



UZAKTAN ÇALIŞMA UYGULAMALARININ İÇ DENETİMİNE İLİŞKİN BİR ÖNERİ

A RECOMMENDATION REGARDING INTERNAL AUDITING REMOTE WORK PRACTICES

Gürol BALOĞLU*, Kaan Ramazan ÇAKALI**

*Dr., gurolbaloglu@hotmail.com, 

**Dr., kaanramazanc@gmail.com, 

MAKALE BİLGİSİ	ÖZ
<p>Gönderilme Tarihi 30.09.2022</p> <p>Revizyon Tarihi 16.12.2022</p> <p>Kabul Tarihi 30.12.2022</p> <p>Makale Kategorisi Araştırma Makalesi</p> <p>JEL Kodları L20 M10 M49</p>	<p><i>Uzaktan çalışma modeli, Covid-19 salgını sonrasında yaygınlaşmakla birlikte uygulanmasını sağlayan teknolojik gelişmeler önceki yıllarda gerçekleşmiştir. Salgın sonrasında maliyetlerinde azalış gören işletmeler çalışanların da talebini göz önüne alarak farklı şekillerde uygulanan uzaktan çalışma modellerine geçiş yapmışlardır. Bununla birlikte, bu iş modeli değişikliği bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. Uzaktan çalışma modeline geçilmesiyle ortaya çıkan risklerle mücadelede, diğer fonksiyonların yanında, işletmelerde risklerden korunma mekanizmalarını temsil eden üçlü hattın son bölümünü oluşturan iç denetim de görevler üstlenmektedir. İç denetim, diğer çalışma alanlarında olduğu gibi güvence ve danışmanlık hizmetleri ile iş modelindeki değişikliklerle ortaya çıkan riskleri yönetmede işletmelere faydalar sağlamaktadır. Bu çalışmada iç denetim birimlerinin uzaktan çalışma modeline geçişle ortaya çıkan risklere ilişkin gerçekleştireceği çalışmalara yönelik bir risk tanımlama ve bu risklerle ilişkili olası testlere ilişkin bir kapsam belirleme önerisi getirilmiştir.</i></p> <p>Anahtar Kelimeler: İç Denetim, Uzaktan Çalışma, Covid-19, Risk</p>

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Received 30.09.2022</p> <p>Revized 16.12.2022</p> <p>Accepted 30.12.2022</p> <p>Article Classification: Research Article</p> <p>JEL Codes L20 M10 M49</p>	<p><i>Although the remote working model became widespread after the Covid-19 epidemic, the technological developments that enabled its implementation took place in previous years. Businesses, which saw a decrease in their costs during the pandemic, have switched to remote working models, which are applied in different ways, considering the demand from employees. However, this business model change also brings some risks. In addition to other functions, internal audit, which constitutes the last part of the three lines -represents risk aversion mechanisms in the businesses- undertakes some duties in managing risks arising from the transition to the remote working model. Internal audit, as in other fields of work, provides benefits to businesses in managing the risks that arise with the change in the business model with its assurance and consultancy services. In this study, a risk definition for the work to be carried out by the internal audit units regarding the risks arising from the transition to the remote working model and a scoping proposal regarding the possible tests related to these risks are presented.</i></p> <p>Keywords: Internal Audit, Remote Working, Covid-19, Risk</p>

Atıf (Citation): Baloğlu, G. & Çakalı, K. R. (2022). "Uzaktan Çalışma Uygulamalarının İç Denetimine İlişkin Bir Öneri", *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 5(2): 318-335



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Giriş

Geleneksel çalışma modelleri özellikle son yıllardaki teknolojik gelişmelerle hayatımıza yoğun şekilde girmiş durumdadır. Endüstri 4.0 ile gelen robotik üretim süreçleri insan gücünün üretimdeki ağırlığını her geçen gün azaltırken, üretim dışındaki sektörlerde de dijital teknolojilerin gelişmesiyle insan katılımı gün geçtikçe düşmektedir.

Tüm bu gelişmeler devam ederken 2019 yılının sonundan itibaren tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 pandemisi insanlar arasındaki fiziksel etkileşimi azaltarak izolasyonların gereğini ortaya koymuştur. İş modellerini teknoloji alanındaki gelişmeleri içselleştirerek yürüten işletmeler iş sürekliliğini sağlamak adına iş kaybına uğramaksızın ofis ortamından uzaktan çalışma sistemlerine geçerek faaliyetlerinde devamlılık sağlayabilmişlerdir.

Pandemi koşullarını takiben bu dönemde edinilen tecrübeler ve uzaktan çalışma modelinin maliyet avantajı ile uzaktan çalışma modeli işletmelerce benimsenmeye devam edilmiştir. Birçok işletme ya tümüyle uzaktan çalışma modelinde kalmış ya belirli operasyon ekiplerini uzaktan çalışacak şekilde kurgulamış ya da uzaktan ve işyerinden çalışmanın mümkün olduğu hibrit modellere geçiş yapmıştır.

Dönüşümün yarattığı fırsat maliyetleri söz konusu değişimin getirdiği fırsat ve riskleri yeniden gözden geçirmeyi gerekli kılmaktadır. Ortaya çıkan bu risklerin yönetilmesinde icrai birimler kadar iç denetimin de rol ve sorumlulukları mevcuttur. İç denetim, işletmelerin risklerle mücadelelerinde etkin ve verimli şekilde faaliyet göstermesini sağlamak için güvence ve danışmanlık rolünü bir arada yürüten fonksiyondur. Bu rol, işletmenin faaliyetlerinde söz konusu riskin yönetilmesi adına iş modelleri ile risk tanımlama uygulamalarının birbirini ne ölçüde desteklediğine veya bu desteği besleyecek uygulamaların neler olacağına ilişkin çözüm yaratıcı kılavuzlar ve saptamalar yapmayı gerekli kılmaktadır.

Uzaktan çalışma uygulamaları Covid-19 pandemisiyle birlikte 2020 yılından itibaren artış göstermekle birlikte bu konuda ulusal literatürde yer alan çalışmaların halen sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Ayrıca gerek ulusal gerekse uluslararası literatür incelendiğinde uzaktan çalışma kapsamında yürütülen faaliyetler ile ortaya çıkan risklerin iç denetim birimlerince gözden geçirilmesine yönelik kapsam önerisi sunan bir çalışmanın mevcut olmadığı belirlenmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde söz konusu çalışma ile iç denetim ile ilgili literatüre katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada, iç denetimin, bir iş modeli değişikliğini temsil eden uzaktan çalışma modeline geçiş ile ilgili yürüteceği denetim çalışmalarının planlama aşamasında yer alan risk tanımlama ve denetim kapsamı belirleme faaliyetlerinde kullanılabilecek bir uygulama önerisi geliştirilmiştir. Bu çerçevede öncelikle uzaktan çalışmayla ilgili kavramsal çerçeveye yer verilmekte, literatür taraması yapılarak belirtilen kapsamda bir öneri sunulmaktadır. Sonuç bölümünde sunulan öneriye ilişkin genel bir değerlendirmede bulunulacaktır.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Uzaktan Çalışma Tanımı ve Riskleri

Uluslararası Çalışma Örgütü ILO (2020, s.1), uzaktan çalışmayı “*bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımıyla işveren mekânı dışında yapılan işler*” şeklinde tanımlamaktadır. Ayrıca uzaktan çalışmanın iş sürekliliği ile ilişkisinden bahsederek işyerinde meydana gelebilecek olumsuz gelişmeler nedeniyle (örneğin: pandemi) ortaya çıkabilecek beklenmedik olaylara karşı bir araç olabileceğinden bahsetmektedir.

Ulusal mevzuatımızda ise uzaktan çalışma tanımı İş Kanunu (2003)’ün 14. Maddesine dayanmakta olup ilgili düzenlemede “*Uzaktan çalışma; işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisidir*” denilmektedir.

Ulusal mevzuatın konu ile ilgili en üst kademesini oluşturan İş Kanunu, yapmış olduğu uzaktan çalışma tanımı dışında uzaktan çalışma ilişkisinde kurulacak sözleşmede yer alması gereken asgari hususlar ile iş sağlığı ve güvenliği önlemleri konusunda yapılacak bilgilendirmede işveren sorumluluğuna ve ücret ödemesinde uzaktan ve işyerinden yapılacak işlerde eşit işe eşit ödeme yapılması konusunda işveren sorumluluğuna yer vermektedir. İş Kanunu (2003)'nda yer alan sözleşmesel gereklilikler incelendiğinde ise tanımlanan unsurların işin tanımlanmasına, şekline, süresine, yerine, ücretine, kullanılacak ekipmanlara, çalışan iletişimine atıfta bulunduğu görülmektedir. Böylece bir risk yöneticisi ya da iç denetçi için yürütülecek bir çalışmada dayanak olarak ele alınması gereken kaynaklardan birincisinin İş Kanunu olduğu ve kanunun kapsamına giren işletmelerde yasada belirtilen bu hükümlere aykırılıklar nedeniyle ortaya çıkabilecek bir yasal uyum riskinden bahsedilebileceği söylenebilir.

Kanun seviyesindeki düzenleme sınırlı açıklama içermekle birlikte alt düzenleme yetkisi Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bırakılmış ve Bakanlık tarafından Uzaktan Çalışma Yönetmeliği (2021) hazırlanmıştır. Bu yönetmelik maddeleri genel itibariyle uzaktan çalışma koşulları ile ilgili konuların belirlenmesinde işveren ve çalışan arasında akdedilecek yazılı iş sözleşmesine işaret etmekte ve koşulların taraflar arasında belirleneceğini ifade etmektedir. Bunun yanında Yönetmelik, 11. Maddesinde Kanun'da yer alan açıklamalara ilave olarak verilerin korunmasına yönelik hükümleri ortaya koymuş ve çalışanı bilgilendirme ve gerekli tedbirleri alma sorumluluğunu işverene yüklemiştir. Uzaktan Çalışma Yönetmeliği (2021)'nin giriş ve yürürlük hükümleri ile birlikte toplam 16 maddeden oluştuğu ve düzenlemede genel itibariyle iş sözleşmesine atıf yapıldığı görülmekte olup, bu durumda işletmelerde risk yöneticisi ya da iç denetçi olarak görev yapan personelin uzaktan çalışmaya ilişkin risk değerlendirmelerinde hukuki anlaşmazlık riskleri ile mevzuata uyum risklerini ilgili düzenlemeler çerçevesinde ele alması gerektiği değerlendirilmektedir.

Bahsi geçen düzenlemeler ortaya koyulan şekliyle riskler değerlendirildiğinde İş Kanunu'nun ilgili maddeleri ile Yönetmelik hükümlerinin ötesinde İş Sağlığı ve Güvenliği, Bilgi Güvenliği, İş Kanunu'nun genel hükümleri dayanak olarak dikkate alınacaktır. Bu noktada önemli bir husus bu risklerin sektör ve işletme özelinde değişiklik göstereceğidir. Bu doğrultuda, mevzuatın ilgili iş koluna ve işletme uygulamalarına dayanarak ele alınmasının yanında mevzuatla düzenlenmeyen ancak işletmenin uyguladığı içsel risk yönetim çerçeveleri ve uygulamaları da dikkate alınmalıdır. Bunlara örnek olarak COSO İç Kontrol Çerçevesi, COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi, ISO Risk Yönetim Çerçevesi ve ISO Bilgi Güvenliği Çerçevesi gösterilebilir.

İş süreçlerinde içsel olarak bir risk yönetimi ya da kontrol çerçevesi uygulayan işletmeler için risk değerlendirmesi önemli adımlardan biridir. COSO Kurumsal Risk Yönetimi (2017) beş bileşeninden biri olan Performans başlığı altında işletmelerin stratejinin ve işletme amaçlarının performansını etkileyebilecek riskleri tanımlaması gerektiğini, yaratabileceği etkiye göre riskleri önceliklendirerek bunlara uygun risk yanıtlarının oluşturulması gerekliliğini ifade etmektedir.

Benzer şekilde COSO İç Kontrol Entegre Çerçevesi (2013)'nde ise iç kontrol bileşenlerinden biri risk değerlendirme adı ile anılmakta olup amaçlara ulaşmak için risklerin dinamik ve tekrarlayan bir şekilde değerlendirilmesi gerektiği ifade edilir. Baloğlu ve Çakalı (2022) bir risk değerlendirmesinde riskin olası etkisi ve gerçekleşme olasılığının yanında hızı ve süresinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmektedir.

ISO (2018) ise risk değerlendirmelerini belirsizlikler, risk kaynakları, olası sonuçlar, senaryolar, kontroller ve bu kontrollerin etkinliği çerçevesinde ele alınan bir faaliyet olarak tanımlamaktadır. Baloğlu (2020), COSO ve ISO'nun risk yönetimini ele alış açısından riski tanımlama, ölçümleme ve yanıt planlama şeklinde risk yönetiminde klasik hale gelmiş süreci izlediğini belirtmektedir.

İç denetçiler tarafından yürütülen denetim çalışmalarında risk değerlendirmesi, denetim alanının ön değerlendirmesinin yapılmasına ve çalışmanın kapsamının ve kaynak ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlamaya yöneliktir. Bu amaçla Uluslararası İç Denetim Enstitüsü (2016), iç

denetim mesleğine yönelik yayınlamış olduğu standartların “Görev Amaçları” başlıklı 2210 numaralı maddesinde bu ön değerlendirmeyi zorunlu bir faaliyet olarak tanımlar.

Uzaktan çalışma uygulamaları ile ilişkilendirilebilecek bir kavram da uzaktan denetimdir. Koç (2022), uzaktan denetimi özellikle olağanüstü şartlar altında denetim faaliyetlerinin sürdürülebilmesi için geleneksel denetime alternatif bir yöntem olarak tanımlamaktadır. Denetimin geleneksel yöntemler ve uzaktan denetim prensipleri ile yapılması arasındaki tercih planlama safhasındaki önemli bir tercihi ortaya çıkarır ve bilgi teknolojileri yeterlilikleri altında değerlendirilmelidir.

Görülebileceği üzere, herhangi bir denetlenebilir alan için geçerli olduğu üzere, uzaktan çalışma uygulamalarına yönelik gerçekleştirilecek bir iç denetim çalışmasında da işin kapsamını ortaya koymak için bir ön risk değerlendirme çalışması yapılmalıdır. Bu risk değerlendirmesi ilgili mevzuatı ele alacağı gibi işletme seviyesinde uygulanan kurumsal risk yönetimi ya da iç kontrol uygulamalarını da içermelidir.

1.2. Literatür Taraması

Bu bölümde uzaktan çalışmaya yönelik yerli ve yabancı yazında ilgili alana katkı getiren çalışmalara yer verilmektedir. Bu doğrultuda ulusal ve uluslararası literatür ayrı alt başlıklar altında incelenmiştir.

1.2.1. Ulusal Literatür

Pandeminin iş hayatına olan etkileri çerçevesinde uzaktan çalışmanın değerlendirildiği Akca ve Tepe Küçüköğlü (2020) tarafından uygulamanın avantajları ve dezavantajları irdelenmiştir. Çalışmanın bulgularına göre uzaktan çalışmanın işe olumlu etkileri sırasıyla; esneklik, zamandan tasarruf, iş yerine ulaşımdaki zaman kaybının önüne geçilmesi, çalışanların daha enerjik olmaları, ev ve iş ile ilgili faaliyetlerin birlikte yürütülebilmesidir. Uzaktan çalışmanın işe olumsuz etkileri ise çalışanların birbirleriyle yüz yüze görüşme imkânlarının ortadan kalkması, uzaktan çalışma tecrübesinin az olması, odaklanma, iş ve yaşam dengesi, ergonomi ve ihtiyaç duyulan araç ve gereçlerin yetersizliği olarak belirtilmiştir.

Özçelik (2021), pandemi döneminde çalışanların uzaktan çalışması sürecindeki performans değerlendirmelerine yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmanın örneklem kümesini Ankara ilinde faaliyet gösteren bir kamu kurumunun çağrı merkezi biriminde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Söz konusu çalışanların pandemi öncesi dönem ile pandemi sonrası uzaktan çalışma döneminde performans değerlendirmelerinde baz alınan kriterler ve performans değerleri analiz edilmiştir. Araştırmada 26 adet çağrı merkezi operatörünün verilerinden faydalanılmıştır. Ulaşılan sonuçlar, pandemi döneminde pandemi öncesi döneme kıyasla uzaktan çalışan çağrı merkezi operatörlerinin gerek çalışma süresi gerekse iş kalitesi bakımından daha yüksek performans sergilediklerini ortaya koymaktadır.

Tokdemir'in (2021) çalışmasında yazılım sektöründe görev alan çalışanların pandemi döneminde uzaktan çalışma deneyimleri araştırma konusu yapılmıştır. Çalışmanın iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, uzaktan çalışmanın zorluklarının anlaşılması, diğeri ise uzaktan çalışma ile çalışanların üretkenlikleri arasında nasıl bir ilişkinin mevcut olduğunun incelenmesidir. Çalışmada anket yöntemi uygulanmış ve anket soruları Türkiye’de faaliyet gösteren farklı işletmelerde görev yapan yazılım profesyonellerine gönderilmiştir. Buna göre, 321 geçerli anket sonuçları üzerinden gerçekleştirilen istatistiksel analizler neticesinde; pandemi döneminde çalışma sürelerinin uzadığı, çalışanların uzaktan çalışmaya kolay uyum sağladıkları, uzaktan çalışma esnasında en önemli iş kesintisi sebeplerinin evle ilgili işler ile çocuklar olduğu ve yazılım profesyonellerinin sabah ve öğleden sonraki saat aralıklarında daha verimli çalıştıkları bulgularına ulaşılmıştır.

Pandemi döneminde sıklıkla uygulanmaya başlayan uzaktan çalışmanın çalışanların sosyal ağ ilişkilerindeki değişimlere olası etkisi Alan ve Köker (2021) tarafından inceleme konusu yapılmıştır. Sistemik bir literatür taraması yöntemiyle gerçekleştirilen söz konusu çalışma

kapsamında çalışanların sosyal ağ ilişkilerinin pandemi sebebiyle değişime uğradığı belirtilmektedir. Ayrıca, uzaktan çalışmanın çalışanların zayıf bağlardan meydana gelen sosyal ağ ilişkilerinin önemini tekrar gündeme getirdiği, iş ilişkileri bakımından zayıf bağların daha faydalı olduğu, gerek işletmelerin gerekse personelin bağ sayılarını artırmaları ve zayıf bağ kurmalarını sağlamak amacıyla dijital uygulamalar ile sosyal medyanın önemli olduğu hususlarına vurgu yapılmıştır.

Serinlikli (2021) tarafından yürütülen çalışmada özellikle pandemi döneminde yoğun olarak uygulanmaya başlayan uzaktan çalışmanın avantaj ve dezavantajları açıklanmıştır. Uzaktan çalışmanın en öne çıkan avantajları bulaşma riskinin en düşük seviyeye düşürülmesine katkı sağlaması, çalışanların ailelerine daha fazla vakit ayırabilmeleri, iş yerine gidiş gelişlerde yaşanan zaman kaybindan tasarruf sağlanması, işletmeler açısından sağlanan maddi tasarruf, iş özerkliği ve çalışanlara yönelik sürekli olarak gerçekleştirilen denetimler olarak sıralanmıştır. Uzaktan çalışmanın temel dezavantajları ise sosyalleşmenin azalması, iş ve yaşam dengesinin bozulması, artan stres, performans, iş tatmini, bağlılık ve özdeşleşmede yaşanan düşüşler ve çocuk sahibi olan kadınların iş konsantrasyonlarının bozulması olarak belirtilmiştir.

Pandemi sürecinde uzaktan çalışma uygulamalarına yönelik değerlendirmelerin ve önerilerin yer aldığı farklı bir çalışma Dulay Yangın vd. (2021) tarafından yapılmıştır. Söz konusu çalışmada, uzaktan çalışmaya ilişkin iş sağlığı ve güvenliği, iş hukuku ve sosyal güvenlik hukuku alanlarındaki yetersizliklere yer verilmiş ve bu yetersizliklere yönelik çözüm önerilerinde bulunulmuştur.

Yalçın ve Akıncı Vural'ın (2021) çalışmasında, pandemi dönemi uzaktan çalışma uygulamaları ile akademisyenlerin kurumsal aidiyeti arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışma kapsamında İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi'nde görev yapan 14 öğretim üyesi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Görüşme sonuçlarından elde edilen veriler betimsel analize tâbi tutulmuştur. Ulaşılan sonuçlar, uzaktan çalışma uygulamasının öğretim üyelerinin aidiyetlerini doğrudan olumsuz yönde etkilemediğini ortaya koymaktadır.

Akademisyenlere yönelik farklı bir çalışma Kutlutürk ve Yıkılmaz (2021) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, pandemi dönemi uzaktan çalışma koşullarında akademisyenlerin tükenmişlik algıları, kas ve iskelet sistemi ağrıları ve iş stresleri araştırma konusu yapılmıştır. 100 akademisyenden elde edilen bilgiler çerçevesinde gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları, akademisyenlerin iş stresinde ortaya çıkan artışın, ağrıları ve tükenmişlik algılarıyla pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, akademisyenlerin fiziki aktivite seviyeleri ve çalışmaları esnasındaki ağrılarının tükenmişlik algılarıyla negatif yönlü ilişki içerisinde bulunduğu tespitlerine ulaşılmıştır.

Akay ve Kundakçı (2021), uzaktan çalışma uygulamasına farklı bir açıdan bakmak suretiyle bir üretim işletmesi özelinde çok kriterli karar verme yöntemlerinden MACBETH ve TOPSIS yöntemleri ile tam sayılı programlama yöntemini kullanarak uzaktan çalışmaya yönelik bir model önerisinde bulunmuştur. Çalışmada oluşturulan modelin işveren taleplerini daha fazla karşılayan ve daha adil bir çalışma modeli olduğuna vurgu yapılmıştır.

Pandemi dönemi uzaktan çalışma uygulamaları esnasında bankacılık sektörü çalışanlarının iş performanslarına etki eden etmenler Güzel ve Aydın (2021) tarafından araştırma konusu yapılmıştır. Anket yöntemi uygulanan çalışmada, Erzurum ilinde bankacılık sektöründe görev yapan çalışanlardan temin edilen 311 anket formu değerlendirmeye tâbi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar uzaktan çalışmanın, çalışanın cinsiyetinin, iş memnuniyetinin ve görev alınan işletmenin bankacılık sektörü çalışanlarının performansı üzerinde anlamlı etkisinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşın, eğitim durumu, iş alanı, yaş, medeni hâl, motivasyon, görev yapılan pozisyon ve ilgili işletmede çalışılan süre değişkenleri ile performans arasında anlamlı bir ilişkinin mevcut olmadığı tespit edilmiştir.

Yiğit'in (2021) çalışmasında pandemi sürecinde uzaktan çalışma uygulaması teorik açıdan incelenmiştir. Uzaktan çalışmaya yönelik temel kavramlara ve yerli ve yabancı yazımda yer alan konuyla ilgili çalışmalarda ulaşılan tespitlere yer verilmiştir. Çalışmada, uzaktan çalışmanın olumlu yanlarının yanı sıra olumsuz yanlarının da mevcut olduğu, konuyla ilgili yapılan akademik çalışmaların sonuçlarının farklılaştığı ve salgın sürecinde uzaktan çalışmaya olan bakışın değiştiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Uzaktan çalışmanın çalışanlar açısından olası olumsuz etkileri Güler ve Nalbant (2022) tarafından incelenmiştir. Literatür taraması yönteminden faydalanılarak gerçekleştirilen çalışmanın amacı uzaktan çalışma kaynaklı çalışanlar özelindeki sorunların tespiti ve bu sorunlara yönelik olarak çözüm önerileri geliştirilmesi olarak belirlenmiştir. Sonuç olarak, uzaktan çalışma süreçlerinde ortaya çıkabilecek çalışan kaynaklı temel sorunlar kurum bağlılığının azalması, izolasyon, odaklanma ve motivasyon problemleri, rol çatışması, iletişimle ilgili sıkıntılar ve değişime karşı direnç gösterme olarak sıralanmıştır.

Esen ve Bircan'ın (2022) çalışmasında uzaktan çalışma uygulamasına yönelik çalışanların algıları ve bakış açıları araştırılmıştır. Nicel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan çalışmada uluslararası alanda faaliyet gösteren bir işletmede görev yapan 210 Ar-ge çalışanına kapalı uçlu sorular yönlendirilmiştir. Elde edilen yanıtlar değerlendirildiğinde, uzaktan çalışma uygulamasının iş ve özel yaşam dengesine olumlu etki yaptığı ve çalışanların yoğunluk ve stresini azalttığı görülmektedir. Buna karşın, bu uygulamanın, iş verimliliğini olumsuz yönde etkilediği ve çalışanların kendi görüşlerinin sorulması durumunda sürekliden ziyade bazı günler uzaktan çalışmayı tercih edecekleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

Erafşar (2022), pandemi döneminde uzaktan çalışmaya yönelik olarak hukuki bir değerlendirmede bulunmuş ve söz konusu uygulamanın iş hukuku kapsamında değerlendirilmesine yönelik olarak bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmada öncelikle uzaktan çalışma ve türleri açıklanmış, sonrasında uygulamanın İş Kanunu hükümleri çerçevesinde çalışan ve işverenin hak ve yükümlülükleri açısından değerlendirmesine yer verilmiştir.

Uzaktan çalışmaya yönelik olarak muhasebe mesleğiyle ilgili bir çalışma Açıkgoz ve Mutlu (2022) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, pandemi döneminin muhasebe meslek mensuplarını nasıl etkilediği, bu dönemdeki çalışma koşulları ve meslek mensuplarına yönelik olarak uzaktan çalışma uygulamalarıyla ilgili yapılması gereken düzenlemeler ele alınmıştır. Çalışma sonucunda, muhasebe meslek mensuplarının uzaktan çalışmalarına yönelik gerekli düzenlemelerin yapılması ve dijitalleşmeden faydalanmalarına yönelik olarak uygun imkânların sağlanması önerilerinde bulunulmuştur.

1.2.2. Uluslararası Literatür

Uluslararası literatür incelendiğinde bu konuda yapılan çalışma sayısının oldukça fazla olduğu görülmüştür. Bunlardan, Hashim vd. (2020), covid-19 pandemisi döneminde uzaktan çalışmaya yönelik bir araştırma yapmıştır. Çalışmanın amacı uzaktan çalışan personelin bu esnadaki iş tatminlerinin ve iş performanslarının ölçülmesi olarak belirlenmiştir. Malezya'da faaliyet gösteren üniversitelerde görev yapan 503 idari personele gönderilen anketlerden elde edilen sonuçlara göre çalışanların %87,1'i uzaktan çalışma uygulamasından memnuniyet duymaktadır.

Uzaktan çalışmanın iş tatminine, iş ve özel hayat arasındaki dengeye olan etkileri Bellmann ve Hübler'in (2020) çalışmasında araştırma konusu yapılmıştır. Uzaktan çalışan personele anket yöntemi uygulanmak suretiyle yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlar uzaktan çalışmanın çalışanların iş tatminleri üzerinde anlamlı etkisinin bulunmadığını ortaya koymaktadır. Buna karşın iş ve özel yaşam dengesi üzerindeki etkisi olumsuz olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte, uzaktan çalışan personelin uzaktan çalışmak isteyen personele kıyasla daha mutlu olduğu ve iş tatminlerinin daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Palumbo'nun (2020) çalışmasının amacı uzaktan çalışmanın iş özel yaşam dengesine olan etkilerinin araştırılmasıdır. Çalışmada Eurofound's European Working Conditions anketinden elde edilen ikincil verilerden faydalanılmıştır. Analiz sonuçları, uzaktan çalışmanın kamu çalışanlarının iş ve özel yaşam dengelerini olumsuz yönde etkilediğini, uzaktan çalışmanın işle ilgili yorgunluğu artırdığını ve iş ve özel yaşam dengesindeki olumsuzluklara karşın uzaktan çalışmanın çalışan bağlılığı üzerinde olumlu etkisinin bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamalarının yaygın hale gelmesinden hareketle hangi işlerin evde yapılabileceğine yönelik bir çalışma Dingel ve Neiman (2020) tarafından gerçekleştirilmiştir. Anket yöntemi uygulanarak yapılan çalışmada, Amerika Birleşik Devletleri'nde işlerin %37'sinin tamamen uzaktan çalışma yöntemiyle gerçekleştirilebileceği ve bu işlere yönelik ödenen ücretlerin tüm ücretler içerisindeki payının %46 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, daha düşük gelir düzeyine sahip ekonomilerde uzaktan gerçekleştirilebilecek işlerin daha düşük bir paya sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgütsel kuralların uzaktan çalışma, uzaktan çalışmanın verimliliği ve bağımlılık üzerindeki etkisi Tanpipat vd.'nin (2020) çalışmasında araştırma konusu yapılmıştır. Çalışma kapsamında Tayland'da faaliyet gösteren çeşitli kuruluşlarda görev yapan 414 çalışana anket uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analiz edilmesi neticesinde, örgütsel kuralların verimlilik ve bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin bulunduğu; bununla birlikte uzaktan çalışma kapsamında iş motivasyonunun çalışanların bağlılıklarını devam ettirebileceği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Raisiene vd. (2020), uzaktan çalışmanın değerlendirilmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışmada, Litvanya'da faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan ve uzaktan çalışan 436 personele anket uygulanmıştır. Anket sonuçlarından elde edilen verilerin analiz edilmesi neticesinde, uzaktan çalışma verimliliğini etkileyen faktörlerin ve uzaktan çalışandan beklenen niteliklerin değerlendirilmesinde cinsiyet, yaş, eğitim, iş deneyimi ve uzaktan çalışma deneyimine bağlı olarak farklılıklar olduğu ortaya koyulmuştur.

Delaporte ve Pena (2020) çalışmasında pandemi döneminde uzaktan çalışmaya yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamına alınan 23 ülke özelinde uzaktan yapılabilecek işler ve bu işlere yönelik çalışan özellikleri incelenmiştir. Ulaşılan sonuçlar uzaktan çalışabilen personelin oranlarının %7 ile %16 arasında değişiklik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, çalışanların meslekler, çalışılan sektörler, bölgeler ve çalışanların sosyoekonomik özellikleri arasında uzaktan çalışma potansiyelinde önemli farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir.

Pandemi döneminde uzaktan çalışmanın avantaj ve dezavantajlarına yönelik bir çalışma Ipsen vd. (2021) tarafından yürütülmüştür. Araştırma kapsamında uzaktan çalışanlara uygulanan anketlerden elde edilen sonuçlar, çalışanların uzaktan çalışma deneyimlerinin olumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Uzaktan çalışmanın temel avantajları iş yaşam dengesi, verimlilik ve daha fazla iş kontrolü olarak sıralanmıştır. Başlıca dezavantajları ise evdeki kısıtlamalar, iş belirsizlikleri ve yetersiz ekipman olarak ifade edilmiştir.

Gibbs vd. (2021), pandemi öncesi ve sonrasındaki çalışan üretkenliğini uzaktan çalışma perspektifinden analiz etmiştir. Çalışma kapsamında bilgi teknolojileri alanında hizmet veren bir işletmenin çalışan verilerinden faydalanılmıştır. Uzaktan çalışma döneminde çalışma saatlerinde artış yaşandığı belirlenmiştir. Buna karşın iş verimliliğinde pandemi öncesi döneme kıyasla düşüş yaşanmıştır. Çocuğu olan çalışanların çocuksuz olanlara kıyasla çalışma saatlerinin artış gösterdiği ve bu çalışanların üretkenliklerinin daha fazla düştüğü tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra üretkenlik açısından kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla daha fazla düşüş yaşadığı, işletmelerdeki görev süresi daha uzun olan çalışanların üretkenliklerinin ise diğerlerine göre olumsuz yönde daha az etkilendiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca, elde edilen sonuçlar toplantılara ayrılan sürelerin arttığını ve kesintisiz çalışma saatlerinin ise önemli ölçüde kısaldığını ortaya koymaktadır.

Uzaktan çalışmanın bankacılık sektöründe çalışan y kuşağı personelin performansı üzerindeki etkisi Endonezya bankacılık sektörü kapsamında Hafshah vd.'nin (2022) çalışmasında

araştırılmıştır. Çalışmada, bankacılık sektöründe görev yapan 367 çalışana anket uygulanmış ve sonuçlar analiz edilmiştir. Sonuçlara göre uzaktan çalışma sistemi, y kuşağı çalışanlarının performansı, motivasyonu ve çalışmaları üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahiptir. Bununla birlikte, uzaktan çalışma uygulamasının y kuşağı çalışanların motivasyonu ve bağlılığı ile performansı üzerinde aracılık etkisi bulunmaktadır.

Pass ve Ridgway (2022), pandemi döneminde uygulanan zorunlu uzaktan çalışmanın çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışmada, uzaktan personelin bağlılığının artırılmasına yönelik üç öneride bulunulmuştur. Bunlardan ilki, çalışanların işletmenin hedef ve amaçlarına yönelik tartışmalara dâhil edilmeleri suretiyle bilgilendirilmeleridir. İkincisi, çalışanlara esneklik üzerine odaklanan özelleştirilmiş uygulamalar sunulmasıdır. Üçüncüsü ise çalışanların özerkliğinin artırılmasıdır.

Tunk ve Kumar'ın (2022) çalışması pandemi döneminde uzaktan çalışmanın etkilerini araştırmaktadır. Çalışma kapsamında Hindistan'da uzaktan çalışan tam zamanlı 138 personele anket yöntemi uygulanmış ve elde edilen veriler analiz edilmiştir. Ulaşılan sonuçlara göre iş bağımlılığının, çalışanın gelecekte uzaktan çalışmaya istekli olması üzerinde olumsuz bir etkisi bulunmaktadır. Bununla birlikte sosyal etkileşimin çalışanın gelecekte uzaktan çalışmaya istekli olması üzerinde olumlu etkisinin bulunduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, çalışmanın sonuçları, yöneticinin rolünün çalışanın gelecekte uzaktan çalışmaya istekliliği üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmacıların covid-19 pandemisi döneminde uzaktan çalışma deneyimlerine yönelik algıları Rioveros vd. (2022) tarafından araştırılmıştır. Çalışma kapsamında 172 araştırmacıya anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler, uzaktan çalışmanın olumlu yönlerine karşın araştırmacıların uzaktan çalışma uygulamalarına yönelik genel olarak olumsuz görüş benimsediğini ortaya koymaktadır. Uygulanan anketlerde araştırmacıların %86'sı uzaktan çalışma sebebiyle araştırma çalışmalarının ilerlemesinden memnun olmadıklarını, %62,8'i karantina dönemi sonrası uzaktan daha fazla çalışmak istemediklerini, %79'u uzaktan çalışmanın araştırma çalışmalarının ilerleme hızını yavaşlattığını, %83,7'si verimliliği olumsuz etkilediğini, %83,8'i ise yeni araştırma becerilerinin gelişmesini engellediğini ifade etmiştir.

2. Uzaktan Çalışma Uygulamalarının Denetimine İlişkin Bir Öneri

İç denetim, işletmenin maruz kaldığı risklere yönelik ortaya koyulan eylemlerin etkili ve verimli bir şekilde işletildiğine ilişkin testler yürüten ve bu test sonuçlarına göre hem bir güvence hizmeti sunan hem de risklerin azaltılmasına yönelik öneriler geliştirmek suretiyle danışmanlık görevi gören bir fonksiyondur.

Tüm çalışma modellerinde olduğu gibi uzaktan çalışma (bu çalışmada uzaktan çalışmayı içeren hibrit çalışma modelleri de bu kapsama dahil edilmiştir) modeli kapsamındaki işleyişler de iç denetimin çalışma konuları arasına girmektedir. İş modelinin değişikliği sonrası ortaya çıkan riskler iç denetim birimlerince de detaylı şekilde incelenmeli ve analiz edilmelidir. Klasik organizasyonel yapıların yanında çevik çalışma modellerini ve uzaktan çalışma prensiplerini bir arada benimseyen karmaşık yapılardaki riskler doğru şekilde analiz edilmelidir.

Diğer tüm risklerde olduğu gibi çalışma modelinin değiştirilmesi sonucu ortaya çıkan riskler de öncelikle işletmenin kurumsal yapısı içerisinde yer bulan farklı hatlar tarafından değerlendirilmeli ve bunları azaltacak önlemler tesis edilmelidir. Bundan sonraki adımda üçüncü hat olarak görev yapan iç denetimin bu risklerin değerlendirilme, yönetilme ve kontrollerle ilişkilendirilme açılarından bağımsız ve tarafsız bir gözle ele alınması ve ilgili paydaşlar nezdinde bir güvence hizmeti sunulurken aynı zamanda iyileştirici öneriler de getirilmesi beklenmelidir. Bu kapsamda, her ne kadar risk analizlerinin diğer savunma hatları eliyle gerçekleştirilmesi kurumsal risk yönetiminin ve iç kontrol çerçevelerinin bir gereği ise de iç denetim fonksiyonu da kendi çalışmalarında kullanmak üzere kendi risk değerlendirmelerini gerçekleştirecek, odaklanacağı

konuları ve çalışmanın kapsamını belirlerken aynı zamanda her bir denetim adımına tahsis edeceği kaynak miktarını da denetimin planlama aşamasında tayin edecektir.

Bu çalışmada, uzaktan çalışma modeli kapsamında çalışmalarını sürdüren bir işletmenin iç denetim birimince bu risk analizinin içeriğine ve analiz sonrası yürütülecek testlerin genel kapsamına ilişkin bir öneri geliştirilmiştir. Bunun için öncelikle uzaktan çalışma modeline geçilmesi ile ortaya çıkması muhtemel riskler belirlenmiş, ardından bunlara yönelik gerçekleştirilecek testler genel hatlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

İş modelinde uzaktan çalışma modeline geçişle birlikte yaşanacak değişimler sonrası ortaya çıkabilecek riskler işletme özelinde değişiklik gösterecektir. Bu riskler işletmenin iş koluna, ürün veya hizmet tipine, paydaşları ile ilişkilerine, müşteri kitlesine, içerisinde yer aldığı tedarik zincirine, personelinin yetkinliğine ve yapısına, teknolojik uygunluğuna ve benzer faktörlere göre değişiklik gösterecek olmakla birlikte, bu çalışma işletme özelinde yürütülecek denetim çalışmaları için tüm bu kriterlerden bağımsız bir çatı oluşturmaktadır. Tablo 1 bu çalışma sonuçlarını özetlemektedir.

Tablo 1: Uzaktan Çalışma Modeli Denetimi Risk ve Test Tanımları

Risk Adı	Risk Tanımı	Test Tanımı
1. İnsan Kaynakları Riski 1.1. Hukuki Anlaşmazlık Riski – Anlaşma	Uzaktan çalışma modelinin şartları ve çalışan ve işveren taraflarının karşılıklı sorumlulukları yazılı bir anlaşma haline getirilmezse gelecekte oluşabilecek anlaşmazlıklar nedeniyle hukuki süreçler ortaya çıkabilir, ceza ve yaptırımlara maruz kalınabilir, ceza, tazminat vb. adlar altında ödemeler sonucu finansal kayıplara sebebiyet verilebilir.	Uzaktan çalışma modelinin şartlarına ve çalışan ile işveren taraflarının karşılıklı sorumluluklarına yer veren ya da bunları içeren başka bir dokümana atıfta bulunan yazılı bir anlaşmanın (protokol, sözleşme, vb.) mevcudiyeti aranır. Bu anlaşmanın asgari olarak tarafların işin ifası sırasındaki yükümlülüklerine veya uzaktan çalışma modelinin tanımını ve unsurlarını açıklayan prosedüre yönelik bir atfa yer verecek kapsamda ve mevcut iş sözleşmelerinin uzantısını oluşturacak şekilde tarafların kabul beyanlarına yer vermesi gerekir. Salgın sebebiyle ya da çalışma modelinin ofise gelmeyi mümkün kılmayacak şekilde yapılandırılması nedeniyle bu anlaşmanın ıslak imzalı şekilde temin edilememesi halinde işverenin uzaktan çalışma modeline dair belirlediği koşullara dair işveren tarafından çalışanların e-posta adreslerine çalışma şartlarının gönderilmesi ile bildirim şartı sağlanabilecektir. Denetim çalışmalarında taraflar arasında bu şekilde düzenlenmiş bir mutabakat bulunup bulunmadığı, varsa bunun içeriği ve şekline ilişkin değerlendirmelerde bulunulur. Mutabakat metinlerinde Hukuk müşavirlerinden görüş alınıp alınmadığı incelenir.
1. İnsan Kaynakları Riski 1.2. Hukuki Anlaşmazlık Riski – Tanımlar	Uzaktan çalışma modelinin kapsamı ve şartları önceden belirlenmezse çalışan ve işveren arasında ileride oluşabilecek anlaşmazlıklar nedeniyle hukuki süreçler ortaya çıkabilir, ceza ve yaptırımlara maruz kalınabilir, ceza, tazminat vb. adlar altında ödemeler sonucu finansal kayıplara sebebiyet verilebilir.	Uzaktan çalışma modelinin yapısı, klasik çalışma modeline ilave olarak çalışan ve işveren getirdiği yükümlülükler ve çalışma şartları yazılı şekilde belirlenmiş olmalıdır. Bu şartlar uzaktan çalışma modelinin uygulama usullerine ilişkin şu hususları kapsayabilir:

UZAKTAN ÇALIŞMA UYGULAMALARININ İÇ DENETİMİNE İLİŞKİN BİR ÖNERİ

Risk Adı	Risk Tanımı	Test Tanımı
		<p>i) Uzaktan çalışma modelinin hangi fonksiyonları ve hangi personeli kapsadığı</p> <p>ii) Uzaktan çalışma sürecinde çalışanın çalışma süreçlerine katılım şekli ve işverenin bunu kontrol etme hakkı</p> <p>iii) Uzaktan çalışma sürecinde uygulanacak talep ve onay prosedürleri</p> <p>iv) Uzaktan çalışma sürecinde kullanılacak envanter ve bunların muhafaza sorumlulukları</p> <p>v) Uzaktan çalışma nedeniyle ortaya çıkan gider ve masrafların ne şekilde karşılanacağı</p> <p>Çalışma usullerinin belirlenmesinde Hukuk müşavirlerinden görüş alınıp alınmadığı incelenir.</p>
<p>1. İnsan Kaynakları Riski</p> <p>1.3. Hukuki Anlaşmazlık Riski – Eşitlik</p>	<p>Uzaktan çalışma uygulamalarının Covid-19 gibi durumlarda devreye alınması başta olmak üzere, özellikli durumlarda işveren tarafından çalışanlar arasında risk grupları oluşturulmaması (yaş, kronik hastalık vb. kriterlerle) ve bu gruplardan riskli olarak addedilenlere uygun uzaktan çalışma usullerinin belirlenmemesi ya da aynı riskli grup içerisinde yer alan çalışanlara eşit muamele ilkesine uygun şekilde davranılmaması nedeniyle hukuki süreçler ortaya çıkabilir, ceza ve yaptırımlara maruz kalınabilir, ceza, tazminat vb. adlar altında ödemeler sonucu finansal kayıplara sebebiyet verilebilir.</p>	<p>Uzaktan çalışma uygulamalarının özellikle Covid-19 gibi ihtiyaç haline geldiği durumlarda çalışanlara ilişkin yaş, kronik hastalık vb. kriterler üzerinden risk gruplarının tanımlandığı ve bu risk gruplarının her birine münhasır uygulama usullerinin belirlendiği test edilir.</p> <p>Çalışan risk gruplarına ayrılarak farklı uzaktan çalışma uygulamalarına tabi tutulduğu durumlarda uzaktan çalışma takip listeleri üzerinden eşit muamele ilkesine uygun hareket edilip edilmediği belirlenir.</p>
<p>1. İnsan Kaynakları Riski</p> <p>1.4. Hukuki Anlaşmazlık Riski – Gider Paylaşımı</p>	<p>Uzaktan çalışma uygulamaları süresince ortaya çıkan ve çalışana ilave bir gider oluşturan (enerji vb.) giderlerin karşılanmasına ya da uzaktan çalışma süresince ofiste çalışmadan kaynaklanan ve işverence karşılanan personel giderlerinin kesintiye uğrayıp uğramayacağına yönelik usullerin belirlenmemesi, bu usullerin belirlendiği şekilde uygulanmaması, uygulamalar sırasında çalışanlar arasında eşitlik ilkesine riayet edilmemesi nedeniyle hukuki süreçler ortaya çıkabilir, ceza ve yaptırımlara maruz kalınabilir, ceza, tazminat vb. adlar altında ödemeler sonucu finansal kayıplara sebebiyet verilebilir.</p>	<p>Uzaktan çalışma uygulamaları işveren için genel giderlerde bir azalmaya sebep olabileceken karşı tarafta çalışanlar için (enerji vb. kullanımı nedeniyle) ilave giderlere sebep olabilecektir. Bu nedenle ortaya çıkan bu giderlerin işveren tarafından ne şekilde destekleneceğine ilişkin kuralların oluşturulduğu, desteklenmeyecekse ortaya çıkabilecek giderler nedeniyle işverenin sorumlu tutulamayacağına ilişkin mutabakat metninde düzenleme bulunduğu hususları test edilir.</p> <p>Ayrıca, belirlenen kural dahilinde ödemelerin gerçekleştirildiği, gerçekleştirilen ödemeler nedeniyle ortaya çıkabilecek vergisel yükümlülüklerin gereği şekilde hesaplandığı ve işveren maliyetinin ilgili muhasebe hesaplarına doğru şekilde yansıtıldığı konuları test edilir.</p> <p>Kuralların belirlenmesinde ve uygulanmasında işveren tarafından çalışanlar arasında eşitlik ilkesine riayet edecek şekilde</p>

Risk Adı	Risk Tanımı	Test Tanımı
		<p>hareket edilip edilmediği belirlenen kural setlerinden ve ödeme işlemlerinden test edilir.</p> <p>İşyerinde çalışılması nedeniyle çalışana ödenmekte olan tutarların (yol parası, yemek parası, vb.) ya da işyerinde sağlanan yemek hizmetinin uzaktan çalışma modeline geçilmesi nedeniyle hangi kapsamda değerlendirileceğine ilişkin kuralların belirlendiği, çalışan ile mutabık kalındığı, belirlenen kurallar çerçevesinde uygulandığı test edilir. Hibrit model uygulayan işletmelerde uzaktan ve işyerinden çalışılan günler arasında uygulama farklılıkları varsa, ek olarak, bu günlerin takibi ve kuralların uygulanmasına ilişkin testler gerçekleştirilir.</p>
<p>1. İnsan Kaynakları Riski</p> <p>1.5. Hayali Çalışanlar Yoluyla Suiistimal Riski</p>	<p>İşletmenin diğer süreçleri ile birlikte işe alım süreçlerinin de uzaktan çalışma modeli çerçevesinde yürütülmesi durumunda işe alınan personelin işgücüne katılmamasına karşın ödeme alması yoluyla bordro suiistimalleri gerçekleşebilir ve bu durum finansal kayıplara sebebiyet verilebilir.</p>	<p>Uzaktan çalışma modeli sırasında işe alınan personelin iş tanımları kapsamında görevlerini ifa edip etmedikleri işletmenin kullandığı sistemler ve yazılımlar üzerinde bıraktığı izler takip edilerek tespit edilir.</p> <p>Ayrıca bordroya dahil edildiği belirtilen personel için özlük dosyası oluşturulup oluşturulmadığı, bu dosyada yer alan personel bilgilerinin çalışanın görev tanımı ve unvanı ile uyumlu olup olmadığı hususları değerlendirilerek olası suiistimal risklerini işaret edecek uyumsuzluklar tespit edilir.</p> <p>İşletme, departmanlar, lokasyonlar bazında personel sirkülasyonuna ilişkin istatistikler incelenir.</p>
<p>2. İş Süreçleri Riski</p> <p>2.1. İş Modelinin Adaptasyonu Riski</p>	<p>İşletmenin mevcut iş modelinin uzaktan çalışma modeline uygun olmaması nedeniyle yaşanabilecek üretim ve hizmet kesintileri, müşteriler başta olmak üzere tedarikçiler, bayiler, araçlar ve diğer tüm paydaşlar üzerindeki memnuniyet kaybı nedeniyle Pazar kaybı ortaya çıkabilir, marka ve işletme değerinde düşüş meydana gelebilir, kârlılık ve verimlilik kayıpları ortaya çıkabilir, çalışan memnuniyeti ve bağlılığı düşebilir, suiistimal riskleri artabilir ve sonuç olarak finansal kayıplar da dahil olumsuzluklar gözlenebilir.</p>	<p>İşletmenin model değişikliği öncesine ve sonrasına ilişkin performans gelişiminin performans kriterleri ve finansal veriler üzerinden takip edilip edilmediği, müşteri algısındaki değişimlerin ölçülmesine ilişkin aksiyonların alınıp alınmadığı, hizmet ve sistem kesintilerine ilişkin istatistiklerin izlenip izlenmediği, çalışan memnuniyetindeki değişikliklerin analiz edilip edilmediği hususları test edilir.</p> <p>Bu yönde yapılan çalışmalar varsa, bunların sonuçları çerçevesinde iyileştirici önlemlerin planlanıp planlanmadığı anlaşılır.</p>
<p>2. İş Süreçleri Riski</p> <p>2.2. İşletme Süreçlerinin Adaptasyonu Riski</p>	<p>İşletme süreçlerinin uzaktan çalışma modeline imkan verecek şekilde dijitalleşmesinin sağlanamaması nedeniyle yaşanabilecek üretim ve hizmet kesintileri, müşteriler başta olmak üzere tedarikçiler, bayiler, araçlar ve diğer tüm paydaşlar üzerindeki memnuniyet kaybı nedeniyle Pazar kaybı ortaya çıkabilir, marka ve işletme değerinde düşüş meydana</p>	<p>İşletme süreçlerinde uzaktan çalışma sonrası oluşan başarısızlıkların ve verimsizliklerin tespitine yönelik değerlendirmelerin yapılıp yapılmadığı test edilir.</p> <p>Uzaktan çalışma ile süreçlerde kullanılmaya başlanan bilgi teknolojileri araçlarının kullanımı ve verimi, iş süreçlerinin dijitalleştirilmesi yönündeki ihtiyaç ve bunun karşılanıp karşılanmadığı, personelin uzaktan çalışma uygulamaları kapsamında ortaya</p>

UZAKTAN ÇALIŞMA UYGULAMALARININ İÇ DENETİMİNE İLİŞKİN BİR ÖNERİ

Risk Adı	Risk Tanımı	Test Tanımı
	gelebilir, kârlılık ve verimlilik kayıpları ortaya çıkabilir, çalışan memnuniyeti ve bağlılığı düşebilir, suiistimal riskleri artabilir ve sonuç olarak finansal kayıplar da dahil olumsuzluklar gözlenebilir.	koyduğu efor ve verimlilik, vb. konular birim yöneticileri ile görüşülerek anlaşılır ve olası riskler ve verimsizlikler tespit edilir.
2. İş Süreçleri Riski 2.3. İşletme Kaynaklarının Adaptasyonu Riski	İşyerinde çalışmaya dayalı iş modelinden uzaktan çalışma modeline dayalı iş yapış şekline geçişte kaynak planlamasının yapılmaması nedeniyle yaşanabilecek üretim ve hizmet kesintileri, müşteriler başta olmak üzere tedarikçiler, bayiiler, araçlar ve diğer tüm paydaşlar üzerindeki memnuniyet kaybı nedeniyle Pazar kaybı ortaya çıkabilir, marka ve işletme değerinde düşüş meydana gelebilir, kârlılık ve verimlilik kayıpları ortaya çıkabilir, çalışan memnuniyeti ve bağlılığı düşebilir, 329suiistimal riskleri artabilir ve sonuç olarak finansal kayıplar da dahil olumsuzluklar gözlenebilir.	<p>Personele uzaktan çalışma uygulamalarının sağlıklı bir şekilde devamına imkan verecek yazılım ve donanım varlıklarının tahsis edildiği hususu test edilir.</p> <p>Bu kapsamda taşınabilir bilgisayarlar ve mobil telefonlar, işin devamı süresince personelin ihtiyaç duyabileceği sarf malzemeler, dijital ortamda iletişim sağlayan yazılımlar, iletişimin sürekliliğini sağlamada kullanılacak internet bağlantıları ve mobil telefon hatları, personelin sağlıklı ve konforlu bir şekilde iş yapmasını sağlayabilecek ofis mobilyalarının personele yeter kapsam ve sayıda sunulduğu test edilir.</p> <p>İşletme kaynaklarının personele tahsisinde takip işlevini yerine getirecek gerekli envanter takip sistematığının kurulduğu ve gereği gibi işletildiği test edilir.</p> <p>İşletme kaynaklarının atıl şekilde kullanılmasının önüne geçmek üzere, görev tanımı ile ilişki kurulamayan kaynak tahsisi yapılmadığı test edilir.</p> <p>Yazıcılar, tarayıcılar gibi ofis ortamında ortak kullanıma hizmet verebilecek ve uzaktan çalışma ortamına taşınması mümkün olmayan envanterden kiralama yoluyla elde edilenlerin sözleşmelerinin feshine ve atıl kaynak kullanımının önüne geçilmesine yönelik aksiyonların mevcudiyeti sorgulanır.</p> <p>Ortak kullanım havuzundan karşılanan personel ihtiyaçlarının gereği ölçüde karşılanabildiği, talep takip sistemlerinin gereği ölçüsünde kurgulandığı ve teslimlerin ihtiyacı karşılayacak şekilde yürütüldüğü test edilir.</p> <p>Uzaktan çalışma iş modelinden önce personele tahsis edilen (envantere kayıtlı ya da kiralama yoluyla elde edilen) araçların akıbetinin değerlendirildiği ve alınan karar ölçüsünde hareket edildiği test edilir.</p> <p>Personelin işletme tarafından kendisine tahsis edilen envanter nedeniyle yaşadığı sorunlara çözüm sağlayacak yapıların tesis edildiği ve gereği ölçüsünde işletildiği test edilir.</p> <p>İhtiyaç üzerine personelin satın almasını kendisinin gerçekleştirebileceği envantere ilişkin kuralların belirlendiği ve bu kapsamda işlem yapıldığı test edilir. İşletme envanterine</p>

Risk Adı	Risk Tanımı	Test Tanımı
		girmesi gereken kıymetlere ilişkin gerekli aksiyonların alındığı test edilir.
2. İş Süreçleri Riski 2.4. İş Planlarının Aksaması Riski	Hibrit çalışma modellerini tercih eden işletmelerde uzaktan çalışılacak sürelerin tespitinde ve uzaktan çalışmanın planlanmasında ve yönetilmesinde yaşanacak aksaklıklar nedeniyle Pazar kaybı ortaya çıkabilir, marka ve işletme değerinde düşüş meydana gelebilir, kârlılık ve verimlilik kayıpları ortaya çıkabilir, çalışan memnuniyeti ve bağlılığı düşebilir, suiistimal riskleri artabilir ve sonuç olarak finansal kayıplar da dahil olumsuzluklar gözlenebilir.	Hibrit çalışma modelinde çalışanın uzaktan çalıştığı süreleri planlamasına ve bunların yöneticileri tarafından onaylanarak yönetilebilmesine olanak sağlayan sistemlerin oluşturulup oluşturulmadığı, oluşturulan sistemlerin efektif şekilde kullanılıp kullanılmadığı, sistem kayıt düzeninin analize imkan verip vermediği hususları test edilir. Ayrıca fonksiyonlar ve departmanlar bazında hibrit model dahilinde, iş sürekliliğini aksatmayacak şekilde asgari çalışanın işyerinde bulunmasının sağlanıp sağlanmadığı sorgulanır.
2. İş Süreçleri Riski 2.5. Maliyet Verimliliği Riski	Uzaktan çalışma modeline geçen işletmelerde genel giderlerde (enerji, su, ofis kirası, personel ulaşım, mutfak, vb.) tasarruf sağlanması beklenmelidir. Modelin uygulamaya alınmasına karşın gerekli adaptasyonun sağlanamaması nedeniyle finansal kayıplar gözlenebilir.	Uzaktan çalışma modeline geçen işletmelerin gider kalemleri bazında masraflarında yaşadıkları iyileşme analiz edilir. Bu amaçla aylar itibariyle gider bakiyelerindeki değişimler trend analizi ile yorumlanır. Özellikle düşüş meydana gelmesi beklenen değişken gider sınıflarında kullanım miktarına bağlı olarak gelişme gösterilmesi beklenir. Enerji ve su giderleri gibi kalemlerde enflasyonist etkiler arındırılarak kullanım miktarlarına odaklanılır. Gelişme gözlenmeyen kalemlerin işletme tarafından analize tabi tutulup tutulmadığı ve gerekli aksiyonların alınıp alınmadığı incelenir.
2. İş Süreçleri Riski 2.6. İşgücü Katılımı Riski	Uzaktan çalışma modeline geçen işletmelerin merkezî ve kontrol edilebilir bir yapıdan dağıtık ve farklı lokasyonlardan yürütülen kontrolü güç bir yapıya geçiş yapmaları nedeniyle yaşanabilecek üretim ve hizmet kesintileri ve müşteriler başta olmak üzere tedarikçiler, bayiler, araçlar ve diğer tüm paydaşlar üzerindeki memnuniyet kaybı sonucu Pazar kaybı ortaya çıkabilir, marka ve işletme değerinde düşüş meydana gelebilir, kârlılık ve verimlilik kayıpları ortaya çıkabilir, çalışan memnuniyeti ve bağlılığı düşebilir, suiistimal riskleri artabilir ve sonuç olarak finansal kayıplar da dahil olumsuzluklar gözlenebilir.	Uzaktan çalışma modelinde çalışanın işgücüne katılımını sağlayacak, iş verimliliğini ölçümleyecek, verimsizlikleri tespit edecek ve sebeplerini ortadan kaldıracak çözümlerin kurgulandığı test edilir. Bu çerçevede, düzenlenen protokolde veya prosedürde yer alan işverenin denetleme hakkı çerçevesinde çalışma pratiklerinin ölçülmesine, kontrolüne ve teftişine yönelik kullanılan yöntemler ve bu yöntemleri çıktıları ile uyumlu şekilde aksiyonlar belirlendiği test edilir. Hibrit çalışma modeli uygulayan işletmelerde ise işyerinden işgücüne katılmasını gerektiren günlerde çalışan davranışlarının izlenebildiği, analiz sonuçları kapsamında önlemlerin alındığı test edilir. Bu denetimlerde çalışanın çeşitli yollarla bırakmış olduğu denetim izlerinden ve takip uygulamalarının raporlarından faydalanılır.
3. Risk Analizi 3.1. Bilgi Teknolojileri Riski	Uzaktan çalışma modeline geçilmesiyle ortaya çıkan sistem güvenliği ve bilgi güvenliği kırılganlıklarını tespit edecek değerlendirme çalışmalarının yapılmaması nedeniyle iş kesintileri, veri kayıpları,	Uzaktan çalışma modeline bağlı olarak - Uzaktan çalışılan lokasyonlarda güvenli ağların kullanılmaması,

UZAKTAN ÇALIŞMA UYGULAMALARININ İÇ DENETİMİNE İLİŞKİN BİR ÖNERİ

Risk Adı	Risk Tanımı	Test Tanımı
	<p>yazılım ve donanım hasarları ve sonuç olarak finansal kayıplar da dahil olumsuzluklar gözlenebilir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Uzaktan çalışılan lokasyonlarda kullanılan donanımların düşük teknoloji kalmaması, - Uzaktan çalışılan lokasyonlardan işletmenin güvenlik ağına dahil olunmadan çalışılması, - Uzaktan çalışılan lokasyonlarda bulunan cihazlar üzerinde yama yönetimi ve anti virüs versiyon güncelleme işlemlerinin yapılamaması, - Uzaktan çalışılan sürelerde işletmenin bilgi teknolojileri varlık envanterinde bulunmayan ve farklı kullanıcılar tarafından erişilebilen donanım envanterinin kullanılması, - Uzaktan çalışmalar sırasında veri envanteri ve veri yönetimi yazılımlarının devre dışında kalması, - Uzaktan çalışmalar sırasında özellikle çalışanın kişisel cihazlarını kullanması sonucu internet protokollerinin devre dışında kalması, - Uzaktan çalışmalar sırasında çalışanlar tarafından işletmece onaylanan yazılımlar dışında yazılımlar kullanılması - Cihazların otomatik kilitlemesi ya da sistemlerden otomatik olarak çıkılmasını sağlayan kontrollerin uygulanmaması, - Uzaktan çalışılan zamanlarda kamuya açık alanlarda ekran güvenliğinin sağlanmaması, - Uzaktan çalışma nedeniyle yedekleme prosedürlerinin işletilememesi, - Uzaktan çalışma sırasında kullanılmak üzere çalışana tahsis edilen donanımın fiziksel güvenliğinin sağlanmaması <p>nedenleriyle ortaya çıkabilecek riskleri tanımlamada, değerlendirmede, bunlara yönelik risk azaltıcı önlemleri uygulamada gerekli adımların tanımlanıp tanımlanmadığı test edilir.</p> <p>Ayrıca, uzaktan çalışma sonucu ortaya çıkan ilave riskler hakkında çalışana gerekli bilgilendirme ve eğitim faaliyetlerinin yürütülüp yürütülmediği sorgulanır.</p>
<p>3. Risk Analizi 3.2. İş Sağlığı ve Güvenliği Riski</p>	<p>Uzaktan çalışma modeli kapsamında işgücüne katılan çalışanların çalışma koşulları nedeniyle maruz kaldıkları kaza, hastalık, yaralanma vb. olaylar iş kesintilerine sebep olabilir.</p> <p>İşveren, uzaktan çalışma süresince maruz kalabileceği olumsuz durumlar ve bunlardan kaçınma yöntemleri hakkında çalışana bilgilendirme yükümlülüklerinin yerine getirilmemesi nedeniyle ceza ve yaptırımlara maruz kalabilir, ceza,</p>	<p>İşverenin, uzaktan çalışma sırasında iş sağlığı ve güvenliği konularında ortaya çıkabilecek olumsuzluklar hakkında çalışana bilgilendirip bilgilendirmediği test edilir.</p> <p>Düzenlenen protokol veya prosedürde bu durumlar karşısında tarafların sorumlulukları üzerinde anlaşılıp anlaşılmadığı incelenir.</p>

Risk Adı	Risk Tanımı	Test Tanımı
	tazminat vb. adlar altında ödemeler sonucu finansal kayıplar ortaya çıkabilir.	

Kaynak: (Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur.)

3. Sonuç

Covid-19 pandemisi ile yaygınlaşan uzaktan çalışma uygulamaları iş modelinin değişimine ve böylece işletmeler için birtakım risklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Uzaktan çalışma uygulamaları sonucu ortaya çıkan bu riskler farklı perspektiflerden ele alınabilmeli ve bunlara yönelik gerekli risk yönetim prosedürleri uygulanabilmelidir. Bu noktadan hareketle bu çalışmada, iç denetim fonksiyonlarınca uzaktan çalışma iş modellerinin riskleri üzerine yürütülecek bir çalışmada kullanılacak bir risk değerlendirme ve denetim test kapsamı önerisinde bulunulmuştur. Buna göre, iş modelinin uzaktan çalışma modeline dönüştürülmesiyle insan kaynakları, iş süreçleri ve risk değerlendirme başlıklarında on dört ana risk tanımı yapılmış, bunlar detaylandırıldıktan sonra iç denetim faaliyetlerinde bu risklere yönelik gerçekleştirilecek testlere ilişkin genel açıklamalara yer verilmiştir.

İç denetim fonksiyonu, işletmenin kurumsal yönetim yapısında önemli bir aktör olarak, diğer tüm risklerde olduğu gibi iş modeline yönelik risklerde de gerekli çalışmaları yürütmeli ve gelişim ihtiyaçlarını tespit ederek bunlara yönelik önerilerde bulunmalıdır. Bu görevin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için risklerin doğru şekilde anlaşılması, denetim çalışması için uygun kapsamın belirlenmesi, risk önceliklerini de dikkate alarak denetim çalışmasının kapsam sınırlılıkları çerçevesinde uygun planlamanın gerçekleştirilmesi önem taşımaktadır.

Konuyla ilgili olarak gerçekleştirilen literatür taraması dikkate alındığında, uzaktan çalışma modeline ilişkin güvence hizmeti sunulmasına yönelik bir kapsam önerisi getiren bu çalışma, literatürde bu konuda yapılmış ilk çalışmadır.

İşletmenin farklı hatları tarafından yürütülen güvence çalışmalarının iş modeli değişikliklerinin ortaya çıkabilecek olumsuz etkilerini azaltacak sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. Bununla birlikte, çalışmanın en önemli kısıtını oluşturan işletme özelinde ortaya çıkan risklerin değerlendirmesi hususu takip edecek çalışmalarda araştırmacıların sektörel bazda risklerin ortaya koyulması hususunda ortaya koyacakları çabalarla gündeme gelebilecektir.

Yazar Katkı Oranı (Author Contributions): Gürol BALOĞLU (%50), Kaan Ramazan ÇAKALI (%50)

Yazarların Etik Sorumlulukları (Ethical Responsibilities of Authors): Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Çıkar Çatışması (Conflicts of Interest): Çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

İntihal Denetimi (Plagiarism Checking): Bu çalışma intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, B. & Mutlu, M. D. (2022). “Muhasebe Mesleğinde Dijital Dönüşüm: Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları”. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 11(2): 845-864. DOI: 10.15869/itobiad.971503.
- Akay, M. & Kundakçı, N. (2021). “ÇKKV ve Tamsayılı Programlama Yöntemleri ile Bir Üretim İşletmesinde Uzaktan Çalışma Modelinin Oluşturulması”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 24(2), 548-568: DOI: 10.29249/selcuksbmyd.980867.
- Akca, M. & Tepe Küçüköğlü, M. (2020). “Covid-19 ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma”. *Journal of International Management Educational and Economics Perspectives*, 8(1): 71-81.
- Alan, H. & Köker, A. R. (2021). “Salgın ve Uzaktan Çalışma Düzeninin Sosyal Ağ İlişkilerinin Değişimine Etkileri: Sistemik Yazın Taraması ve Önermeler”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 17(4): 1257-1279. DOI: 10.17130/ijmeb.804460.
- Baloğlu, G. (2020). “Kurumsal Risk Yönetimi”. Başar ve Celayir (Ed.). *Kurumsal Yönetim ve Risk Yönetimi* (179-192). Ankara: Nobel.
- Baloğlu, G., & Çakalı, K.R., (2022). “Missing Aspects of the Risk: Speed and Duration”. *Journal of Economics, Finance and Accounting (JEFA)*, 9(1): 12-21. DOI: 10.17261/Pressacademia.2022.1541
- Bellmann, L. & Hübler, O. (2020). “Working From Home, Job Satisfaction and Work-Life Balance Robust or Heterogeneous Links?”. *International Journal of Manpower*, 0143-7720: 1-18.
- COSO. (2013). *Internal Control – Integrated Framework*.
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*.
- Delaporte, I., & Pena, W. (2020). “Working From Home Under COVID-19: Who Is Affected? Evidence From Latin American and Caribbean Countries”. *CEPR COVID Economics*, 14: 1-30.
- Dingel, J. & Neiman, B. (2020). “How Many Jobs can be Done at Home?”. *Journal of Public Economics*. 189. 104235. 10.1016/j.jpubeco.2020.104235.
- Dulay Yangın, D., Baycık, G., Yay, O. & Doğan, S. (2021). “COVID 19 Pandemisinde Uzaktan Çalışma: Tespit ve Öneriler”. *Çalışma ve Toplum*, 3(70): 1683-1728.
- Erafşar, R. B. (2022). “Türk İş Hukukunda Evden Çalışma”. *Yıldırım Beyazıt Hukuk Dergisi*, (1): 279-317. DOI: 10.33432/ybuhukuk.1027291.
- Esen, D. & Bircan, Ö. (2022). “Ar-ge Çalışanlarının Bakış Açısıyla Evden Çalışma”. *Fenerbahçe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1): 113-132.
- Gibbs, M., Mengel, F. & Siemroth, C. (2021). “Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals”. *SSRN Electronic Journal*, January 2021, 1-40.
- Güler, M. & Nalbant, F. (2022). “Evden Çalışma Uygulamasının Çalışanlar Üzerinde Yaratabileceği Sorunlar ve Çözüm Önerileri”. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 11 (1): 530-549. DOI: 10.15869/itobiad.972737.
- Güzel, D. & Aydın, G. (2021). “Covid-19 Döneminde Uzaktan Çalışma Sisteminde İş Performansını Etkileyen Faktörler: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2): 128-133.

- Hafshah, R. N., Najmaei, M., Mansori, S. & Fuchs, O. (2022). “The Impact of Remote Work During COVID-19 Pandemic on Millennial Employee Performance: Evidence from the Indonesian Banking Industry”. *Journal of Insurance and Financial Management*, 7(2): 15-39.
- Hashim, R., Bakar, A., Noh, I., & Mahyudin, H. A. (2020). “Employees’ Job Satisfaction and Performance Through Working from Home During the Pandemic Lockdown”. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, 5(15): 461–467. <https://doi.org/10.21834/ebpj.v5i15.2515>.
- ILO. (2020). *Covid-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma*. İsviçre.
- Ipsen, C. Van Veldhoven, M., Kirchner, K. & Hansen, J. P. (2021). “Six Key Advantages and Aisadvantages of Working from Home in Europe During Covid-19”. *International Journal of Environment Research Public Health*, 18: 1820-1840.
- ISO. (2018). *International Standard 31000: Risk Management – Principal and Guidelines*. İsviçre.
- İş Kanunu. (2003). *Resmi Gazete*, 25134, 10.6.2003.
- Koç, F. (2022). “Dijitalleşme Sürecinde Uzaktan Denetim”. Erdoğan Tarakçı ve Göktaş (Ed.) *İşletmecilikte Dijital Dönüşüm* (249-271), Efe Akademi.
- Kutlutürk, S. & Yıkılmaz, İ. (2021). “Covid-19 Pandemisi Uzaktan Çalışma Sürecinde Akademisyenlerin İş Stresi, Tükenmişlik Algısı ve Kas İskelet Sistemi Ağrılarının İncelenmesi”. *Hacettepe University Faculty of Health Sciences Journal*, 8(2): 297-313.
- Özçelik, Z. (2021). “Covid-19 Nedeniyle Evden Çalışma Sürecinde Performans Değerlemesi: Bir Kamu Kurumu Çağrı Merkezi Örneği”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (58): 221-240. DOI: 10.18070/erciyesiibd.798088.
- Palumbo, E. (2020). “Let Me Go To The Office! An Investigation Into The Side Effects of Working From Home On Work-Life Balance”. *International Journal of Public Sector Management*. 1-20.
- Pass, S. & Ridgway, M. (2022). “An Informed Discussion on the Impact of COVID-19 and ‘Enforced’ Remote Working on Employee Engagement”. *Human Resource Development International*. 25(7): 1-17. DOI:10.1080/13678868.2022.2048605.
- Raisiene, A. G., Rapuano, V., Varkulevici, K. & Stachova, K. (2020). “Working from Home—Who is Happy? A Survey of Lithuania’s Employees during the COVID-19 Quarantine Period”. *Sustainability*, 12, 5332: 1-21.
- Rioveros, G. & Chua, E. & Lanuza, M. (2021). “The Impact of Work from Home Set-up during the COVID-19 Pandemic”. *World Wide Web*. 7: 74-80. 10.17605/OSF.IO/V94NH.
- Serinikli, N. (2021). “Covid 19 Salgın Sürecinde Örgütsel Değişim: Uzaktan/Evden Çalışma Modeli”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1): 277-288. DOI: 10.18069/firatsbed.831755.
- Tanpipat, W., Lim H. W., & Deng, X., (2020). “Implementing Remote Working Policy in Corporate Offices in Thailand: Strategic Facility Management Perspective”. *Sustainability* 13 (1284): 1-23.
- Tokdemir, G. (2021). “Home-Based Working During Covid-19 Pandemic: Experience of Turkish Software Professionals”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 21(5): 1061-1068. DOI: 10.35414/akufemubid.930841.
- Tunk, N. & Kumar, A. (2022). “Work from Home - A New Virtual Reality”. *Current Psychology*: 1-13. 10.1007/s12144-021-02660-0.

- Uluslararası İç Denetim Enstitüsü. (2016). *Mesleki Uygulama Çerçevesi Kapsamında Uluslararası İç Denetim Standartları*.
- Uzaktan Çalışma Yönetmeliği. (2021). *Resmi Gazete*, 31419, 10.03.2021.
- Yalçın, M. & Akıncı Vural, Z. B. (2021). “Covid-19 Pandemisinde Uzaktan Çalışma ve Kurumsal Aidiyet: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma”. *Atatürk İletişim Dergisi*, 129-139. DOI: 10.32952/atauniiletisim.1031445.
- Yiğit, B. (2021). “Pandemi Döneminde Uzaktan ve Evden Çalışma”. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(4): 313-319.