamül ve uygulama geliştirmiş; mesleki disiplin, davranış kuralları, yasaklar, hiyerarşi, içe kapalılık ve muhafazakar yapı gibi hususları barındıran geleneksel bir çerçeve içinde gelişmiştir.

Fakat 1990'lı yıllara gelindiğinde değişen şartlarla birlikte teftişin geleneksel yapısında da çeşitli değişimlerin yaşanmaya başlandığı ve bu değişimin 2000'li yıllarda yapılan çeşitli yasal ve idari düzenlemelerle de desteklendiği görülmektedir. Bu süreçte geleneksel teftişin çağdaş iç denetime doğru evrildiğini ifade etmek mümkündür.⁴⁹

Yeniden şekillenen iç denetim sürecinde, Banka Teftiş Kurulları'nın da faaliyetlerine ilişkin esas ve yöntemlerinde değişiklikler yaşanmış; geleneksel uygunluk denetiminden riske dayalı denetim anlayışına geçilmiştir.⁵⁰

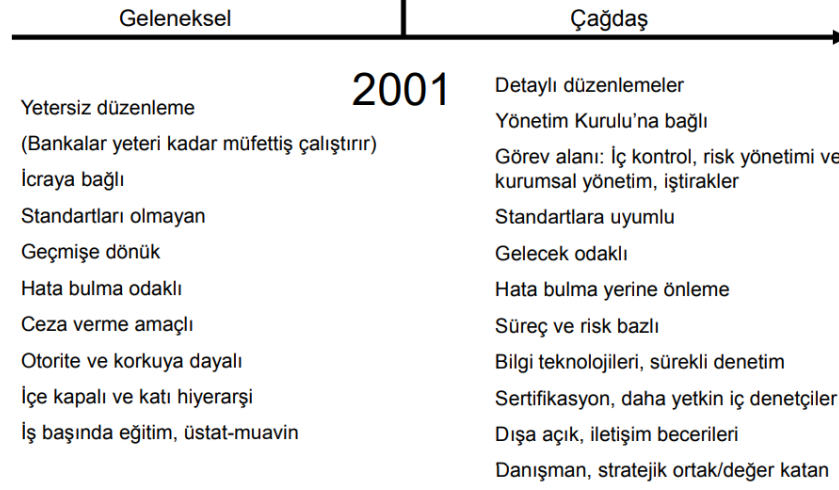
Bankacılığımızda geleneksel teftiş ve çağdaş denetim arasındaki farklılıklar Şekil 4.1'de sunulmuştur.⁵¹ Şekilden izleneceği üzere geleneksel teftiştten modern iç denetime geçişin yasal ve idari düzenlemelerden başlayan ve uygulamalara yansıyan birçok etkisi bulunmaktadır.

⁴⁹ G. Yurtsever (2009). *Teftiştten iç denetime banka müfettişliği*. Türkiye Bankalar Birliği. İstanbul: Grap-his Matbaa, s. 7.

⁵⁰ M. Kiracı ve S. Torbacıoğlu (2008). *Kamu bankalarında iç denetimin yeniden yapılandırılması: ziraat bankası teftiş kurulunda yaşanan örgütsel, teknik ve kültürel değişim*. C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 32(2), s. 342-346.

⁵¹ G. Yurtsever. *Bankacılık sektörü ile kamu idarelerindeki iç denetim uygulamalarının karşılaştırılması ve geleceğe ilişkin değerlendirmeler*. https://www.tide.org.tr/uploads/Gurdogan_Yurtsever.pdf (Erişim Tarihi: 12.04.2019)

Bankacılığımızda İç Denetim



Şekil 4.1. G. Yurtsever. *Bankacılık Sektörü ile Kamu İdarelerindeki İç Denetim Uygulamalarının Karşılaştırılması ve Geleceğe İlişkin Değerlendirmeler*

Geleneksel teftiş yaklaşımı ile modern denetim yaklaşımı olaylara bakış açısı, saha çalışmalarındaki süreçler ve denetim metodolojilerine göre birbirinden farklılaşmaktadır.⁵²

Yasal düzenlemelere çalışmanın ikinci bölümünde yer verildiğinden bu bölümde uygulamalara ilişkin değişim ve gelişmelere yer verilmiştir.

4.1. Gelecek Odaklı Denetim

Modern denetimin, işlemlerin geçmişe dönük olarak mevzuata uygunluğunun denetlenmesi olan geleneksel teftiştten büyük bir farkı ileriye dönük ve risk odaklı bir bakış açısını benimsemiş olmasıdır.

⁵² A. Gündoğdu (2016). *Finansal piyasalar ve kurumlar*. (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları, s. 213.

Risk odaklı denetim, denetim faaliyetinin odak noktasının daha çok geleceğe çevrilmesi, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek tehditlerin tespiti, değerlendirilmesi ve izlenmesi sürecine ağırlık ve önem verilmesidir.

Bu bağlamda; geleneksel iç denetim yaklaşımında personelin ya da birimlerin geçmişte yapmış oldukları işlemler denetlenirken, modern iç denetim yaklaşımında denetimler faaliyetler ve süreçler üzerinden sürdürülmektedir.⁵³

Modern iç denetime geçişle beraber, denetimin odağı olguları tespit eden bir yaklaşımdan hataları önleyici bir yaklaşıma doğru kaymış ve uygulamalar proaktif bir anlayış kazanmıştır.⁵⁴

4.2. Hata Bulma Yerine Önlemeye Yönelik Yaklaşım

“Dünün işlem ve hata odaklı iç denetim yaklaşımı, bugün süreç odaklı, işin etkinliğinin artırılmasına yönelik stratejik akıl ortaklığına doğru değişim ve gelişim göstermiştir.”⁵⁵

Risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliği, sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla değerlendirip geliştirerek kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmanın öngörüldüğü tanımı ile iç denetim, hata odaklı klasik yaklaşımın terk edildiği, süreç odaklı yeni yaklaşımı ile proaktif bir işlev üstlenmiştir.

Bu yeni yaklaşım iç denetimin değer katma fonksiyonunu ön plana çıkarmıştır.⁵⁶ Yaşanan değişim ve gelişimle birlikte teftiş kurullarında “çok tenkit çok iyi teftiş yapıldığını göstermez” anlayışı hakim olmaya başlamış; müfettişlerin motivasyonları eksiklikleri bulma noktasından mevcut riskleri en aza indirerek hedeflere ulaşılmasına katkı sağlamak noktasına evrilmiştir.⁵⁷

⁵³ M. Ayaz (2011). *Bankalarda iç denetim yaklaşımları ve bir uygulama örneği*. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.

⁵⁴ Özeren, 2000, a. g. k., 48.

⁵⁵ A. K. Uzun (2009). *Kamu yönetiminde iç kontrol ve iç denetim yaklaşımı*. Denetişim. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/208992> (Erişim Tarihi: 15.05.2019)

⁵⁶ <https://www.denetimnet.net/Pages/risk-danismanligi-ic-denetim.aspx> (Erişim Tarihi: 15.05.2019)

⁵⁷ M. Kiracı ve S. Torbacıoğlu, 2008, a.g.k.

4.3. Süreç ve Risk Bazlı Denetim

Geleneksel iç denetim yöntemlerinde denetimler önceden belirlenmiş ve kendini tekrarlayan programlar halinde ve rutinleşmiş şekilde gerçekleştirilmektedir. Denetim raporları ise çözümler önermeksizin sadece sorunlara işaret etmektedir. Bu yaklaşım iç denetimi olay sonrası, tepkisel ve devamsız bir faaliyet haline getirmiştir.⁵⁸

Modern yöntemlerin benimsenmesiyle birlikte iç kontrollerin etkinlik ve yeterliliğini incelemeyi, riskin izlenmesinde gerekli olan bilgileri sağlamayı ve geçerli olan en iyi uygulamaları belirlemeyi amaç edinen risk odaklı iç denetim anlayışı ön plana çıkmıştır.⁵⁹

İç denetçilerin odak noktasını geleneksel kontrolden risk odaklı bir denetim anlayışına kaydırması denetim faaliyetlerinden sağlanan katma değer artmasına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.

Denetlenecek alanların, kontrol noktalarının ve denetim kapsamının kurumun amaç, hedefleri ve risk düzeyleri dikkate alınarak süreç sahipleriyle birlikte belirlenmesi; denetim faaliyetlerinin riskli alanlara yönelmesine, etkin bir şekilde yürütülmesi ve bulguların denetlenenler tarafından sahiplenilerek düzeltici önlemlerin gecikmeksizin alınmasını mümkün kılmaktadır.⁶⁰

Ülkemizdeki yasal düzenlemelerde de; iç denetim birimlerinin denetim faaliyetlerinin “dönemsel ve risk bazlı” gerçekleştirilmesi gerekliliğinin vurgulandığı görülmektedir. Bu kapsamda; 2000’li yıllardan itibaren bankacılığımızda “teftişin geleneksel yapısında çağdaş iç denetime doğru” büyük bir değişim sürecinin yaşandığından ve teftişin kabuk değiştirdiğinden bahsetmek imkan dahilindedir.⁶¹

⁵⁸ N. Kurnaz (2006). *Kurumsal yönetim ekseninde risk odaklı iç denetim: türkiye’nin 500 büyük sanayi işletmesinde risk odaklı iç denetim uygulama analizi*. Doktora Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

⁵⁹ E. M. Thomas. The seven-step process to risk based auditing. https://www.acuia.org/sites/acuia.org/files/Fall-16_Session-1_Seven_Step_Process_FINAL.pdf (Erişim Tarihi: 13.03.2019)

⁶⁰ E. Bulut (2012). *Ayinesi İştir Denetçinin Ama*. İç Denetim Dergisi, (32), s. 40.

⁶¹ G. Yurtsever , 2009, **a.g.k.**, s. 144-156

4.4. Dışa Açık İletişim Becerileri

Denetim sürecinden verim elde edebilmek için iç denetçinin tarz ve yaklaşımı büyük önem arz etmektedir. İç denetçi organizasyonda görevli herkesle empatiye dayalı ve güçlü bir iletişim kurarak tüm departmanlarla sürekli işbirliği içinde çalışmalıdır.⁶²

İletişim becerileri günümüzde tüm iç denetçilerin sahip olması gereken ve en önem verilen yetkinlikler arasındadır. İletişim becerisine sahip olmayan bir iç denetçinin beklenen katma değeri sağlamasının mümkün olmayacağı söylenebilir. Başarılı bir iletişim için iç denetçilerin duruşu, göz teması, ses tonu, hitap şekli, jest ve mimiklerini etkili bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. İç denetim faaliyetleri sırasında gerekli olan bilgi ve belgelerin çalışanlardan saygılı bir ifadeyle, çalışanlara ek yük getirmeden ve uygun zamanlarda talep edilmesi sağlıklı iletişim için önemlidir.⁶³

Değişen denetim anlayışıyla beraber geçmişte çekinilen, korkulan müfettiş tipi yerini daha yumuşak, personelle daha pozitif ilişki içerisinde olan müfettiş tipine bırakmaya başlamıştır.⁶⁴

4.5. İçe Kapalı ve Katı Hiyerarşi

Modern iç denetim kavramı her kademedeki tüm kurum çalışanlarını kapsayarak, tüm çalışanların görüşlerinin dinlenmesi ve değerlendirilmesini benimserken geleceksel yaklaşım bu konuda yetersiz kalmıştır.⁶⁵

Denetimler sırasında çalışanlara potansiyel suçlu gözüyle bakılması, denetim faaliyetlerinin denetlenenin günlük faaliyetlerinin aksamasına ve fazla mesaiye kalmalarına sebebiyet verecek şekilde yürütülmesi paydaşlık algısına zarar vermektedir. Bu tür yaklaşımlar denetim faaliyetleri neticesinde oraya çıkan faydanın azalmasına yol açmaktadır.⁶⁶

⁶² S. Goodson (2016). *Denetçiler gibi davranmayı bırakın*. İç Denetim Dergisi. (44), s.29.

⁶³ G. Yurtsever (2014). *İç denetçilerin sahip olması gereken yetkinlikler*. İç Denetim Dergisi. (39), s.26.

⁶⁴ M. Kiracı ve S. Çorbacıoğlu, 2008 , **a.g.k.**, s. 342-346.

⁶⁵ B. Adiloğlu (2011). *İç denetim süreci ve kontrol prosedürleri*. (1. Baskı), İstanbul: Türkmen Kitabevi, s.64.

⁶⁶ E. Bulut, 2012, **a.g.k.**, s. 32.

İç denetçilerin karşısındakinin güvenini kazanması, karşısındaki kişileri önyargısız ve anlamaya odaklı iyi bir dinleyici olması, sorunların çözümü konusunda yapıcı yaklaşım sergilemesi gerekmektedir.⁶⁷

Denetim faaliyetlerinin amacının her iki tarafın da bilgi birikimi ve tecrübelerinden faydalanarak kuruma değer katmak olduğu net bir şekilde ifade edilebilmelidir.

Denetim faaliyetleri neticesinde tespit edilen hatalar denetlenenlerle uygun bir zamanda paylaşılarak denetlenenlere çözüme ilişkin görüşleri sorulmalıdır. Denetlenenlerin yaklaşımlarının dinlenmesi ve değerlendirilmesi olumlu değişikliklerin gerçekleşmesine olumlu bir katkı sağlayacaktır.⁶⁸

Modern denetim anlayışı ile beraber teftiş etme anlayışı yerine birlikte hareket etme anlayışı ön plana çıkmaya başlanmıştır. Bu süreçte müfettişler hataları tespit ederek üst yönetime raporlayan kişi olmaktan öte, hataların giderilerek hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlamaya başlayan eğitimci/danışman rolünü üstlenmişlerdir.⁶⁹

4.6. Sertifikasyon ve Daha Yetkin Denetçiler

İç denetçiler denetim mesleği ile ilgili gelişmeler, yeni yaklaşımlar hakkında güncel bilgileri takip etmeli, yeni denetim teknikleri ve mevzuatta yapılan değişimlerle ilgili kendilerini sürekli güncel tutmalıdırlar.⁷⁰

Özellikle faaliyet gösterilen alanda yapılan özel ve genel mevzuat düzenlemeleri ile bunlara yönelik yapılan alt düzeydeki tüm düzenlemeler konusunda iç denetçilerin bilgi sahibi olması gerekmektedir. İlaveten iç denetçilerin ekonomik ve siyasi gündem hakkında bilgi sahibi olmaları ve iç denetim standartlarında yapılan değişikliklerin takip edilerek iç denetim faaliyetlerine yansıtılması oldukça önemlidir.⁷¹

⁶⁷ G. Yurtsever, 2014, **a.g.k.**, s. 29.

⁶⁸ G. Topbaş (2013). *İç denetim ve çatışma*. İç Denetim Dergisi. (35), s. 50-51.

⁶⁹ M. Kiracı ve S. Çorbacıoğlu, 2008, **a.g.k.**, s. 342-346.

⁷⁰ R. R. Moeller (2005). *Brink's modern internal auditing*. (Sixth Edition), Canada: John Wiley&Sons, Inc, s. 736.

⁷¹ G. Yurtsever, 2014, **a.g.k.**, s. 27.

Bankacılığımızda geleneksel teftişte, müfettişlerin yetişmeleri temelde “iş başı eğitime” dayalıdır ve müfettişler yıllarını teftiş, inceleme ve soruşturma alanlarında ge-
çirmiş kişilerin rehberliğinde yetiştirilir. Ancak çağdaş denetime geçişte önemli bir ba-
samak olan İç Sistemler Yönetmeliği’nde iç sistemler birimlerinde görevli personelin
mesleki yeterlilik ve gelişimlerine yönelik eğitim programlarına katılımları ve sertifika
edinmeleri hususlarına yönetim kurulunun sorumlulukları arasında yer verilmiştir.⁷²

Banka yönetim kurulu, iç sistemler kapsamındaki birimlerde görev yapan personelin mes-
leki yeterlilik ve gelişimlerini teminen ulusal ve uluslararası düzeyde konuları ile ilgili alan-
larda sertifika edinmelerine yönelik eğitim programlarına katılımlarını sağlamak ile yetkili
ve sorumludur. (İç Sistemler Yönetmeliği, md. 5)

4.7. Danışman/Stratejik Ortak ve Değer Katan

İç denetim temelde kontrolü sağlamının temel aracı olmakla birlikte günümüzde
iç denetim, bir işletmede risk yönetimi, iç kontrol ve iş süreçleriyle ilgili yönetime ba-
đımsız ve tarafsız değerlendirmeler sunma ve danışma hizmetleri vermekle sorumlu bir
birim olarak karşımıza çıkmaktadır.⁷³

Modern iç denetim proaktif olup, diğer bir ifadeyle zarar ortaya çıkmadan önle-
meye yönelik gerçekteştirilip katma değer yaratır. Katma değerli denetim, denetimde
odaklanılan alanın, birimin veya bir fonksiyonun denetim öncesi performansı ile dene-
timden sonraki performansı arasındaki farkı ifade eder.⁷⁴

Günümüzde iç denetçiler faaliyet alanlarını tüm operasyonel süreçleri kapsayacak
şekilde genişletmiş ve denetimin değer katan fonksiyonunu ön plana çıkarmaya başla-
mışlardır.⁷⁵

Yenilikçi olmak için iç denetçilerin danışmanlık, rehberlik rollerini hatırlamaları
ve bunu öne çıkarmaları gerekmektedir.⁷⁶

⁷² G. Yurtsever, 2009, **a.g.k.**, s. 164.

⁷³ M. Yılcı (2015). *İç denetim ve iç kontrol değerleme rehberi*. İç Denetim Dergisi, (42), s.46.

⁷⁴ N. Cömert (2015). *Hedef meslek olarak iç denetim*. İç Denetim Dergisi, (42), s.19.

⁷⁵ R. R. Moeller, 2005, **a.g.k.**, s.7.

⁷⁶ J. P. Garitte (2016). *Denetçiler gibi davranmayı bırakın*. İç Denetim Dergisi. (44), s.31.

5. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Bankacılık sektöründe iç denetim faaliyetleri ve iç denetçilere yönelik yapılan çalışmalara ve ilgili çalışmalarda ulaşılan sonuçlara Tablo 5.1’de yer verilmiştir.

Tablo 5.1. Literatür Araştırması

No.	Çalışmanın Adı	Yazar, Yıl	Ulaşılan Sonuç	Araştırma Yöntemi
1	Banka Personelinin Teftiş Kuruluna Bakış Açısının Değerlendirilmesi	S. Yüksel, S. Zengin ve M. T. Kartal (2016)	Yönetici altı unvandaki personelin yöneticilere, şube çalışanlarının ise genel müdürlük personeline kıyasla teftiş kurulu hakkında daha olumlu düşüncelere sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.	Çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla faktör analizi, istatistiksel algı farklılıklarını ortaya koymak için ise ki kare bağımsızlık testi uygulanmıştır.
2	The Perceptions on IIA’s Standards and Internal Audit Quality: Evidence from Albania Banking Industry	M. Üç and E. Haxhiraj (2015)	Nitelik ve performans standartları ile denetim kalitesi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu kanısına varılmıştır.	Çalışmada faktör analizi ve betimsel istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Algıların demografik özelliklere göre değişip değişmediği hususu ise T-testi ve ANOVA testi ile araştırılmıştır.
3	Uluslararası İç Denetim Standartları ve Türkiye’nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda Bir Uygulama	R. Karcıoğlu ve R. Yanık (2010)	Sektörel dağılım ve çalışan sayıları açısından standartlara uyum düzeyi konusunda işletmeler arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu ve sanayi işletmelerinin uluslararası iç denetim standartlarına uyum açısından orta ve iyi seviyelerde bulunduğu belirlenmiştir.	Çalışmada anket sorularına ilişkin değişkenlerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri alınarak uluslararası iç denetim standartlarına uyum açısından mevcut durum belirlenmiştir.
4	Bankacılık Yönetiminde İç Denetimin Önemi ve Uygulamadan Bir Örnek	S. Mercan (2010)	Çalışılan birime göre değerlendirmeler hariç tutulduğunda, tüm demografik özellikler için çalışanların iç denetim konusunda bilgi ve bilinç seviyelerinin yüksek düzeyde olduğu, iç denetim sisteminin öneminin çalışanlar açısından yüksek düzeyde olduğu, iç denetim uygulamalarının etkinliğinin ve iç denetimin banka faaliyetlerine olan katkısının ölçülmesinde de yüksek değerli olduğu sonuçlarına varılmıştır.	Çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Banka çalışanlarının demografik özelliklerinin iç denetimde önemi ile ilgili faktörlerde anlamlı bir fark olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla araştırma verilerine varyans analizi (Anova) uygulanmıştır.

Tablo 5.1. (Devam) Literatür Araştırması

No.	Çalışmanın Adı	Yazar, Yıl	Ulaşılan Sonuç	Araştırma Yöntemi
5	Survey On Bank Internal Audit Function_Albania Bank	E. Kristo (2013)	Banka personelinin iç denetim faaliyetlerinin kurumlar için zaruri olduğunun ve kuruma değer katan faaliyetler olduğunun farkında oldukları ancak denetçilerin uzmanlığının yeterli olmadığı ve denetim raporlarının gereken kaliteye sahip olmadığını düşündükleri sonucuna varılmıştır.	Çalışmada anket sorularına ilişkin değişkenler betimsel analize tabi tutulmuştur.
6	İç Denetim Sistemlerinin Bankaların Verimliliği Üzerindeki Etkisi	S. D. Kasım (2011)	İç denetimin emek gücünü (bankadaki personeli); öğretici, caydırıcı, motive edici olarak ve bunun yanı sıra iş süreç gelişimine katkıda bulunarak etkilediği; böylece iç denetimin, verimlilikte “girdi” olarak tanımlanan büyüklüklerin artmasına ve aynı zamanda “çıktı” olarak tanımlanan büyüklüklerin azalmasına neden olabilecek faktörlerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olduğu sonucuna varılmıştır.	Çalışmada anket sorularına ilişkin değişkenlere frekans analizi uygulanarak, oluşan frekans tablolarının sonuçları değerlendirilmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki ise korelasyon ölçümü ile ortaya konmuştur.
7	Bankalarda İç Denetim Sisteminin Operasyonel Risk Yönetimine Etkileri Üzerine Bir Uygulama	M. F. Atay (2014)	Banka yöneticilerinin, iç denetim sisteminin bağımsız ve etkin bir şekilde çalışmasının, yönetim ve iç kontrol süreçlerinin etkinleştirilmesinin yanı sıra, kurumsal risk yönetimi dolayısıyla operasyonel risk yönetimini de etkinleştireceği görüşünde oldukları belirlenmiştir.	Çalışmada anket sorularına ilişkin değişkenlere betimsel istatistiksel analiz yöntemleri uygulanmıştır. Faktör analizinin uygulanmasının akabinde ise değişkenler arasındaki ilişkinin tespiti için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.
8	Factors Affecting The Quality of Auditing: The Case of Jordanian Commercial Banks	Al-Khaddash , R. A. Nawas and A. Ramadan (2013)	Verimlilik, itibar, ücretler ve uzmanlık düzeyinin denetim kalitesi üzerinde önemli etkisi olan değişkenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.	Çalışmada hipotezler sunularak hipotezlerin test edilmesi için frekans analizi, T-testi, doğrusal ve basit regresyon analizi ile betimsel istatistik yöntemleri kullanılmıştır.

Tablo 5.1. (Devam) Literatür Araştırması

No.	Çalışmanın Adı	Yazar, Yıl	Ulaşılan Sonuç	Araştırma Yöntemi
9	Factors Determining Internal Audit Quality: Empirical Evidence from Ethiopian Commercial Banks	W. J. Deribe and D. G. Regasa (2014)	Denetçinin performansı, yeterliliği ve bilgi teknolojilerinin kullanımının denetim kalitesini etkileyen en önemli faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.	Çalışmada hipotezler sunularak; hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizi ve betimleyici istatistiksel analiz yöntemleri kullanılmıştır.
10	Türkiye’de İç Denetim Mesleğinin Güncel Durumu: Bir Araştırma	B. Özdoğan ve S. Öncü (2016)	İç denetçi olabilmek için herhangi bir özel eğitim, staj veya sertifikanın zorunlu olmamasının, mesleğin uygulanma biçimlerinde farklılıklar ortaya çıkmasına yol açtığı ve sertifikalaşma ve eğitim oranlarının yeterli seviyede olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.	Çalışmada anket sorularına ilişkin değişkenlere betimsel istatistiksel analiz yöntemleri uygulanmıştır.
11	Effectiveness of Internal Audit in the Banking Sector in Macedonia	Koleva vd. (2015)	İç denetimin ve bankacılık sektörüne etkilerinin net olarak anlaşılamadığı, bu durumun çoğu bankanın hala iç denetim faaliyetlerine adapte olmak için yeterli kaynağa sahip olmamasından kaynaklandığı sonuçlarına ulaşılmıştır.	Çalışmada anket sorularına ilişkin değişkenlere betimsel istatistiksel analiz yöntemleri uygulanmıştır.
12	The Impact of the Internal Audit in Reducing Credit Risk in Commercial Banks in Kosovo	S. H. Siqani and E. Sekiraca (2016)	Kaliteli bir iç denetim sisteminin bankaların kredi riskini minimum seviyelere indirebileceği sonucuna varılmıştır.	Çalışmada anket sorularına ilişkin değişkenlere betimsel istatistiksel analiz yöntemleri uygulanmıştır.
13	The Association Between Perceived Audit Firm Service Quality and Behavioural Intentions	A. Morton ve D. Scott (2007)	Denetim firmalarındaki denetçilerin davranış ve tutumlarının algılanan denetim kalitesine etkisinin çok düşük olduğu, denetim firmalarının seçiminde ekonomik faktörlerin daha çok rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.	Çalışmada anket sorularına ilişkin değişkenlere betimsel istatistiksel analiz yöntemleri uygulanmıştır.
14	Kültürün Denetçi ve Denetim Sürecine Etkileri: Türkiye’deki Denetçiler Üzerine Bir Araştırma	E. Erturan (2007)	Denetçinin nesnelliğinin kültürel etkiler nedeniyle zedelenebileceğini ve bunun bir şekilde giderilmesi gerektiği sonucuna anlaşılmıştır.	Çalışmada anket sorularına ilişkin değişkenlerin değerlendirilmesinde karşılaştırmalı ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Kültürle ilgili yargılar, faktör analizi ile boyutlandırılarak söz konusu boyutların çeşitli demografik özelliklere göre farklılığının analizi için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Tablo 5.1. (Devam) Literatür Araştırması

No.	Çalışmanın Adı	Yazar, Yıl	Ulaşılan Sonuç	Araştırma Yöntemi
15	Value-added Role of Internal Audit: an Ethiopian case study	D. G. Mihret ve G. Z. Woldeyohannis (2008)	Geleneksel uyum denetiminin baskın olduğu ve denetimin değer katma fonksiyonunun geri planda kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.	Çalışmada anket sorularına ilişkin değişkenlere betimsel istatistiksel analiz yöntemleri uygulanmıştır.
16	Kamu Yönetiminde İç Denetimin Etkinliğinin Ölçülmesi	B. Gökarp (2013)	İç denetimin kamu kurumlarında etkin olmadığı yönündeki hipotez ankete katılan iç denetçiler tarafından kabul görmemiş, böylelikle kamu yönetiminde iç denetimin etkin olduğu sonucuna varılmıştır.	Çalışmada hipotezler sunularak; ilgili hipotezler betimsel istatistiksel yöntemleri ile test edilmiştir.
17	İç Denetim Etiği ve Kamu İç Denetçileri Tarafından Algılanışı	S. Özdemir (2011)	Kamu iç denetçilerine verilen meslek etiği eğitimlerinin ve sıklığının yeterli olmadığı; meslek etiğinin, kamu iç denetim faaliyetlerinin önemli bir unsuru olduğu ve iç denetçiler tarafından önemsendiğini sonuçlarına ulaşılmıştır.	Çalışmada ankete ilişkin değişkenlerin çözümlenmesi için frekans analizi, tanımlayıcı analiz ve faktör analizi yöntemleri kullanılmıştır.
18	The Effect of Culture on Independent Auditor's Opinion	S. Naslmosavi (2014)	Literatürdeki diğer çalışmalara paralel olarak kültürün denetçinin görüşü üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.	Çalışmada hipotezler sunularak; ilgili hipotezler betimsel istatistiksel yöntemler, korelasyon ve regresyon analizleriyle test edilmiştir.
19	The Effect Of Work Experiences, Competency, Motivation, Accountability and Objectivity Towards Audit Quality	O. Furiady ve R. Kurnia (2015)	Yeterlilik, objektiflik ve hesap verilebilirlik faktörlerinin denetim kalitesine önemli derecede etkisi olduğu, motivasyon ve iş tecrübesinin ise denetim kalitesi üzerinde etkisi bulunmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.	Çalışmada hipotezler sunularak; ilgili hipotezler F testi ve çoklu doğrusal regresyon analiziyle test edilmiştir.

Literatür araştırması neticesinde; Türkiye’de banka teftiş kurullarının ve banka personelinin teftiş kurullarına yönelik algılarının değerlendirilmesine ilişkin çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür.

Konuya ilişkin çalışmalardan biri Yüksel, Zengin ve Kartal (2016) tarafından gerçekleştirilmiştir. İlgili çalışmada; yönetici altı unvandaki personelin yöneticilere kıyasla, şube çalışanlarının ise genel müdürlük personeline kıyasla teftiş kurulu hakkında

daha olumlu düşüncelere sahip olduğunu ve özellikle yönetici unvanında olan personel ile genel müdürlük çalışanlarının teftiş kuruluna yönelik düşüncelerinin iyileştirilmesine yönelik bazı aksiyonların alınmasının yerinde olacağını belirtmişlerdir.

Mercan (2010) tarafından yapılan çalışmada, banka çalışanlarının görev aldıkları birime göre değerlendirmeler hariç tutulduğunda; tüm demografik özellikler için personelin iç denetim konusunda bilgi ve bilinç seviyelerinin yüksek düzeyde olduğu, iç denetim sisteminin bankacılık sektöründeki öneminin çalışanlar açısından yüksek düzeyde olduğu ve araştırma yapılan bankada iç denetim uygulamalarının etkinliğinin ve iç denetimin banka faaliyetlerine olan katkısının ölçülmesinde yüksek değerli olumlu sonuçlara varıldığı belirtilmiştir.

Kasım'ın (2011) iç denetim sistemlerinin bankaların verimliliği üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında; iç denetimin verimliliği arttırmasını personeli etkileyerek yerine getirmesinin literatürdeki kabulleri teyit ettiği ve iç denetim fonksiyonunun işlevlerini personele karşı öğretici, motive edici, caydırıcı olarak ve faaliyetlerin gerçekleştiği iş sürecinin iyileştirilmesine katkıda bulunarak yerine getirdiğini belirlediği görülmektedir. Süreç yönetimi kapsamında ise, iç denetim fonksiyonunun bankanın belirlenmiş amaçlarını başarmaktan alıkoyan sapmaları tespit etmede daha çok katkı sağladığını ancak iş verimini azaltan nedenlerin saptanarak çözüm yollarını göstermede ve iş üretme yeteneği, iş akışı ile süreç gelişiminin artırımında çok etkili olmadığını ve danışmanlık fonksiyonun geri planda kaldığını belirtmiştir.

Atay (2014) bankalarda iç denetim sisteminin operasyonel risk yönetimine etkilerini araştırdığı çalışmasında; banka yöneticilerinin çoğunun, iç denetim sisteminin operasyonel risk ve riskin doğurduğu olumsuz sonuçlarla ilgili tutulan kayıtları inceledikten sonra geliştirilen öneriler ile operasyonel risk yönetiminin etkinleşmesinde önemli rol oynadığını düşündüklerini belirtmiş ve iç denetim sisteminin sürekli etkinleştirip, güçlendirilmesi gerektiğini önermiştir.

6. UYGULAMAYA YÖNELİK GENEL BİLGİLER

6.1. Uygulamanın Amacı, Hedefleri ve Yöntemi

Çalışmada banka personelinin teftiş kurulu faaliyetlerine yönelik algılarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda; banka personelinin müfettişlerin davranış ve özellikleri, denetim raporları, denetim sonuçları ve denetim süreçlerine yönelik algıları ile denetim ve teftiş kurulu faaliyetlerine ilişkin farkındalık düzeyi, banka teftiş kurulu faaliyetleri ve müfettişlerin çağdaş denetim yaklaşımlarına uyumu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca; uygulama ile etkin bir denetim süreci için müfettişlerin sahip olması gereken özellikler ile personel motivasyonuna olumlu veya olumsuz etkisi olabilecek müfettiş davranışlarının tespiti amaçlanmıştır.

Araştırma sorularına yanıt bulunabilmesi amacıyla; veri analizini kolaylaştırması, hızlı geri dönüş sağlaması ve evrendeki kişilere ulaşmayı kolaylaştırması gibi üstün yönleri sebebiyle veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. “Anket yöntemi, belirlenen hedef kitle hakkında genel bir kanıya varılmak istendiğinde, hedef kitlenin tümü ya da seçilecek örneklem üzerinde yapılan genel bir incelemeyi kapsamaktadır”.⁷⁷

Bu doğrultuda; bir anket formu hazırlanmış; anketin 7,8 ve 9. soruları çoktan seçmeli olarak sunulmuş, diğer sorularda ise katılımcıların görüşlerini 5’li likert ölçek yardımıyla belirtmeleri istenmiştir. Anketin; 10, 11, 12, 13. sorularının seçenekleri Hiçbir Zaman (1), Nadiren (2), Bazen/Orta Sıklıkta (3), Çoğu Zaman (4), Her Zaman (5); 14. ve 15. sorularının seçenekleri ise Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde 5’li likert ölçekten oluşmaktadır.

Hazırlanan anket formu küçük ölçekli özel bir bankanın denetime tabi olan tüm personeli ile paylaşılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri tablo ve grafikler yardımıyla sunulmuş, katılımcıların anket sorularına ilişkin görüşleri betimsel istatistiksel

⁷⁷ T. Baş (2006). *Anket nasıl hazırlanır, uygulanır, değerlendirilir*. (4. Baskı), Ankara: Seçkin Yayınları, s. 11.

yöntemler kullanılarak açıklanmıştır. İlaveten anket soruları, anlamlı değişkenler olarak sınıflandırılmak amacıyla korelasyon ve açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

6.2. Uygulamanın Alanı ve Hedef Kitlenin Tanımlanması

Uygulamanın amacından da görüleceği gibi, çalışmada banka personelinin denetim ve denetim faaliyetlerine ilişkin farkındalık düzeyi ile müfettişler ve teftiş kurulu faaliyetlerine yönelik algılarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Bu amaçla çalışmanın uygulaması için; 2019 Mart dönemi itibarıyla aktif büyüklüğü 13 milyar ile 21 milyar arasında olan, borsaya kote olmayan ve denetime tabi 1.395 çalışanı bulunan küçük ölçekli özel bir banka seçilmiştir. Teftiş kurullarının içe kapalı yapısı nedeniyle uygulamanın yapıldığı banka ismine çalışmamızda yer verilememiş, kurumun kimliğini ortaya çıkaracak rakamların direkt olarak belirtilmesinden kaçınılmıştır.

Araştırmanın evrenini, ilgili bankanın şube ve genel müdürlüğünde görevli olan direktör/müdür, müdür yardımcısı, yönetmen/yönetmen yardımcısı, yetkili/yetkili yardımcısı/uzman unvanlı tüm personel oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılacak örneklem büyüklüğü, ana kütlesi belli olan evrenler için kullanılan aşağıdaki formül ile belirlenmiştir.⁷⁸

Formülde;

$$n = N \times t^2 \times p \times q / d^2 \times (N-1) + t^2 \times p \times q$$

n = Örneklem alınacak birey sayısını,

N = Ana kütle büyüklüğünü,

t = İstenilen güven aralığındaki z sayısını (Bu araştırmada $\alpha=0.10$ alındığı için; $z=1-\alpha=0.90$ ve bu durumda t 'nin iki yönlü değeri z tablosundan 1.64 olarak bulunur),

⁷⁸ K. Özdamar (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. (5. Baskı), Eskişehir: Kaan Kitabevi, s. 116-118.

p = İncelenecek olayın görülüş sıklığını,
 $q = (1-p)$ İncelenecek olayın görülmemesi sıklığını,
 d = Örneklemde kabul edilebilir hata oranını

belirtmektedir.

Araştırmada kullanılacak örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde $\pm \%10$ duyarlılık için $t=1.64$, $p=0.5$ ve $q=0.5$ olarak belirlenmiş; uygun örneklem büyüklüğünün belirlenmesi amacıyla aşağıda görüleceği üzere veriler formülde yerlerine yazılarak hesaplama yapılmıştır.

$$N= 1.395, p= 0.50, q= 0.50, t= 1.64, d= 0.05$$

$$n: \frac{1.395*2,6896*0,50*0,50}{(0,0025*1.394)+(2,6896*0,50*0,50)} = 226$$

$$(0,0025*1.394)+(2,6896*0,50*0,50)$$

Bu hesaplama neticesinde, % 5 hata payı ve %90 güven seviyesinde örneklem alınması gereken birey sayısının 226 olduğu görülmüş; seçilen örneklemin evreni temsil edebilme kabiliyetini sağlamak amacıyla anket çalışmasına 239 kişiden cevap alınması sağlanmıştır.

6.3. Anketin Hazırlanması ve Uygulanması

Anket soruları; Uluslararası İç Denetim Standartları'nda yer alan ifadelerden, ilgili literatürden⁷⁹, daha önce yapılmış ulusal ve uluslararası anket çalışmaları⁸⁰ ile ulusal ve uluslararası düzenlemelerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Hazırlanan anket formu, 4 müfettiş ve denetim kökenli 6 üst düzey yöneticinin görüşleri alınmak suretiyle pilot bir çalışmaya tabi tutularak son halini almıştır.

Çalışmada kullanılan anket formu 15 soru ve 52 ifadeden oluşmaktadır. Sorular iç bütünlüğün sağlanabilmesi amacıyla üç bölümde gruplandırılmıştır.

⁷⁹ S. D. Kasım (2011). *İç denetim sistemlerinin bankaların verimliliği üzerindeki etkisi*. Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.

⁸⁰ S. Yüksel, S. Zengin ve M. T. Kartal (2016). *Banka personelinin teftiş kuruluna bakış açısının değerlendirilmesi*. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 53 (622), s.114.

Anketin birinci bölümünde katılımcıların cinsiyet, eğitim, yaş, bankacılık sektöründe görev alınan toplam süre, bankada görev alınan birim ve unvan bilgilerini içeren demografik değişkenlere yönelik tanımlayıcı sorulara yer verilmiştir.

İkinci bölümde, etkin bir denetim süreci için müfettişlerin sahip olması gereken özellikler ve personel motivasyonuna etkisi olabilecek müfettiş davranışlarının tespitini amaçlayan sorular yöneltilmiştir.

Üçüncü bölümde ise müfettişlerin davranış ve özellikleri (14), denetim raporları (5), denetim sonuçları (4) ve denetim süreçlerine yönelik personel algıları (10) ile denetim ve teftiş kurulu faaliyetlerine ilişkin farkındalık düzeyini (19) ortaya koyacak toplam 52 ifade yer almaktadır.

İlgili ifadeler 5’li likert ölçeğe göre derecelendirilmiş, katılımcıların ifadelere katılma düzeyi sorgulanmıştır. Anket soruları EK-1’de yer almaktadır.

Anket özel bir yazılım üzerinden online olarak tasarlanmış, ankete ilişkin dağıtım linki hedef kitleye e-posta vasıtasıyla ulaştırılmıştır. Mart-Nisan 2019 tarihleri arasında uygulanan anket, çalışanlar arasında gönüllülük esasına göre cevaplanmıştır.

7. UYGULAMANIN BULGULARI

7.1. Betimsel Analiz

Anket verilerinin betimsel analizinde her soru için frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma puanları hesaplanmıştır. Anket sorularına katılımcılar tarafından verilen cevaplar 5’li likert tipi ölçekler için 1,00 ve 5,00 arasında değer alacak şekilde kodlanmıştır. Ankette yer alan ölçeklerin aralık değerlerinin bulunması için $K-1/K(5-1=4 \ 4/5=0,80)$ eşitliği kullanılmıştır. Bu eşitliğe göre bulunan aralık sınır değerleri Tablo 7.1’de sunulmuştur.

Tablo 7.1. *Katılma Derecelerine Göre Sınır Değerleri*

Verilen Ağırlık	Katılma Dereceleri 1	Katılma Dereceleri 2	Sınırlar
1,00	Hiçbir Zaman	Kesinlikle Katılmıyorum	1,00-1,79
2,00	Nadiren	Katılmıyorum	1,80-2,59
3,00	Bazen/Orta Sıklıkta	Kararsızım	2,60-3,39
4,00	Çoğu Zaman	Katılıyorum	3,40-4,19
5,00	Her Zaman	Kesinlikle Katılıyorum	4,20-5,00

Tablodan da görüldüğü üzere; katılma dereceleri için sınırlar 1,00-1,79 arası “Hiçbir Zaman” ve “Kesinlikle Katılmıyorum”, 1,80-2,59 arası “Nadiren” ve “Katılmıyorum”, 2,60-3,39 arası “Bazen/Orta Sıklıkta” ve “Kararsızım”, 3,40-4,19 arası “Çoğu Zaman” ve “Katılıyorum”, 4,20-5,00 arası “Her Zaman” ve “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde kabul edilmiştir.⁸¹

⁸¹B. Gökalp (2013) *Kamu Yönetiminde İç Denetim Etkinliğinin Ölçülmesi*. Yüksek lisans Tezi. Ankara : Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

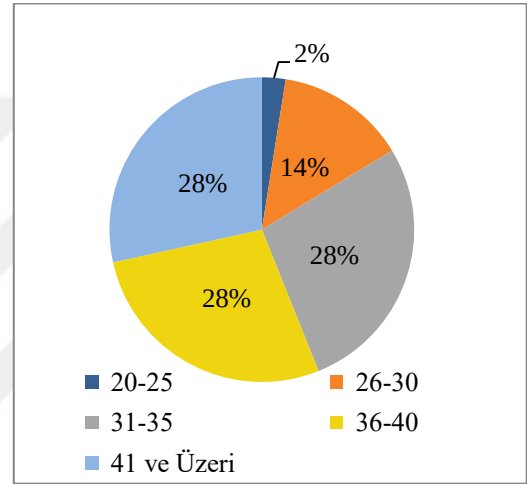
7.1.1. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri

Anket formunda yer alan ilk altı soru, ankete katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Anlatım kolaylığı sağlaması açısından bu bölümdeki bulgular frekans, yüzde dağılımları ve grafiklerle desteklenerek açıklanacaktır.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerinden yaş skalasına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 7.2’de sunulmuştur.

Tablo 7.2. Katılımcıların Yaş Dağılımı

Yaş	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-25	6	2,5	2,5	2,5
26-30	33	13,8	13,8	16,3
31-35	66	27,6	27,6	43,9
36-40	66	27,6	27,6	71,5
41 ve Üzeri	68	28,5	28,5	100
Toplam	239	100	100	



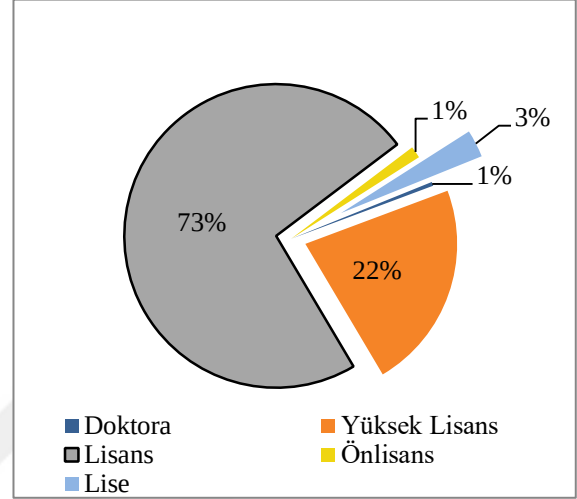
Şekil 7.1. Katılımcıların Yaş Dağılımı

Tablo ve şekil incelendiğinde; katılımcıların %28’inin 41 yaş ve üzerinde, %28’inin 36-40, %28’inin 31-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 20-30 yaş aralığındaki katılımcılar ise toplam katılımcıların %16’sını temsil etmektedir. Ankete katılım gösteren 239 banka personelinin %55’ini erkek, %45’ini kadın çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerinden eğitim durumuna ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 7.3'te sunulmuştur.

Tablo 7.3 Katılımcıların Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	7	2,9	2,9	2,9
Önlisans	3	1,3	1,3	4,2
Lisans	175	73,2	73,2	77,4
Yüksek Lisans	53	22,2	22,2	99,6
Doktora	1	0,4	0,4	100
Toplam	239	100	100	



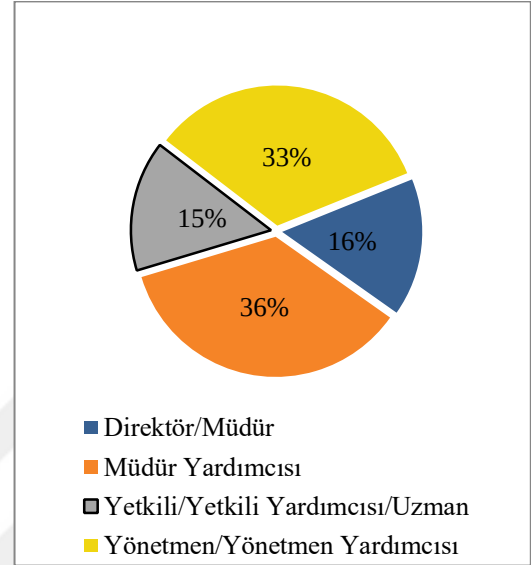
Şekil 7.2. Katılımcıların Eğitim Düzeyi

Tablo ve şekil incelendiğinde; araştırmaya katılan banka çalışanlarının %73 gibi yüksek bir oranla ağırlıklı olarak lisans mezunu oldukları görülmektedir. Yine eğitim seviyesindeki yüksek düzeyin göstergesi olarak katılımcıların %22'sini temsil eden grubun yüksek lisans ve doktora mezunu olduğu, lise veya ön lisans mezunlarının ise katılımcıların yalnızca %4'ünü oluşturduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerinden banka içindeki pozisyonuna ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 7.4’te sunulmuştur.

Tablo 7.4. Katılımcıların Banka İçindeki Pozisyonu

Pozisyon	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Direktör/Müdür	38	15,9	15,9	15,9
Müdür Yard.	85	35,6	35,6	51,5
Yönetmen/				
Yönetmen Yard.	80	33,5	33,5	84,9
Yetkili/Yetkili Yard./Uzman	36	15,1	15,1	100
Toplam	239	100	100	



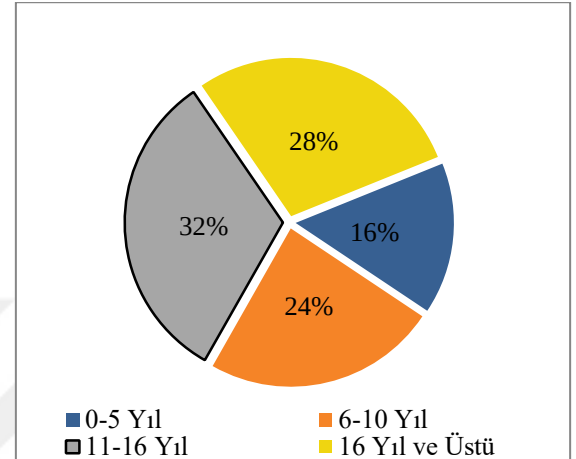
Şekil 7.3. Katılımcıların Banka İçindeki Pozisyonu

Tablo incelendiğinde; araştırmaya 38 (%16) direktör/müdür, 85 (%36) müdür yardımcısı, 80 (%33) yönetmen/yönetmen yardımcısı, 36 (%15) yetkili/yetkili yardımcısı/uzman unvanlı banka çalışanının katıldığı görülmüştür. İlgili personelin %74’ü genel müdürlük departmanlarında, %26’sı şubelerde görev almaktadır.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerinden bankacılık sektöründeki tecrübelerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 7.5’te sunulmuştur.

Tablo 7.5 Katılımcıların Toplam Sektör Tecrübesi

Sektör Tecrübesi	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5 Yıl	37	15,5	15,5	15,5
6-10 Yıl	57	23,8	23,8	39,3
11-16 Yıl	77	32,2	32,2	71,5
16 Yıl ve Üzeri	68	28,5	28,5	100
Toplam	239	100	100	



Şekil 7.4. Katılımcıların Toplam Sektör Tecrübesi

Tablo incelendiğinde; sektördeki tecrübesi 0-5 yıl arası olan 37 (%15), 6-10 yıl arası olan 57 (%24), 11-16 yıl arası olan 77 (%37) kişinin anket çalışmasına katıldığı; 16 yıl üzeri iş tecrübesine sahip 68 kişinin ise katılımcıların %28’ini temsil ettiği görülmektedir.

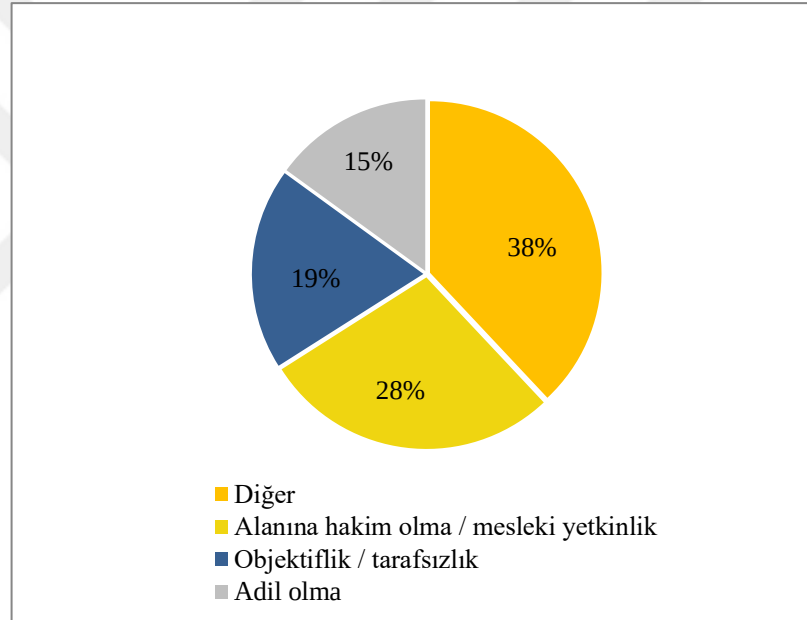
Araştırmaya katılanların unvan ve bankacılık sektöründeki tecrübesi dikkate alındığında; katılımcıların belirli bir unvan ve sektör tecrübesi altında yoğunlaşmadığı ve katılımcılar tarafından farklı unvanlarda görev yapan ve farklı sürelerde tecrübesi bulunan banka çalışanlarının temsilinin sağlandığı görülmektedir.

7.1.2. Mesleki etik ilkeleri ve davranış şekillerinin personel motivasyonuna etkisi

Çalışmamızın 7, 8 ve 9. soruları ile etkin bir denetim süreci için denetlenen banka mensuplarının, müfettişlerin sahip olması gereken davranış şekilleri ve mesleki etik ilkelerinden hangilerini daha önemli buldukları ortaya konmaya çalışılmış; ilgili davra-

nış şekilleri ve ilkelerin personel motivasyonuna etkisi incelenmiştir. Bu bölümdeki anket soruları Uluslararası İç Denetim Enstitüsü tarafından oluşturulan “İç Denetim Standartları” ve “Etik Kuralları” ile 27699 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Denetim Görevlilerinin Uyacakları Meslekî Etik Davranış İlkeleri Hakkında Yönetmelik” ışığında hazırlanmıştır.

Etkin bir teftiş süreci için müfettişlerin sahip olması gereken davranış şekilleri ve mesleki etik ilkelerinden hangilerinin daha önemli olduğuna ilişkin personel algılarını temin etmeye yönelik sorulan 7. soruya verilen cevaplar Şekil 7.5 yardımı ile sunulmuştur.

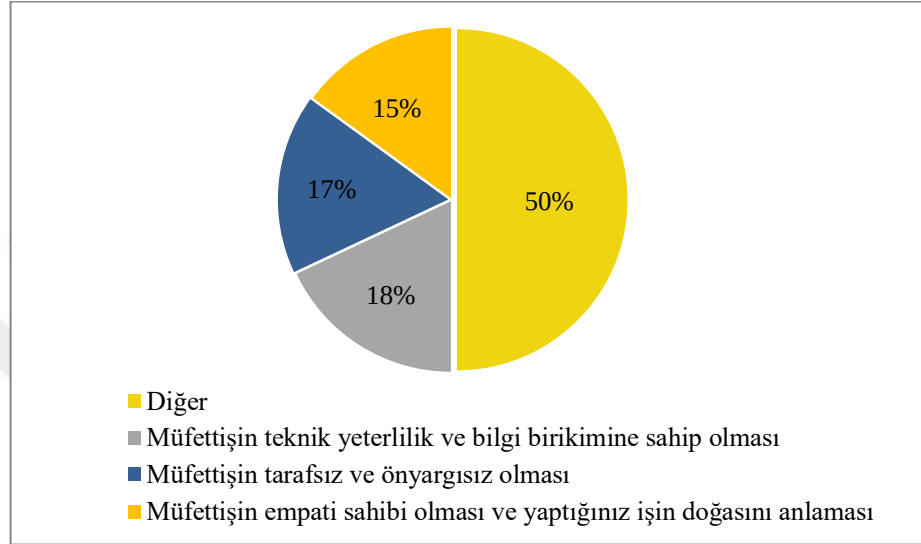


Şekil 7.5. Mesleki Etik İlkeler ve Davranış Şekilleri

Şekilden de görüleceği üzere; katılımcılar tarafından etkin bir teftiş süreci için, denetlenen banka mensupları tarafından, müfettişlerin sahip olması gereken davranış şekilleri ve mesleki etik ilkelerinden *Alanına Hakim Olma/Mesleki Yetkinlik* (%28), *Objektiflik/Tarafsızlık* (%19), ve *Adil Olma* (%15) özellikleri en önemli üç özellik olarak seçilmiştir. Katılımcıların %38’inin ise diğer özellikleri (*Etkili İletişim ve Empati* (%13), *Nezaket ve Saygı* (%7), *Bilimsellik/Nesnellik* (%5), *Dürüstlük* (%5), *Görevi Kö-*

tüye Kullanmama (%5) ile *Yeterli ve Etkili Rehberlik / Danışmanlık* (%3)) önemli buldukları görülmektedir.

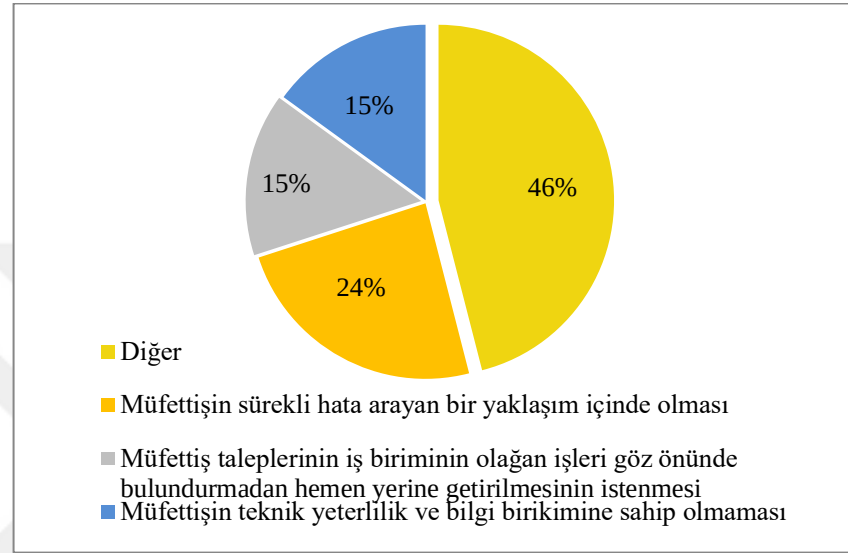
Denetim esnasında denetlenen personelin motivasyonuna olumlu yönde en çok katkısı bulunan davranış şekillerini belirlemeye yönelik sorulan 8. soruya verilen cevaplar Şekil 7.6 yardımı ile sunulmuştur.



Şekil 7.6. Katılımcıların Motivasyonunu Olumlu Etkileyen Davranışlar

Şekilden de görüleceği üzere; katılımcılar tarafından denetim sürecinde motivasyonlarına olumlu yöndeki katkısı olan üç müfettiş özelliği *Müfettişin Teknik Yeterlilik ve Bilgi Birikime Sahip Olması* (%18), *Müfettişin Tarafsız ve Önyargısız Olması* (%17) ile *Müfettişin Empati Sahibi Olması ve Yapılan İşin Doğasını Anlaması* (%15) olarak belirlenmiştir. Katılımcıların %50'sinin ise diğer özelliklerin (*Müfettişin Nazik ve Saygılı Olması* (%13), *Müfettişin İletişime Açık ve İstekli Olması* (%12), *Müfettişin Başarılı Uygulamaları Desteklemesi ve Denetim Raporlarında Olumlu Uygulamalara Yer Verilmesi* (%9), *Müfettişin Görüş ve Önerileri Dikkate Alması* (%9), *Müfettişin Başarılı Uygulamaları Desteklemesi ve Denetim Raporlarında Olumlu Uygulamalara Yer Verilmesi* (%7)) motivasyonlarına olumlu katkılarının bulunduğunu ifade ettikleri görülmektedir.

Denetim esnasında denetlenen personelin motivasyonuna olumsuz yönde en çok etkisi bulunan davranış şekillerini belirlemeye yönelik sorulan 9. soruya verilen cevaplar Şekil 7.7 yardımı ile sunulmuştur.



Şekil 7.7. Katılımcıların Motivasyonunu Olumsuz Etkileyen Davranışlar

Şekilden de görüleceği üzere; katılımcılar tarafından denetim sürecinde motivasyonlarına olumsuz yöndeki etkisi olan üç müfettiş özelliği *Müfettişin Sürekli Hata Arayan Bir Yaklaşım İçinde Olması* (%24), *Müfettiş Taleplerinin İş Biriminin Olağan İşleri Göz Önünde Bulundurmadan Hemen Yerine Getirilmesinin İstenmesi* (%15) ile *Müfettişin Teknik Yeterlilik ve Bilgi Birikimine Sahip Olmaması* (%15) olarak belirlenmiştir. Katılımcıların %46'sının ise diğer özelliklerin (*Müfettişin Otoritesini Öne Çıkarması*, *Yetki ve Konumunu Baskı unsuru Olarak Hissettirmesi* (%14), *Müfettişin İletişimde Saygı İlkelerini Gözetmemesi* (%12), *Müfettişin Tespit Ettiği Hataları Başkalarının Yanında ve Sert Bir Üslupla Paylaşması* (%11), *Müfettişin Objektif ve Adil Davranmama İhtimali* (%9)) motivasyonlarına olumsuz yönde etkilerinin bulunduğunu ifade ettikleri görülmektedir.

7.1.3. Katılımcıların müfettişlerin davranışlarına yönelik algıları

Çalışmanın 10. sorusunda yer alan 14 ifade ile denetlenen banka personelinin müfettiş davranışlarına ilişkin algıları belirlenmeye çalışılmıştır. İlgili 14 ifadeye katılımcılar tarafından verilen yanıtlara ilişkin frekans, yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma puanları Tablo 7.6’da sunulmuştur.

Tablo 7.6. Katılımcıların müfettişlerin davranışlarına yönelik algıları

Müfettiş Davranışları		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen Orta Sıklıkta	Çoğu Zaman	Her Zaman	Toplam	Ortalama	SS
Müfettişler denetim çalışmaları boyunca kendisini karşısındakinin yerine koyarak yaptığımız işin doğasını anlamaktadır.	F	8	65	101	62	3	239	2,95	0,85
	%	3,3	27,2	42,3	25,9	1,3	100		
Müfettişler ses tonunu, vücut dilini uygun şekilde ayarlamak ve kelimelerini seçerek kullanmak suretiyle iletişimi kolaylaştıracak bir yaklaşım sergiler.	F	2	26	96	103	12	239	3,41	0,78
	%	0,8	10,9	40,2	43,1	5	100		
Müfettişler denetim çalışmaları boyunca bizlerle iletişimi hiyerarşik bir yapı (ast-üst ilişkileri) üzerinden yürütür.	F	6	10	61	114	48	239	3,79	0,9
	%	2,5	4,2	25,5	47,7	20,1	100		
Müfettişler denetim çalışmaları boyunca sürekli hata arayan bir yaklaşım sergiler.	F	5	48	86	88	12	239	3,23	0,9
	%	2,1	20,1	36	36,8	5	100		
Müfettişler bizlerden gelecek görüş ve önerilere kapalıdır.	F	30	85	85	36	3	239	2,57	0,93
	%	12,5	35,6	35,6	15,1	1,2	100		
Müfettişler denetim çalışmaları boyunca tespit ettikleri hataları bizlerle başkalarının yanında ve sert bir üslupla paylaşır.	F	93	92	40	14	0	239	1,9	0,88
	%	38,9	38,5	16,7	5,9		100		

Tablo 7.6. (Devam) Katılımcıların müfettişlerin davranışlarına yönelik algıları

Müfettiş Davranışları		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen Orta Sıklıkta	Çoğu Zaman	Her Zaman	Toplam	Ortalama	SS
Müfettişler bizler hakkında daha önceden edinmiş oldukları bilgilerden etkilenerek denetim çalışmalarında ön yargılı bir şekilde davranır.	F	51	86	73	25	4	239	2,35	0,98
	%	21,3	36	30,5	10,5	1,7	100		
Müfettişler kişisel özelliklerimizden (yaş, cinsiyet, kıdem, statü, doğum yeri vb) etkilenir ve bizlere ilişkin edindikleri şahsi kanaatlerini denetim süreci ve sonuçlarına yansıtırlar.	F	73	84	56	24	2	239	2,15	0,99
	%	30,6	35,2	23,4	10	0,8	100		
Müfettişler denetim çalışmaları boyunca iletişiminde saygı ilkelerini gözetirler.	F	1	4	45	138	51	239	3,98	0,71
	%	0,4	1,7	18,8	57,7	21,3	100		
Müfettişler başarılı uygulamaları takdir ederek motivasyonumuza katkı sağlar; takdir, teşekkür vb. yöntemler kullanır.	F	26	62	82	60	9	239	2,85	1,03
	%	10,9	25,9	34,3	25	3,8	100		
Müfettişler denetim çalışmaları boyunca aynı zamanda güvenilir bir bilgi kaynağı ve birer danışman olarak görev yapar.	F	14	54	78	76	17	239	3,12	1,02
	%	5,9	22,6	32,6	32	7,1	100		
Müfettişler denetledikleri alanların gerektirdiği teknik yeterlilik, bilgi birikimi ve denetim tecrübesine sahiptir.	F	1	38	90	95	15	239	3,36	0,83
	%	0,4	16	37,7	39,7	6,2	100		
Müfettişler görevlerini herhangi bir baskı altında kalmadan yürütür ve denetim raporlarını bağımsız bir şekilde oluşturur.	F	1	11	65	115	47	239	3,82	0,81
	%	0,4	4,6	27,2	48,1	19,7	100		
Müfettişler görevlerini icra ederken kanun ve yönetmeliklere göre hareket eder.	F	1	2	27	114	95	239	4,26	0,72
	%	0,4	0,8	11,3	47,7	39,8	100		

Katılımcıların müfettiş davranışlarına ilişkin algılarının net bir şekilde ortaya konması ve analiz edilebilmesi adına bölümdeki 14 ifadeye verilen yanıtlar münferit olarak incelenmiş, elde edilen neticeler aşağıda maddeleştirilmiştir:

“Müfettişler denetim çalışmaları boyunca kendisini karşısındakinin yerine koyarak yaptığımız işin doğasını anlamaktadır.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $2,95 \pm 0,85$ olduğu görülmektedir; bu değer “Bazen/Orta Sıklıkta” kategorisine girmektedir.

Araştırma sonucu; denetlenen personelin empati kurma yeteneğine sahip müfettişlerle “Orta Sıklıkta” karşılaştıklarını, “Bazen” yapılan işin doğasından kaynaklanan unsurların müfettişler tarafından anlaşılamadığını göstermektedir.

İç denetçilerin sahip olması gereken empati özelliği, Chambers ve McDonald tarafından mecazi olarak denetçilerin denetledikleri kişilerin ayakkabısını giyerek yürüyebilmeleri gerekir deyimi ile anlatılmıştır.⁸²

Personelin karşılaştığı sorunlar ve zorluklar karşısında bu şekilde geliştirilecek empati müfettişleri ve teftiş sürecini daha etkili bir hale getirebilecektir.⁸³

Gerçekleştirilen teftişler esnasında denetlenen personel ile kurulan empati; müfettişlerin iş süreçlerini, denetlenen süreçlerin doğasından kaynaklanan zorluk ve gereklilikleri özümsemesini, süreçlerde kullanılan sistemler ve sistemlere ilişkin eksiklik ve sınırlarını daha iyi idrak etmesini sağlamaktadır. Personel ile kurulan empati neticesinde edinilen bilgi, bakış açısı ve farkındalık ise denetim sonuçlarına yansyarak teftiş süreci neticesinde geliştirilen önerilerin daha makul, yerinde, uygulanabilir ve katma değeri yüksek olmasına fayda sağlamaktadır.

Sonuç olarak; empati kurabilme yeteneği teftiş kurulları tarafından müfettişlerde mutlaka olması gereken bir özellik olarak daha çok ön plana çıkarılmalıdır. Verilen eği-

⁸² R. Chambers and P. McDonald (2013). *7 Attributes of highly effective internal auditors*. <https://global.theiia.org/news/Documents/7%20Attributes%20of%20Highly%20Effective%20Internal%20Auditors.pdf> (Erişim Tarihi: 29.04.2019)

⁸³ A. Hickman (2012). *The importance of soft skills for internal auditing*. <http://www.qaaaccounting.com/the-importance-of-soft-skills-for-internal-auditing> (Erişim Tarihi: 30.04.2019)

timlerle özellikle de mesleğe yeni başlayan müfettiş yardımcılara denetlenen personel-
le kurulacak empatinin önemi, denetim sonuçlarına ve mesleki gelişimlerine katkısı
anlatılmalı, teftiş kurulu personeli bu konuda teşvik edilmelidir.

“Müfettişler ses tonunu, vücut dilini uygun şekilde ayarlamak ve kelimelerini
seçerek kullanmak suretiyle iletişimi kolaylaştıracak bir yaklaşım sergiler.” ifadesine
verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,41 \pm 0,78$ olduğu görülmektedir; bu değer
“Çoğu Zaman” kategorisine girmektedir. Araştırma sonucu; müfettişlerin denetim esna-
sında “Çoğu Zaman” iletişime açık bir duruş sergilediklerini ve banka personeli-
ni kendileriyle iletişim kurmaları konusunda teşvik edecek şekilde davrandıklarını göstermek-
tedir.

Chambers ve McDonald; denetlenen ve denetçi arasında kurulan etkin ve sağlıklı
iletişimin; denetim sürecine olan direnci azaltmak, iç denetçinin bilgi/belge taleplerinin
daha hızlı yanıtlanmasını sağlamak ve denetlenenler tarafından iç denetimin danışman-
lık rolünün anlaşılması ve benimsenmesine teşvik etmek gibi faydalarının olduğu belir-
tilmiştir.⁸⁴

Denetim fonksiyonlarından rehberlik ve danışmanlık fonksiyonlarının ön plana
çıktığı günümüzde, banka müfettişlerinin iletişime açık bir yaklaşım içerisinde olması
çağdaş denetim yaklaşımları ve tekniklerine uyum açısından oldukça olumlu bir gelişme
olarak değerlendirilebilir.

İlaveten müfettişler ve denetlenen personel arasındaki sağlıklı iletişim; müfettiş-
ler tarafından personelin de görüşlerini alarak iş süreçlerinin daha iyi analiz edilmesini,
geliştirilmeye açık alanların belirlenmesini, personelin yetkinliklerinin veya eksiklikle-
rin anlaşılacak rehberlik gerektiren alanların tespit edilmesini sağlaması açısından da
önem arz etmektedir.

“Müfettişler denetim çalışmaları boyunca bizlerle iletişimi hiyerarşik bir yapı
(ast-üst ilişkileri) üzerinden yürütür.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalaması-
nın $3,79 \pm 0,90$ olduğu görülmektedir; bu değer “Çoğu Zaman” kategorisine girmektedir.

⁸⁴ R. Chambers and P. McDonald, 2013, **a.g.k.**, s.5.

Araştırma sonucu; denetim faaliyetleri esnasında müfettişlerin görevlerini hiyerarşik olarak üst bir otoriteye bağlı olarak gerçekleştirdiklerini hissettirdiklerini göstermektedir.

İlgili anket sorusunda müfettişlerin iletişim özellikleri ile ilgili başka ifadeler de bulunduğu; bu ifadeye verilen yanıtların diğer ilgili ifadelere verilen yanıtlarla birlikte değerlendirilmesi doğru olacaktır. Araştırma sonuçlarına göre denetlenen personel; müfettişlerin “Çoğu Zaman” iletişimi hiyerarşik bir yapı (ast-üst ilişkileri) üzerinden yürüttükleri yönünde görüş beyan etmekle beraber, müfettişlerin yine “Çoğu Zaman” iletişimi kolaylaştıracak bir yaklaşım içinde olduklarını ve iletişimde saygı ilkelerini gözettiklerini, bunlarla birlikte denetlenenler tarafından gelecek görüş ve önerilere “Nadiren” kapalı olduklarını düşündüklerini göstermektedir. Dolayısıyla denetlenen personel tarafından hissedilen hiyerarşik iletişimin; güç, otorite, korkuya dayalı bir örgü barındırmadığı, teftiş işinin doğası ve müfettişlerin görevlerini hiyerarşik olarak üst bir otorite adına gerçekleştirmeleri ile sınırlı olduğu değerlendirilmiştir.

“Müfettişler denetim çalışmaları boyunca sürekli hata arayan bir yaklaşım sergiler.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,23 \pm 0,90$ olduğu görülmektedir; bu değer “Bazen/Orta Sıklıkta” kategorisine girmektedir. Araştırma sonucu; denetlenen personelin sürekli hatalarını arayan, hata bulma odaklı müfettişlerle “Orta Sıklıkta” karşılaştıklarını göstermektedir.

Denetim faaliyetlerine ilişkin yeterli yasal ve idari düzenlemeler olmadığı dönemlerde; müfettişler genellikle hata odaklı olmaya ve suçlu bulmaya yönelmiş ve yönlendirilmiştir. 2000’li yıllarla birlikte müfettişliğin görev anlayışı değişmiş; geçmişe dayalı hata avcılığı şeklindeki görev anlayışı yerini geleceğe dönük rehberlik etmeyi esas alan bir anlayışa bırakmıştır.⁸⁵

“Denetim sırasında her çalışana potansiyel suçlu gözüyle bakılması denetim faaliyetlerinden beklenen faydanın azalmasına yol açmaktadır.”⁸⁶

⁸⁵ G. Yurtsever, 2009, **a.g.k.**, s. 37.

⁸⁶ E. Bulut, 2012, **a.g.k.**, s.39.

Katılımcıların verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde; müfettişler tarafından hata arayan ve tenkit etmeyi ön plana çıkaran denetim anlayışı yerine motive edici, denetlenen taraflarla işbirliği içinde gerçekleştirilen ve çözüm odaklı bir denetim anlayışının daha çok benimsenmesi gerektiği anlaşılmaktadır. İlaveten denetim faaliyetlerinin tenkit etmek veya hata bulmaktan ziyade iş süreçlerini iyileştirmek, riskleri oluşmadan önlemek ve belirlenen hedeflere ulaşılmasına yardımcı olacak bir faaliyet olduğu denetlenenlere hissettirilebilmeli ve kurum içindeki iletişimle bu anlayış denetlenen personele de benimsetilmelidir.

“Müfettişler bizlerden gelecek görüş ve önerilere kapalıdır.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $2,57\pm0,93$ olduğu görülmektedir; bu değer “Nadiren” kategorisine girmektedir.

Araştırma sonucu; müfettişlerin “Çoğu Zaman” denetlenen personelin görüş ve önerilerini dikkate aldıklarını göstermektedir.

Denetim faaliyetleri sırasında ve sonuçların müzakeresi aşamasında; denetlenen işi icra eden personelin fikir ve önerilerinin değerlendirilmesi denetim neticesinde ortaya çıkacak katma değere fayda sağlamaktadır. İlaveten denetlenen personelin de denetim sürecinin bir paydaşı olmasının sağlanması, düzeltici önlemlerin faydasına inanılarak ve kısa sürede yerine getirilmesini sağlamaktadır. Katılımcıların görüşlerine istinaden; geleneksel teftiş kurullarının özelliği olan kapalı ve katı yapının, denetim sürecine denetlenen tarafı da dahil eden ve işbirlikçi bir yapıya doğru değiştiğini söylemek mümkündür.

“Müfettişler denetim çalışmaları boyunca tespit ettikleri hataları bizlerle başkalarının yanında ve sert bir üslupla paylaşır.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $1,90\pm0,88$ olduğu görülmektedir; bu değer “Nadiren” kategorisine girmektedir.

Araştırma sonucu; müfettişlerin “Çoğu Zaman” denetim esnasında tespit ettikleri eksikleri denetlenenlerle kırııcı olmadan, saygı çerçevesi içinde ve yapıcı bir şekilde paylaştıklarını göstermektedir.

Katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde; Banka müfettişlerinin modern denetim yaklaşımlarında aranan bir yetkinlik olan etkin iletişim kurma özelliğine sahip

oldukları söylenebilir. Geleneksel teftiş kurullarının özelliği olan hiyerarşik yapı ve sert üsluba sahip müfettiş algısının yerini daha anlayışlı ve daha sağlıklı iletişim kuran müfettişlere bıraktığını da ifade etmek mümkündür.

“Müfettişler bizler hakkında daha önceden edinmiş oldukları bilgilerden etkilenerek denetim çalışmalarında ön yargılı bir şekilde davranır.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $2,35 \pm 0,98$ olduğu görülmektedir; bu değer “Nadiren” kategorisine girmektedir.

“Müfettişler kişisel özelliklerimizden (yaş, cinsiyet, kıdem, statü, doğum yeri vb) etkilenir ve bizlere ilişkin edindikleri şahsi kanaatlerini denetim süreci ve sonuçlarına yansıtırlar.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının ise $2,15 \pm 0,99$ olduğu görülmektedir; bu değer “Nadiren” kategorisine girmektedir.

Araştırma sonucu; müfettişlerin görevlerini çoğu zaman objektif bir tutumla icra ettiklerini göstermektedir. Objektiflik; çağdaş iç denetim tanımının da barındırdığı unsurlardan olmakla birlikte Uluslararası İç Denetim Etik Kuralları’nda iç denetçilerin mutlaka sahip olması gereken davranış kuralları arasında tanımlanmıştır. Katılımcıların, müfettişlerin karar ve yargılarını başkalarınınkine bağlamadan ve başkalarından etkilenmeden verdikleri ve önyargısız bir şekilde davrandıklarına yönelik görüşleri, etkin bir denetim süreci için oldukça olumlu bir bulgu olarak değerlendirilmiştir.

“Müfettişler denetim çalışmaları boyunca iletişimde saygı ilkelerini gözetirler.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,98 \pm 0,71$ olduğu görülmektedir; bu değer “Çoğu Zaman” kategorisine girmektedir.

Araştırma sonucu; müfettişlerin denetledikleri kişilere karşı çoğu zaman nazik ve saygılı davrandıklarını göstermektedir.

Geleneksel teftişteki hiyerarşik ve katı anlayış, değişen görev anlayışı ile birlikte yerini demokratik insan ilişkilerine dayalı teftiş anlayışına bırakmıştır. Denetlenenlere saygı göstermeye dayalı yapıcı ve yol gösterici müfettiş yaklaşımlarının geleneksel teftişteki “azarlama” yaklaşımlarının önüne geçmiştir.⁸⁷

⁸⁷ G. Yurtsever, 2009, **a.g.k.**, s. 174.

Katılımcıların görüşleri dikkate alındığında; kurum içinde müfettişlerin saygı ilkelere dayalı bir yaklaşım benimsemesi, denetlenen personelle ilişkiler hususunda modern teftiş anlayışına uyum sağlandığının olumlu bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir.

“Müfettişler başarılı uygulamaları takdir ederek motivasyonumuza katkı sağlar; takdir, teşekkür vb. yöntemler kullanır.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $2,85 \pm 1,03$ olduğu görülmektedir; bu değer “Bazen/Orta Sıklıkta” kategorisine girmektedir. Araştırma sonucu; müfettişlerin başarılı uygulamaları “Orta Sıklıkta” takdir ettiğini göstermektedir.

Geleneksel teftiş yaklaşımlarında yalnızca hata ve eksikliklere odaklanılırken modern teftiş yaklaşımları ile beraber iyi ve başarılı uygulamalar da dikkate alınmaya hatta bu uygulamalara teftiş raporlarında da yer verilmeye başlanmıştır.

Müfettişlerin yalnızca hata ve eksikliklere odaklanmaları; denetlenen personelin motivasyon kaybı yaşamasına, denetimin bir an önce bitmesini istemelerine ve denetim sürecinden gereken faydanın sağlanamamasına yol açmaktadır.

Katılımcıların görüşleri dikkate alındığında; kurum müfettişlerinin başarılı ve iyi uygulamaları daha çok gözlemlemesi ve takdir, teşekkür gibi motivasyon sağlayıcı ve denetlenen personelin denetim sürecine dahil olma isteğini artırıcı yöntemleri daha sık kullanmaları gerektiği anlaşılmıştır.

“Müfettişler denetim çalışmaları boyunca aynı zamanda güvenilir bir bilgi kaynağı ve birer danışman olarak görev yapar.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,12 \pm 1,02$ olduğu görülmektedir; bu değer “Bazen/Orta Sıklıkta” kategorisine girmektedir. Araştırma sonucu; denetlenen personelin güvenilir bir bilgi kaynağı ve danışman olarak görev yapan müfettişlerle “Orta Sıklıkta” karşılaştıklarını göstermektedir.

Mesafeli ve yalnızca tenkit eden geleneksel teftiş anlayışı yerini denetim süreci boyunca denetlenen personelle işbirliği içinde olan ve iyi uygulamalara ilişkin rehberlik ve danışmanlık fonksiyonu ön plana çıkan denetim anlayışına bırakmıştır.

Katılımcıların görüşleri dikkate alındığında; denetim sürecinin etkinliğinin artırılması adına, kurum müfettişlerinin danışmanlık ve rehberlik rollerini daha çok benimseyip, ön plana çıkarmaları gerektiği anlaşılmıştır.

“Müfettişler denetledikleri alanların gerektirdiği teknik yeterlilik, bilgi birikimi ve denetim tecrübesine sahiptir.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,36 \pm 0,83$ olduğu görülmektedir; bu değer “Bazen/Orta Sıklıkta” kategorisine girmektedir. Araştırma sonucu; denetlenen personelin denetledikleri alanların gerektirdiği teknik yeterlilik, bilgi birikimi ve denetim tecrübesine sahip olan müfettişlerle “Bazen” karşılaşmalarını göstermektedir.

Günümüzde teftiş kurullarından ve müfettişlerden beklenen rollerin kapsamı ve derinliği son derece artmıştır.⁸⁸

Bu bağlamda İç Sistemler Yönetmeliğinde de; iç denetim yönetmeliğinde müfettişlerin yeterlilikleri için aranan öğrenim durumu, deneyim, bilgi ve beceri seviyeleri ile diğer niteliklere yer verilmesi gerektiği ve müfettişlerin denetimini icra edecekleri alanlara ilişkin asgari bilgi ve beceriye sahip olmaları gerektiği belirtilmiştir.

Müfettişlerin denetledikleri alanların gerektirdiği teknik yeterlilik, bilgi birikimi ve denetim tecrübesine sahip olmaları denetim etkinliğini arttıracak gibi denetlenen personelin de denetim sürecine ve sonuçlarına güven duyması açısından oldukça önemlidir. Katılımcıların görüşleri dikkate alındığında; kurum müfettişlerinin denetledikleri alanlarla ilgili teknik yeterlilik ve bilgi birikimlerini sürekli arttırmaları ve birikimlerini denetlenen personele daha çok yansıtmaları gerektiği görülmektedir.

“Müfettişler görevlerini herhangi bir baskı altında kalmadan yürütür ve denetim raporlarını bağımsız bir şekilde oluşturur.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,82 \pm 0,81$ olduğu görülmektedir; bu değer “Çoğu Zaman” kategorisine girmektedir.

⁸⁸ Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri-2, Cüneyt Sezgin görüşleri (2003). İç Denetim Dergisi, (6). s. 21.

Araştırma sonucu; denetlenenlerin, müfettişlerin “Çoğu Zaman” bağımsız davrandıklarını ve karar aldıklarını hissettiklerini göstermektedir. İç denetim nitelik standartlarından da biri olan bağımsızlık, denetim sonuçlarının ve tavsiyelerinin tarafsız olması için hayati öneme sahiptir.

Katılımcıların görüşleri dikkate alındığında; kurum içerisinde müfettişlerin bağımsızlık ya da tarafsızlığının yıpranmasını engelleyecek tedbirlerin alınmış olduğu anlaşılmıştır.

“Müfettişler görevlerini icra ederken kanun ve yönetmeliklere göre hareket eder.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $4,26 \pm 0,72$ olduğu görülmektedir; bu değer “Her Zaman” kategorisine girmektedir.

Araştırma sonucu; kurum müfettişlerinin her zaman kanun ve yönetmeliklere göre hareket ettiklerini göstermektedir.

7.1.4. Katılımcıların teftiş raporlarına yönelik algıları

Çalışmanın 11. sorusunda yer alan 5 ifade ile denetlenen banka personelinin teftiş kurulu faaliyetleri neticesinde oluşturulan teftiş raporlarına ilişkin algıları belirlenmeye çalışılmıştır.

İlgili 5 ifadeye katılımcılar tarafından verilen yanıtlara ilişkin frekans, yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma puanları Tablo 7.7’de sunulmuştur.

Tablo 7.7. Katılımcıların teftiş raporlarına yönelik algıları

Teftiş Raporları		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen/Orta Sıklıkta	Çoğu Zaman	Her Zaman	Toplam	Ortalama	SS
Teftiş raporları açık, net, sade, kolay anlaşılabilir ve gereksiz teknik ifadelerden arındırılmış niteliktedir.	F	5	25	60	132	17	239	3,55	0,85
	%	2,1	10,4	25,1	55,2	7,1	100		
Teftiş raporlarında kişileri ve geçmiş eleştirmekten ziyade, sistemi değerlendiren ve iyileştirmeye yönelik yapıcı ifadeler kullanılmaktadır.	F	4	29	70	111	25	239	3,52	0,9
	%	1,7	12,1	29,3	46,4	10,5	100		
Teftiş raporları bütün ilgili gerçeklerin ve şartların sağduyulu ve dengeli değerlendirmesinin sonucu adil, tarafsız ve ön yargısız bir şekilde hazırlanmaktadır.	F	1	5	64	137	32	239	3,81	0,7
	%	0,4	2,1	26,8	57,3	13,4	100		
Teftiş raporları bütün önemli ve ilgili bilgi, tavsiye ve sonuçları destekleyecek gözlem ve kanıtları içermektedir.	F	0	8	77	119	35	239	3,76	0,73
	%	0	3,4	32,2	49,8	14,6	100		
Teftiş raporlarında, denetim çalışmaları sırasında gözlemlenen başarıları uygulama örneklerine de yer verilmektedir.	F	21	52	78	71	17	239	3,05	1,07
	%	8,8	21,8	32,6	29,7	7,1	100		

Bu bölümde denetlenen personelin teftiş raporlarına ilişkin oluşturulmuş olumlu ifadelere katılma dereceleri ölçülmüş, bu bölümdeki tüm ifadeler verilen yanıtların aritmetik ortalamasının 3,54 olduğu görülmüştür. Bu değer “Çoğu Zaman” kategorisine girmektedir. Araştırma neticesinde; katılımcıların teftiş raporlarına yönelik görüşlerinin oldukça olumlu olduğu gözlemlenmiştir.

İlaveten; katılımcıların teftiş raporlarına ilişkin algılarının daha net ortaya konması ve analiz edilebilmesi adına bölümdeki 5 ifade ayrıca münferit olarak incelenmiş, elde edilen neticeler aşağıda maddeleştirilmiştir.

“Teftiş raporları açık, net, sade, kolay anlaşılabilir ve gereksiz teknik ifadelerden arındırılmış niteliktedir.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,55\pm0,85$ olduğu görülmektedir; bu değer “Çoğu Zaman” kategorisine girmektedir.

“Teftiş raporlarında kişileri ve geçmişi eleştirmekten ziyade, sistemi değerlendiren ve iyileştirmeye yönelik yapıcı ifadeler kullanılmaktadır.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,52\pm0,90$ olduğu görülmektedir; bu değer “Çoğu Zaman” kategorisine girmektedir.

“Teftiş raporları bütün ilgili gerçeklerin ve şartların sağduyulu ve dengeli değerlendirmesinin sonucu adil, tarafsız ve ön yargısız bir şekilde hazırlanmaktadır.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,81\pm0,70$ olduğu görülmektedir; bu değer “Çoğu Zaman” kategorisine girmektedir.

“Teftiş raporları bütün önemli ve ilgili bilgi, tavsiye ve sonuçları destekleyecek gözlem ve kanıtları içermektedir.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,76\pm0,73$ olduğu görülmektedir; bu değer “Çoğu Zaman” kategorisine girmektedir.

“Teftiş raporlarında, denetim çalışmaları sırasında gözlemlenen başarılı uygulama örneklerine de yer verilmektedir.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,05\pm1,07$ olduğu görülmektedir; bu değer “Bazen/Orta Sıklıkta” kategorisine girmektedir.

Araştırma sonucu; teftiş raporlarının çoğu zaman kolay anlaşılabilir ve gereksiz teknik ifadelerden arındırılmış nitelikte hazırlandığını, teftiş raporlarında kişileri ve geçmişi eleştirmekten ziyade iyileştirmeye yönelik yapıcı ifadeler kullanıldığını ve teftiş raporlarının tavsiye ve sonuçları destekleyecek gözlem ve kanıtları içerdiğini göstermektedir. İlaveten denetlenenlerin teftiş raporlarının sağduyulu ve dengeli bir değerlendirmenin sonucu olarak adil, tarafsız ve ön yargısız bir şekilde hazırlandığına inandıkları anlaşılmaktadır.

Goodson’a göre raporların teknik ifadelerden arındırılmış açık ve net ifadelerle hazırlanması iç denetçilerin özen göstermeleri gereken konular arasındadır.⁸⁹

⁸⁹ S. Goodson, 2016, **a.g.k.**, s.29.

İç denetçilerin hazırladığı raporlarda tespitlerin dayanaklarına yer vermek, çalışanları incitecek kelimelere yer vermemek, çalışanların gayretlerini hafife alacak yorumlarda bulunmamak, hitap şekline dikkat etmek gibi hususlar sağlıklı bir yazılı iletişim için gereklidir.⁹⁰

Katılımcıların görüşleri dikkate alındığında; kurum içinde teftiş raporlarının gereken şartları çoğu zaman sağladığı, ancak denetim etkinliği ve personel motivasyonunun artırılması için raporlarda denetim çalışmaları sırasında gözlemlenen başarılı uygulama örneklerine daha fazla yer verilmesi gerektiği anlaşılmıştır.

7.1.5. Katılımcıların teftiş sonuçlarına yönelik algıları

Çalışmanın 12. sorusunda yer alan 4 ifade ile denetlenen banka personelinin teftiş kurulunun faaliyetlerine ilişkin tespit, bulgu ve önerilerine ilişkin algıları anlaşılmaya çalışılmıştır. İlgili 4 ifadeye katılımcılar tarafından verilen yanıtlara ilişkin frekans, yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma puanları Tablo 7.8’de sunulmuştur.

Tablo 7.8. Katılımcıların teftiş sonuçlarına yönelik algıları

Müfettiş Davranışları		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen Orta Sıklıkta	Çoğu Zaman	Her Zaman	Toplam	Ortalama	SS
Müfettişlerin tespit ve eleştirilerinin isabetli olduğunu, denetim bulgularının adil bir şekilde değerlendirildiğini düşünüyorum.	F	0	12	76	131	20	239	3,67	0,7
	%	0	5	31,8	54,8	8,4	100		
Müfettişlerin önerilerinin kontrolleri güçlendirecek ve riskleri azaltacak yönde olduğunu düşünüyorum.	F	0	13	55	131	40	239	3,83	0,76
	%	0	5,4	23	54,8	16,7	100		

⁹⁰ G. Yurtsever, 2016, **a.g.k.**, s.26.

Tablo 7.8. (Devam) Katılımcıların teftiş sonuçlarına yönelik algıları

Müfettiş Davranışları		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen Orta Sıklıkta	Çoğu Zaman	Her Zaman	Toplam	Ortalama	SS
Müfettişlerin önerilerinin etkinliğin ve verimliliğin artırılmasına katkı sağlayacak yönde olduğunu düşünüyorum.	F	1	18	77	118	25	239	3,62	0,79
	%	0,4	7,5	32,2	49,4	10,5	100		
Müfettişlerin önerilerin makul ve uygulanabilirliğinin yüksek olduğunu düşünüyorum.	F	1	18	90	114	16	239	3,53	0,74
	%	0,4	7,5	37,7	47,7	6,7	100		

Bu bölümde denetlenen personelin denetim sonuçlarına ilişkin oluşturulmuş olumlu ifadeler katılma dereceleri ölçülmüş, bu bölümdeki tüm ifadeler verilen yanıtların aritmetik ortalamasının 3,66 olduğu görülmüştür. Bu değer “Çoğu Zaman” kategorisine girmektedir. Araştırma neticesinde; katılımcıların denetim sonuçlarına ilişkin görüşlerinin oldukça olumlu olduğu gözlemlenmiştir.

İlaveten; katılımcıların denetim sonuçlarına ilişkin algılarının daha net ortaya konması ve analiz edilebilmesi adına bölümdeki 4 ifade ayrıca münferit olarak incelenmiş, elde edilen neticeler aşağıda maddeleştirilmiştir.

“Müfettişlerin tespit ve eleştirilerinin isabetli olduğunu, denetim bulgularının adil bir şekilde değerlendirildiğini düşünüyorum.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,67 \pm 0,70$ olduğu görülmektedir; bu değer “Çoğu Zaman” kategorisine girmektedir.

“Müfettişlerin önerilerinin kontrolleri güçlendirecek ve riskleri azaltacak yönde olduğunu düşünüyorum.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,83 \pm 0,76$ olduğu görülmektedir; bu değer “Çoğu Zaman” kategorisine girmektedir.

“Müfettişlerin önerilerinin etkinliğin ve verimliliğin artırılmasına katkı sağlayacak yönde olduğunu düşünüyorum.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,62 \pm 0,79$ olduğu görülmektedir; bu değer “Çoğu Zaman” kategorisine girmektedir.

“Müfettişlerin önerilerin makul ve uygulanabilirliğinin yüksek olduğunu düşünüyorum.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,53 \pm 0,74$ olduğu görülmektedir; bu değer “Çoğu Zaman” kategorisine girmektedir.

Araştırma sonucu; denetlenen personelin müfettişlerin tespit ve eleştirilerinin isabetli ve adil olduğunu, önerilerinin kontrolleri güçlendirecek ve riskleri azaltacak yönde, makul ve uygulanabilirliğinin yüksek olduğunu düşündüklerini göstermektedir.

7.1.6. Katılımcıların teftiş süreçlerine yönelik algıları

Çalışmanın 13. sorusunda yer alan 10 ifade ile denetlenen banka personelinin teftiş süreçlerine ilişkin algıları anlaşılmaya çalışılmıştır. İlgili 10 ifadeye katılımcılar tarafından verilen yanıtlara ilişkin frekans, yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma puanları Tablo 7.9’da sunulmuştur.

Tablo 7.9 Katılımcıların teftiş süreçlerine yönelik algıları

Müfettiş Davranışları		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen Orta Sıklıkta	Çoğu Zaman	Her Zaman	Toplam	Ortalama	SS
Denetim çalışmaları sırasında müfettişler tarafından işlerimizin aksamamasına gereken özen gösterilmekte, denetim faaliyetleri iş biriminin olağan çalışmalarında minimum aksamaya neden olmaktadır.	F	7	35	101	82	14	239	3,26	0,88
	%	2,9	14,6	42,3	34,3	5,9	100		
Denetim esnasında odaklanılan alanlar kurumumuzun maruz kaldığı, açık olduğu güncel risklerle uyumludur.	F	1	14	72	127	25	239	3,67	0,76
	%	0,4	5,9	30,1	53,1	10,5	100		
Denetim esnasında odaklanılan alanlar iş biririmizin stratejik hedefleriyle uyumludur.	F	3	20	82	108	26	239	3,56	0,84
	%	1,3	8,4	34,3	45,2	10,9	100		

Tablo 7.9. (Devam) Katılımcıların teftiş süreçlerine yönelik algıları

Müfettiş Davranışları		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen Orta Sıklıkta	Çoğu Zaman	Her Zaman	Toplam	Ortalama	SS
Müfettişlerin denetim çalışmalarındaki bilgi ve belge talepleri denetim kapsamı ile tutarlı ve yeterlidir.	F	0	11	66	126	36	239	3,78	0,75
	%	0	4,6	27,6	52,7	15,1	100		
Denetim çalışmalarının objektif, tarafsız ve adil bir şekilde yapıldığını düşünüyorum.	F	0	7	44	150	38	239	3,92	0,67
	%	0	2,9	18,4	62,8	15,9	100		
Denetim faaliyetleri boyunca tespit edilen hususlarla ilgili açıklama ve cevap imkanı sağlanmaktadır.	F	1	7	43	125	63	239	4,01	0,77
	%	0,4	2,9	18	52,3	26,4	100		
Müfettişler denetim çalışmalarını mesleki özen çerçevesinde yerine getirir.	F	1	6	46	129	57	239	3,98	0,76
	%	0,4	2,5	19,2	54	23,8	100		
Müfettişler denetim bulgularına ilişkin düzeltici önlemlerin yerine getirilip getirilmediğini takip eder.	F	3	8	48	113	67	239	3,97	0,85
	%	1,3	3,3	20,1	47,3	28	100		
Teftiş kuruluna bildirdiğim herhangi bir konunun ciddiyetle değerlendirileceğini ve makul bir sürede geri dönüş yapılacağını bilirim.	F	0	11	48	114	66	239	3,98	0,81
	%	0	4,6	20,1	47,7	27,6	100		
Teftiş kuruluna herhangi bir ihbarda bulunmam gerekirse, kimliğimin açığa çıkarılmayacağını ve aleyhimde yaptırım uygulanmayacağını bilirim.	F	8	20	53	89	69	239	3,8	1,05
	%	3,3	8,4	22,2	37,2	28,9	100		

Bu bölümde denetlenen personelin teftiş süreçlerine ilişkin oluşturulmuş olumlu ifadeler katılma dereceleri ölçülmüş, bu bölümdeki tüm ifadeler verilen yanıtların aritmetik ortalamasının 3,80 olduğu görülmüştür. Bu değer “Çoğu Zaman” kategorisine girmektedir. Araştırma neticesinde; katılımcıların teftiş süreçlerine ilişkin görüşlerinin oldukça olumlu olduğu gözlemlenmiştir.

İlaveten; katılımcıların teftiş süreçlerine ilişkin algılarının daha net ortaya konması ve analiz edilebilmesi adına bölümdeki 10 ifade ayrıca münferit olarak incelenmiş, elde edilen neticeler aşağıda maddeleştirilmiştir.

“Denetim çalışmaları sırasında müfettişler tarafından işlerimizin aksamamasına gereken özen gösterilmekte, denetim faaliyetleri iş biriminin olağan çalışmalarında mi-

nimum aksamaya neden olmaktadır.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,26\pm0,88$ olduğu görülmektedir; bu değer “Bazen/Orta Sıklıkta” kategorisine girmektedir.

Araştırma sonucu; denetlenenlerin işlerinin aksamamasına özen gösterildiği teftiş süreçlerini “Orta Sıklıkta” yaşadıkları, denetim faaliyetlerinin bazen rutin işlerinde aksamalara sebep olduğu anlaşılmaktadır.

İç denetçinin teftişler esnasında gerekli olan bilgi ve belgeleri çalışanların uygun zamanlarını gözlemleyerek ve çalışanlara ek yükler getirmeden talep etmesi sağlıklı iletişim için gerekli bir yaklaşımdır. Denetçinin bu duyarlılığı karşısında çalışanlar denetçiye karşı güven duygusu geliştirir ve denetçi de istediği bilgilere çok daha sağlıklı ve kolay bir şekilde ulaşabilir.⁹¹

Katılımcıların görüşleri dikkate alındığında; denetim sürecinden beklenen faydanın sağlanabilmesi için kurum müfettişlerinin denetim çalışmalarının denetlenen personelin olağan çalışmalarında minimum aksamaya neden olacak şekilde yürütülmesine daha fazla özen göstermeleri gerektiği anlaşılmaktadır.

“Denetim esnasında odaklanılan alanlar kurumumuzun maruz kaldığı, açık olduğu güncel risklerle uyumludur.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,67\pm0,76$ olduğu görülmektedir; bu değer “Çoğu Zaman” kategorisine girmektedir.

“Denetim esnasında odaklanılan alanlar iş birimimizin stratejik hedefleriyle uyumludur.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,56\pm0,84$ olduğu görülmektedir; bu değer “Çoğu Zaman” kategorisine girmektedir.

“Müfettişlerin denetim çalışmalarındaki bilgi ve belge talepleri denetim kapsamı ile tutarlı ve yeterlidir.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,78\pm0,75$ olduğu görülmektedir; bu değer “Çoğu Zaman” kategorisine girmektedir.

“Denetim çalışmalarının objektif, tarafsız ve adil bir şekilde yapıldığını düşünüyorum.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,92\pm0,67$ olduğu görülmektedir; bu değer “Çoğu Zaman” kategorisine girmektedir.

⁹¹ G. Yurtsever, 2014, **a.g.k.**, s.26.

“Denetim faaliyetleri boyunca tespit edilen hususlarla ilgili açıklama ve cevap imkanı sağlanmaktadır.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $4,01\pm0,77$ olduğu görülmektedir; bu değer “Çoğu Zaman” kategorisine girmektedir.

“Müfettişler denetim çalışmalarını mesleki özen çerçevesinde yerine getirir.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,98\pm0,76$ olduğu görülmektedir; bu değer “Çoğu Zaman” kategorisine girmektedir.

“Müfettişler denetim bulgularına ilişkin düzeltici önlemlerin yerine getirilip getirilmediğini takip eder.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,97\pm0,85$ olduğu görülmektedir; bu değer “Çoğu Zaman” kategorisine girmektedir.

Teftiş kuruluna bildirdiğim herhangi bir konunun ciddiyetle değerlendirileceğini ve makul bir sürede geri dönüş yapılacağını bilirim.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,98\pm0,81$ olduğu görülmektedir; bu değer “Çoğu Zaman” kategorisine girmektedir.

“Teftiş kuruluna herhangi bir ihbarda bulunmam gerekirse, kimliğimin açığa çıkarılmayacağını ve aleyhimde yaptırım uygulanmayacağını bilirim.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,80\pm1,05$ olduğu görülmektedir; bu değer “Çoğu Zaman” kategorisine girmektedir.

Araştırma sonucu; denetim esnasında odaklanılan alanların kurumun açık olduğu riskler ve stratejik hedefleriyle uyumlu olduğunu, bilgi ve belge taleplerinin denetim kapsamı ile tutarlı olduğunu ve denetim çalışmalarının objektif bir şekilde yerine getirildiğini göstermektedir.

İlaveten; denetim faaliyetleri boyunca tespit edilen hususlarla ilgili açıklama ve cevap imkanı sağlandığı ve müfettişlerin denetim bulgularına ilişkin düzeltici önlemlerin yerine getirilip getirilmediğini takip ettiği anlaşılmaktadır. Kurum içerisinde denetlenenlerin de sorunların çözümü için fikri katkıda bulunmaları ve denetim sürecinin bir parçası olmalarının sağlandığını ve denetim raporlarının düzeltici eylemlere ilişkin bir rehber niteliğinde kullanılmasını sağlayacak takip sisteminin kurulmuş olduğunu söylemek mümkündür.

Ayrıca kurum çalışanlarının müfettişlerin görevlerinin icrası sebebiyle elde ettikleri bilgileri gizli tutacaklarına ilişkin güvenlerinin olduğunu ve herhangi bir konuda

ihbarda bulunmaları halinde kimliklerinin gizli tutulacağına inandıklarını göstermektedir. Suiistimallere ilişkin yapılan en kapsamlı ve en geniş çapta referans gösterilen uluslararası çalışma olan Global Hile ve Suiistimal Raporu'nda; suiistimallerin keşfedilmesini sağlayan en yaygın yöntemin ihbar olduğu ve 2018 yılındaki ihbarların yaklaşık yarısının çalışanlardan geldiği raporlanmıştır.⁹²

Bu kapsamda da kurumda oluşturulmuş olan güven ortamının etkin bir denetim sürecinin yanı sıra suiistimallerin tespitinde de fayda sağlayacağı söylenebilir.

7.1.7. Katılımcıların denetime ilişkin farkındalık düzeyi

Çalışmanın 14. sorusunda yer alan 10 ifade ile denetlenen banka personelinin teftiş kurulunun yürüttüğü faaliyetlere ve denetim fonksiyonlarına ilişkin farkındalıkları ölçülmeye çalışılmıştır. İlgili 10 ifadeye katılımcılar tarafından verilen yanıtlara ilişkin frekans, yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma puanları Tablo 7.10'da sunulmuştur.

Tablo 7.10. Katılımcıların denetime ilişkin farkındalık düzeyi

Müfettiş Davranışları		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen Orta Sıklıkta	Çoğu Zaman	Her Zaman	Toplam	Ortalama	SS
Teftiş kurulunun faaliyetleri, risklerin oluştuktan sonra tespit edilmesini sağlar.	F	3	39	58	118	21	239	3,48	0,91
	%	1,3	16,3	24,3	49,4	8,8	100		
Teftiş kurulunun faaliyetleri; hatalı ve hileli işlemlerin oluşmadan önlenmesini sağlar.	F	3	30	62	116	28	239	3,57	0,9
	%	1,3	12,6	25,9	48,5	11,7	100		
Teftiş kurulunun faaliyetleri; iş süreçlerinin iyileştirmesinde rehberlik ve danışmanlık amacı taşır.	F	6	21	48	133	31	239	3,68	0,9
	%	2,5	8,8	20,1	55,6	13	100		

⁹² <https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2018/> (Erişim Tarihi: 12.04.2019)

Tablo 7.10. (Devam) Katılımcıların denetime ilişkin farkındalık düzeyi

Müfettiş Davranışları		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen Orta Sıklıkta	Çoğu Zaman	Her Zaman	Toplam	Ortalama	SS
Teftiş kurulunun faaliyetleri bankadaki işlemleri ve faaliyetleri geliştirir ve bankaya artı değer katar.	F	2	16	44	129	48	239	3,86	0,84
	%	0,8	6,7	18,4	54	20,1	100		
Teftiş kurulunun faaliyetleri ile banka işlemlerinin; kanuna, ilgili diğer mevzuata ve iç düzenlemelere uygunluğuna katkı sağlanır.	F	0	5	30	138	66	239	4,11	0,69
	%	0	2,1	12,6	57,7	27,6	100		
Teftiş kurulunun faaliyetleri; kurumsal yönetim ilkelerinin (şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik, sorumluluk) uygulamasında etkin rol alır.	F	1	8	37	148	45	239	3,95	0,72
	%	0,4	3,3	15,5	61,9	18,8	100		
Teftiş kurulunun faaliyetleri; banka personelinin çalışmalarından daha verimli bir şekilde faydalanılmasını sağlamak için eğitici çalışmaları kapsar.	F	7	33	74	93	32	239	3,46	0,99
	%	2,9	13,8	31	38,9	13,4	100		
Teftiş kurulunun faaliyetleri; bankanın amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar.	F	3	21	54	125	36	239	3,71	0,87
	%	1,3	8,8	22,6	52,3	15,1	100		
Teftiş kurulunun faaliyetleri; etkin bir risk yönetim mekanizması kurulmasına katkı sağlar.	F	1	14	35	139	50	239	3,93	0,79
	%	0,4	5,9	14,6	58,2	20,9	100		
Teftiş kurulunun faaliyetleri; kontrollerin etkinliğini değerlendirmek ve sürekli gelişimini teşvik etmek suretiyle, kurumun etkin kontrollere sahip olmasına yardımcı olur.	F	1	12	35	150	41	239	3,91	0,74
	%	0,4	5	14,6	62,8	17,2	100		

Bu bölümde denetlenen personelin teftiş kurulunun faaliyetlerine ilişkin farkındalıklarını ölçecek olan ifadeler katılma dereceleri analiz edilmiş, bu bölümdeki tüm ifadeler verilen yanıtların aritmetik ortalamasının 3,77 olduğu görülmüştür. Bu değer “Katılıyorum” kategorisine girmektedir. Araştırma neticesinde; katılımcıların teftiş kurulu faaliyetlerine ilişkin farkındalıklarının yüksek olduğu, bankada modern denetim yaklaşımlarının denetlenenler tarafından da gözlemlenebilir düzeyde benimsenmiş olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İlaveten; teftiş kurulu faaliyetlerine ilişkin personel farkındalığının daha net ortaya konması ve analiz edilebilmesi adına bölümdeki 10 ifade ayrıca münferit olarak incelenmiş, elde edilen neticeler aşağıda maddeleştirilmiştir.

“Teftiş kurulunun faaliyetleri, risklerin oluşuktan sonra tespit edilmesini sağlar.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,48 \pm 0,91$ olduğu görülmektedir; bu değer “Katılıyorum” kategorisine girmektedir.

“Teftiş kurulunun faaliyetleri; hatalı ve hileli işlemlerin oluşmadan önlenmesini sağlar.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,57 \pm 0,90$ olduğu görülmektedir; bu değer “Katılıyorum” kategorisine girmektedir.

“Teftiş kurulunun faaliyetleri; iş süreçlerinin iyileştirmesinde rehberlik ve danışmanlık amacı taşır.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,68 \pm 0,90$ olduğu görülmektedir; bu değer “Katılıyorum” kategorisine girmektedir.

“Teftiş kurulunun faaliyetleri bankadaki işlemleri ve faaliyetleri geliştirir ve bankaya artı değer katar.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,86 \pm 0,84$ olduğu görülmektedir; bu değer “Katılıyorum” kategorisine girmektedir.

“Teftiş kurulunun faaliyetleri ile banka işlemlerinin; kanuna, ilgili diğer mevzuata ve iç düzenlemelere uygunluğuna katkı sağlanır.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $4,11 \pm 0,69$ olduğu görülmektedir; bu değer “Katılıyorum” kategorisine girmektedir.

“Teftiş kurulunun faaliyetleri; kurumsal yönetim ilkelerinin (şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik, sorumluluk) uygulamasında etkin rol alır.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,95 \pm 0,72$ olduğu görülmektedir; bu değer “Katılıyorum” kategorisine girmektedir.

“Teftiş kurulunun faaliyetleri; banka personelinin çalışmalarından daha verimli bir şekilde faydalanılmasını sağlamak için eğitici çalışmaları kapsar.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,46 \pm 0,99$ olduğu görülmektedir; bu değer “Katılıyorum” kategorisine girmektedir.

“Teftiş kurulunun faaliyetleri; bankanın amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,71 \pm 0,87$ olduğu görülmektedir; bu değer “Katılıyorum” kategorisine girmektedir.

“Teftiş kurulunun faaliyetleri; etkin bir risk yönetim mekanizması kurulmasına katkı sağlar.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,93 \pm 0,79$ olduğu görülmektedir; bu değer “Katılıyorum” kategorisine girmektedir.

“Teftiş kurulunun faaliyetleri; kontrollerin etkinliğini değerlendirmek ve sürekli gelişimini teşvik etmek suretiyle, kurumun etkin kontrollere sahip olmasına yardımcı olur.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,91 \pm 0,74$ olduğu görülmektedir; bu değer “Katılıyorum” kategorisine girmektedir.

Katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde, kurum içinde denetime ilişkin farkındalık düzeyinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Kurum personelinin; teftiş faaliyetlerinin kanuna, ilgili diğer mevzuata ve iç düzenlemelere uygunluğuna katkı sağlayan ve risklerin oluşuktan sonra tespit edilmesini sağlayan geleneksel fonksiyonlarının yanı sıra önleyici, rehberlik ve danışmanlık amacı taşıyan, değer katan, kontrol ve risk yönetim mekanizmalarının etkinliğini değerlendiren modern fonksiyonlarının da farkında olduğunu söylemek mümkündür. Katılımcıların farkındalığının, kurum içerisindeki denetim kültürünün oturmuş olduğunun ve modern teftiş fonksiyonlarının kurum içerisinde benimsenip uygulandığının işareti olduğu ifade edilebilir.

7.1.8. Denetim faaliyetlerinin algılanan etkisi

Çalışmanın 15. sorusunda yer alan 9 ifade ile denetim faaliyetlerinin denetlenen banka personelinin nasıl ve hangi nedenlerle etkilediği ölçülmeye çalışılmıştır. İlgili 9 ifadeye katılımcılar tarafından verilen yanıtlara ilişkin frekans, yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma puanları Tablo 7.11’de sunulmuştur.

Tablo 7.11. Denetim faaliyetlerinin algılanan etkisi

Müfettiş Davranışları		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen Orta Sıklıkta	Çoğu Zaman	Her Zaman	Toplam	Ortalama	SS
Teftiş kurulunun faaliyetleri, denetim esnasında yapılan incelemeler neticesinde bulunulan geri bildirimlerle mesleki açıdan öğreticidir.	F	1	16	47	152	23	239	3,75	0,73
	%	0,4	6,7	19,7	63,6	9,6	100		
Teftiş kurulu faaliyetleri, personelin teftiş raporlarında olumsuz şekilde yer almamak ve ceza almamak isteği nedeniyle hata yapmama konusunda motive edicidir.	F	0	25	42	140	32	239	3,75	0,81
	%	0	10,5	17,6	58,6	13,4	100		
Teftiş kurulunun faaliyetleri, personelin teftiş raporlarında başarılı olarak yer alma isteği nedeniyle performans artırmada motive edicidir.	F	5	48	57	111	18	239	3,37	0,96
	%	2,1	20,1	23,8	46,4	7,5	100		
Teftiş kurulunun faaliyetleri; usulsüzlükleri, suiistimalleri tespit edebilecek olması sebebiyle personeli suiistimal yapmaktan büyük ölçüde alıkoymaktadır.	F	2	15	41	135	46	239	3,87	0,82
	%	0,8	6,3	17,2	56,5	19,2	100		
Teftiş kurulunun faaliyetleri, Bankanın belirlenmiş amaçlarını başarmaktan alıkoyan sapmaları tespit etmekte ve düzeltilmesine yardımcı olmaktadır.	F	3	14	44	143	35	239	3,81	0,8
	%	1,3	5,9	18,4	59,8	14,6	100		
Teftiş kurulunun faaliyetleri, personelin iş verimini azaltan nedenleri saptayarak çözüm yolları üretilmesine yardımcı olmaktadır.	F	15	38	73	92	21	239	3,28	1,03
	%	6,3	15,9	30,5	38,5	8,8	100		

Tablo 7.11. (Devam) Denetim faaliyetlerinin algılanan etkisi

Müfettiş Davranışları		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen Orta Sıklıkta	Çoğu Zaman	Her Zaman	Toplam	Ortalama	SS
Teftiş kurulunun faaliyetleri; hata ve yanlışlıkları yönetilemez, telafi edilmez hale gelmeden, erkenden ortaya çıkartılmasına yardımcı olmaktadır.	F	3	22	57	122	35	239	3,69	0,88
	%	1,3	9,2	23,8	51	14,6	100		
Teftiş kurulu faaliyetlerinin, iş akışlarının daha verimli hale getirilmesi ve iş süreçlerinin geliştirilmesine katkısı bulunmaktadır.	F	7	18	61	125	28	239	3,62	0,89
	%	2,9	7,5	25,5	52,3	11,7	100		
Denetimlerin daha etkili ve üretken olmamız için eksik yönlerimizin tamamlanmasını sağladığını düşünüyorum.	F	2	23	77	99	38	239	3,62	0,89
	%	0,8	9,6	32,2	41,4	15,9	100		

Bu bölümde denetim faaliyetlerinin, denetlenen personele etki düzeyi ölçülmeye çalışılmış ve bu bölümdeki tüm ifadelere verilen yanıtların aritmetik ortalamasının 3,64 olduğu görülmüştür. Bu değer “Katılıyorum” kategorisine girmektedir. Araştırma neticesinde teftiş kurulu faaliyetlerinin denetlenen personel üzerindeki algılanan etkisinin yüksek olduğunu göstermektedir.

İlaveten; katılımcıların teftiş süreçlerine ilişkin görüşlerinin daha net ortaya konması ve analiz edilebilmesi adına bölümdeki 9 ifade ayrıca münferit olarak incelenmiş, elde edilen neticeler aşağıda maddeleştirilmiştir.

“Teftiş kurulunun faaliyetleri, denetim esnasında yapılan incelemeler neticesinde bulunulan geri bildirimlerle mesleki açıdan öğreticidir.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,75 \pm 0,73$ olduğu görülmektedir; bu değer “Katılıyorum” kategorisine girmektedir.

“Teftiş kurulu faaliyetleri, personelin teftiş raporlarında olumsuz şekilde yer almamak ve ceza almamak isteği nedeniyle hata yapmamak konusunda motive edicidir.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,75 \pm 0,81$ olduğu görülmektedir; bu değer “Katılıyorum” kategorisine girmektedir.

“Teftiş kurulunun faaliyetleri, personelin teftiş raporlarında başarılı olarak yer alma isteği nedeniyle performans artırmada motive edicidir.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,37 \pm 0,96$ olduğu görülmektedir; bu değer “Kararsızım” kategorisine girmektedir.

“Teftiş kurulunun faaliyetleri; usulsüzlükleri, suiistimalleri tespit edebilecek olması sebebiyle personeli suiistimal yapmaktan büyük ölçüde alıkoymaktadır.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,87 \pm 0,82$ olduğu görülmektedir; bu değer “Katılıyorum” kategorisine girmektedir.

“Teftiş kurulunun faaliyetleri, Bankanın belirlenmiş amaçlarını başarmaktan alıkoyan sapmaları tespit etmekte ve düzeltilmesine yardımcı olmaktadır.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,81 \pm 0,80$ olduğu görülmektedir; bu değer “Katılıyorum” kategorisine girmektedir.

“Teftiş kurulunun faaliyetleri, personelin iş verimini azaltan nedenleri saptayarak çözüm yolları üretilmesine yardımcı olmaktadır.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,28 \pm 1,03$ olduğu görülmektedir; bu değer “Kararsızım” kategorisine girmektedir.

“Teftiş kurulunun faaliyetleri; hata ve yanlışlıkları yönetilemez, telafi edilmez hale gelmeden, erkenden ortaya çıkartılmasına yardımcı olmaktadır.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,69 \pm 0,88$ olduğu görülmektedir; bu değer “Katılıyorum” kategorisine girmektedir.

“Teftiş kurulu faaliyetlerinin, iş akışlarının daha verimli hale getirilmesi ve iş süreçlerinin geliştirilmesine katkısı bulunmaktadır.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,62 \pm 0,89$ olduğu görülmektedir; bu değer “Katılıyorum” kategorisine girmektedir.

“Denetimlerin daha etkili ve üretken olmamız için eksik yönlerimizin tamamlanmasını sağladığını düşünüyorum.” ifadesine verilen yanıtların aritmetik ortalamasının $3,62 \pm 0,89$ olduğu görülmektedir; bu değer “Katılıyorum” kategorisine girmektedir.

Araştırma sonucu; denetim faaliyetlerinin teftiş raporlarında olumsuz şekilde yer almamak ve ceza almamak isteği nedeniyle hata yapmamak konusunda çalışanları motive ettiğini ve denetim faaliyetlerinin usulsüzlükleri, suiistimalleri tespit edebilecek

olması sebebiyle personeli suiistimal yapmaktan büyük ölçüde alıkoyduğunu göstermektedir. Sonuçlar denetim faaliyetlerinin denetlenen personel üzerinde caydırıcılık etkisinin bulunduğunu göstermektedir.

Bunun yanında denetlenen personel teftiş faaliyetlerinin; mesleki açıdan öğretici, amaçlarını başarmaktan alıkoyan sapmaların düzeltilmesine, hata ve yanlışlıkların yönetilemez hale gelmeden ortaya çıkartılmasına ve iş akışlarının daha verimli hale getirilmesinde yardımcı bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda teftiş kurulu faaliyetlerinin denetlenen personel üzerinde öğretici, riskleri azalan, verimliliği arttıran bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Ancak katılımcıların “Teftiş kurulunun faaliyetleri, personelin teftiş raporlarında başarılı olarak yer alma isteği nedeniyle performans artırmada motive edicidir.” ifadesine katılmakta “Kararsız” kalmış olmaları, kurumda teftiş kurulu faaliyetlerinin motivasyon kaynağı olmakta yetersiz kaldığına işaret etmektedir. Uyguladığımız anketin diğer bölümlerindeki yer alan sorularımız vasıtasıyla müfettişlerin başarılı uygulamaları “Orta Sıklıkta” takdir ettiği ve başarılı uygulamalara teftiş raporlarında “Bazen” yer verdikleri sonuçlarına ulaşıldığı da göz önünde bulundurulduğunda teftiş faaliyetlerinin motivasyon arttırıcı etkisinin geliştirmeye açık bir alan olduğu söylenebilir.

Kurum müfettişlerinin başarılı ve iyi uygulamaları sıklıkla takdir etmeleri, gözlemledikleri başarılı uygulamalara teftiş raporlarında yer vermeleri denetlenenlerin teftiş sürecine daha çok güvenmelerini, işbirlikçi olmalarını ve denetim sürecinden daha çok faydalanmalarını sağlayacaktır.

Ayrıca denetime tabi personelin teftiş kurulu faaliyetlerinin iş verimlerini azaltan nedenlere yönelik çözüm yolları ürettiğine ilişkin inançlarının da kuvvetli olmadığı görülmektedir. Özellikle denetimler esnasında kurulacak etkin iletişim ve karşılıklı paylaşım ortamı ile birlikte müfettişlerin personel verimini düşüren hususları dinlemeleri, gözlemlmeleri ve olumsuzluklara ilişkin çözüm yolları üretilmesine daha çok katkı sağlamaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

7.2. İstatistiksel Analizler

Çalışmamız kapsamında uygulanan anket sonuçları SPSS 25 programı ile faktör analizi ve korelasyon analizine tabi tutulmuştur.

7.2.1. Güvenilirlik Testi

Güvenilirlik (reliability); bir test veya ankette yer alan tüm soruların birbirleri ile tutarlılığını, ele alınan sorunu ölçmede türdeşliğini ve yeterliliğini ortaya koyan bir kavramdır. Ölçme araçlarının güvenilirliği, güvenilirlik analizleri ile test edilerek güvenilirlik katsayıları hesaplanmaktadır. Cronbach Alfa (α) katsayısı testin genel güvenilirlik yapısını diğer katsayılara göre en iyi yansıtan katsayıdır.⁹³

Hesaplanan alfa katsayısı, birime ait toplam skorun ölçekteki her bir soruya ait puanların toplanması ile elde edilen ölçeklerde, soruların benzerliğini ya da yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Eğer sorular standartlaştırılmış ise bu katsayı soruların ortalama korelasyonundan ya da kovaryansından elde edilir. Sorular arasındaki korelasyon negatif ise alfa yöntemi ile hesaplanan Cronbach Alfa Katsayısı da negatiftir. Bu katsayının negatif çıkması güvenilirlik modelinin bozulmasına neden olur. Diğer bir deyişle, kullanılan ölçeğin toplanabilir özelliğinin bozulduğunu ifade eder.

Cronbach Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği Tablo 7.12'deki gibi yorumlanır.⁹⁴

⁹³ K. Özdamar (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. (5. Baskı), İstanbul: Kaan Kitabevi, s.622.

⁹⁴ Ş. Kalaycı (2008). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın, s. 405

Tablo 7.12. *Cronbach Alfa Katsayısı Açıklamaları*

Alfa Katsayısı	Yorum
$0.00 \leq \alpha < 0.40$	Ölçek güvenilir değildir.
$0.40 \leq \alpha < 0.60$	Ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
$0.60 \leq \alpha < 0.80$	Ölçek oldukça güvenilirdir.
$0.80 \leq \alpha < 1.00$	Ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu bilgiler ışığında; anket sorularımıza ilişkin güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş ve toplam değişkenlere ilişkin güvenilirlik analizi sonucu Tablo 7.13'te sunulmuştur.

Tablo 7.13. *Toplam Değişkenlerle İlgili Güvenilirlik Analiz Sonuçları*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,963	52

Tablodan da görüldüğü üzere çalışmamızı oluşturan 52 değişkene ait güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değeri 0,963 olarak hesaplanmıştır. Alfa değeri ölçeğimizin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

7.2.2. Normal dağılım testi

Parametrik testlerin uygulanabilmesi için en önemli varsayımlardan biri normal dağılım varsayımdır. Eğer veriler normal dağılıma sahip ise parametrik testler, veriler normal dağılıma sahip değil ise parametrik olmayan testlerin uygulanması gerekmektedir. Verilerin normal dağılıma uygunluğu normallik testleri ile analiz edilmektedir.

“Normallik varsayımına yönelik incelemelerde ortalama, mod, medyan, basıklık ve çarpıklık katsayıları gibi betimsel istatistiklere dayalı yöntemlerin diğer yöntemlerden daha sık kullanıldığı görülmüştür.”⁹⁵

Basıklık (kurtosis) dağılımın dikliği veya düzlüğü, başka bir ifadeyle verilerin tepe durumu hakkında bilgi veren ölçüttür. Pozitif basıklık değeri normalden daha dik bir dağılıma işaret ederken, negatif bir basıklık değeri normalden daha düz bir dağılıma işaret etmektedir.

Çarpıklık (skewness) ise dağılımın ortalama etrafında simetriden ne kadar saptığını gösterir. Pozitif çarpıklık küçük değerlerin, negatif çarpıklık ise büyük değerlerin fazlalıkta olduğuna işaret etmektedir.⁹⁶

Herhangi bir veri grubunda basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1, +1 aralığında olmasının normal dağılım için kabul edilebilir düzeyde olmasının yanı sıra, parametrik testlerin uygulanabilmesi için bu değerlerin -2, +2 aralığında olması da yeterli görülmektedir.⁹⁷

Çalışmamızdaki değişkenlerin parametrik testler için uygunluğunun tespiti için verilerin normal dağılım gösterip göstermedikleri çarpıklık ve basıklık analiz testi ile sınanmış ve test sonuçları Tablo 7.14’te sunulmuştur.

⁹⁵ E. Demir, Ö. Saatçioğlu ve F. İmrol (2016). *Uluslararası dergilerde yayımlanan eğitim araştırmalarının normallik varsayımları açısından incelenmesi*. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/286815> (Erişim Tarihi: 03.04.2019)

⁹⁶ Ş. Kalaycı, (2008). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. (3. Baskı), Ankara: Asil Yayın, s. 58.

⁹⁷ <https://psychology.illinoisstate.edu/jccutti/138web/spss/spss3.html> (Erişim Tarihi: 03.04.2019)

Tablo 7.14. Çarpıklık ve Basıklık Testi Sonuçları

Ölçek	Alt Ölçekler	Çarpıklık Değeri	Basıklık Değeri
Müfettişlerin Davranışları	Müfettişler denetim çalışmaları boyunca kendisini karşısındakinin yerine koyarak yaptığımız işin doğasını anlamaktadır.	-0,106	-0,541
	Müfettişler ses tonunu, vücut dilini uygun şekilde ayarlamak ve kelimelerini seçerek kullanmak suretiyle iletişimi kolaylaştıracak bir yaklaşım sergiler.	-0,321	-0,029
	Müfettişler denetim çalışmaları boyunca bizlerle iletişimi hiyerarşik bir yapı (ast-üst ilişkileri) üzerinden yürütür.	0,758	0,872
	Müfettişler denetim çalışmaları boyunca sürekli hata arayan bir yaklaşım sergiler.	0,215	-0,505
	Müfettişler bizlerden gelecek görüş ve önerilere kapalıdır.	-0,123	-0,518
	Müfettişler denetim çalışmaları boyunca tespit ettikleri hataları bizlerle başkalarının yanında ve sert bir üslupla paylaşır.	-0,72	-0,27
	Müfettişler bizler hakkında daha önceden edinmiş oldukları bilgilerden etkilenecek denetim çalışmalarında ön yargılı bir şekilde davranır.	-0,341	-0,438
	Müfettişler kişisel özelliklerimizden (yaş, cinsiyet, kıdem, statü, doğum yeri vb) etkilendir ve bizlere ilişkin edindikleri şahsi kanaatlerini denetim süreci ve sonuçlarına yansıtırlar.	-0,502	-0,577
	Müfettişler denetim çalışmaları boyunca iletişimde saygı ilkelerini gözetirler.	-0,531	0,918
	Müfettişler başarılı uygulamaları takdir ederek motivasyonumuza katkı sağlar; takdir, teşekkür vb. yöntemler kullanır.	-0,08	-0,687
	Müfettişler denetim çalışmaları boyunca aynı zamanda güvenilir bir bilgi kaynağı ve birer danışman olarak görev yapar.	-0,167	-0,611
	Müfettişler denetledikleri alanların gerektirdiği teknik yeterlilik, bilgi birikimi ve denetim tecrübesine sahiptir.	-0,142	-0,523
	Müfettişler görevlerini herhangi bir baskı altında kalmadan yürütür ve denetim raporlarını bağımsız bir şekilde oluşturur.	-0,369	-0,032
	Müfettişler görevlerini icra ederken kanun ve yönetmeliklere göre hareket eder.	-0,834	1,139
Teftiş Raporları	Teftiş raporları açık, net, sade, kolay anlaşılabilir ve gereksiz teknik ifadelerden arındırılmış niteliktedir.	-0,827	0,549
	Teftiş raporlarında kişileri ve geçmişi eleştirmekten ziyade, sistemi değerlendiren ve iyileştirmeye yönelik yapıcı ifadeler kullanılmaktadır.	-0,479	-0,07
	Teftiş raporları bütün ilgili gerçeklerin ve şartların sağduyulu ve dengeli değerlendirmesinin sonucu adil, tarafsız ve ön yargısız bir şekilde hazırlanmaktadır.	-0,391	0,703
	Teftiş raporları bütün önemli ve ilgili bilgi, tavsiye ve sonuçları destekleyecek gözlem ve kanıtları içermektedir.	-0,084	-0,356
	Teftiş raporlarında, denetim çalışmaları sırasında gözlemlenen başarılı uygulama örneklerine de yer verilmektedir.	-0,174	-0,651

Tablo 7.14. (Devam) Çarpıklık ve Basıklık Testi Sonuçları

Ölçek	Alt Ölçekler	Çarpıklık Değeri	Basıklık Değeri
Teftiş Sonuçları	Müfettişlerin tespit ve eleştirilerinin isabetli olduğunu, denetim bulgularının adil bir şekilde değerlendirildiğini düşünüyorum.	-0,31	0,022
	Müfettişlerin önerilerinin kontrolleri güçlendirecek ve riskleri azaltacak yönde olduğunu düşünüyorum.	-0,43	0,035
	Müfettişlerin önerilerinin etkinliğin ve verimliliğin artırılmasına katkı sağlayacak yönde olduğunu düşünüyorum.	-0,347	0,017
	Müfettişlerin önerilerin makul ve uygulanabilirliğinin yüksek olduğunu düşünüyorum.	-0,305	0,062
Teftiş Süreci	Denetim çalışmaları sırasında müfettişler tarafından işlerimizin aksamamasına gereken özen gösterilmekte, denetim faaliyetleri iş biriminin olağan çalışmalarında minimum aksamaya neden olmaktadır.	-0,265	-0,033
	Denetim esnasında odaklanılan alanlar kurumumuzun maruz kaldığı, açık olduğu güncel risklerle uyumludur.	-0,429	0,295
	Denetim esnasında odaklanılan alanlar iş birimimizin stratejik hedefleriyle uyumludur.	-0,384	0,14
	Müfettişlerin denetim çalışmalarındaki bilgi ve belge talepleri denetim kapsamı ile tutarlı ve yeterlidir.	-0,275	-0,143
	Denetim çalışmalarının objektif, tarafsız ve adil bir şekilde yapıldığını düşünüyorum.	-0,478	0,661
	Denetim faaliyetleri boyunca tespit edilen hususlarla ilgili açıklama ve cevap imkanı sağlanmaktadır.	-0,622	0,572
	Müfettişler denetim çalışmalarını mesleki özen çerçevesinde yerine getirir.	-0,561	0,607
	Müfettişler denetim bulgularına ilişkin düzeltici önlemlerin yerine getirilip getirilmediğini takip eder.	-0,766	0,79
	Teftiş kuruluna bildirdiğim herhangi bir konunun ciddiyetle değerlendirileceğini ve makul bir sürede geri dönüş yapılacağını bilirim.	-0,487	-0,244
Denetime İlişkin Farkındalık	Teftiş kurulunun faaliyetleri, risklerin oluştuktan sonra tespit edilmesini sağlar.	-0,498	-0,384
	Teftiş kurulunun faaliyetleri; hatalı ve hileli işlemlerin oluşmadan önlenmesini sağlar.	-0,505	-0,141
	Teftiş kurulunun faaliyetleri; iş süreçlerinin iyileştirmesinde rehberlik ve danışmanlık amacı taşır.	-0,895	0,802
	Teftiş kurulunun faaliyetleri bankadaki işlemleri ve faaliyetleri geliştirir ve bankaya artı değer katar.	-0,743	0,626
	Teftiş kurulunun faaliyetleri ile banka işlemlerinin; kanuna, ilgili diğer mevzuata ve iç düzenlemelere uygunluğuna katkı sağlanır.	-0,533	0,504

Tablo 7.14. (Devam) Çarpıklık ve Basıklık Testi Sonuçları

Ölçek	Alt Ölçekler	Çarpıklık Değeri	Basıklık Değeri
Denetime İlişkin Farkındalık	Teftiş kurulunun faaliyetleri; kurumsal yönetim ilkelerinin (şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik, sorumluluk) uygulamasında etkin rol alır.	-0,758	1,472
	Teftiş kurulunun faaliyetleri; banka personelinin çalışmalarından daha verimli bir şekilde faydalanılmasını sağlamak için eğitici çalışmaları kapsar.	-0,366	-0,314
	Teftiş kurulunun faaliyetleri; bankanın amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar.	-0,667	0,358
	Teftiş kurulunun faaliyetleri; etkin bir risk yönetim mekanizması kurulmasına katkı sağlar.	-0,805	0,932
	Teftiş kurulunun faaliyetleri; kontrollerin etkinliğini değerlendirmek ve sürekli gelişimini teşvik etmek suretiyle, kurumun etkin kontrole sahip olmasına yardımcı olur.	-0,852	1,417
	Teftiş kurulunun faaliyetleri, denetim esnasında yapılan incelemeler neticesinde bulunulan geri bildirimlerle mesleki açıdan öğreticidir.	-0,858	1,103
Denetim Faaliyetlerinin Algılanan Etkisi	Teftiş kurulu faaliyetleri, personelin teftiş raporlarında olumsuz şekilde yer almamak ve ceza almamak isteği nedeniyle hata yapmamak konusunda motive edicidir.	-0,672	0,112
	Teftiş kurulunun faaliyetleri, personelin teftiş raporlarında başarılı olarak yer alma isteği nedeniyle performans artırmada motive edicidir.	-0,429	-0,604
	Teftiş kurulunun faaliyetleri; usulsüzlükleri, suiistimalleri tespit edebilecek olması sebebiyle personeli suiistimal yapmaktan büyük ölçüde alıkoymaktadır.	-0,806	0,897
	Teftiş kurulunun faaliyetleri, Bankanın belirlenmiş amaçlarını başarmaktan alıkoyma sapmaları tespit etmekte ve düzeltilmesine yardımcı olmaktadır.	-0,918	1,39
	Teftiş kurulunun faaliyetleri, personelin iş verimini azaltan nedenleri saptayarak çözüm yolları üretilmesine yardımcı olmaktadır.	-0,437	-0,372
	Teftiş kurulunun faaliyetleri; hata ve yanlışlıkları yönetilemez, telafi edilmez hale gelmeden, erkenden ortaya çıkartılmasına yardımcı olmaktadır.	-0,619	0,24
	Teftiş kurulu faaliyetlerinin, iş akışlarının daha verimli hale getirilmesi ve iş süreçlerinin geliştirilmesine katkısı bulunmaktadır.	-0,822	0,804
	Denetimlerin daha etkili ve üretken olmamız için eksik yönlerimizin tamamlanmasını sağladığını düşünüyorum.	-0,275	-0,318

Tablodan da görüleceği üzere tüm değişkenler için çarpıklık ve basıklık değerleri -2, +2 aralığındadır; dolayısıyla değişkenlerin normallik ve homojenlik varsayımlarını karşıladığı görülmüştür. Bu nedenle araştırmada parametrik testler kullanılmıştır.⁹⁸

7.2.3. Faktör analizi

Faktör analizi değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri inceleyerek ve birbiri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek az sayıda ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler) bulmayı amaçlayan istatistiksel bir boyut indirgeme tekniğidir. Bu amaçla kullanılan iki tür faktör analizi türü bulunmaktadır; açımlayıcı faktör analizi ölçme aracında aynı yapıyı ölçen değişkenleri faktörler altında toplamak, doğrulayıcı faktör analizi ise ölçme aracındaki değişkenler arasında daha önceden belirlenmiş bir yapıyı test etmek amacıyla kullanılmaktadır.⁹⁹

Faktör analizi tüm veri yapıları için uygun olmayabilir, verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett küresellik testi ile tespit edilebilir. KMO katsayısı verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını, Barlett testi ise değişkenler arasında ilişki olup olmadığını incelemektedir.¹⁰⁰

Faktör analizinin yapılabilmesi için KMO katsayısının 0,50'ın üzerinde olması gerekir ve bu oran yükseldikçe veri setinin faktör analizi için yeterliliği daha iyi seviyelere yükselir.

⁹⁸ Ş. Büyüköztürk, Ö. Çokluk, N. Köklü (2007). *Sosyal bilimler için istatistik*. (20. Baskı), Ankara: Pegem Yayınları, s. 141.

⁹⁹ M. Bursal (2017). *SPPS ile Temel Veri Analizleri*. (1. Baskı), Ankara: Anı Yayıncılık, s. 154.

¹⁰⁰ Ş. Büyüköztürk. (2018). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. (24. Baskı), Ankara: Pegem Akademi, s.136.

Örneklem yeterliliğinin tespitinde dikkate alınan KMO katsayısı için genel kabul görmüş değer ve yorumlar Tablo 7.15'te gösterilmiştir.

Tablo 7.15. *Kaiser-Meyer-Olkin Değeri Yorumları*

KMO Değeri	Yorum
0,80 ve yukarısı	Mükemmel
0,70 ve 0,80 arası	İyi
0,60 ve 0,70 arası	Orta
0,50 ve 0,60 arası	Kötü
0,50 dan aşağı	Kabul edilemez

Değişkenler arasındaki ilişkinin tespiti için dikkate alınan Barlett testinde ise p değeri önem arz etmektedir. Testin p değerinin 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olması değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yetecek düzeyde ilişki bulunduğuna, büyük olması ise verilerin faktör analizi yapmaya uygun olmadığına işaret eder.¹⁰¹

Çalışmamızda Banka personelinin teftiş kurulu faaliyetleri ve müfettişlere ilişkin algılarını tespit etmek amacıyla hazırlanan 52 ifadenin anlamlı değişkenler olarak sınıflandırılması için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Çalışmada 239 katılımcıdan oluşan örneklemin büyüklüğü ve veri yapısının faktör analizine uygunluğunu belirlenmesi amacıyla KMO ve Bartlett's Testi sonuçları analiz edilmiş; ilgili değerler Tablo 7.16'da sunulmuştur.

¹⁰¹ B. Sipahi, E. S. Yurtkoru ve M. Çinko. (2008), *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*. (2. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları, s. 79-80.

Tablo 7.16. Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett's Testi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,938
	Approx. Chi-Square	8280,162
Bartlett's Test of Sphericity	df	1326
	Sig.	0

Tablodan da görüldüğü üzere KMO değerinin 0,938, p değerinin ise 0,000 ($p<0,05$) olduğu belirlenmiş, test sonuçları ışığında verilerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğuna karar verilmiştir.

Tüm veri setinin faktör analizine uygunluğu KMO testi ile ölçülürken, her bir sorunun analize uygunluğu Measures of Sampling Adequacy (MSA) değeri ile ölçülmektedir.¹⁰²

Anti-İmage Korelasyon Matrisi'nde satır ve sütunlarında aynı numaraları maddelerin kesiştiği noktalar söz konusu maddeleri gösterir ve kesişim noktasındaki değerin sağ üst köşesinde "a" harfi görülür. Bu değerler her bir sorunun MSA değeridir ve bu değerlerin 0,5'in üzerinde olması istenir. Bu değer in altına düşen maddelerin analizden çıkartılması önerilir.¹⁰³

Çalışmamızda hangi soruların faktör çözümlemesinde kalması gerektiğini belirlemek için Anti-İmage Korelasyon Matrisi değerlendirilmiş; MSA değerlerinin 52 soru için de 0,50'den yüksek olduğu görülmüş ve bu aşamada tüm sorularla analize devam edilmesine karar verilmiştir. Ancak gerçekleştirilen analiz neticesinde iki soru tek bir faktör altında maddeleşmesi nedeniyle, bir soru da diğer sorularla anlam bütünlüğünü bozması nedeniyle analiz dışında bırakılmıştır. Faktör analizinde her bir faktör altında

¹⁰² B. Sipahi, E. S. Yurtkoru ve M. Çinko, 2008, **a.g.k.**, s. 81.

¹⁰³ A. Can (2016). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. (4. Baskı), Ankara: Pegem Akademi, s. 326.

en az iki maddenin bulunması gerekmektedir. Tek maddeden oluşan faktörler olması halinde bu faktörleri oluşturan maddelerin analizden çıkartılması ve analizin yenilenmesi gerekmektedir

Analiz dışında bırakılan ifadeler Tablo 7.17’de sunulmuştur.

Tablo 7.17. *Faktör Analizi Dışında Bırakılan İfadeler:*

Ölçek	İfade
Müfettişlerin Davranışları	Müfettişler denetim çalışmaları boyunca tespit ettikleri hataları bizlerle başkalarının yanında ve sert bir üslupla paylaşır.
Müfettişlerin Davranışları	Denetim çalışmaları sırasında müfettişler tarafından işlerimizin aksamamasına gereken özen gösterilmekte, denetim faaliyetleri iş biriminin olağan çalışmalarında minimum aksamaya neden olmaktadır.
Denetime İlişkin Farkındalık	Teftiş kurulunun faaliyetleri, risklerin oluşuktan sonra tespit edilmesini sağlar.

Bahsi geçen soruların analiz dışında bırakılmasının akabinde faktör analizi tekrarlanmış, Tablo 7.18’de sunduğumuz Total Variance Explained tablosu elde edilmiştir. Tablonun ilk sütununda yer alan Component (Bileşen) faktör analizine dahil edilen tüm soruları göstermektedir, ikinci sütunda yer alan Initial Eigenvalues (Başlangıç Öz değerleri) yer almaktadır. Initial Eigenvalues başlığı altında yer alan Total (Toplam) sütununda “1” den büyük olan öz değerlerin sayısı ölçeğimizden kaç adet alt boyuttan oluştuğunu göstermektedir. Buna göre ölçeğimiz 9 alt boyuttan oluşmaktadır.

Tablo 7.18. Toplam Açıklanan Varyans

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Vari- ance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	19,626	40,052	40,052	7,37	15,04	15,04
2	2,789	5,691	45,744	6,475	13,214	28,254
3	2,335	4,765	50,508	3,898	7,956	36,21
4	1,679	3,427	53,935	2,757	5,627	41,837
5	1,375	2,806	56,741	2,752	5,616	47,453
6	1,32	2,694	59,436	2,6	5,307	52,759
7	1,201	2,45	61,886	2,484	5,07	57,829
8	1,113	2,271	64,156	2,33	4,755	62,584
9	1,088	2,22	66,377	1,858	3,793	66,377
10	0,935	1,909	68,285			
11	0,88	1,795	70,08			
12	0,838	1,711	71,791			
13	0,821	1,675	73,466			
14	0,78	1,591	75,057			
15	0,726	1,481	76,538			
16	0,67	1,368	77,906			
17	0,645	1,316	79,222			
18	0,623	1,271	80,493			
19	0,576	1,176	81,669			
20	0,544	1,111	82,78			
21	0,542	1,106	83,886			
22	0,526	1,074	84,96			
23	0,488	0,995	85,955			
24	0,451	0,92	86,875			
25	0,434	0,886	87,761			
26	0,428	0,873	88,634			
27	0,398	0,812	89,446			
28	0,385	0,785	90,232			
29	0,362	0,739	90,97			
30	0,34	0,693	91,663			
31	0,337	0,687	92,351			
32	0,317	0,647	92,998			

Tablo 7.18. (Devam) Toplam Açıklanan Varyans

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
33	0,299	0,61	93,607			
34	0,285	0,582	94,19			
35	0,272	0,555	94,744			
36	0,257	0,524	95,269			
37	0,242	0,493	95,762			
38	0,227	0,463	96,225			
39	0,222	0,453	96,678			
40	0,208	0,425	97,103			
41	0,196	0,4	97,503			
42	0,181	0,369	97,872			
43	0,172	0,351	98,222			
44	0,169	0,344	98,567			
45	0,166	0,339	98,906			
46	0,149	0,305	99,211			
47	0,145	0,295	99,506			
48	0,128	0,261	99,766			
49	0,114	0,234	100			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablodaki Rotation Sums of Squared Loadings (Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı) altında yer alan ikinci sütundaki % of Variance (Açıklanan Varyans Yüzdesi) ise ilgili faktörün varyansın yüzde kaçını açıkladığını, son sütundaki Cumulative % (Birikimli Yüzde) ise açıklanan varyansların birikimli yüzde değerlerini göstermektedir.

Buna göre çalışmamızda 1. faktör toplam varyansın % 15,040'ını, 2. faktör % 13,214'ünü, 3. faktör % 7,956'sını, 4. faktör % 5,627'sini, 5. faktör % 5,616'sını, 6. faktör % 5,307'sini, 7. faktör % 5,070'ini, 8. faktör % 4,755'ini, 9. faktör ise % 3,793'ünü oluşturmaktadır. Dokuz faktörün toplam varyansı ise % 66,377'dir.

Çalışmamızda kullandığımız anket tablodan görüldüğü üzere 9 faktörden oluşmaktadır. Faktörlerin hangi sorulardan oluştuğunun tespiti için Rotated Component Matrix (Döndürülmüş Bileşenler Matrisi) tablosuna bakılacaktır. Matriste yer alan faktör yük değerlerinin 0,45 ve üzerinde olması iyi bir ölçüdür ancak az sayıda madde için sınır değer 0,30'a kadar indirilebilir.¹⁰⁴

İlaveten herhangi bir maddenin birden fazla faktör altında yakın değerler alması halinde ilgili maddenin analiz dışı bırakılması gerekir ancak bu yakınlığın büyüklüğüne ilişkin referans alınacak kesin kabul görmüş bir değer bulunmamaktadır. Bu nedenle böyle bir durumla karşılaşıldığında; araştırmacının ilgili maddenin diğer maddelerle anlam bütünlüğünü sağlayıp sağlamadığına bakması, maddenin anlam bütünlüğünü bozması halinde ise maddeyi analizden çıkartması gerekir.¹⁰⁵

Anket sorularının hangi faktör altında en yüksek faktör ağırlığına sahip olduğu EK-2'de verilmiştir. Analize dahil edilen soruların faktör yükleri 0,756 ile 0,449 arasında değişmektedir, faktörler arasındaki anlam bütünlüğüne de bakılarak analizden çıkartılması gereken bir soru bulunmadığına karar verilmiştir.

Her bir faktör altında yer alan sorulara, soruluş amaçları ve anlamları dikkate alınarak isim verilecektir ancak öncelikle faktörlerin güvenilirlik analizleri yapılacak ve elde edilen değerleri güvenilirlik sınırı altında ($\alpha < 0,60$) kalan faktör bulunması halinde analizden çıkartılacaktır.¹⁰⁶

7.2.4. Faktörlere ilişkin güvenilirlik analizi

Faktör analizi yapıldıktan sonra her bir boyutun güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla Alpha Modeli kullanılmıştır.

¹⁰⁴ Ş. Büyüköztürk, 2018, **a.g.k.**, s. 134.

¹⁰⁵ B. Sipahi, E. S. Yurtkoru ve M. Çinko, 2008, **a.g.k.**, s. 85-86

¹⁰⁶ B. Sipahi, E. S. Yurtkoru ve M. Çinko, 2008, **a.g.k.**, s. 89

Alfa (α) katsayısına bağılı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır.

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.”¹⁰⁷

Çalışmamızı oluşturan faktörler için güvenilirlik analizleri yapılmış, sonuçlar Tablo 7.19’da sunulmuştur. Tablodan da görüleceği üzere faktörlerin güvenilirliklerini gösteren Cronbach's Alpha değerleri 0,939 ile 0,590 arasında değişmektedir. Buna göre çalışmamızdaki tüm faktörlerin güvenilirlik sınırları dahilinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7.19. *Faktörlerin Cronbach's Alpha Değeri*

Reliability Statistics		
Factors	Cronbach's Alpha	N of Items
Faktör 1	0,938	13
Faktör 2	0,939	11
Faktör 3	0,839	5
Faktör 4	0,745	4
Faktör 5	0,746	4
Faktör 6	0,701	3
Faktör 7	0,771	2
Faktör 8	0,674	4
Faktör 9	0,59	3

¹⁰⁷ Ş. Kalaycı, 2008, **a.g.k.**, s.405

7.2.5. Faktörlerin isimlendirilmesi

Çalışmayı oluşturan faktörler; içerdikleri soruların soruluş amaçları, ifadeleri ve anlam bütünlüğü göz önünde bulundurularak isimlendirilmiştir. Faktörlerin isimleri ve içerdikleri sorular tablolar yardımıyla sunulmuştur.

7.2.5.1. Faktör 1- Denetime ilişkin farkındalık

Birinci faktör altında yer alan sorular Tablo 7.20’de yer almaktadır. Faktör altındaki soru ifadeleri incelendiğinde; ilgili soruların denetime tabi personelin teftiş kurulu faaliyetlerine ve denetime ilişkin bilgi düzeyleri ve farkındalıklarını ortaya koyduğu görülmüştür.

Algılanan Kalite faktörü 13 soru ifadesinden oluşmakta ve toplam varyansın % 15,040’ını açıklamaktadır.

Tablo 7.20. Faktör 1- Denetime İlişkin Farkındalık

Faktörün Adı	Soru İfadesi
Denetime İlişkin Farkındalık	Teftiş kurulunun faaliyetleri; etkin bir risk yönetim mekanizması kurulmasına katkı sağlar.
Denetime İlişkin Farkındalık	Teftiş kurulunun faaliyetleri bankadaki işlemleri ve faaliyetleri geliştirir ve bankaya artı değer katar.
Denetime İlişkin Farkındalık	Teftiş kurulunun faaliyetleri; kontrollerin etkinliğini değerlendirmek ve sürekli gelişimini teşvik etmek suretiyle, kurumun etkin kontrollere sahip olmasına yardımcı olur.
Denetime İlişkin Farkındalık	Teftiş kurulunun faaliyetleri; kurumsal yönetim ilkelerinin (şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik, sorumluluk) uygulamasında etkin rol alır.
Denetime İlişkin Farkındalık	Teftiş kurulunun faaliyetleri; bankanın amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar.
Denetime İlişkin Farkındalık	Teftiş kurulunun faaliyetleri ile banka işlemlerinin; kanuna, ilgili diğer mevzuata ve iç düzenlemelere uygunluğuna katkı sağlanır.
Denetime İlişkin Farkındalık	Teftiş kurulunun faaliyetleri; iş süreçlerinin iyileştirmesinde rehberlik ve danışmanlık amacı taşır.
Denetime İlişkin Farkındalık	Teftiş kurulunun faaliyetleri; banka personelinin çalışmalarından daha verimli bir şekilde faydalanılmasını sağlamak için eğitici çalışmaları kapsar.
Denetime İlişkin Farkındalık	Teftiş kurulunun faaliyetleri, Bankanın belirlenmiş amaçlarını başarmaktan alıkoyan sapmaları tespit etmekte ve düzeltilmesine yardımcı olmaktadır.

Tablo 7.20. (Devam) Faktör 1- Denetime İlişkin Farkındalık

Faktörün Adı	Soru İfadesi
Denetime İlişkin Farkındalık	Teftiş kurulunun faaliyetleri, denetim esnasında yapılan incelemeler neticesinde bulunan geri bildirimlerle mesleki açıdan öğreticidir.
Denetime İlişkin Farkındalık	Teftiş kurulunun faaliyetleri; hata ve yanlışlıkları yönetilemez, telafi edilmez hale gelmeden, erkenden ortaya çıkartılmasına yardımcı olmaktadır.
Denetime İlişkin Farkındalık	Teftiş kurulu faaliyetlerinin, iş akışlarının daha verimli hale getirilmesi ve iş süreçlerinin geliştirilmesine katkısı bulunmaktadır.
Denetime İlişkin Farkındalık	Teftiş kurulunun faaliyetleri; hatalı ve hileli işlemlerin oluşmadan önlenmesini sağlar.

7.2.5.2. Faktör 2- Denetimin algılanan kalitesi

İkinci faktör altında yer alan sorular Tablo 7.21’de yer almaktadır. Faktör altındaki soru ifadeleri incelendiğinde; ilgili soruların teftiş kurulu faaliyetlerinin denetime tabi olan personel tarafından nasıl değerlendirildiğini ve personel tarafından algılanan denetim kalitesini ortaya koyduğu görülmüştür.

Denetime İlişkin Farkındalık faktörü 11 soru ifadesinden oluşmakta ve toplam varyansın % 13,214’ünü açıklamaktadır.

Tablo 7.21. Faktör 2- Denetimin Algılanan Kalitesi

Faktörün Adı	Soru İfadesi
Denetimin Algılanan Kalitesi	Müfettişlerin önerilerinin kontrolleri güçlendirecek ve riskleri azaltacak yönde olduğunu düşünüyorum.
Denetimin Algılanan Kalitesi	Müfettişlerin denetim çalışmalarındaki bilgi ve belge talepleri denetim kapsamı ile tutarlı ve yeterlidir.
Denetimin Algılanan Kalitesi	Müfettişlerin önerilerinin etkinliğin ve verimliliğin artırılmasına katkı sağlayacak yönde olduğunu düşünüyorum.
Denetimin Algılanan Kalitesi	Denetimlerin daha etkili ve üretken olmamız için eksik yönlerimizin tamamlanmasını sağladığını düşünüyorum.
Denetimin Algılanan Kalitesi	Müfettişlerin tespit ve eleştirilerinin isabetli olduğunu, denetim bulgularının adil bir şekilde değerlendirildiğini düşünüyorum.
Denetimin Algılanan Kalitesi	Teftiş raporları bütün önemli ve ilgili bilgi, tavsiye ve sonuçları destekleyecek gözlem ve kanıtları içermektedir.
Denetimin Algılanan Kalitesi	Müfettişlerin önerilerin makul ve uygulanabilirliğinin yüksek olduğunu düşünüyorum.

Tablo 7.21. (Devam) Faktör 2- Denetimin Algılanan Kalitesi

Faktörün Adı	Soru İfadesi
Denetimin Algılanan Kalitesi	Denetim esnasında odaklanılan alanlar iş birimimizin stratejik hedefleriyle uyumludur.
Denetimin Algılanan Kalitesi	Denetim çalışmalarının objektif, tarafsız ve adil bir şekilde yapıldığını düşünüyorum.
Denetimin Algılanan Kalitesi	Denetim esnasında odaklanılan alanlar kurumumuzun maruz kaldığı, açık olduğu güncel risklerle uyumludur.
Denetimin Algılanan Kalitesi	Teftiş raporları bütün ilgili gerçeklerin ve şartların sağduyulu ve dengeli değerlendirmesinin sonucu adil, tarafsız ve ön yargısız bir şekilde hazırlanmaktadır.

7.2.5.3. Faktör 3- Denetim süreci

Üçüncü faktör altında yer alan sorular Tablo 7.22’de yer almaktadır. Faktör altındaki soru ifadeleri incelendiğinde; ilgili soruların denetime tabi personelin denetim süreçlerine ilişkin algılarını ortaya koyduğu görülmüştür.

Denetim Süreci faktörü 5 soru ifadesinden oluşmakta ve toplam varyansın % 7,956’sını açıklamaktadır.

Tablo 7.22. Faktör 3- Denetim Süreci

Faktörün Adı	Soru İfadesi
Denetim Süreci	Müfettişler denetim bulgularına ilişkin düzeltici önlemlerin yerine getirilip getirilmediğini takip eder.
Denetim Süreci	Teftiş kuruluna bildirdiğim herhangi bir konunun ciddiyetle değerlendirileceğini ve makul bir sürede geri dönüş yapılacağını bilirim.
Denetim Süreci	Teftiş kuruluna herhangi bir ihbarda bulunmam gerekirse, kimliğimin açığa çıkarılmayacağını ve aleyhimde yaptırım uygulanmayacağını bilirim.
Denetim Süreci	Müfettişler denetim çalışmalarını mesleki özen çerçevesinde yerine getirir.
Denetim Süreci	Denetim faaliyetleri boyunca tespit edilen hususlarla ilgili açıklama ve cevap imkanı sağlanmaktadır.

7.2.5.4. Faktör 4- Denetimin algılanan etkisi

Dördüncü faktör altında yer alan sorular Tablo 7.23'te yer almaktadır. Faktör altındaki soru ifadeleri incelendiğinde; ilgili soruların teftiş kurulu faaliyetlerinin Banka personeline etkilerini ortaya koyduğu görülmüştür.

Denetimin Algılanan Etkisi faktörü 4 soru ifadesinden oluşmakta ve toplam varyansın % 5,627'sini açıklamaktadır.

Tablo 7.23. Faktör 4- Denetimin Algılanan Etkisi

Faktörün Adı	Soru İfadesi
Denetimin Algılanan Etkisi	Teftiş kurulunun faaliyetleri, personelin teftiş raporlarında başarılı olarak yer alma isteği nedeniyle performans artırmada motive edicidir.
Denetimin Algılanan Etkisi	Teftiş kurulu faaliyetleri, personelin teftiş raporlarında olumsuz şekilde yer almamak ve ceza almamak isteği nedeniyle hata yapmamak konusunda motive edicidir.
Denetimin Algılanan Etkisi	Teftiş kurulunun faaliyetleri, personelin iş verimini azaltan nedenleri saptayarak çözüm yolları üretilmesine yardımcı olmaktadır.
Denetimin Algılanan Etkisi	Teftiş kurulunun faaliyetleri; usulsüzlükleri, suiistimleri tespit edebilecek olması sebebiyle personeli suiistimal yapmaktan büyük ölçüde alıkoymaktadır.

7.2.5.5. Faktör 5- Müfettişin bağımsızlığı/objektifliği

Beşinci faktör altında yer alan sorular Tablo 7.24'te yer almaktadır. Faktör altındaki soru ifadeleri incelendiğinde; ilgili soruların müfettişlerin bağımsızlık ve objektifliğini değerlendirmeye yönelik olduğu görülmüştür.

Müfettişin Bağımsızlığı/Objektifliği faktörü 4 soru ifadesinden oluşmakta ve toplam varyansın % 5,616'sını açıklamaktadır.

Tablo 7.24. Faktör 5- Müfettişin Bağımsızlığı/Objektifliği

Faktörün Adı	Soru İfadesi
Müfettişin Bağımsızlığı/Objektifliği	Müfettişler kişisel özelliklerimizden (yaş, cinsiyet, kıdem, statü, doğum yeri vb) etkilenir ve bizlere ilişkin edindikleri şahsi kanaatlerini denetim süreci ve sonuçlarına yansıtırlar.
Müfettişin Bağımsızlığı/Objektifliği	Müfettişler bizler hakkında daha önceden edinmiş oldukları bilgilerden etkilenecek denetim çalışmalarında ön yargılı bir şekilde davranır.
Müfettişin Bağımsızlığı/Objektifliği	Müfettişler görevlerini herhangi bir baskı altında kalmadan yürütür ve denetim raporlarını bağımsız bir şekilde oluşturur.
Müfettişin Bağımsızlığı/Objektifliği	Müfettişler görevlerini icra ederken kanun ve yönetmeliklere göre hareket eder.

7.2.5.6. Faktör 6- Denetim raporları

Altıncı faktör altında yer alan sorular Tablo 7.25'te yer almaktadır. Faktör altındaki soru ifadeleri incelendiğinde; ilgili soruların teftiş kurulu faaliyetleri neticesinde düzenlenen raporlara yönelik personel algısını ortaya koyduğu görülmüştür.

Denetim Raporları faktörü 3 soru ifadesinden oluşmakta ve toplam varyansın % 5,307'sini açıklamaktadır.

Tablo 7.25. Faktör 6- Denetim Raporları

Faktörün Adı	Soru İfadesi
Denetim Raporları	Teftiş raporlarında, denetim çalışmaları sırasında gözlemlenen başarılı uygulama örneklerine de yer verilmektedir.
Denetim Raporları	Teftiş raporlarında kişileri ve geçmişi eleştirmekten ziyade, sistemi değerlendiren ve iyileştirmeye yönelik yapıcı ifadeler kullanılmaktadır.
Denetim Raporları	Teftiş raporları açık, net, sade, kolay anlaşılabilir ve gereksiz teknik ifadelerden arındırılmış niteliktedir.

7.2.5.7. Faktör 7- Müfettişin teknik yeterliliği

Yedinci faktör altında yer alan sorular Tablo 7.26'da yer almaktadır. Faktör altındaki soru ifadeleri incelendiğinde; ilgili soruların personelin müfettişlerin teknik yeterliliğine yönelik personel algısını ortaya koyduğu görülmüştür.

Müfettişin Teknik Yeterliliği faktörü 2 soru ifadesinden oluşmakta ve toplam varyansın % 5,070'ini açıklamaktadır.

Tablo 7.26. Faktör 7- Müfettişin Teknik Yeterliliği

Faktörün Adı	Soru İfadesi
Müfettişin Teknik Yeterliliği	Müfettişler denetim çalışmaları boyunca aynı zamanda güvenilir bir bilgi kaynağı ve birer danışman olarak görev yapar.
Müfettişin Teknik Yeterliliği	Müfettişler denetledikleri alanların gerektirdiği teknik yeterlilik, bilgi birikimi ve denetim tecrübesine sahiptir.

7.2.5.8. Faktör 8- Etkili iletişim

Sekizinci faktör altında yer alan sorular 7.27’de yer almaktadır. Faktör altındaki soru ifadeleri incelendiğinde; ilgili soruların müfettişlerin etkili iletişim için sahip olmaları gereken yaklaşımları temsil ettiği görülmüştür.

Etkili İletişim faktörü 4 soru ifadesinden oluşmakta ve toplam varyansın % 4,775’ini açıklamaktadır.

Tablo 7.27. Faktör 8- Etkili İletişim

Faktörün Adı	Soru İfadesi
Etkili İletişim	Müfettişler ses tonunu, vücut dilini uygun şekilde ayarlamak ve kelime-lerini seçerek kullanmak suretiyle iletişimi kolaylaştıracak bir yaklaşım sergiler.
Etkili İletişim	Geçirdiğiniz denetimleri göz önünde bulundurduğunuzda; aşağıdaki davranışların hangi sıklıkta gerçekleştiğini düşünüyorsunuz? (Müfettiş-ler denetim çalışmaları boyunca iletişimde saygı ilkelerini gözetirler.
Etkili İletişim	Müfettişler denetim çalışmaları boyunca kendisini karşısındakinin yerine koyarak yaptığımız işin doğasını anlamaktadır.
Etkili İletişim	Müfettişler başarılı uygulamaları takdir ederek motivasyonumuza katkı sağlar; takdir, teşekkür vb. yöntemler kullanır.

7.2.5.9. Faktör 9- Geleneksel iletişim

Dokuzuncu faktör altında yer alan sorular 7.28’de yer almaktadır. Faktör altındaki soru ifadeleri incelendiğinde; ilgili soruların daha çok geleneksel teftiş yöntemlerini benimsemiş müfettişlerin yaklaşımlarını temsil ettiği görülmüştür.

Geleneksel İletişim faktörü 3 soru ifadesinden oluşmakta ve toplam varyansın % 3,793’ünü açıklamaktadır.

Tablo 7.28. Faktör 9- Geleneksel İletişim

Faktörün Adı	Soru İfadesi
Geleneksel İletişim	Müfettişler denetim çalışmaları boyunca bizlerle iletişimi hiyerarşik bir yapı (ast-üst ilişkileri) üzerinden yürütür.
Geleneksel İletişim	Müfettişler denetim çalışmaları boyunca sürekli hata arayan bir yaklaşım sergiler.
Geleneksel İletişim	Müfettişler bizlerden gelecek görüş ve önerilere kapalıdır.

8. SONUÇ

1990'lı yıllardan itibaren ülkemizde yaşanan ekonomik ve finansal krizler ile akabinde yaşanan Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizleri ile birlikte bankacılık sektöründe önemli değişiklikler meydana gelmiş ve bankacılık sistemi yeniden yapılandırılmıştır. Bu süreçte iç denetim ve iç kontrol kavramları ön plana çıkmış, bankalarda iç denetim sistemlerinin kurulması yasal düzenlemelerle zorunlu hale getirilerek işleyiş ve faaliyetlerinin çerçevesi ayrıntılı olarak çizilmiştir.

Bankalarda iç denetim sistemine ilişkin yasal zemin oluşturulurken genel kabul görmüş uluslararası iç denetim standartları, kuralları ve rehberleri dikkate alınmış ve bankacılığımızdaki iç denetim sistemi uluslararası uygulamalara paralel bir tabana oturtulmuştur.

Yasal ve idari düzenlemelerle desteklenen bu değişim döneminde; bankalarda yasaklar, hiyerarşi, içe kapalılık ve muhafazakar yapı gibi hususları barındıran geleneksel bir çerçevede gelişen teftiş geleneği modern iç denetim anlayışına doğru evrilmeye başlamıştır.

Geleneksel teftiştten modern iç denetime geçiş yasal ve idari düzenlemelerden başlayan ve saha çalışmalarındaki süreçler ile denetim metodolojilerini de kapsayan değişikliklere yol açmıştır. Süreç içerisinde; denetimin odağı olguları tespit eden bir yaklaşımdan hataları önleyici bir yaklaşıma doğru kaymış ve uygulamalar proaktif, riske dayalı bir anlayış kazanmıştır. Bu yeni anlayış iç denetimin değer katma fonksiyonunu, iç denetçilerin ise danışmanlık ve rehberlik rollerini ön plana çıkarmıştır.

İç denetimin yeni fonksiyonları ile beraber teftiş kurulları kabuk değiştirmeye başlamış; sert, mesafeli, hata odaklı, kendisinden çekinilen, korkulan müfettiş tipi yerini denetlenen personelle pozitif ilişkiler içerisinde olan müfettiş tipine bırakmaya başlamıştır. Bu süreçte müfettişlerin etkin, dışa açık iletişim becerileri önem kazanırken; denetlenenlerle empati kurabilen, denetlenen personelin görüşlerini dikkate alan, çözüm odaklı müfettişler yetiştirilmeye başlanmıştır.

Günümüzde teftiş faaliyetlerinin; denetlenen birim ve personelle işbirliği içerisinde denetlenen personelin motivasyonunu da dikkate alarak, etkinliğe, verimliliğe, hedeflere ulaşılmasına katkı sağlayacak şekilde icra edilmesi hedeflenmektedir.

Çalışmamızda küçük ölçekli özel bir bankadaki denetime tabi personelin müfettişlere ve teftiş kurulu faaliyetlerine yönelik görüşleri alınarak hem denetlenen personelin bakış açısı ortaya konmaya hem de uygulamaya konu olan bankanın modern denetim anlayışına ne kadar yaklaştığı anlaşılmaya çalışılmıştır.

Uygulamaya aldığımız anket neticesinde; denetime tabi personel tarafından müfettişlerin sahip olması gereken en önemli üç özellik; *Alanına Hakim Olma/Mesleki Yetkinlik* (%28), *Objektiflik/Tarafsızlık* (%19), ve *Adil Olma* (%15) olarak belirlenmiştir. Paralel olarak; *Müfettişin Teknik Yeterlilik ve Bilgi Birikime Sahip Olması* (%18), *Müfettişin Tarafsız ve Önyargısız Olması* (%17) ile *Müfettişin Empati Sahibi Olması ve Yapılan İşin Doğasını Anlaması* (%15) en çok motivasyon arttıran üç unsur; *Müfettişin Sürekli Hata Arayan Bir Yaklaşım İçinde Olması* (%24), *Müfettiş Taleplerinin İş Biriminin Olağan İşleri Göz Önünde Bulundurmadan Hemen Yerine Getirilmesinin İstenmesi* (%15) ile *Müfettişin Teknik Yeterlilik ve Bilgi Birikimine Sahip Olmaması* (%15) ise en çok motivasyon düşüren üç unsur olarak seçilmiştir.

Sonuçlardan etkin bir denetim süreci için müfettişlerde bulunması gereken *Alanına Hakim Olma/Mesleki Yetkinlik* ve *Objektiflik/Tarafsızlık* özelliklerinin aynı zamanda denetlenen personelin motivasyonu üzerinde de etkisi olduğu anlaşılmıştır. İlâveten müfettişlerin empati sahibi olması, hata arayan bir yaklaşım içinde olmadan yapılan işin doğasını anlaması ve bilgi, belge taleplerini ek yüke yol açmadan ve iş biriminin olağan işlerini göz önünde bulundurarak gerçekleştirmelerinin denetim sürecinde personel motivasyonuna olumlu katkıları olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Denetim süresince personelin motivasyonun dikkate alınması, denetim faaliyetlerine karşı gelişecek olası dirençleri azaltacak, personelin denetim sürecine istekli bir şekilde dahil olmasını ve denetimden sağlanacak faydanın artmasını sağlayacak ve düzeltici önlemlerin yerine getirilmesi hususunda teşvik yaratacaktır.

Denetime tabi personelin müfettişlerin davranışlara yönelik algılarının analizi neticesinde; müfettişlerin “Çoğu Zaman” iletişimi kolaylaştıracak bir yaklaşım sergiledikleri, iletişimde saygı ilkelerini gözettikleri, denetlenen personelin görüş ve önerilerine açık oldukları, önyargısız ve objektif davrandıkları ve bağımsız bir şekilde karar verbildikleri anlaşılmıştır. Sonuçlar etkin bir denetim süreci için zaruri olan objektiflik ve

bağımsızlık kavramlarının kurumda güvence altına alındığını ve müfettişlerin etkin iletişim yöntemlerini benimsediklerini göstermektedir.

Bunun yanında; denetlenen personelin kendisini karşısındakinin yerine koyarak yapılan işin doğasını anlayan, başarılı uygulamaları takdir ederek motivasyonlarına katkı sağlayan, güvenilir bir bilgi kaynağı ve birer danışman olarak görev yapan ve denetledikleri alanların gerektirdiği teknik yeterlilik, bilgi birikimi ve denetim tecrübesine sahip müfettişlerle “Orta Sıklıkta/Bazen” karşılaştıklarını belirtmeleri dikkat çekici bulunmuştur. Yine katılımcılar denetim çalışmaları boyunca sürekli hata arayan bir yaklaşım sergileyen müfettişlerle de “Orta Sıklıkta” karşılaştıklarını ifade etmişlerdir.

Gerçekleştirilen teftişler esnasında denetlenen personel ile kurulan empati; müfettişlerin iş süreçlerini, denetlenen süreçlerin doğasından kaynaklanan zorluk ve gereklilikleri özümsemesini, süreçlerde kullanılan sistemler ve sistemlere ilişkin eksiklik ve sınırlarını daha iyi idrak etmesini sağlamaktadır. Empati kurabilme yeteneği teftiş kurulları tarafından müfettişlerde mutlaka olması gereken bir özellik olarak daha çok ön plana çıkarılmalıdır. Verilen eğitimlerle özellikle de mesleğe yeni başlayan müfettiş yardımcılara denetlenen personelle kurulacak empatinin öneminin, denetim sonuçlarına ve mesleki gelişimlerine katkısının anlatılması ve müfettişlerin de bu konuda teşvik edilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Müfettişlerin yalnızca hata ve eksikliklere odaklanmaları; denetlenen personelin motivasyon kaybı yaşamasına, denetimin bir an önce bitmesini istemelerine ve denetim sürecinden gereken faydanın sağlanamamasına yol açmaktadır. Kurum müfettişlerinin başarılı ve iyi uygulamaları daha çok gözlemlemesi ve takdir, teşekkür gibi motivasyon sağlayıcı ve denetlenen personelin denetim sürecine dahil olma isteğini arttırıcı yöntemleri daha sık kullanmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Mesafeli ve yalnızca tenkit eden geleneksel teftiş anlayışı yerini denetim süreci boyunca denetlenen personelle işbirliği içinde olan ve iyi uygulamalara ilişkin rehberlik ve danışmanlık fonksiyonu ön plana çıkan teftiş anlayışına bırakmıştır. Denetim sürecinin etkinliğinin artması adına, kurum müfettişlerinin danışmanlık ve rehberlik rollerini daha çok benimseyip, ön plana çıkarmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Müfettişlerin denetledikleri alanların gerektirdiği teknik yeterlilik, bilgi birikimi ve denetim tecrübesine sahip olmaları denetim etkinliğini arttıracak gibi denetlenen personelin de denetim sürecine ve sonuçlarına güven duyması açısından oldukça önemlidir. Kurum müfettişlerinin denetledikleri alanlarla ilgili teknik yeterlilik ve bilgi birikimlerini sürekli arttırmaları ve birikimlerini denetlenen personele daha çok yansıtmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Denetim sırasında her çalışana potansiyel suçlu gözüyle bakılması denetim faaliyetlerinden beklenen faydanın azalmasına yol açmaktadır. Müfettişler tarafından hata arayan ve tenkit etmeyi ön plana çıkaran denetim anlayışı yerine motive edici, denetlenen taraflarla işbirliği içinde gerçekleştirilen ve çözüm odaklı bir denetim anlayışının daha çok benimsenmesi gerektiği anlaşılmaktadır. İlâveten denetim faaliyetlerinin tenkit etmek veya hata bulmaktan ziyade iş süreçlerini iyileştirmek, riskleri oluşmadan önlemek ve belirlenen hedeflere ulaşılmasına yardımcı olacak bir faaliyet olduğu denetlenenlere hissettirilebilmeli ve kurum içindeki iletişimle bu anlayış denetlenen personele de benimsetilmelidir.

Denetime tabi personelin teftiş raporlarına yönelik bakış açılarının analizi neticesinde; teftiş raporlarının çoğu zaman kolay anlaşılabilir ve gereksiz teknik ifadelerden arındırılmış nitelikte hazırlandığı, teftiş raporlarında kişileri ve geçmişi eleştirmekten ziyade iyileştirmeye yönelik yapıcı ifadeler kullanıldığı ve teftiş raporlarının tavsiye ve sonuçları destekleyecek gözlem ve kanıtları içerdiği anlaşılmıştır. İlâveten denetlenenlerin teftiş raporlarının sağduyulu ve dengeli bir değerlendirmenin sonucu olarak adil, tarafsız ve ön yargısız bir şekilde hazırlandığına inandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar; kurumda teftiş raporlarının gereken şartları ve öğeleri barındırdığını, yazılı iletişimin de sözlü iletişime paralel olacak şekilde etkin bir şekilde yürütüldüğünü göstermektedir.

Bunun yanında; denetlenen personelin denetim çalışmaları sırasında gözlemlenen başarılı uygulama örneklerine teftiş raporlarında “Bazen/Orta Sıklıkta” yer verildiğine ilişkin ifadesi dikkat çekici bulunmuştur. Denetim etkinliği ve personel motivasyonunun artırılması için raporlarda denetim çalışmaları sırasında gözlemlenen başarılı uygulama örneklerine daha fazla yer verilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Denetime tabi personelin teftiş sonuçlarına yönelik bakış açılarının analizi neticesinde; denetlenen personelin müfettişlerin tespit ve eleştirilerinin isabetli ve adil olduğunu, önerilerinin kontrolleri güçlendirecek ve riskleri azaltacak yönde, makul ve uygulanabilirliğinin yüksek olduğunu düşündükleri görülmüştür. Sonuçlar; denetlenen personelin teftiş sonuçlarına güven duyduklarını, teftiş kurulu faaliyetlerinin amacına ulaştığını ve bir anlamda denetimden beklenen faydanın sağlandığını göstermektedir.

Denetime tabi personelin teftiş süreçlerine yönelik bakış açılarının analizi neticesinde; denetim esnasında odaklanılan alanların kurumun açık olduğu riskler ve stratejik hedefleriyle uyumlu olduğu, bilgi ve belge taleplerinin denetim kapsamı ile tutarlı olduğu ve denetim çalışmalarının objektif bir şekilde yerine getirildiği anlaşılmıştır. Kurum içerisinde denetlenenlerin de sorunların çözümü için fikri katkıda bulunmaları ve denetim sürecinin bir parçası olmalarının sağlandığını ve denetim raporlarının düzeltici eylemlere ilişkin bir rehber niteliğinde kullanılmasını sağlayacak takip sisteminin kurulmuş olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca kurum çalışanlarının müfettişlerin görevlerinin icrası sebebiyle elde ettikleri bilgileri gizli tutacaklarına ilişkin güvenlerinin olduğunu ve herhangi bir konuda ihbarda bulunmaları halinde kimliklerinin gizli tutulacağına inandıklarını görülmektedir.

Ancak katılımcıların, denetim çalışmaları sırasında müfettişler tarafından işlerinin aksamamasına “Bazen/Orta Sıklıkta” özen gösterildiğini ifade etmeleri dikkat çekici bulunmuştur. Katılımcıların görüşleri dikkate alındığında; denetim sürecinden beklenen faydanın sağlanabilmesi için kurum müfettişlerinin denetim çalışmalarını, denetlenen personelin olağan çalışmalarında minimum aksamaya neden olacak şekilde yürütülmesine daha fazla özen göstermeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Denetime tabi personelin teftiş kurulu faaliyetlerine ilişkin farkındalık düzeyinin analizi neticesinde; kurum içinde denetime ilişkin farkındalık düzeyinin yüksek olduğu anlaşılmıştır. Kurum personelinin; teftiş faaliyetlerinin kanuna, ilgili diğer mevzuata ve iç düzenlemelere uygunluğuna katkı sağlayan ve risklerin oluştuktan sonra tespit edilmesini sağlayan geleneksel fonksiyonlarının yanı sıra önleyici, rehberlik ve danışmanlık amacı taşıyan, değer katan, kontrol ve risk yönetim mekanizmalarının etkinliğini değerlendiren modern fonksiyonlarının farkında olduğu söylemek mümkündür. Katılımcıların

farkındalığının, kurum içerisindeki denetim kültürünün oturmuş olduğunun ve modern teftiş fonksiyonlarının kurum içerisinde benimsenip uygulandığının işareti olduğu ifade edilebilir.

Teftiş kurulu faaliyetlerinin denetime tabi personele etkilerinin analizi neticesinde; denetim faaliyetlerinin teftiş raporlarında olumsuz şekilde yer almamak ve ceza almamak isteği nedeniyle hata yapmamak konusunda çalışanları motive ettiğini ve denetim faaliyetlerinin usulsüzlükleri, suiistimalleri tespit edebilecek olması sebebiyle personeli suiistimal yapmaktan büyük ölçüde alıkoyduğu görülmüştür. Sonuçlar denetim faaliyetlerinin denetlenen personel üzerinde caydırıcılık etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Bunun yanında denetlenen personel teftiş faaliyetlerinin; mesleki açıdan öğretici, amaçlarını başarmaktan alıkoyan sapmaların düzeltilmesine, hata ve yanlışlıkların yönetilemez hale gelmeden ortaya çıkartılmasına ve iş akışlarının daha verimli hale getirilmesinde yardımcı bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda teftiş kurulu faaliyetlerinin denetlenen personel üzerinde öğretici, riskleri azalan, verimliliği arttıran bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Ancak katılımcıların “Teftiş kurulunun faaliyetleri, personelin teftiş raporlarında başarılı olarak yer alma isteği nedeniyle performans artırmada motive edicidir.” ifadesine katılmakta “Kararsız” kalmış olmaları kurumda teftiş kurulu faaliyetlerinin motivasyon kaynağı olmakta yetersiz kaldığına işaret etmektedir. Uyguladığımız anketin diğer bölümlerindeki yer alan sorularımız vasıtasıyla müfettişlerin başarılı uygulamaları “Orta Sıklıkta” takdir ettiği ve başarılı uygulamalara teftiş raporlarında “Bazen” yer verdikleri sonuçlarına ulaşıldığı da göz önünde bulundurulduğunda teftiş faaliyetlerinin motivasyon arttırıcı etkisinin geliştirmeye açık bir alan olduğu söylenebilir.

Ayrıca denetime tabi personelin teftiş kurulu faaliyetlerinin iş verimlerini azaltan nedenlere yönelik çözüm yolları ürettiğine ilişkin inançlarının da kuvvetli olmadığı görülmektedir. Özellikle denetimler esnasında kurulacak etkin iletişim ve karşılıklı paylaşım ortamı ile birlikte müfettişlerin personel verimini düşüren hususları dinlemeleri, gözlemlmeleri ve olumsuzluklara ilişkin çözüm yolları üretilmesine daha çok katkı sağlamaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmamızda gerçekleştirilen faktör analizi neticesinde; anket sorularımız *Denetime İlişkin Farkındalık, Denetimin Algılanan Kalitesi, Denetim Süreci, Müfettişin Bağımsızlığı/Objektifliği, Denetim Raporları, Müfettişin Teknik Yeterliliği, Etkili İletişim* ve *Geleneksel İletişim* olmak üzere 9 faktör altında gruplandırılmıştır.

Araştırmamız sonucunda çalışmamızı gerçekleştirdiğimiz kurumda geleneksel teftiş yöntem ve yaklaşımlarının büyük ölçüde terk edilerek modern iç denetim yaklaşımlarının benimsendiği görülmekle birlikte hala geliştirmeye açık alanlar bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmamız neticesinde elde edilen neticeler literatürdeki diğer çalışmaları teyit etmekle beraber çalışmamızdaki sonuçların Yüksel, Zengin ve Kartal (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın aksine katılımcıların genel müdürlük veya şubelerde görev almalarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Gözlemlenen farklılığın anket çalışmalarının uygulandığı kurumların ve ilgili kurumlardaki teftiş kurullarının yaklaşım farklılığından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Çalışmamızın genişletilerek tüm bankacılık sektörü ve hatta tüm finansal sistemde rol alan diğer kurum ve kuruluşlara uygulanabileceği düşünülmektedir. Araştırmanın bu şekilde genişletilmesi halinde; iç denetim sisteminin gelişime açık alanlarının belirlenmesi ve bu alanlara odaklanılarak Türkiye’de iç denetim sisteminin uluslararası zemine biraz daha yaklaşmasına katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- A. Can (2016). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. (4. Baskı), Ankara: Pegem Akademi, s. 326.
- A. Gündoğdu (2016). *Finansal piyasalar ve kurumlar*. (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları, s. 213.
- A. Hickman (2012). The importance of soft skills for internal auditing <http://www.gaaaccounting.com/the-importance-of-soft-skills-for-internal-auditing> (Erişim Tarihi: 30.04.2019)
- A. K. Uzun (2008). *İç denetim nedir?* <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Makaleler/Alı%20Kamil%20Uzun/%C4%B0%C3%A7%20Denetim%20Nedir-Makale-D%C3%BCnya.pdf>. (Erişim Tarihi: 11.04.2019)
- A. K. Uzun (2009). *Kamu yönetiminde iç kontrol ve iç denetim yaklaşımı*. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/208992> (Erişim Tarihi: 15.05.2019)
- B. Adiloğlu (2011). *İç denetim süreci ve kontrol prosedürleri*. (1. Baskı), İstanbul: Türkmen Kitabevi, s.64.
- B. Aslan (2003). *Bir yönetim fonksiyonu olarak iç denetim*. <http://denetimakademisi.com/wp-content/uploads/2017/10/B%C4%B0R-Y%C3%96NET%C4%B0M-FONKS%C4%B0YONU-OLARAK-%C4%B0%C3%87-DENET%C4%B0M.pdf>. (Erişim Tarihi: 18.05.2019)
- B. Gökalp (2013) *Kamu Yönetiminde İç Denetim Etkinliğinin Ölçülmesi*. Yüksek lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- B. Özeren (2000). *İç denetim, standartları ve mesleğin yeni açılımları*. Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü.
- B. Sabuncu (2018). *İç denetim anlayışındaki değişiklikler ve gelişmeler*. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi (20). https://www.researchgate.net/publication/331481092_IC_DENETIM_ANLAYI_SINDAKI_DEGISIKLIKLER_VE_GELISMELER (Erişim Tarihi: 13.04.2019)
- B. Sipahi, E. S. Yurtkoru ve M. Çinko. (2008), *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*. (2. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları, s. 79-80.

Basel Committee on Banking Supervision (2011).

Consultative document the internal audit function in banks, s. 4.

E. A. Şahin (2011). *Kamu mali karar alma süreçlerinin etkinliği ve iç denetim*. (1. Baskı), Ankara: Seçkin Yayınları, s. 155.

E. Bulut (2012). *Ayinesi İştir Denetçinin Ama*. İç Denetim Dergisi, (32), s. 40.

E. Demir, Ö. Saatçioğlu ve F. İmrol (2016).

Uluslararası dergilerde yayımlanan eğitim araştırmalarının normallik varsayımları açısından incelenmesi. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/286815> (Erişim Tarihi: 03.04.2019)

E. M. Thomas. *The seven-step process to risk based auditing*

https://www.acuia.org/sites/acuia.org/files/Fall-16_Session-1_Seven_Step_Process_FINAL.pdf (Erişim Tarihi: 13.03.2019)

G. Topbaş (2013). *İç denetim ve çatışma*. İç Denetim Dergisi. (35), s. 50-51.

G. Yurtsever (2009). *Teftiştten iç denetime banka müfettişliği*.

Türkiye Bankalar Birliği. İstanbul: Graphis Matbaa, s. 7.

G. Yurtsever (2014). *İç denetçilerin sahip olması gereken yetkinlikler*.

İç Denetim Dergisi. (39), s.26.

G. Yurtsever. *Bankacılık sektörü ile kamu idarelerindeki iç denetim*

uygulamalarının karşılaştırılması ve geleceğe ilişkin değerlendirmeler.

https://www.tide.org.tr/uploads/Gurdogan_Yurtsever.pdf (Erişim Tarihi: 12.04.2019)

H. Örenay (2012). *Teftiş ve denetim kavramları ve denetiminin yeniden*

yapılanması. Denetim Dergisi, (9). <https://dergipark.org.tr/download/article-file/208827> (Erişim Tarihi: 16.05.2019)

J. D. Stewart (2010). *Internal audit independence and objectivity: emerging research opportunities*.

https://www.researchgate.net/publication/227429879_Internal_audit_independence_and_objectivity_Emerging_research_opportunities (Erişim Tarihi: 16.05.2019)

J. P. Garitte (2016). *Denetçiler gibi davranmayı bırakın*. İç Denetim Dergisi. (44), s.31.

J. P. Russel (2007).

The internal auditing pocket guide; preparing, performing, and follow-up. (Second Edition), North America: ASQ Quality Press, s. 1.

K. Özdamar (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri.* (5. Baskı),

Eskişehir: Kaan Kitabevi, s. 116-118.

K. Özdamar (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi.* (5. Baskı),

İstanbul: Kaan Kitabevi, s.622.

M. Ayaz (2011). *Bankalarda iç denetim yaklaşımları ve bir uygulama örneği.*

Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.

M. Bursal (2017). *SPSS ile Temel Veri Analizleri.* (1. Baskı),

Ankara: Anı Yayıncılık, s. 154.

M. Kiracı ve S. Torbacıoğlu (2008). *Kamu bankalarında iç denetimin yeniden*

yapılandırılması: ziraat bankası teftiş kurulunda yaşanan örgütsel, teknik ve kültürel değişim. C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 32(2), s. 342-346.

M. Özer (1997). *Denetim 1.* (1.Baskı), Ankara: Özkan Yayınları, s. 4.

M. Taşpınar (2017). *Sosyal bilimlerde SPSS uygulamaları nicel veri analizi.*

(1. Baskı), Ankara: Pegem Akademi. s. 193.

M. Tufan ve M. Görün (2013). *Türkiye’deki kamu iç denetim sisteminin*

uluslararası iç denetim standartları çerçevesinde incelenmesi. Sayıştay Dergisi,

(89). [http://denetimakademisi.com/turkiyedeki-kamu-ic-denetim-sisteminin-](http://denetimakademisi.com/turkiyedeki-kamu-ic-denetim-sisteminin-uluslararası-ic-denetim-standartlari-cercevesinde-incelenmesi-mehri-tufan-mustafa-gorun.html)

[uluslararası-ic-denetim-standartlari-cercevesinde-incelenmesi-mehri-tufan-](http://denetimakademisi.com/turkiyedeki-kamu-ic-denetim-sisteminin-uluslararası-ic-denetim-standartlari-cercevesinde-incelenmesi-mehri-tufan-mustafa-gorun.html)

[mustafa-gorun.html](http://denetimakademisi.com/turkiyedeki-kamu-ic-denetim-sisteminin-uluslararası-ic-denetim-standartlari-cercevesinde-incelenmesi-mehri-tufan-mustafa-gorun.html) (Erişim Tarihi: 16.05.2019)

M. Yılcı (2015). *İç denetim ve iç kontrol değerlendirme rehberi.*

İç Denetim Dergisi, (42), s.46.

N. C. Doyrangöl (2002). *İşletme çevresindeki olumsuz gelişmeler karşısında*

iç denetimin yeri ve önemi. Mali Çözüm Dergisi, (60).

[http://denetimakademisi.com/isletme-cevresindeki-olumsuz-gelismeler-](http://denetimakademisi.com/isletme-cevresindeki-olumsuz-gelismeler-karsisinda-ic-denetimin-yeri-ve-onemi-prof-dr-nuran-comert-doyrangol.html)

[karsisinda-ic-denetimin-yeri-ve-onemi-prof-dr-nuran-comert-doyrangol.html](http://denetimakademisi.com/isletme-cevresindeki-olumsuz-gelismeler-karsisinda-ic-denetimin-yeri-ve-onemi-prof-dr-nuran-comert-doyrangol.html) (Eri-

şim Tarihi: 17.05.2019)

- N. Cömert (2015). *Hedef meslek olarak iç denetim*. İç Denetim Dergisi, (42), s.19.
- N. Kayalı ve F. Yüksel (2012).
Türk bankacılık sektöründe iç denetim faaliyetlerinin uygulamalı olarak incelenmesi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10 (2).
https://www.researchgate.net/publication/314142195_TURK_BANKACILIK_SEKTORUN-DE_IC_DENETIM_FAALİYETLERİNİN_UYGULAMALI_OLARAK_INCELENMESI/download (Erişim Tarihi: 11.06.2019)
- N. Kurnaz (2006). *Kurumsal yönetim ekseninde risk odaklı iç denetim: Türkiye'nin 500 büyük sanayi işletmesinde risk odaklı iç denetim uygulama analizi*. Doktora Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- O. Yıldırım (2017). *Türk bankacılık sistemi*. (3. Baskı), Ankara: Seçkin Yayınları, s. 53-55.
- R. Chambers and P. McDonald (2013).
7 Attributes of highly effective internal auditors.
<https://global.theiia.org/news/Documents/7%20Attributes%20of%20Highly%20Effective%20Internal%20Auditors.pdf> (Erişim Tarihi: 29.04.2019)
- R. J. Shavelson (2016). *Sosyal bilimler için istatistik*. (1. Baskı), Ankara: Pegem Akademi, s. 579.
- R. Kumar and V. Sharma (2015). *Auditing principles and practice*. (Third Edition), Delhi: PHI Learning Private Limited, s. 1.
- R. R. Moeller (2005). *Brink's modern internal auditing*. (Sixth Edition), Canada: John Wiley&Sons, Inc, s. 736.
- S. D. Kasım (2011). *İç denetim sistemlerinin bankaların verimliliği üzerindeki etkisi*. Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.
- S. Goodson (2016). *Denetçiler gibi davranmayı bırakın*. İç Denetim Dergisi. (44), s.29.
- S. Maden ve M. Korkmaz (2018). *Temel bilimler için istatistik*. (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık. s. 380

- S. Yüksel, S. Zengin ve M. T. Kartal (2016).
Banka personelinin teftiş kuruluna bakış açısının değerlendirilmesi. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 53 (622), s.114.
- Ş. Büyüköztürk, Ö. Çokluk, N. Köklü (2007). *Sosyal bilimler için istatistik*. (20. Baskı), Ankara: Pegem Yayınları, s. 141.
- Ş. Büyüköztürk. (2018). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. (24. Baskı), Ankara: Pegem Akademi, s.136.
- Ş. Kalaycı, (2008). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. (3. Baskı), Ankara: Asil Yayın, s. 58.
- T. Baş (2006). *Anket nasıl hazırlanır, uygulanır, değerlendirilir*. (4. Baskı), Ankara: Seçkin Yayınları, s. 11.
- Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri-2*, Cüneyt Sezgin görüşleri (2003).
İç Denetim Dergisi, (6). s. 21.
- Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü.
İç denetim mesleki uygulamaları için uluslararası standartları ve genel muhasebe ofisi kamu kesimi denetim standartları karşılaştırma, s. 4.
https://www.tide.org.tr/uploads/IIA_vs_GAGAs.pdf (Erişim Tarihi: 12.04.2019)
- Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü.
Uluslararası iç denetim standartları mesleki uygulama çerçevesi (2008), s. 46.
- Uluslararası İç Denetim Enstitüsü (2016).
Mesleki uygulama çerçevesi kapsamında uluslararası iç denetim standartları.
<https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Turkish.pdf> (Erişim Tarihi: 12.04.2018)
- Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü, İç Denetim: Güvence, İç görü, Nesnellik, s:2
Y.E.Çalış. (2013). *Aracı Kurumlarda İç Denetim Uygulaması*. (Birinci Basım), İstanbul: Yalın Yayıncılık, s. 24
- Y. Sezer ve T. Kavakoğlu (2011). *Denetimin denetişime evrilmesi*. Denetişim Dergisi
<https://dergipark.org.tr/download/article-file/208883> (Erişim Tarihi: 20.05.2019)
<https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2018/> (Erişim Tarihi: 12.04.2019)

<https://www.denetimnet.net/Pages/risk-danismanligi-ic-denetim.aspx> ((Erişim Tarihi: 15.05.2019)

<http://archive.ismmmo.org.tr/docs/yayinlar/kitaplar/130/2%20denetim%20turleri.pdf> (Erişim Tarihi: 23.08.2019)

<http://denetimakademisi.com/denetim-turleri.html> (Erişim Tarihi: 23.08.2019)

<https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/pages/code-of-ethics.aspx> (Erişim Tarihi: 12.04.2019)

<https://na.theiia.org/standardsguidance/Public%20Documents/Code%20of%20Ethics%20Turkish.pdf> (Erişim Tarihi: 12.04.2019)

<https://psychology.illinoisstate.edu/jccutti/138web/spss/spss3.html> (Erişim Tarihi: 03.04.2019)

<http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Index/6/9/1> (Erişim Tarihi: 22.08.2019)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5cc16cf6717dd8.96592231 (Erişim Tarihi: 24.02.2019)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ce27f1ccc13d2.81975574 (Erişim Tarihi: 20.05.2019)

<https://www.tide.org.tr/page/307/UMUC> (Erişim Tarihi: 21,05,2019)

<https://www.tide.org.tr/tide/10/Kilometre-Taslari> (Erişim Tarihi: 21.05.2019)

<https://www.tide.org.tr/tide/17/STANDARTLAR> (Erişim Tarihi: 11.04.2019)

<https://www.tide.org.tr/file/documents/pdf/IcDenetimTerimlerSozlugu.pdf> (Erişim Tarihi: 16.05.2019)

<https://www.tide.org.tr/page/26/Ic-Denetimin-Tanimi> (Erişim Tarihi: 16.05.2019)

EKLER

Ek-1. Anket Soruları

Cinsiyetiniz

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Kadın ☐
Erkek ☐

Yaş Aralığınız

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- 20-25 ☐
26-30 ☐
31-35 ☐
36-40 ☐
41 ve Üzeri ☐

Eğitim Durumunuz

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Lise ☐
Önlisans ☐
Lisans ☐
Yüksek Lisans ☐
Doktora ☐

Sektörde görev aldığınız toplam süre

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- 0-5 Yıl ☐
6-10 Yıl ☐
11-16 Yıl ☐
16 Yıl ve Üstü ☐

Banka içindeki pozisyonunuz

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Direktör/Müdür ☐
Müdür Yardımcısı ☐
Yönetmen/Yönetmen Yardımcısı ☐
Yetkili/Yetkili Yardımcısı/Uzman ☐

Banka içinde görev aldığınız birim

(Sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

- Genel Müdürlük Birimleri ☐
- Şube Birimleri ☐

Etkin bir denetim süreci için müfettişlerin sahip olması gereken aşağıdaki mesleki etik ilkeleri ve davranış şekillerinden en önemli bulduğunuz üç tanesini seçiniz.

(Bir ya da birden çok seçim yapabilirsiniz.)

- Adil Olma ☐
- Alanına Hakim Olma / Mesleki Yetkinlik ☐
- Bilimsellik / Nesnellik ☐
- Dürüstlük ☐
- Etkili İletişim ve Empati ☐
- Görevi Kötüye Kullanmama ☐
- Nezaket ve Saygı ☐
- Objektiflik / Tarafsızlık ☐
- Yeterli ve Etkili Rehberlik / Danışmanlık ☐

Geçirdiğiniz denetim tecrübelerinize göre; aşağıdaki davranış şekillerinden motivasyonunuza olumlu yönde katkısı olduğunu düşündüğünüz üç davranışı seçiniz.

(Bir ya da birden çok seçim yapabilirsiniz.)

- Müfettişin nazik ve saygılı olması ☐
- Müfettişin rehberlik ve danışmanlık yapması ☐
- Müfettişin başarılı uygulamaları desteklemesi ve denetim raporlarında olumlu uygulamalara yer verilmesi ☐
- Müfettişin teknik yeterlilik ve bilgi birikimine sahip olması ☐
- Müfettişin empati sahibi olması ve yaptığınız işin doğasını anlaması ☐
- Müfettişin iletişime açık ve istekli olması ☐
- Müfettişin görüş ve önerilerinizi dikkate alması ☐
- Müfettişin tarafsız ve önyargısız olması ☐

Geçirdiğiniz denetim tecrübelerinize göre; aşağıdaki davranış şekillerinden motivasyonunuzu olumsuz yönde etkilediğini düşündüğünüz üç davranışı seçiniz.

(Bir ya da birden çok seçim yapabilirsiniz.)

- Müfettişin sürekli hata arayan bir yaklaşım içinde olması ☐
- Müfettişin tespit ettiği hataları başkalarının yanında ve sert bir üslupla paylaşması ☐
- Müfettişin otoritesini öne çıkarması, yetki ve konumunu baskı unsuru olarak hissettirmesi ☐
- Müfettiş taleplerinin iş biriminin olağan işleri göz önünde bulundurmadan hemen yerine getirilmesinin istenmesi ☐
- Müfettişin objektif ve adil davranmama ihtimali ☐
- Müfettişin iletişimde saygı ilkelerini gözetmemesi ☐
- Müfettişin teknik yeterlilik ve bilgi birikimine sahip olmaması ☐

Geçirdiğiniz denetimleri göz önünde bulundurduğunuzda; aşağıdaki davranışların hangi sıklıkta gerçekleştiğini düşünüyorsunuz?

(Her satırda sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen/Orta Sıklıkta	Çoğu Zaman	Her Zaman
Müfettişler denetim çalışmaları boyunca kendisini karşısındakinin yerine koyarak yaptığımız işin doğasını anlamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Müfettişler ses tonunu, vücut dilini uygun şekilde ayarlamak ve kelimelerini seçerek kullanmak suretiyle iletişimi kolaylaştıracak bir yaklaşım sergiler.	☐	☐	☐	☐	☐
Müfettişler denetim çalışmaları boyunca bizlerle iletişimi hiyerarşik bir yapı (ast-üst ilişkileri) üzerinden yürütür.	☐	☐	☐	☐	☐
Müfettişler denetim çalışmaları boyunca sürekli hata arayan bir yaklaşım sergiler.	☐	☐	☐	☐	☐
Müfettişler bizlerden gelecek görüş ve önerilere kapalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
Müfettişler denetim çalışmaları boyunca tespit ettikleri hataları bizlerle başkalarının yanında ve sert bir üslupla paylaşır.	☐	☐	☐	☐	☐
Müfettişler bizler hakkında daha önceden edinmiş oldukları bilgilerden etkilenerek denetim çalışmalarında ön	☐	☐	☐	☐	☐

yargılı bir şekilde davranır.

Müfettişler kişisel özelliklerimizden (yaş, cinsiyet, kıdem, statü, doğum yeri vb) etkilenir ve bizlere ilişkin edindikleri şahsi kanaatlerini denetim süreci ve sonuçlarına yansıtırlar.

Müfettişler denetim çalışmaları boyunca iletişimde saygı ilkelerini gözetirler.

Müfettişler başarılı uygulamaları takdir ederek motivasyonumuza katkı sağlar; takdir, teşekkür vb. yöntemler kullanır.

Müfettişler denetim çalışmaları boyunca aynı zamanda güvenilir bir bilgi kaynağı ve birer danışman olarak görev yapar.

Müfettişler denetledikleri alanların gerektirdiği teknik yeterlilik, bilgi birikimi ve denetim tecrübesine sahiptir.

Müfettişler görevlerini herhangi bir baskı altında kalmadan yürütür ve denetim raporlarını bağımsız bir şekilde oluşturur.

Müfettişler görevlerini icra ederken kanun ve yönetmeliklere göre hareket eder.

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Geçirdiğiniz denetimleri göz önünde bulundurduğunuzda; denetim raporlarına yönelik olarak aşağıdaki ifadelerin hangi sıklıkta gerçekleştiğini düşünüyorsunuz?
(Her satırda sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen/Orta Sıklıkta	Çoğu Zaman	Her Zaman
Teftiş raporları açık, net, sade, kolay anlaşılabilir ve gereksiz teknik ifadelerden arındırılmış niteliktedir.	☐	☐	☐	☐	☐
Teftiş raporlarında kişileri ve geçmişi eleştirmekten ziyade, sistemi değerlendiren ve iyileştirmeye yönelik yapıcı ifadeler kullanılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Teftiş raporları bütün ilgili gerçeklerin ve şartların sağduyulu ve dengeli değeri-	☐	☐	☐	☐	☐

dirmesinin sonucu adil, tarafsız ve ön yargısız bir şekilde hazırlanmaktadır.

Teftiş raporları bütün önemli ve ilgili bilgi, tavsiye ve sonuçları destekleyecek gözlem ve kanıtları içermektedir. Teftiş raporlarında, denetim çalışmaları sırasında gözlemlenen başarılı uygulama örneklerine de yer verilmektedir.

☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

Geçirdiğiniz denetimleri göz önünde bulundurduğunuzda; denetim sonuçlarına yönelik olarak aşağıdaki ifadelerle hangi düzeyde katıldığınızı belirtiniz.
(Her satırda sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen/Orta Sıklıkta	Çoğu Zaman	Her Zaman
Müfettişlerin tespit ve eleştirilerinin isabetli olduğunu, denetim bulgularının adil bir şekilde değerlendirildiğini düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Müfettişlerin önerilerinin kontrolleri güçlendirecek ve riskleri azaltacak yönde olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Müfettişlerin önerilerinin etkinliğin ve verimliliğin artırılmasına katkı sağlayacak yönde olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Müfettişlerin önerilerin makul ve uygulanabilirliğinin yüksek olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

Geçirdiğiniz denetimleri göz önünde bulundurduğunuzda; denetim süreçlerine yönelik olarak aşağıdaki ifadelerle hangi düzeyde katıldığınızı belirtiniz.
(Her satırda sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen/Orta Sıklıkta	Çoğu Zaman	Her Zaman
Denetim çalışmaları sırasında müfettişler tarafından işlerimizin aksamamasına gereken özen gösterilmekte, denetim faaliyetleri iş biriminin olağan çalışmalarında minimum aksamaya neden olmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Denetim esnasında odaklanılan alanlar kurumumuzun maruz kaldığı, açık olduğu güncel risklerle uyumludur.	☐	☐	☐	☐	☐

Denetim esnasında odaklanılan alanlar iş birliğimizin stratejik hedefleriyle uyumludur.	☐	☐	☐	☐	☐
Müfettişlerin denetim çalışmalarındaki bilgi ve belge talepleri denetim kapsamı ile tutarlı ve yeterlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
Denetim çalışmalarının objektif, tarafsız ve adil bir şekilde yapıldığını düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Denetim faaliyetleri boyunca tespit edilen hususlarla ilgili açıklama ve cevap imkanı sağlanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Müfettişler denetim çalışmalarını mesleki özen çerçevesinde yerine getirir.	☐	☐	☐	☐	☐
Müfettişler denetim bulgularına ilişkin düzeltici önlemlerin yerine getirilip getirilmediğini takip eder.	☐	☐	☐	☐	☐
Teftiş kuruluna bildirdiğim herhangi bir konunun ciddiyetle değerlendirileceğini ve makul bir sürede geri dönüş yapılacağını bilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
Teftiş kuruluna herhangi bir ihbarda bulunmam gerekirse, kimliğimin açığa çıkarılmayacağını ve aleyhimde yaptırım uygulanmayacağını bilirim.	☐	☐	☐	☐	☐

Geçirdiğiniz denetim tecrübelerini göz önünde bulundurduğunuzda; teftiş kurulu faaliyetlerine ilişkin olarak aşağıdaki ifadelerle hangi düzeyde katıldığınızı belirtiniz.
(Her satırda sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Teftiş kurulunun faaliyetleri, risklerin oluştuktan sonra tespit edilmesini sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Teftiş kurulunun faaliyetleri; hatalı ve hileli işlemlerin oluşmadan önlenmesini sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Teftiş kurulunun faaliyetleri; iş süreçlerinin iyileştirilmesinde rehberlik ve danışmanlık amacı taşır.	☐	☐	☐	☐	☐
Teftiş kurulunun faaliyetleri	☐	☐	☐	☐	☐

bankadaki işlemleri ve faaliyetleri geliştirir ve bankaya artı değer katar.

Teftiş kurulunun faaliyetleri ile banka işlemlerinin; kanuna, ilgili diğer mevzuata ve iç düzenlemelere uygunluğuna katkı sağlanır.

Teftiş kurulunun faaliyetleri; kurumsal yönetim ilkelerinin (şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik, sorumluluk)

uygulamasında etkin rol alır. Teftiş kurulunun faaliyetleri; banka personelinin çalışmalarından daha verimli bir şekilde faydalanılmasını sağlamak için eğitici çalışmaları kapsar.

Teftiş kurulunun faaliyetleri; bankanın amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar.

Teftiş kurulunun faaliyetleri; etkin bir risk yönetim mekanizması kurulmasına katkı sağlar.

Teftiş kurulunun faaliyetleri; kontrollerin etkinliğini değerlendirmek ve sürekli gelişimini teşvik etmek suretiyle, kurumun etkin kontrollere sahip olmasına yardımcı olur.

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

Geçirdiğiniz denetimleri göz önünde bulundurduğunuzda; aşağıdaki ifadelere hangi düzeyde katıldığınızı belirtiniz.

(Her satırda sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Teftiş kurulunun faaliyetleri, denetim esnasında yapılan incelemeler neticesinde bulunulan geri bildirimlerle mesleki açıdan öğreticidir.	☐	☐	☐	☐	☐
Teftiş kurulu faaliyetleri, personelin teftiş raporlarında olumsuz şekilde yer almak ve ceza almamak isteği nedeniyle hata yapmamak konusunda motive edicidir.	☐	☐	☐	☐	☐
Teftiş kurulunun faaliyetleri, personelin teftiş raporlarında başarılı olarak yer alma	☐	☐	☐	☐	☐

isteği nedeniyle performans artırmada motive edicidir.

Teftiş kurulunun faaliyetleri; usulsüzlükleri, suiistimalleri tespit edebilecek olması sebebiyle personeli suiistimal yapmaktan büyük ölçüde alıkoymaktadır.

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Teftiş kurulunun faaliyetleri, Bankanın belirlenmiş amaçlarını başarmaktan alıkoyan sapmaları tespit etmekte ve düzeltilmesine yardımcı olmaktadır.

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Teftiş kurulunun faaliyetleri, personelin iş verimini azaltan nedenleri saptayarak çözüm yolları üretilmesine yardımcı olmaktadır.

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Teftiş kurulunun faaliyetleri; hata ve yanlışlıkları yönetilemez, telafi edilmez hale gelmeden, erkenden ortaya çıkartılmasına yardımcı olmaktadır.

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Teftiş kurulu faaliyetlerinin, iş akışlarının daha verimli hale getirilmesi ve iş süreçlerinin geliştirilmesine katkısı bulunmaktadır.

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Denetimlerin daha etkili ve üretken olmamız için eksik yönlerimizin tamamlanmasını sağladığını düşünüyorum.

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Ek-2. Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

Rotated Component Matrix ^a									
	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Teftiş kurulunun faaliyetleri; etkin bir risk yönetim mekanizması kurulmasına katkı sağlar.	0,742								
Teftiş kurulunun faaliyetleri bankadaki işlemleri ve faaliyetleri geliştirir ve banka artı değer katar.	0,711								
Teftiş kurulunun faaliyetleri; kontrollerin etkinliğini değerlendirmek ve sürekli gelişimini teşvik etmek suretiyle, kurumun etkin kontrollere sahip olmasına yardımcı olur.	0,711								
Teftiş kurulunun faaliyetleri; kurumsal yönetim ilkelerinin (şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik, sorumluluk) uygulamasında etkin rol alır.	0,693								
Teftiş kurulunun faaliyetleri; bankanın amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar.	0,663								
Teftiş kurulunun faaliyetleri ile banka işlemlerinin; kanuna, ilgili diğer mevzuata ve iç düzenlemelere uygunluğuna katkı sağlanır.	0,647								
Teftiş kurulunun faaliyetleri; iş süreçlerinin iyileştirmesinde rehberlik ve danışmanlık amacı taşır.	0,616								
Teftiş kurulunun faaliyetleri; banka personelinin çalışmalarından daha verimli bir şekilde faydalanılmasını sağlamak için eğitici çalışmaları kapsar.	0,574								
Teftiş kurulunun faaliyetleri, Bankanın belirlenmiş amaçlarını başarmaktan alıko-yan sapmaları tespit etmekte ve düzeltilmesine yardımcı olmaktadır.	0,57								
Teftiş kurulunun faaliyetleri, denetim esnasında yapılan incelemeler neticesinde bulunan geri bildirimlerle mesleki açıdan öğreticidir.	0,533								

Rotated Component Matrix ^a									
	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Teftiş kurulunun faaliyetleri; hata ve yanlışlıkları yönetilemez, telafi edilmez hale gelmeden, erkenden ortaya çıkartılmasına yardımcı olmaktadır.	0,531								
Teftiş kurulu faaliyetlerinin, iş akışlarının daha verimli hale getirilmesi ve iş süreçlerinin geliştirilmesine katkısı bulunmaktadır.	0,471								
Teftiş kurulunun faaliyetleri; hatalı ve hileli işlemlerin oluşmadan önlenmesini sağlar.	0,449								
Müfettişlerin önerilerinin kontrolleri güçlendirecek ve riskleri azaltacak yönde olduğunu düşünüyorum.		0,705							
Müfettişlerin denetim çalışmalarındaki bilgi ve belge talepleri denetim kapsamı ile tutarlı ve yeterlidir.		0,666							
Müfettişlerin önerilerinin etkinliği ve verimliliğin artırılmasına katkı sağlayacak yönde olduğunu düşünüyorum.		0,656							
Denetimlerin daha etkili ve üretken olmamız için eksik yönlerimizin tamamlanmasını sağladığını düşünüyorum.		0,638							
Müfettişlerin tespit ve eleştirilerinin isabetli olduğunu, denetim bulgularının adil bir şekilde değerlendirildiğini düşünüyorum.		0,6							
Teftiş raporları bütün önemli ve ilgili bilgi, tavsiye ve sonuçları destekleyecek gözlem ve kanıtları içermektedir.		0,585							
Müfettişlerin önerilerin makul ve uygulanabilirliğinin yüksek olduğunu düşünüyorum.		0,585							
Denetim esnasında odaklanılan alanlar iş birliğimizin stratejik hedefleriyle uyumlu-		0,554							

Rotated Component Matrix ^a									
	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
dur.									
Denetim çalışmalarının objektif, tarafsız ve adil bir şekilde yapıldığını düşünüyorum.		0,547							
Denetim esnasında odaklanılan alanlar kurumumuzun maruz kaldığı, açık olduğu güncel risklerle uyumludur.		0,541							
Teftiş raporları bütün ilgili gerçeklerin ve şartların sağduyulu ve dengeli değerlendirilmesinin sonucu adil, tarafsız ve önyargısız bir şekilde hazırlanmaktadır.		0,506							
Müfettişler denetim bulgularına ilişkin düzeltici önlemlerin yerine getirilip getirilmediğini takip eder.			0,712						
Teftiş kuruluna bildirdiğim herhangi bir konunun ciddiyetle değerlendirileceğini ve makul bir sürede geri dönüş yapılacağını bilirim.			0,709						
Teftiş kuruluna herhangi bir ihbarda bulunmam gerekirse, kimliğimin açığa çıkarılmayacağını ve aleyhimde yaptırım uygulanmayacağını bilirim.			0,566						
Müfettişler denetim çalışmalarını mesleki özen çerçevesinde yerine getirir.			0,542						
Denetim faaliyetleri boyunca tespit edilen hususlarla ilgili açıklama ve cevap imkanı sağlanmaktadır.			0,47						
Teftiş kurulunun faaliyetleri, personelin teftiş raporlarında başarılı olarak yer alma isteği nedeniyle performans artırmada motive edicidir.				0,714					
Teftiş kurulu faaliyetleri, personelin teftiş raporlarında olumsuz şekilde yer almamak ve ceza almamak isteği nedeniyle hata yapmamak konusunda motive edicidir.				0,536					

Rotated Component Matrix ^a									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Teftiş kurulunun faaliyetleri, personelin iş verimini azaltan nedenleri saptayarak çözüm yolları üretilmesine yardımcı olmaktadır.				0,517					
Teftiş kurulunun faaliyetleri; usulsüzlükleri, suistimalleri tespit edebilecek olması sebebiyle personeli suistimal yapmaktan büyük ölçüde alıkoymaktadır.				0,499					
Müfettişler kişisel özelliklerimizden (yaş, cinsiyet, kıdem, statü, doğum yeri vb) etkilenir ve bizlere ilişkin edindikleri şahsi kanaatlerini denetim süreci ve sonuçlarına yansıtırlar.					0,756				
Müfettişler bizler hakkında daha önceden edinmiş oldukları bilgilerden etkilenerek denetim çalışmalarında ön yargılı bir şekilde davranır.					0,67				
Müfettişler görevlerini herhangi bir baskı altında kalmadan yürütür ve denetim raporlarını bağımsız bir şekilde oluşturur.					0,58				
Müfettişler görevlerini icra ederken kanun ve yönetmeliklere göre hareket eder.					0,498				
Teftiş raporlarında, denetim çalışmaları sırasında gözlemlenen başarılı uygulama örneklerine de yer verilmektedir.						0,706			
Teftiş raporlarında kişileri ve geçmiş eleştirmekten ziyade, sistemi değerlendiren ve iyileştirmeye yönelik yapıcı ifadeler kullanılmaktadır.						0,638			
Teftiş raporları açık, net, sade, kolay anlaşılabilir ve gereksiz teknik ifadelerden arındırılmış niteliktedir.						0,502			
Müfettişler denetim çalışmaları boyunca aynı zamanda güvenilir bir bilgi kaynağı ve birer danışman olarak görev yapar.							0,77		
Müfettişler denetledikleri alanların gerektirdiği teknik yeterlilik, bilgi birikimi ve denetim tecrübesine sahiptir.								0,709	

Rotated Component Matrix ^a									
	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Müfettişler ses tonunu, vücut dilini uygun şekilde ayarlamak ve kelimelerini seçerek kullanmak suretiyle iletişimi kolaylaştıracak bir yaklaşım sergiler.								0,697	
Geçirdiğiniz denetimleri göz önünde bulundurduğunuzda; aşağıdaki davranışların hangi sıklıkta gerçekleştiğini düşünüyorsunuz? (Müfettişler denetim çalışmaları boyunca iletişimde saygı ilkelerini gözetirler.								0,654	
Müfettişler denetim çalışmaları boyunca kendisini karşısındakinin yerine koyarak yaptığımız işin doğasını anlamaktadır.								0,537	
Müfettişler başarılı uygulamaları takdir ederek motivasyonumuza katkı sağlar; takdir, teşekkür vb. yöntemler kullanır.								0,476	
Müfettişler denetim çalışmaları boyunca bizlerle iletişimi hiyerarşik bir yapı (ast-üst ilişkileri) üzerinden yürütür.									0,752
Müfettişler denetim çalışmaları boyunca sürekli hata arayan bir yaklaşım sergiler.									0,684
Müfettişler bizlerden gelecek görüş ve önerilere kapalıdır.									0,561
Extraction Method: Principal Component Analysis.									
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. ^a									
a. Rotation converged in 16 iterations.									

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Deniz ERİK ACAR
Yabancı Dil : İngilizce
Doğum Yeri ve Yılı : Samsun / 1982
E-posta: : denizerik82@gmail.com

Mesleki Geçmişi:

- 2011 - 2014, Anadolubank AŞ – Teftiş Kurulu
- 2014 – 2016, Türk Ekonomi Bankası – Tüketici Hakları Koordinasyon Departmanı
- 2016 – 2017, Türk Ekonomi Bankası – İç Kontrol Departmanı
- 2017 – 2019, Anadolubank AŞ – Teftiş Kurulu
- 2019 – Devam, Türk Ekonomi Bankası – Yasal Uyum Departmanı

Mesleki Sertifika ve Lisanları:

- 2015, Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu
Sermaye Piyasası Faaliyetleri Düzey 3 Lisansı
- 2016, Association of Certified Fraud Examiners
Certified Fraud Examiners
- 2016, The Institute of Internal Auditor
Certified Financial Services Auditor