



Bankalarda Uzaktan ve Yerinde Şube Denetimlerinin AHP Yöntemiyle Değerlendirilmesi

Hakan SARIKALE*
Tuğrul KANDEMİR**

Öz

Teknolojinin gelişmesi ve yaşanan Covid-19 salgını ile birlikte uzaktan çalışma yöntemlerinin önemi ve kullanımı artmıştır. Banka iç denetim birimleri de sağladığı birçok avantaj nedeniyle yerinde denetimden uzaktan denetim uygulamalarına geçiş yapmaktadırlar. Ancak uzaktan denetimin eksiklik ve üstünlüklerinin birlikte ele alınması gerekir. Bu çalışmada; bankaların “geleneksel yerinde şube denetim uygulamaları” ile “uzaktan şube denetim uygulamaları” AHP (Analitik Hiyerarşi Süreci) yöntemi kullanılarak karşılaştırılmıştır. Konuyla ilgili literatür taraması ve uzman denetçi görüşleri sonucunda sekiz kriter belirlenmiş ve banka iç denetim birimlerinde görev yapan tecrübeli denetçilerden oluşan uzman grubundan bu kriterleri ve alternatifleri değerlendirmesi istenmiştir. Böylece uzaktan ve yerinde şube denetiminin birbirine göre üstün ve zayıf yönleri tespit edilmiştir. Buna göre banka şubesi denetimlerinde; maliyet tasarrufu, zaman tasarrufu, yönetsel kolaylık ve esneklik açısından “uzaktan şube denetimi”, denetim kapsamı, rapor kalitesi, denetlenen birimlere etkisi ve iletişim kriterleri açısından ise “yerinde şube denetimi” öne çıkmaktadır. Denetçi motivasyonu açısından ise uzaktan denetim ile yerinde denetim arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: Uzaktan denetim, Merkezden denetim, Yerinde denetim, Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP), İç denetimde verimlilik, Banka.

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Evaluation of Remote and On-site Branch Audits in Banks by AHP Method

Abstract

With the development of technology and the Covid-19 pandemic, the importance and use of remote working methods has increased. Bank's internal audit units are also switching from on-site auditing to remote auditing applications due to the many advantages of remote auditing. However, the disadvantages and advantages of remote control should be considered together. In this study, "Traditional on-site branch audit practices" and "remote branch audit practices" of banks were compared using the AHP (Analytical Hierarchy Process) method. As a result of the literature review and expert auditor opinions on the subject, eight criteria were determined and the expert group consisting of experienced auditors working in the internal audit units of the bank was asked to evaluate these criteria and alternatives. Thus, the superior and weak aspects of remote and on-site branch audits have been determined. Accordingly, in bank branch audits, “remote branch audit” stands out in terms of cost savings, time savings, administrative convenience and flexibility, while “on-site branch audit” stands out in terms of audit scope, report quality, impact on the audited units and communication criteria. In terms of auditor motivation, there was no significant difference between remote auditing and on-site auditing.

Keywords: Remote auditing, Centralized auditing, On-site auditing, Analytical Hierarchy Process (AHP), Efficiency in internal auditing, Bank.

Article Type: Research Article

* Öğr.Gör. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Ula Ali Koçman Meslek Yüksekokulu, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları, hakansarikale@mu.edu.tr, ORCID No: 0000-0003-1682-3338

** Prof.Dr. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, kandemir@aku.edu.tr, ORCID No: 0000-0002-3544-7422

1. GİRİŞ

Denetimde yapay zeka kullanımı, veri modelleme algoritması, çevik metodoloji, sürekli denetim gibi denetim alanındaki yeni yaklaşımların uygulanması ve iç denetim birimlerinin yeni denetim anlayışına göre yapılandırılması konusunda bankacılık sektörü öncü sayılabilir. Özellikle yeni teknolojiler ile birlikte verilere elektronik ortamda erişimin kolaylaşması sonucunda uzaktan denetim ve sürekli denetim gibi uygulamalar da sektörde önem kazanmıştır. Artık bankalar denetçileri fiziki olarak şubelere göndermek yerine, bu şubeleri uzaktan denetleyebilir hale gelmiştir (Garanti, 2020; Ziraat, 2020). Uzaktan denetimle önemli ölçüde maliyet, zaman ve personel tasarrufu sağlanabilmektedir (Teeter, Alles ve Vasarhelyi, 2010: 73). Covid-19 salgını ile uzaktan denetim uygulamaları daha da önem kazanmıştır (Eulerich, Wagener ve Wood, 2021). Bununla birlikte şube denetimlerinde geleneksel denetim yöntemleri henüz tamamen terk edilmemiş olup, uzaktan denetimle birlikte yürütülmektedir.

Çalışmanın amacı bankalarda yürütülen bu iki farklı yöntemi verimlilik açısından karşılaştırmak, böylece birbirlerine göre üstünlük ve eksikliklerini tespit edebilmektir. Bu amaçla ilk bölümlerde konuyla ilgili literatür incelendikten sonra son bölümde analitik hiyerarşi yöntemi (AHP) kullanılarak bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Denetim verimliliğinin değerlendirilmesinde kullanılacak kriterler ve önem dereceleri belirlenerek, uzaktan ve yerinde şube denetimi alternatifleri bu kriterlere göre ikili karşılaştırmalara tabi tutulmuştur. Çalışma, denetim tekniği seçiminde dikkate alınması gereken kriterlerin tespiti ile uzaktan denetimin fayda ve sınırlamalarının ortaya çıkarılması açısından önemlidir.

2. DENETİM TÜRLERİ ve BANKALARDA DENETİM

Denetim; amacına, uygulanma zamanına, denetçinin statüsüne, zorunlu veya isteğe bağlı olmasına göre farklı sınıflandırmalara tabi tutulabilir (Demir ve Tuncez, 2011: 16). *Amacına göre*; faaliyet, uygunluk ve finansal tablo denetimleri, *uygulanma zamanına göre*; ara dönem, yılsonu denetimleri ve özel denetimler, *denetçi statülerine göre*; dış denetim, iç denetim ve kamu denetimi olarak sınıflandırılmaktadır (Kurnaz ve Çetinoğlu, 2010: 13-18). Son dönemlerde uzaktan denetimin de literatüre girmesiyle bu denetim türlerine bir sınıflandırma daha ilave edilebilir. *Denetçinin konumuna göre*; uzaktan denetim¹ ve yerinde denetim².

Faaliyet denetimi; işletmenin potansiyeli, hedeflere ulaşma başarısı ve hedeflere ulaşamamasındaki olumsuzlukların değerlendirilmesidir. Faaliyetlerin yeterli ve verimli olup olmadığı objektif kriterlere göre değerlendirmeye çalışılır. Muhasebe (finansal tablo) denetimi; finansal tabloların muhasebe sistemine ve genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygunluğunun belge, kayıt ve diğer kanıtlara göre değerlendirilmesi ve sonuçların raporlanmasıdır. Ana amaç mali tablolar hakkında güvence sağlamaktır. Bağımsız dış denetçiler tarafından yapılmaktadır. Uygunluk denetiminde ise; otoriteler tarafından oluşturulan yasal düzenlemelere ve işletme içi mevzuata uygun davranılıp davranılmadığı değerlendirilmektedir. İç veya dış denetim sürecinde yapılabilir (Başpınar, 2005: 38-39).

Ara dönem denetimleri, yılın belli dönemlerine (genellikle üç aylık) ait mali tabloların denetim programı dahilinde belirli sınırlamalar altında denetlenmesidir. Yılsonu denetimleri için süreç mali yıl sona ermeden başlamakta ve bu denetim ile yıllık mali tablolar hakkında güvence

¹ Literatürde genellikle “uzaktan denetim” (remote audit) kullanılmakla birlikte, bazı çalışmalarda bu terim yerine; “merkezden denetim” (centralized audit), “sanal denetim (virtual audit) gibi kavramlar da kullanılabilmektedir (Kaban, 2020; Putrevu, 2021; Serag ve Daoud, 2021). Denetçilerin işletme merkezi dışındaki bir konumdan da (ev veya başka bir görev merkezi) denetim faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri ve literatürdeki daha yoğun kullanımı nedeniyle bu çalışmada uzaktan denetim kavramının kullanımı tercih edilmiştir.

² Literatürde genellikle “yerinde denetim (on-site auditing)” kullanılmakla birlikte, bazı kaynaklarda geleneksel denetim, klasik denetim gibi kavramlarla ifade edildiği de görülmektedir (Ağdeniz ve Çetin, 2021; Serag ve Daoud, 2021).

verilmektedir. Özel denetimler ise devir, tasfiye, birleşme, halka arz gibi özel nedenlerle yapılan denetimlerdir (Kurnaz ve Çetinoğlu, 2010: 15-16).

Denetçiler statülerine göre; bağımsız (dış) denetçi, iç denetçi ve kamu denetçisi olarak üçe ayrılmaktadır (Bakır, 2003: 23). Dış denetçiler; işletme çalışanı olmayan, bağımsız, alanında uzmanlaşmış, bir denetim şirketine bağlı ya da kendi başlarına denetim yapan kişilerdir. Denetledikleri işletmeye ve topluma karşı sorumlulukları vardır. İç denetçiler; işletme çalışanıdır ve yönetim adına denetim faaliyetlerini yürütür. İşlemlerin mevzuata ya da belirlenen ölçütlere uygun olup olmadığını, işletme politikalarına uyulup uyulmadığını düzenli olarak değerlendirir ve raporlar. Yönetimsel kararlara yardımcı olur. Kamu denetçisi ise kamu kurum ve otoriteleri adına yasal mevzuata uyulup uyulmadığını denetlemektedir (Erdoğan, 2005). Yerinde denetim ve uzaktan denetim kavramları, araştırma konusu olması nedeniyle bir sonraki bölümde daha detaylı incelenmiştir.

Ülkemizde 2000’li yıllardan sonra banka denetimleri çeşitli kanun ve yönetmelikler ile yeniden düzenlenmiş, denetimle ilgili birtakım zorunluluklar getirilmiş ve sektörde klasik teftiş anlayışından iç denetime doğru bir yönelim gerçekleşmiştir. İç denetim birimleri; iç kontrol sistemlerinin etkin çalışması, mevzuata uyum, dolandırıcılık ve suistimallerin engellenmesi, risklerin azaltılması, itibarın korunması gibi faydalarının yanında, banka karlılığına ve kurumsal hedeflere de önemli katkılar sağlayabilmektedir (Ceran, 2009: 177).

Bankalarda iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi sistemleri, *iç sistemler* olarak adlandırılmaktadır ve bu birimlerin tüm bankalarda kurulması ve işletilmesi kanuni bir zorunluluktur (Bankacılık Kanunu, 2005, md.29). Bankaların bağımsız dış denetimini yapacak kuruluşlar ise BDDK tarafından yetkilendirilir. (Bankacılık Kanunu, 2005, md.15) Yönetim kuruluna denetim konularında yardımcı olması amacıyla banka bünyesinde en az iki üyeli denetim komitesi oluşturulur. Aynı zamanda yönetim kurulu üyesi de olan bu kişilere icracı görevler verilmez. Bankadaki iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi birimlerinin etkinliğinden ve yeterliliğinden denetim komitesi sorumludur. Bağımsız denetim kuruluşları yönetim kurullarınca seçilir ancak bu firmaların ön değerlendirmesi, faaliyetlerinin izlenmesi, eşgüdümü denetim komitesi sorumluluğundadır (Bankacılık Kanunu, 2005, md.24).

İşletme dışındaki karar alıcılar genel olarak bilginin kaynağını ve detaylarını inceleyemediğinden, denetim faaliyetleri bu kişilere bilgilerin güvenilirliği hakkında güvence sağlamaktadır (Çankaya, Dinç ve Kara, 2012: 48). Statüleri gereğince bankalar, etkin ve yoğun denetime tabi tutulan kurumlardır. Bankalarda dış denetim; bağımsız denetçiler ve kamu denetçileri tarafından, iç denetim ise kendi bünyesindeki teftiş kurulları ve iç kontrol birimleri tarafından gerçekleştirilmektedir (Kartal ve Çelikdemir, 2019: 49-50). İç kontrol, faaliyetlerin gerçekleştirildiği anda yapılmakta iken, iç denetim işlemler bittikten sonra geçmişe dönük olarak yapılmaktadır. Dolayısıyla iç kontrol; sürecin içerisinde ve denetimden önce olup, risk önleyici faaliyetlerdir. Denetim ise süreçten bağımsız iç denetçiler tarafından yapılmaktadır (Özten ve Karğın, 2012). Banka teftiş kurullarına bağlı çalışan müfettişler denetim, iç kontrol birimlerine bağlı çalışan kontrolörler ise kontrol faaliyetlerini yürütmektedir. Şube denetimleri, yerinde veya uzaktan denetim yöntemleri ile yürütülebilmektedir.

3. UZAKTAN DENETİM VE YERİNDE DENETİM

Yerinde denetimde, denetçiler denetledikleri birimlerin faaliyet gösterdikleri yerlere fiziki olarak gitmek suretiyle denetim faaliyetlerini yapmakta iken, uzaktan denetimde ise seyahat etmelerine gerek kalmaksızın teknolojik araçlar vasıtasıyla denetim yapmaktadırlar. Bu nedenle yerinde denetimde yüz yüze iletişim ve etkileşim daha ön plana çıkmaktadır.

Bankaların uzaktan ve yerinde şube denetim konuları genel olarak birbirine yakın olmakla birlikte, yerinde değerlendirilebilecek bazı konular uzaktan denetim ile değerlendirilemeyebilir. Bu husus merkezden denetimin bir eksikliği olarak sayılabilir. Eulerich vd., (2021); salgın döneminde uzaktan denetimin hangi denetim alanlarında uygulandığına dair bir anket çalışması yapmışlardır. Operasyonel denetim, finansal denetim ve bilgi teknolojileri (BT) denetimlerinde uzaktan denetimin daha yoğun kullanıldığını, buna karşın, dolandırıcılık soruşturmaları, yönetsel denetim ve danışmanlık görevlerinde uzaktan denetim yöntemine nispeten daha az başvurulduğunu tespit etmişlerdir.

Pandemi döneminde birçok işletme iş tutuş tarzını değiştirerek uzaktan çalışmaya yönelmiştir. Şüphesiz ki denetim faaliyetleri de bu salgından etkilenmiştir (Altuk, 2021:15; Atakan, 2021: 27; Eulerich vd., 2021). Özellikle “Endüstri 4.0” ve hızlı teknolojik gelişmeler ile birlikte iç denetim mesleğinde önem kazanmaya başlayan uzaktan denetime ilgi, Covid-19 salgınında daha da artmıştır (Putra, 2021: 8). Finansal tabloların ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi, kanıtların toplanması, raporlama, iletişim gibi denetim süreçlerinde, veri analitiği ve teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı ve denetçilerin denetledikleri birimlerde fiziken bulunmadıkları denetim şekline *uzaktan denetim* adı verilmektedir (Teeter vd., 2010: 74). Aslında uzaktan denetim ve yerinde denetim birbirinin ikamesi değil tamamlayıcıdır (Atakan, 2021: 33).

Uzaktan denetim; tam uzaktan denetim ve kısmi uzaktan denetim olarak ikiye ayrılabilir. Tam uzaktan denetimde, denetim aşamalarının tamamı teknolojik araçlar yardımıyla uzaktan yapılmaktayken, kısmi uzaktan denetimde ise denetim aşamalarının bir kısmı uzaktan yürütülür, bir kısmı için ise (uzaktan denetim ile tespit edilemeyen hususlar, uzaktan denetim sonuçlarının doğrulanması vb.) yerinde denetim uygulanmaktadır (Serag ve Daoud, 2021).

Uzaktan denetim ve sürekli denetimin birlikte yürütülmesi denetimde etkinliği artıracaktır (Altuk, 2021: 25). *Sürekli denetim*; işlemin yapılması veya bilginin ortaya çıkması ile eş zamanlı olarak ya da çok kısa bir süre sonra yapılan, veriler konusunda belirli bir güvence sağlayan, elektronik ve kapsamlı bir denetim sürecidir (Rezaee vd., 2002: 150). Sürekli denetim “zaman”, uzaktan denetim ise “mekan” konusundaki denetim sınırlamalarına çözüm sağlamaktadır (Teeter vd., 2010).

Denetim programının salgın gibi dönemlerde daha esnek tutulması ve planlamanın daha kısa dönemleri kapsamaması hızlı aksiyonlar geliştirilmesini sağlayacaktır. Eğer sistemsel altyapı yeterliyse uzaktan denetimde bilgi ve belgelere elektronik ortamda kolayca ulaşılabilir, aksi takdirde e-posta, telefon, video-konferans, bulut teknolojisi, dosya paylaşım platformları vb. kullanılarak bilgi veya belgenin ilgili birimlerden talep edilmesi gerekecektir (Ağdeniz ve Çetin, 2021: 67-68).

Uzaktan denetim sürecinde kullanılmak üzere belirlenen riskleri tespit edecek senaryolar kurgulanabilir ve veri madenciliği tekniğiyle riskli işlemler tespit edilebilir. Böylece riskli işlemler senaryo analizleri ile yazılım tarafından yakalanır ve denetçinin sürekli seyahat etmesine gerek kalmadan sürekli bir şekilde uzaktan izlenebilir (Kaban, 2020: 264).

İç denetim ekiplerinin uzaktan denetime yönelme nedenleri arasında; denetim maliyetlerinin azaltılması, paydaşlar ile iletişimin genişletilmesi, denetlenenler üzerindeki algı, denetimde kalitenin iyileştirilebilmesi ve kapsamın genişletilebilmesi gibi faktörler yer alabilir (Teeter vd., 2010: 74). İç denetçilerin denetleyecekleri birimlere seyahatleri sırasında da önemli bir zaman harcanmakta olup, uzaktan denetim bu açıdan da bir tercih nedeni olabilir (Eulerich vd., 2021). Denetçi motivasyonu dikkate alınması gereken bir diğer faktördür. Uzaktan denetim; toplantı ve eğitim düzenlenmesi, denetim planlaması, programda esneklik gibi konularda da yönetsel kolaylıklar sağlayabilir (Serag ve Daoud, 2021). Bununla birlikte iletişim konusunda yaşanabilecek zorluklar, denetlenenlerden istenen belgelerin bulunması ve paylaşılmasındaki sorunlar gibi olumsuzluklar da dikkate alınmalıdır

(Eulerich vd., 2021). Etkin bir e-arşiv sistemi oluşturulması ve belgelere uzaktan kolay erişilebilmesi durumunda denetlenen birimler üzerindeki denetim yükü azaltılabilir. Dolayısıyla uzaktan veya yerinde denetimin birbirine göre hem üstün hem de zayıf yönleri bulunmakta olup, denetim tekniği seçiminde veya denetim planlarının oluşturulmasında bu kriterler göz önünde bulundurulmalıdır.

Birçok avantajı bulunan uzaktan denetim, denetimin geleceği olarak görülmektedir ancak çözülmesi gereken bazı sorunları da barındırmaktadır (Serag ve Daoud, 2021). Denetim maliyetlerinin azaltılması, denetim kapsamının genişletilebilmesi, uzman denetçilerden faydalanılması, yoğun teknoloji barındırması gibi avantajları yanında, siber güvenlik, iletişim sorunları, verilerin doğruluğu ve güvenliği ile ilgili bazı riskleri de bulunmaktadır. Ayrıca uzaktan denetimde ortaya çıkan bazı zorluklar ve sınırlamalar şu şekilde sayılabilir (Ağdeniz ve Çetin, 2021);

- Denetçilerdeki motivasyon eksikliği,
- Denetçi-denetlenen birim arasındaki iletişim sorunları,
- Bilgi teknolojileri konusundaki yetersizlikler ve denetçilerin yetkinliği,
- Bazı konularda geleneksel yöntemlere göre denetim etkinliğinin azalması,
- İç denetim farkındalığı ve yol gösterici yönlendirmelerin yapılmaması,
- Bilgi ve belgeye erişim sorunları nedeniyle denetim süreçlerindeki sapmalar.

Salgın ve siber güvenlik risklerinin artmasından dolayı tüm işletmeler denetim süreçlerini yeniden gözden geçirmeli ve etkin uzaktan denetim tekniklerine de yönelmelidir. Uzaktan denetimde denetlenen birimlerde fiilen bulunulmadığından teknolojiye ve veriye daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Bu konuda gerekli altyapı hazırlanmalı, gerekirse veri madenciliği, yapay zeka gibi teknolojilerden de faydalanılmalıdır. Denetim planlamasına risklerin tespit edilmesiyle başlanmalı ve iç kontrolün etkinliği artırılmalıdır. Ayrıca veri güvenliği ve veri analizi de bu denetim tekniğinde geleneksel yöntemlere göre daha ön plana çıkmaktadır (Atakan, 2021: 36-37).

4. LİTERATÜR İNCELEMESİ

AHP yöntemi bankalara ilişkin çok çeşitli problemlerin çözümünde kullanılmıştır. Literatürde AHP yönteminin; finansal ve finansal olmayan performans değerlendirmelerinde (Albayrak ve Erkut, 2005; Bozdoğan vd., 2013; Dinçer ve Görener, 2011; Seçme, Bayrakdaroğlu ve Kahraman, 2009) kredi derecelendirme analizlerinde (Akkaya ve Demireli, 2010) mortgage kredisi seçim problemlerinde (Organ ve Kenger, 2012) banka şubesi yer seçiminde (Soba, 2014) hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde (Ustasüleyman, 2009) yatırım portföyü seçiminde (Oyatoye vd., 2010) finansal yazılım performansının değerlendirilmesinde (Pérez vd., 2017) bankalarda personel verimliliğinin değerlendirilmesinde (Azadeh vd, 2011) uygulanmasına dair çeşitli çalışmalar mevcuttur. AHP'nin denetimde kullanımına dair literatürdeki çalışmalar ise aşağıda açıklanmıştır.

Lin, Mock ve Wright (1984), denetim prosedürlerinin niteliğini ve kapsamını planlamada AHP kullanmışlardır. Üç “alacak hesabı denetimi alternatifi” (analitik inceleme, doğrulama ve sonraki tahsilatların testi) ile üç “ana kriter” (güvenilirlik, maliyet ve geçerlilik) değerlendirilmiştir. Çalışmada bu yöntemin; farklı denetim programları, iç kontrol değerlendirme prosedürleri, istatistiksel örnekleme teknikleri ve farklı denetim modellerinin seçilmesi kararlarında da kullanılabilmesi belirtilmektedir.

Mizrahi ve Ness-Weisman (2007), yerel belediyelerde denetimin etkinliğini değerlendirmek için AHP yöntemini kullanmışlardır. Araştırmada uzmanlara dağıtılan anketlere dayanılarak İsrail'deki üç yerel belediyede denetim etkinliği ölçülmüştür.

Öztürk ve Erdoğan (2017), bağımsız denetim firması seçiminde AHP ve TOPSIS yöntemlerini kullanmışlardır. Borsada işlem gören bir şirketin beş üst düzey yöneticisinin ortak görüşü ile bağımsız denetçi seçim kriterlerinin önem dereceleri ve belirlenen kriterlere göre alternatif denetim şirketlerinin puanları belirlenerek optimum denetim firması seçimi yapılmaya çalışılmıştır.

Ös (2010) tarafından ülkemizde yapılan diğer bir çalışmada, AHP'nin denetim evreninin belirlenmesi ve denetim alanlarının önceliklendirilmesinde kullanılmasına ilişkin bir uygulama önerisi sunulmuştur. Denetim evreninin belirlenmesinde 8 adet kriter (risk kriterleri) belirlenmiş olup, bu kriterler üzerinden değerlendirilecek alternatifler (denetim alanları) ise Kamu İç Denetiminde Risk Değerlendirme Rehberi'nde de kullanılan örneklerden seçilmiştir. Böylece risk kriterlerine göre hangi alanların öncelikle denetlenmesi gerektiği tespit edilmiştir (Ös, 2010).

AHP'nin kullanımı, iç denetçi değerlendirme kararlarıyla ilgilenen denetim firmaları için faydalı olabilir. Bir firma, bu yaklaşımı kullanarak, denetim işlevlerini değerlendirmek için politikalar oluşturabilir. Örneğin, AHP aracılığıyla firmalar en iyi denetçilerini ve kararlarının önem derecelerini belirleyebilir (Messier ve Schneider, 1988: 351-352).

5. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Yeni denetim uygulamalarının özellikle de uzaktan denetimin incelenmesine yönelik olarak literatürde bazı çalışmalar (Teeter vd., 2010; Kaban ve Gül, 2019; Eulerich vd., 2021; Putra, 2021; Putrevu, 2021; Serag ve Daoud, 2021) bulunmakla birlikte, pratikte kullanılmakta olan ancak teorik olarak yeterince araştırılmayan bu yöntemlerin derinlemesine incelenerek literatüre kazandırılması gerekmektedir. Bu çalışma denetim planlamalarında dikkate alınması gereken kriterlerin tespiti, uzaktan denetim ve yerinde denetimin birbirine göre zayıf ve üstün yönlerinin ortaya çıkarılması ve verimliliklerinin karşılaştırılması açısından önemlidir.

6. YÖNTEM

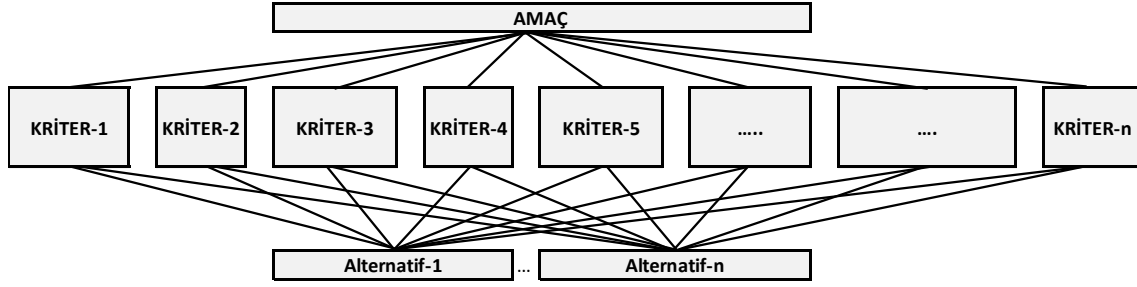
6.1. Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP)

Thomas Saaty tarafından 1970'li yıllarda geliştirilmiş olan AHP, karmaşık problem çözümlerinde kullanılan çok-kriterli karar verme yöntemlerinden biridir. Bu yöntem ile problemin '*ana amacı, kriterler ve alternatifler*' arasında bir hiyerarşik yapı oluşturulmaktadır. AHP yönteminde karar alıcılar nesnel ve öznel görüşlerini karar aşamasına dahil edebilmektedirler. Yani bilgi, tecrübe ve düşünceler mantıksal olarak birleştirilerek modellenmektedir. Literatürde çok farklı karar problemlerinin çözümüne yönelik uygulamaları bulunmaktadır (Kuruüzüm ve Atsan, 2001: 84).

Problem tanımlanıp ana amaç belirlendikten sonra, kriterler ve alternatifler tespit edilerek hiyerarşik yapı oluşturulur. Karar alıcıların kriterlere verdikleri görece önem düzeyleri belirlendikten sonra, alternatifler arasında da kriterlere göre ikili karşılaştırmalar yapılır. Tutarlılık analizleri yapılır ve alternatiflerin kriterler bazında nispi önem düzeyleri tespit edilir. Alternatifler arasından göreceli olarak en yüksek öneme sahip olan alternatif seçilir (Özden, 2008: 302). Analitik Hiyerarşi Süreci aşamaları aşağıda açıklanmıştır (Ecer ve Küçük, 2008; Kara ve Ecer, 2016; Timor, 2011);

6.1.1. Hiyerarşik Yapının Oluşturulması

İlk olarak araştırmanın amacı, kriterler (ana kriter ve varsa alt kriterler) ve alternatifler belirlenip Şekil-1'deki gibi bir hiyerarşik yapı (hiyerarşi ağacı) oluşturulur. Böylece karar verme problemi yapılandırılmış ve tüm unsurlar arasındaki ilişkiler daha anlaşılır hale getirilmiş olur. (Bertolini, Braglia ve Carmignani, 2006: 423). Kriterler, ana amaca ulaşmak için alternatiflerde aranacak özelliklerdir. Alternatifler ise problem çözümündeki tercih seçenekleridir.



Şekil 1: Hiyerarşik yapı (Saaty ve Vargas, 2012, s. 3)

Kriterlerin seçiminde literatürden veya uzman değerlendirmelerinden faydalanılabilir. Uzman ekip, organizasyon içerisinde olabileceği gibi harici uzmanlardan da oluşturulabilmektedir (Russo ve Camanho, 2015: 1126-1127).

6.1.2. Kriterler ve Alternatiflerin Karşılaştırılması

Alternatifler her zaman kriterlere bağlıdır, ancak kriterler alternatiflerden bağımsız belirlenebilmektedir (Saaty, 1990: 260-261). Dolayısıyla öncelikle hiyerarşik yapıda yer alan kriterlerin önem düzeyleri belirlenmekte ve alternatifler bu kriterlere göre değerlendirilmektedir.

Kriterlerin ağırlıklarını (önem düzeylerini) belirlemek için uzmanlar tarafından ikili karşılaştırmalar yapılır. Böylece kriterlerin tamamı tek seferde kıyaslanmak yerine, daha kolay karar verilebilmesi için çiftler halinde birbiriyle kıyaslanmakta ve nitel değerlendirmeler nicel sonuçlara dönüştürülmektedir (Podvezko, 2009: 182). Tek bir kişi tarafından değerlendirme yapılabildiği gibi grup kararı da alınabilmektedir. Karar sürecine dahil olan grup üyelerinin her birinin bilgi ve deneyimlerinden faydalanılmakta, oybirliği veya oy çokluğu gibi oylamalara gerek kalmaksızın her tercih matematiksel olarak bütünleştirilebilmektedir (Saaty ve Vargas, 2012: 25). Hiyerarşik yapıda belirtilen kriterler ve alternatifler ikili karşılaştırmalara tabi tutulurken karşılaştırılan unsurların önem derecelerine göre Tablo 1’de belirtilen puanlar verilmektedir.

Tablo 1: Saaty’nin AHP İkili Karşılaştırma Ölçeği

Puan (Önem derecesi)	Karşılaştırılan iki unsurun birbirine göre önem derecesinin tanımı
1	Eşit derecede önemli
2	Ara değer (Eşit-orta arası)
3	Orta derecede önemli
4	Ara değer (orta-güçlü arası)
5	Güçlü derecede önemli
6	Ara değer (güçlü-çok güçlü arası)
7	Çok güçlü derecede önemli
8	Ara değer (çok güçlü-aşırı arası)
9	Aşırı derecede önemli
1/X	Tersi değer (A ile B karşılaştırılırken X değeri verilmişse, B ile A karşılaştırılırken de 1/X değeri verilecektir.)

Kaynak: Saaty, 1994: 26.

Belirlenen kriterlerin Tablo 1’deki ölçeğe göre değerlendirilmesi ile ikili karşılaştırma matrisi oluşturulur. Bu matriste sütunda yer alan değerler toplanıp, her bir sütunda yer alan değer ayrı ayrı bu

sütun toplamına bölüldüğünde normalize edilen matrisine ulaşılabacaktır. Bu matrisin satır ortalaması alındığında da kriterlerin göreceli öncelikleri bulunacaktır. Bir kriterin diğer kriterlere göre önem düzeyi de bu şekilde belirlenmiş olmaktadır. Göreceli öncelikler matrisindeki değerlerle ikili karşılaştırma matrisinin sütununda yer alan tüm değerler çarpıldığında da ağırlıklandırılmış toplam matrisine ulaşılır (Kara ve Ecer, 2016: 259).

6.1.3. Tutarlılığın Kontrol Edilmesi

Karar alıcıların yargılarındaki tutarlılıkları ölçmeye izin vermesi, AHP yönteminin önemli üstünlüklerinden biridir (Moreno-Jiménez vd., 2008: 251). Bir matristeki yargı tutarsız olabilir. Değerlendirme yapılırken, katılımcılar bazı konularda net olamaz veya bazı unsurları kıyaslamada çelişkili kararlar alabilir. Örneğin, A'yı, B ve C ile karşılaştırırken; $A=5B$ ve $A=3C$ şeklinde puanlanmışsa ve eğer değerlendirme yüzde yüz tutarlı olacaksa B ve C ikili karşılaştırmaya tabi tutulurken de $B=(3/5)C$ şeklinde puanlanması gerekir. Aslında, tutarsızlıklar meydana geldiğinde hangi kararların daha doğru olduğunu ve tutarsızlığın sebebinin hangi değerlendirmeden kaynaklandığından emin olamayız. Tutarsızlık, karar verme sürecinin doğasında vardır ve yüzde 10'dan daha düşük olduğunda kabul edilebilir seviyededir (Saaty, 1994: 27).

Tutarlılık oranı şu şekilde hesaplanmaktadır (Timor, 2011);

$$\text{Tutarlılık Oranı (CR)} = \text{Tutarlılık İndeksi (CI)} / \text{Rassallık İndeksi (RI)}$$

$$\text{Tutarlılık İndeksi (CI)} = (\lambda_{\text{maks}} - n) / (n - 1)$$

Formülde yer alan n; hiyerarşide kullanılan kriter sayısıdır. λ_{maks} ise, en büyük özdeğer olup, matrisin tamamen tutarlı olabilmesi için $\lambda_{\text{maks}} = n$ olmalıdır. Tutarlılık oranı ne kadar sıfıra yaklaşırsa değerlendirme o kadar tutarlı olacaktır. Oranın 0,1'den küçük olması durumunda değerlendirme tutarlı kabul edilmektedir (Ömürbek, Makas ve Ömürbek, 2015: 70-71). Tutarlılık oranının 0,1'den büyük olması durumunda ise karar alıcıların tutarsız değerlendirmelerini yeniden gözden geçirmesi istenebilir (Koçak, 2003: 76).

RI (Rassallık indeksi) ise hiyerarşide kullanılan kriter sayısına göre aşağıdaki tablodan tespit edilmektedir;

Tablo 2: RI (Rassallık İndeksi) Tablosu

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0	0	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,4	1,45	1,49	1,52	1,54	1,56	1,58	1,59

Kaynak: Saaty, 2008.

Yukarıdan anlatılan tüm hesaplamalar Expert Choice ya da Excel gibi programlar aracılığıyla daha kolay gerçekleştirilebilmektedir (Timor, 2011: 45).

6.2. AHP Yönteminde Grup Kararı

Kriterler ve alternatifler değerlendirilirken tek bir uzman yerine bir uzman grubu oluşturmak, kararlardaki yanlış değerlendirmelerin önüne geçer (Ishizaka ve Labib, 2011: 14341). AHP, grup içerisindeki farklı yargıların birleştirilip bir grup kararı alınabilmesini mümkün kılmaktadır (Saaty, 1994: 39). Hiyerarşideki ikili karşılaştırmalar üzerinde grup olarak bir görüş birliğine varılabileceği gibi, her bir bireyin görüşünün matematiksel ortalaması alınması yoluyla da grup kararı alınabilir. Grubun yapısı, grup kararlarındaki değerlendirme yöntemini belirlemektedir. Eğer küçük ve sinerjik bir grup varsa ikili karşılaştırmalar üzerinde görüş birliği yoluyla bir karar alınabilir. Bu durumda grup üyeleri önceliklerini belirlemeli ve her bir değerlendirme üzerinde anlaşmaya varmalıdır. Ancak çok sayıda karar alıcı olması, bu kişilerin aynı ortamda bulunamaması ve değerlendirilecek unsur sayısının

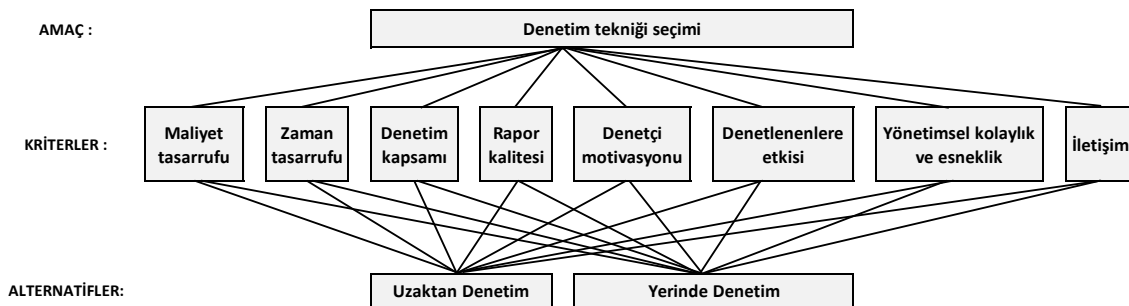
çok fazla olması gibi zorluklar varsa bu durumda matematiksel bir ortalama alınarak karar verilmesi daha uygun olabilir (Ishizaka ve Labib, 2011: 14341). Bu durumda grup içerisindeki bireylerin farklı görüşlerini birleştirmek için aritmetik ortalama yerine geometrik ortalamayı kullanmak daha uygundur (Saaty ve Shang, 2007: 26).

7. UZAKTAN VE YERİNDE DENETİMLERİN AHP İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu çalışmada; AHP yöntemi kullanılmış olup, **iki alternatif** (*uzaktan şube denetimi ve yerinde şube denetimi*) **sekiz kritere göre** (*maliyet tasarrufu, zaman tasarrufu, denetim kapsamı, rapor kalitesi, denetçi motivasyonu, denetlenenlere etkisi, yönetsel kolaylık ve esneklik, iletişim*) karşılaştırılarak hangi denetim uygulamasının daha verimli olduğu ve birbirlerine göre üstün-zayıf yönleri belirlenmeye çalışılmıştır. İkili karşılaştırmalar yapılması nedeniyle çok fazla kriter arasından kolaylıkla seçim yapılabilmesi, birden çok karar alıcının görüşleriyle ortak değerlendirmeler yapılabilmesi, her bir uzmanın deneyim ve bilgisinin karar verme süreçlerine matematiksel olarak dahil edilebilmesi, yargılardaki tutarlılığın test edilebilmesi gibi avantajları (Ecer ve Küçük, 2008: 358; Koçak, 2003: 76; Moreno-Jiménez vd., 2008: 251) nedeniyle AHP yöntemi tercih edilmiştir. Öncelikle hiyerarşik yapı oluşturularak, karşılaştırmaya esas kriterler belirlenmiştir. Kriterler, konuyla ilgili literatür taraması ve uzman denetçi görüşleri sonucunda belirlenmiştir. Kriterlerin ağırlıklarının (görelî önceliklerinin) belirlenmesi ve alternatiflerin kriterlere göre puanlanması da uzman grubu (denetçiler) tarafından yapılmıştır. Uzman grubu, banka iç denetim birimlerinde görev yapan, hem uzaktan hem de yerinde denetim tecrübeleri bulunan, rapor tetkiki yapmış, kıdemli beş denetçiden oluşturulmuş ve kendilerinden kriterler ile alternatifleri ikili olarak karşılaştırmaları ve önemine göre 1'den 9'a kadar puanlamaları istenmiştir. Her bir denetçinin verdiği puanların geometrik ortalaması alınarak nihai puanlar oluşturulmuştur. Hesaplamaların yapılmasında ve sonuçların değerlendirmesinde Excel ve Super Decisions programlarından faydalanılmıştır. Çalışma için Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 17.12.2021 tarih ve 13 sayılı etik kurul izni alınmıştır.

7.1. Araştırmanın Hiyerarşik Yapısı

Şekil-2'deki hiyerarşik yapıda; amaç, kriterler ve alternatifler gösterilmiştir.



Şekil 2: Araştırmanın Hiyerarşik Yapısı

7.2. Alternatiflerin Tanımlanması

Bu çalışmada daha sağlıklı değerlendirmeler yapabilmek için; senaryo analizi, sistemsel süreç analizleri, bilgi teknolojileri denetimi gibi tüm banka birimlerinin süreç ve verilerini içeren genel merkezi denetim çalışmaları değil, birim bazında yapılan *uzaktan şube denetimleri* ile *yerinde şube denetimleri* karşılaştırılmıştır.

- Uzaktan şube denetimiyle kastedilen; bir banka şubesinin kredi, operasyon ve muhasebe işlemlerinin kontrollerinde denetçinin şubeye fiilen gitmeden, banka veri sistemini kullanarak görev merkezinde yani uzaktan yaptığı denetimlerdir.
- Yerinde şube denetimi ise; bir banka şubesine fiili olarak denetçinin giderek belirli bir süre içerisinde incelemelerini yaptığı, fiziki kanıt ve belgeleri tetkik ederek iç denetim raporunu oluşturduğu geleneksel denetimlerdir.

7.3. Kriterlerin Tespiti

Kriterler, konuyla ilgili literatür taraması ve uzman denetçi görüşleri sonucunda belirlenmiştir. Uzaktan denetim ve yerinde denetimin birbirine göre bir takım eksiklik ve üstünlükleri bulunmaktadır. Konuyla ilgili literatür taranarak alternatiflerin karşılaştırılmasında kullanılacak kriterler belirlenmiştir (Ağdeniz ve Çetin, 2021; Eulerich vd., 2021; Serag ve Daoud, 2021; Teeter vd., 2010);

- Maliyet tasarrufu
- Zaman tasarrufu
- Denetim kapsamı
- Rapor kalitesi
- Denetçi motivasyonu
- Denetlenenlere etkisi
- Yönetimsel kolaylık ve esneklik
- İletişim

Denetim teknikleri kıyaslanırken kullanılacak her bir kriter, hem avantaj hem de dezavantaj olarak değerlendirilebilmektedir. Örneğin *maliyet tasarrufu* açısından bakıldığında; uzaktan denetim ile bir taraftan denetçilerin seyahat masrafları azalmakta iken (Eulerich vd., 2021), bir taraftan da uzaktan denetim için gereken modern teknoloji yatırımları nedeniyle denetim maliyetleri artabilmektedir (Serag ve Daoud, 2021). Bununla birlikte, sektörler göre de değerlendirmeler farklılaşabilir. Örneğin bankalarda merkezden/uzaktan denetim faaliyetleri; **senaryo bazlı** (tüm banka verileri üzerinden belirli bir konu hakkında kapsamlı inceleme yapılması) veya **birim bazlı** (Şube, bölge veya genel müdürlük bazında yalnızca denetlenen birimdeki işlemlerin rutin denetimi) olmak üzere iki farklı şekilde yapılabilmektedir (Ziraat, 2020; Garanti, 2019). Dolayısıyla şube bazlı bir denetimden bahsedilirken uzaktan denetimin *denetim kapsamı* açısından bazı dezavantajları (sayım, gözlem ile yerinde tespit edilebilecek bazı konuların denetim kapsamı dışında kalması vb.) ortaya çıkabilirken, senaryo bazlı bir uzaktan denetimde aynı kriter açısından büyük bir avantaj (çok büyük bir veri üzerinde çalışılması ve konunun tüm banka genelini ilgilendirmesi nedeniyle denetim kapsamının genişletilebilmesi) sağlanabilmektedir. Dolayısıyla bir denetim tekniği seçiminde içinde bulunulan sektördeki uygulamaların ve denetçi görüşlerinin de dikkate alınması daha doğru sonuçlar verecektir. Bu amaçla banka denetçilerinden oluşan uzman gruptan da uzaktan ve yerinde şube denetim tekniklerinin birbirine göre avantaj ve dezavantajlarını belirtmeleri istenmiş ve verilen cevaplar Ek 1'deki tabloda konsolide edilerek yukarıda belirtilen kriterlere göre sınıflandırılmıştır. Böylece literatürden tespit edilen ve uzman görüşleriyle de desteklenen sekiz kritere ulaşılmıştır.

7.4. İkili Karşılaştırmalar ve Tutarlılık Analizi

Hiyerarşik yapıda yer alan sekiz adet değerlendirme kriteri, Saaty'nin (1994) ikili karşılaştırma ölçeğine (Tablo-1) göre uzman iç denetçiler tarafından 1-9 arasında puanlanmıştır (Tablo-3). Puanlamalarda tam sayı ise gösterilen değerler A sütununda yer alan kriterin, kesirli sayılarla gösterilen (1/x) puanlamalar ise B sütunundaki kriterin diğerine tercih edildiğini ifade etmektedir (Saaty, 1994: 26).

Tablo 3: Kriterlerin İkili Karşılaştırma Sonuçları

A (Kriter-1)	B (Kriter-2)	Uzman1	Uzman2	Uzman3	Uzman4	Uzman5	Geometrik Ortalama
Maliyet tasarrufu	Zaman tasarrufu	1/2	2	2	1/2	3	1,25
Maliyet tasarrufu	Denetim kapsamı	1/3	1/2	1/3	1/4	2	0,49
Maliyet tasarrufu	Rapor kalitesi	1/3	1/4	1/2	1/3	3	0,53
Maliyet tasarrufu	Denetçi motivasyonu	4	4	4	1/4	6	2,49
Maliyet tasarrufu	Denetlenenlere etkisi	3	1/3	1/4	1/3	7	0,90
Maliyet tasarrufu	Yönetimsel kolaylık ve esneklik	4	1/2	5	1/3	2	1,46
Maliyet tasarrufu	İletişim	3	5	4	1/3	9	2,83
Zaman tasarrufu	Denetim kapsamı	1/2	1/3	1/4	1/3	1/3	0,34
Zaman tasarrufu	Rapor kalitesi	1/3	1/4	1/3	1/2	1/2	0,37
Zaman tasarrufu	Denetçi motivasyonu	5	3	3	1/3	2	1,97
Zaman tasarrufu	Denetlenenlere etkisi	4	1/4	1/3	1/2	4	0,92
Zaman tasarrufu	Yönetimsel kolaylık ve esneklik	2	1/3	4	1/3	1/5	0,71
Zaman tasarrufu	İletişim	3	4	4	1/2	5	2,61
Denetim kapsamı	Rapor kalitesi	1/2	1/2	2	2	3	1,25
Denetim kapsamı	Denetçi motivasyonu	5	5	5	3	4	4,32
Denetim kapsamı	Denetlenenlere etkisi	5	2	2	4	4	3,17
Denetim kapsamı	Yönetimsel kolaylık ve esneklik	3	3	5	5	1/3	2,37
Denetim kapsamı	İletişim	5	8	4	4	5	5,02
Rapor kalitesi	Denetçi motivasyonu	4	5	4	2	4	3,64
Rapor kalitesi	Denetlenenlere etkisi	3	2	1/4	3	5	1,86
Rapor kalitesi	Yönetimsel kolaylık ve esneklik	2	2	3	4	1/2	1,89
Rapor kalitesi	İletişim	6	6	3	3	6	4,55
Denetçi motivasyonu	Denetlenenlere etkisi	1/2	1/4	1/4	2	3	0,72
Denetçi motivasyonu	Yönetimsel kolaylık ve esneklik	1/5	1/6	3	3	1/6	0,55
Denetçi motivasyonu	İletişim	1/3	3	2	2	3	1,64
Denetlenenlere etkisi	Yönetimsel kolaylık ve esneklik	1/7	2	5	2	1/6	0,86
Denetlenenlere etkisi	İletişim	1/2	5	4	2	3	2,27
Yönetimsel kolaylık ve esneklik	İletişim	5	5	1/2	1/2	7	2,13
TUTARLILIK ORANI (CR)		0,097	0,054	0,076	0,059	0,059	

Her bir denetçinin değerlendirme sonucu için tutarlılık oranı (CR) hesaplanmış ve değerlendirmesinde tutarsızlık bulunan bir denetçiden bu kriterlere ilişkin karşılaştırmasını gözden geçirmesi istenmiştir. Tutarlılık oranları Tablo-3'te gösterilmiştir. Uzman değerlendirmelerinin geometrik ortalaması ile oluşan grup kararının tutarlılık oranı ise CR=0,007 olarak hesaplanmıştır. Bu oran 0,10'un altında olduğundan değerlendirmeler tutarlı kabul edilmektedir (Saaty, 1994: 27). Uzmanların kriterler için yaptığı değerlendirmelerin geometrik ortalamaları alınmış (Saaty ve Shang, 2007: 26) ve bu veriler Superdecisions programına girilerek Tablo 4'teki kriter ağırlıkları (görelî öncelikler) hesaplanmıştır. Bu tabloda görüleceği üzere, kriterler önem sırasına göre sıralandığında denetim kapsamı ilk sırada (%26) yer almaktadır. Bunu sırasıyla; rapor kalitesi, maliyet tasarrufu, yönetimsel kolaylık ve esneklik, denetlenenler üzerindeki etki, zaman tasarrufu, denetçi motivasyonu

ve iletişim izlemektedir. Yani sekiz kriter içerisinde en az önem verilen kriter iletişim olurken en önemli kriterler ise denetim kapsamı ve rapor kalitesi olmuştur.

Tablo 4: Kriterlerin Ağırlıkları

Kriter	Ağırlık
Denetim kapsamı	26,03%
Rapor kalitesi	21,19%
Maliyet tasarrufu	12,37%
Yönetimsel kolaylık ve esneklik	10,70%
Denetlenenlere etkisi	10,03%
Zaman tasarrufu	9,40%
Denetçi motivasyonu	5,92%
İletişim	4,37%

Kriterlerin kendi içerisindeki ağırlıkları bulunduğundan sonra, uzaktan ve yerinde şube denetimi alternatifleri bu kriterlere göre değerlendirilmiştir (Tablo:5);

Tablo 5: Alternatiflerin Kriterlere Göre Karşılaştırılması³

Karşılaştırılan Kriter	Uzman 1	Uzman 2	Uzman 3	Uzman 4	Uzman 5	Geometrik Ortalama
Maliyet tasarrufu	7	9	8	8	9	8,16
Zaman tasarrufu	5	3	6	7	8	5,50
Denetim kapsamı	1/5	1/5	1/6	1/6	1/3	0,21
Rapor kalitesi	1/4	1/2	1/4	1/3	1	0,40
Denetçi motivasyonu	1	4	1/5	1/7	7	0,96
Denetlenenlere etkisi	1/4	1/6	1/5	1/5	1/2	0,24
Yönetimsel kolaylık ve esneklik	6	7	6	4	7	5,88
İletişim	1/8	1/6	1/6	1/5	1/4	0,18

Tablo 6: Karşılaştırma Sonuçları

	Maliyet tasarrufu	Zaman tasarrufu	Denetim kapsamı	Rapor kalitesi	Denetçi motivasyonu	Denetlenenlere etkisi	Yönetimsel kolaylık ve esneklik	İletişim	TOPLAM
Uzaktan	0,11	0,08	0,05	0,06	0,03	0,02	0,09	0,01	0,442
Yerinde	0,01	0,01	0,22	0,15	0,03	0,08	0,02	0,04	0,558

Tüm değerlendirmelerin sonucunda oluşan ağırlıklandırılmış matris sonuçları Tablo-6'da verilmiştir. Uzman grubunun ortak kararına göre; maliyet tasarrufu, zaman tasarrufu, yönetimsel kolaylık ve esneklik açısından *uzaktan şube denetimi*, denetim kapsamı, rapor kalitesi, denetlenen birimlere etkisi ve iletişim kriterleri açısından ise *yerinde şube denetimi* tercih edilmektedir. Denetçi motivasyonu açısından ise uzaktan denetim ile yerinde denetim arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Uzaktan denetimde sağlanan zaman tasarrufu ile denetim periyotları kısalabilmekte, böylece daha fazla şube denetimi ve riskin erken tespiti mümkün olabilmektedir. Seyahat, konaklama, harcırah gibi masraflar açısından da uzaktan denetim önemli bir maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Sağlanan zaman tasarrufu nedeniyle daha az personele ihtiyaç duyulması da denetim maliyetini azaltmaktadır. Ayrıca eğitim, toplantı, denetim ekibinin yönetimi gibi konularda avantaj

³ Tabloda tam sayı ile gösterilen değerler uzaktan denetimin, kesirli sayılarla gösterilen (1/x) puanlamalar ise yerinde denetimin tercih edildiğini (belirtilen kritere göre) ifade etmektedir. Örneğin Uzman-1, uzaktan denetimin maliyet tasarrufu açısından yerinde denetime göre "çok güçlü derecede önemli" olduğunu düşünmektedir.

sağlamaktadır. Sert iklim koşulları, salgın hastalık, doğal afet, ulaşım problemleri, şubelerdeki yoğunluk ve yer soruları açısından özel bir planlama gerektirmediğinden denetim programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında önemli bir esneklik sağlamaktadır. Uzaktan denetimde denetçinin ailesinden ve sosyal çevresinden uzak kalmaması, ulaşım ve konaklama sorunlarıyla uğraşmaması denetçi üzerinde olumlu bir motivasyon sağlarken, dış görev harcırahından mahrum kalması ise bu açıdan bir dezavantaj olarak değerlendirilebilir.

Buna karşın, yerinde denetlenebilecek hususların uzaktan denetimde inceleme dışı kalması, sayım, gözlem, fiziki kontrol yapılamaması gibi nedenlerle birim bazlı uzaktan denetimlerde yerinde denetime göre denetim kapsamı daralmaktadır. Ayrıca yerinde denetimde daha fazla denetim noktası olması nedeniyle rapor içeriğinin artması, belgelerin yerinde ve detaylı incelenebilmesi, kanıtların güvenilirliği gibi nedenlerle rapor kalitesi de artabilir. Yerinde denetlenen birimlerde denetçilerin eğitici rollerinin de olması, suiistimaller açısından daha caydırıcı olması gibi nedenlerle denetlenenler üzerindeki etkisi fazla olabilir. Belgelere uzaktan kolayca erişilip erişilememesine göre şube üzerindeki denetim yükü artıp azalabilir. İyi bir e-arşiv sisteminin olmaması durumunda uzaktan denetimde şubeden sürekli bilgi ve belge talep edilmesi denetlenenler açısından süreci daha zorlu hale getirebilir. Ayrıca iletişim sorunlarını daha aza indirmesi, şubelerden aksaklık ve risklere ilişkin geri bildirimlerin alınabilmesi yerinde denetimi iletişim açısından da ön plana çıkarmaktadır.

8. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bankalar en fazla denetime tabi tutulan kurumların başında gelmekte ve sektörde modern denetim yaklaşımları yakından takip edilmektedir. Özellikle teknolojinin gelişmesiyle birlikte bankaların geleneksel iç denetim uygulamaları da değişmektedir. Buna ek olarak yaşanan Covid-19 salgını birçok sektörde uzaktan çalışma yöntemlerinin kullanımını ve önemini artırmıştır. Banka iç denetim birimleri de sağladığı birçok avantaj nedeniyle yerinde denetimden uzaktan denetime geçiş yapmaktadırlar. Ancak uzaktan denetimin eksiklik ve üstünlüklerinin birlikte ele alınması gerekir. Bu çalışmada; bankaların iç denetim birimlerindeki “geleneksel yerinde şube denetim uygulamaları” ile “uzaktan şube denetim uygulamaları” AHP (Analitik Hiyerarşi Süreci) yöntemi kullanılarak verimlilik açısından karşılaştırılmıştır. İki alternatif (*uzaktan ve yerinde denetim*) sekiz kritere göre (*maliyet tasarrufu, zaman tasarrufu, denetim kapsamı, rapor kalitesi, denetçi motivasyonu, denetlenenlere etkisi, yönetsel kolaylık ve esneklik, iletişim*) karşılaştırılarak hangi denetim uygulamasının daha verimli olduğu ve birbirlerine göre üstün-zayıf yönlerinin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Banka iç denetim birimlerinde görev yapan, hem yerinde hem de uzaktan denetim tecrübeleri bulunan, rapor tetkiki yapmış, kıdemli beş denetçiden oluşturulan bir uzman grubu tarafından hiyerarşik yapıda yer alan kriterler ve alternatifler değerlendirilmiştir. Böylece belirlenen kriterlere göre iki yöntemin görece üstün ve zayıf yönleri tespit edilmiştir.

AHP yöntemi ile sekiz kriter üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda denetçilerden oluşan uzman grup, bankalarda yerinde şube denetimini (% 55,8) uzaktan denetime (% 44,2) tercih etmiştir. Buna göre banka şubesi denetimlerinde; maliyet tasarrufu, zaman tasarrufu, yönetsel kolaylık ve esneklik açısından *uzaktan şube denetimi*, denetim kapsamı, rapor kalitesi, denetlenen birimlere etkisi ve iletişim kriterleri açısından ise *yerinde şube denetimi* öne çıkmaktadır. Denetçi motivasyonu açısından ise uzaktan denetim ile yerinde denetim arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Bankalarda uzaktan denetim çalışmaları iki farklı şekilde; yani tüm banka verileri üzerinden belirli bir risk senaryosunun araştırılması (senaryo bazlı) veya sadece bir şubede gerçekleşen işlemlerin rutin denetimi (şube bazlı) şeklinde yapılabilmektedir. Senaryo bazlı denetimlerde denetim kapsamı incelenen konu için banka genelinde genişletilebilirken, şube bazlı uzaktan denetimlerde ise yerinde denetlenebilecek bazı hususlar denetim dışı kalmakta yani denetim kapsamı daralabilmektedir.

Bu nedenle gelecek çalışmalarda değerlendirme sonuçları analiz edilirken sektörel uygulama farklılıkları da dikkate alınmalıdır. Bu çalışmada daha doğru bir kıyaslama yapabilmek amacıyla şube bazlı uzaktan denetimler ile yerinde şube denetimleri karşılaştırılmıştır. Ayrıca uzaktan ve yerinde denetimin birbirine göre hem avantaj hem de dezavantajları bulunmaktadır. Dolayısıyla tercih edilen yöntemin eksiklikleri dikkate alınarak iyileştirme çalışmaları yapılabilir veya her iki yöntemin üstün tarafları dikkate alınarak harmanlanmış bir denetim yöntemi uygulanabilir. Rutin şube denetimleri, senaryo bazlı ve geniş kapsamlı merkezden denetim çalışmaları ile de desteklenerek rapor kalitesi ve denetim kapsamı artırılabilir.

Uzaktan denetiminin öneminin artması ve kullanımının yaygınlaşması nedeniyle bu konuda daha fazla akademik çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Gelecek çalışmalarda uzaktan denetim verimliliğinin değerlendirilmesinde farklı yöntemlerin denenmesi ve farklı sektörlerde araştırmalar yapılması önerilmektedir.

Etik Beyan

Bu çalışma için Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 17.12.2021 tarih ve 13 sayılı etik kurul izni alınmıştır.

Katkı Oranı Beyanı

Çalışmada yazarlar tüm süreçlere katkı sağlamış ve son halini okuyarak onaylamıştır.

Çatışma Beyanı

Çalışma herhangi bir çıkar çatışmasına yol açmamıştır.

KAYNAKÇA

- Ağdeniz, Ş. ve Çetin, C. (2021). Uzaktan İç Denetim ve Uzaktan İç Denetimin Sınırlılıkları. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 23, 58-80.
- Akkaya, G.C. ve Demireli, E. (2010). Analitik Hiyerarşi Süreci ile Kredi Derecelendirme Analizi Üzerine Bir Model Önerisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 319-335.
- Albayrak, Y.E. ve Erkut, H. (2005). Banka Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Süreç Yaklaşımı. *İTÜ Dergisi*, 4(6), 47-58.
- Altuk, V.E. (2021). Covid-19 Salgınının İç Denetim Üzerindeki Etkileri: Bir Çözüm Önerisi Olarak Uzaktan Denetim. *Denetişim*, 22, 15-26.
- Atakan, M. (2021). Siber Güvenlik Risklerinin ve Covid 19 Salgınının Uzaktan Denetim Üzerinde Etkileri. *Denetişim*, 22, 27-39.
- Azadeh, A., Ghaderi, S. F., Mirjalili, M. ve Moghaddam, M. (2011). Integration of Analytic Hierarchy Process and Data Envelopment Analysis for Assessment and Optimization of Personnel Productivity in a Large Industrial Bank. *Expert Systems with Applications*, 38 (2011), 5212-5225.
- Bakır, M. (2003). *Denetim*. Rize: Akademisyen Yayınevi.
- Bankacılık Kanunu (2005). 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, 1/11/2005 tarih ve 25983 sayılı Resmi Gazete.
- Başpınar, A. (2005). Türkiye’de ve Dünyada Denetim Standartlarının Oluşumuna Genel Bir Bakış. *Maliye Dergisi*, 148, 35-62.

- Bertolini, M., Braglia, M. ve Carmignani, G. (2006). Application of the AHP Methodology in Making a Proposal for a Public Work Contract. *International Journal of Project Management*, 24, 422-430.
- Bozdoğan, T., Akyüz, Y., ve Hantekin, E. (2013). Analitik Hiyerarşi Süreciyle Mali Performansın Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 50 (575), 71-83.
- Ceran, Y. (2009). Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim. *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(2), 168-178.
- Çankaya, F., Dinç, E. ve Kara, M. (2012). İç Denetimin Başarısını Etkileyen Denetim Türleri: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ocak-Haziran (39), 47-67.
- Demir, B. ve Tuncez, H.A. (Ed.). (2011). *Muhasebe Denetimi*. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Dinçer, H. ve Görener, A. (2011). Analitik Hiyerarşi Süreci ve VIKOR Tekniği ile Dinamik Performans Analizi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 109-127.
- Ecer, F., ve Küçük, O. (2008). Tedarikçi Seçiminde Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 355-369.
- Eulerich, M., Wagener, M. ve Wood, D.A. (2021), Evidence on Internal Audit Effectiveness from Transitioning to Remote Audits Because of COVID-19. *Available at SSRN 3774050*.
- Erdoğan, M. (2005). *Denetim*, Maliye ve Hukuk Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- Garanti (2019). *Garanti BBVA 2019 Entegre Faaliyet Raporu*. <https://surdurulebilirlik.garantibbva.com.tr/media/1454/garanti-bbva-2019-entegre-faaliyet-raporu.pdf>, (11.12.2021).
- Garanti (2020). *Garanti BBVA 2020 Entegre Faaliyet Raporu*. <https://www.garantibbvainvestorrelations.com/tr/images/entegre-faaliyet-raporu-2020/pdf/garanti-bbva-2020-entegre-faaliyet-raporu.pdf>, (11.12.2021).
- Ishizaka, A. ve Labib, A. (2011). Review of the Main Developments in the Analytic Hierarchy Process. *Expert Systems with Applications*, 38, 14336-14345.
- Kaban, İ. ve Gül, M. (2019). Sürekli Denetim Yöntemi Olarak Bankalarda Merkezden Denetimin Hile ile Mücadelede Önemi: Personel Üzerinde Nitel Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (54), 46-74.
- Kaban, İ. (2020). Central Audit Activities as a Continuous Audit Approach in the Turkish Banking Sector: A Case Study about Frauds in Savings Accounts. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 15(53), 254-275.
- Kara, İsmail ve Ecer, Fatih. (2016). Ahp-Vikor Entegre Yöntemi ile Tedarikçi Seçimi: Tekstil Sektörü Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 255-272.
- Kartal, M.T. ve Çelikdemir, N.Ç. (2019). Bankalarda İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Eşgüdümü: Şube Denetim Faaliyetleri Üzerine Bir İnceleme. *TİDE Academia Research*, 1, 33-53.
- Kurnaz, N. ve Çetinoğlu, T. (2010). *İç Denetim: Güncel Yaklaşımlar*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

- Kuruüzüm, A. ve Atsan, N. (2001). Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1).
- Koçak, A. (2003). Yazılım Seçiminde Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı ve Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 3(1), s.67-77.
- Lin, W. T., Mock, T. J. ve Wright, A. (1984). The Use of The Analytic Hierarchy Process As An Aid in Planning The Nature and Extent of Audit Procedures. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 4(1), 89-99.
- Messier, W. F. ve Schneider, A. (1988). A Hierarchical Approach to The External Auditor's Evaluation of The Internal Auditing Function. *Contemporary Accounting Research*, 4(2), 337-353.
- Mizrahi, S. ve Ness-Weisman, I. (2007). Evaluating the Effectiveness of Auditing in Local Municipalities Using Analytic Hierarchy Process (AHP): A general model and the Israeli example. *International Journal of Auditing*, 11(3), 187-210.
- Moreno-Jiménez, J.M., Aguarón, J. ve Escobar, M.T. (2008). The Core of Consistency in AHP-Group Decision Making. *Group Decision and Negotiation*, 17, 249-265.
- Organ, A. ve Kenger, M.D. (2012). Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci ve Mortgage Banka Kredisi Seçim Problemine Uygulanması. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), s.119-135.
- Oyatoye, E. O., Okpokpo, G. U. ve Adekoya, G. A. (2010). An Application of Analytic Hierarchy Process (AHP) to Investment Portfolio Selection in the Banking Sector of the Nigerian Capital Market. *Journal of Economics and International Finance*, 2(12), 321-335.
- Ömürbek, N., Makas, Y., ve Ömürbek, V. (2015). Ahp ve Topsis Yöntemleri ile Kurumsal Proje Yönetim Yazılımı Seçimi. *Journal of Süleyman Demirel University Institute Of Social Sciences Year*, 1(21).
- Ös, Enis. (2010). Denetim Evreninin Belirlenmesinde Alternatif Bir Yöntem: Analitik Hiyerarşi Prosesi. *Denetişim Dergisi*, 2010/4, 8-16.
- Özden, Ü. (2008). Analitik Hiyerarşi Yöntemi ile İlkokul Seçimi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 24(1).
- Özten, S. ve Karğın, S. (2012). Bankacılıkta İç Kontrol Faaliyetleri Kapsamında Krediler Kontrolü ve Muhasebeleştirme Süreci. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2).
- Öztürk, M.S. ve Erdoğan, M. (2017). Audit Company Selection by Using the AHP and TOPSIS Methods. *International Research Journal of Applied Finance*, 8(10), 620-633.
- Pérez, C.A., Montequín, V.R, Fernández, F.O. ve Balsera, J.V. (2017). Integrating Analytic Hierarchy Process (AHP) and Balanced Scorecard (BSC) Framework for Sustainable Business in a Software Factory in the Financial Sector. *Sustainability*, 9(486).
- Podvezko, V. (2009). Application of AHP Technique. *Journal of Business Economics and Management*, 10(2), 181-189.
- Putra, D.G. (2021). Pendekatan Remote Auditing Untuk Internal Audit Dalam Mendeteksi Kecurangan (Fraud) pada Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ecogen*, 4(1), 1-9.

- Putrevu, J. (2021). The Efficacy of Remote Auditing in Ensuring and Enhancing the Efficiency of the Internal Audit. *8th International Conference on Opportunities and Challenges in Management Economics and Accounting*, 19-21 November 2021, Paris.
- Rezaee, Z., Sharbatoghlie, A., Elam, R. ve McMickle, P.L. (2002). Continuous Auditing: Building Automated Auditing Capability. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 21(1), 147-163.
- Russo, Rosaria de F.S.M. ve Camanho, R. (2015). Criteria in AHP: A Systematic Review of Literature. *Procedia Computer Science*, 55, 1123-1132.
- Saaty, T.L. (1990). An Exposition of the AHP in Reply to the Paper "Remarks on the Analytic Hierarchy Process". *Management Science*, 36(3), 259-268.
- Saaty, T.L. (1994). How To Make A Decision: The Analytic Hierarchy Process. *Interfaces, November-December*, 24(6), 19-43.
- Saaty, T.L. ve Shang, J.S. (2007). Group Decision-Making: Head-Count Versus Intensity of Preference. *Socio-Economic Planning Sciences*, 41, 22-37.
- Saaty, T.L. (2008). The Analytic Hierarchy and Analytic Network Measurement Processes: Applications to Decisions Under Risk. *European Journal of Pure and Applied Mathematics*, 1(1), 122-196.
- Saaty T.L. ve Vargas L.G., (2012), *Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process*, Springer, Second Edition.
- Seçme, N.Y., Bayraktaroğlu, A. ve Kahraman, C. (2009). Fuzzy Performance Evaluation in Turkish Banking Sector Using Analytic Hierarchy Process and TOPSIS. *Expert Systems With Applications*, 36(2009), 11699 -11709.
- Serag, A.A.E.M. ve Daoud, M.M. (2021). Remote Auditing: An Alternative Approach to Face the Internal Audit Challenges During the COVID-19 Pandemic. *Accounting Thought*, 25(2), 228-259.
- Soba, M. (2014). Banka Yeri Seçiminin Analitik Hiyerarşi Süreci ve Electre Metodu ile Belirlenmesi: Uşak İlçeleri Örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (25), s. 459-473.
- Teeter, R.A., Alles, M.G., ve Vasarhelyi, M.A. (2010). The Remote Audit. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 7, 73-88.
- Timor, M. (2011). Analitik Hiyerarşi Prosesi. *Türkmen Kitabevi, Ankara*.
- Ustasüleyman, T. (2009). Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi: Ahs - Topsis Yöntemi. *Bankacılar Dergisi*, 69, 33-43.
- Ziraat (2020). *Ziraat Bankası 2020 Entegre Faaliyet Raporu*. https://www.ziraatbank.com.tr/tr/yatirimci-iliskileri-ZB/finansal-bilgiler/Documents/2020_entegre_faaliyet_raporu.pdf, (11.12.2021).

EK 1: Uzaktan ve Yerinde Şube Denetiminin Karşılaştırılması ve Kriterlerin Tespiti

Kriter	Uzaktan Şube Denetimi	Yerinde Şube Denetimi
Maliyet tasarrufu	Konaklama gideri, yol gideri ve harcırah ödemesi yoktur.	Denetçi ikametgahından ayrı olduğu için konaklama gideri ve yol giderleri karşılanmakta, ayrıca harcırah ödenmektedir.
	Daha az personel ihtiyacı olduğundan personel maliyeti azdır.	Daha fazla personele ihtiyaç duyulur.
	İyi bir e-arşiv sistemi ve teknik altyapı gerektirmektedir. Eğer banka içerisinde belgelere online erişim sağlayan bir sistem yoksa donanım ve yazılım masraflarını arttıracaktır.	Belgeler yerinde incelenebildiğinden pahalı teknik altyapı yatırımlarına ihtiyaç duyulmayabilir.
Zaman tasarrufu	Şubeler arası ulaşım için yolda zaman kaybedilmemesi, fiziki evrak incelemesi yerine ilgili ekranlar üzerinden bilgi ve belgeye daha kolay ulaşılabilmesi gibi nedenlerle denetim süresi kısalmaktadır. Bu nedenle daha kısa periyotlarla daha fazla şube denetimine imkan verir.	Denetim süresi uzaktan denetime göre daha uzundur. Şube denetimleri bazen aylarca sürebilmektedir. Ayrıca seyahatler sırasında da zaman kaybedilir.
	Şube denetim süresi kısalaçağından dönem içerisinde daha fazla şube denetimi gerçekleştirilir. Böylece risklerin daha erken tespiti mümkündür.	Denetim periyotları uzadığı için uzun süre şube denetimine gidilemeyebilir. Bu nedenle risklerin ortaya çıkarılması gecikebilir.
Denetim kapsamı	Bankalarda saklanan değerli kıymetlerin (para, senet, çek vb.) sayımı yapılamaz.	Varlıklar yerinde sayılarak kayıtlara uygunluğu kontrol edilir.
	Sadece evrak üzerinden kredi denetimi yapılabilir.	Kredilendirilen işletmelerin yerinde görülme imkanı vardır.
	Şubelerdeki fiziki güvenlik riskleri kontrol edilemez.	Şubenin fiziki güvenliğiyle ilgili ya da personelin mevzuata uymaması nedeniyle banka kaybı oluşturabilecek risklerin yerinde gözlenerek raporlanması imkanı vardır.
	Kurum imajına aykırı durumlar (Müşteriye karşı davranış tarzı, görseller, şube temizliği vb.) denetim dışındadır.	Kurum imajına zarar verebilecek tüm hususlar raporlanabilir.
	Şubeden fiziki olarak uzak olunması nedeniyle gözlem yoluyla ya da doğrudan müşteri şikayetleriyle tespit edilebilecek bazı usulsüzlükler ve yerinde görülebilen aksaklıklar gözden kaçırılmış olur.	Gözlem ve şikayet değerlendirmesi yoluyla usulsüzlüklerin tespit imkanı vardır.
Performans denetimi daha sınırlıdır.	Performans denetimi yapıp önerilerde bulunulabilir.	
Rapor Kalitesi	Şube bazında rapora yazılan madde sayısı genellikle daha azdır.	Daha fazla denetim noktası olduğundan yazılan rapor içeriği de daha geniştir.
	Belgelerin yerinde incelenmesi daha detaylı incelemelere imkan verebilir.	Sistemden temin edilebilen verilerle yetinilmektedir.
	Uzaktan incelenen belgelerin ve verilerin güvenilirliği konusunda tereddütler oluşabilir.	Belgelerin aslı yerinde incelenebilir.
Denetçi motivasyonu	Konaklama, ulaşım gibi konularda sorun yaşanmaz.	Bazı şubelerin bulunduğu lokasyonda konaklama imkanlarının olmaması, mevsimsel nedenlerle ulaşım sorunları yaşanması, gibi konular denetçiler açısından zorluk oluşturabilmektedir.
	Denetim biriminin tek bir merkezde toplanması nedeniyle, çok fazla dış görev olmayacağından denetçi ailesinden ve sosyal çevresinden uzak kalmadığından içsel motivasyonu artabilir.	Denetçinin ailesinden ve sosyal çevresinden sürekli ayrı kalması nedeniyle ailevi sorunlar yaşanabilmektedir. Bu durum işe motivasyonu azaltabilir.
	Yerinde denetimde (Dış görev) harcırah alınması nedeniyle uzaktan denetim banka maliyetleri açısından daha olumlu iken denetçi açısından maddi kayıp olarak görülebilir. Ancak banka maaşlarda farklı bir takım iyileştirmeler ile bu durumu telafi edebilir.	Dış görevlerde harcırah alınması nedeniyle maddi tatmin sağlar.

Denetlenenlere etkisi	Eğitici-öğretici rolü daha azdır.	Denetlenen birimlerde eğitim verilebilir. Böylece bilgi eksikliklerinden kaynaklanan hatalar sonlandırılabilir.
	Denetimin caydırıcılık fonksiyonu yerinde denetime göre daha az olabilir. Yerinde denetim olmadığından bazı personel şubenin denetlendiğinin farkında bile olmayabilir.	Denetlenen birimler üzerinde tüm işlemlerin kontrol edildiği izlenimi verilebilir ve olası usulsüzlüklere karşı daha caydırıcı bir yöntemdir.
	Elektronik arşiv sistemi üzerinden bilgi ve belge kontrolü sağlandığından şubeden daha az belge istenebilir. Ancak etkin bir e-arşiv sisteminin kurulması çok önemlidir. Aksi halde uzaktan ulaşılamayan bilgi ve belgeler için sürekli şubeye dönüş yapmak süreci daha zor hale getirebilir.	Şubelerden fiziki evrak ve bilgi talep edildiğinden denetim sırasında şube üzerindeki iş yükünü artırabilir.
	Müşteri üzerinde olumsuz algı oluşturmaz.	Özellikle küçük yerlerde bulunan şubelerde sürekli denetim elemanı görmesi müşteri üzerinde olumsuz algı yaratabilir. (Rutin bir denetim de olsa usulsüzlük yapıldığı için sürekli şubenin teftiş edildiği algısı oluşabilir.) Bunun tersi de mümkündür. Şubelerin sürekli denetlendiğinin bilinmesi müşterilerde güven etkisi de yaratabilir.
	Bankalar kira vb. maliyetlerin azaltılması, büyük şubeler yerine daha küçük şubelerle daha fazla yerde hizmet verilmesi gibi politikalar izleyebilir. Küçük şubelerde denetçi için uygun çalışma yeri olmayabilir. Uzaktan denetimde şubeye fiziken gidilmediğinden yer sorunu da yaşanmaz.	Şubelerde denetçinin çalışması için uygun bir yer bulunmayabilir. Bu nedenle şube personelinin çalıştığı yerin kullanılması gibi durumlar şube iş akışlarında aksamaya neden olabilir. Özellikle yeni denetçilerin eğitim sürecinde birden fazla denetçi ile şubeye gidildiğinde yer konusunda ciddi sıkıntılar yaşanabilmektedir.
Yönetimsel kolaylık ve esneklik	Denetim teşkilatı fiziki olarak, tüm şubelere dağıtılmak yerine tek bir merkezde toplanabilir. Eğitim ve toplantı düzenlemek istendiğinde denetçilerin bir araya getirilmesi kolay ve maliyetsizdir. İletişim ve koordinasyon sıkıntıları yaşanmaz.	İdari kadro merkezde iken, fiilen denetim yapanlar taşra birimlerindedir. Eğitim ve toplantı düzenlenmesi için ekibin merkeze çağırılması gerekir. Bu da zaman kaybına, ulaşım/konaklama masraflarının artmasına neden olmaktadır.
	Denetim programı kolay hazırlanıp değiştirilebilir. Bu açıdan daha esnektir. Planlanan denetim faaliyetlerini zamanında gerçekleştirebilme imkanı daha yüksektir.	Denetim programı hazırlanırken şubelerin risklilik durumları, fiziki koşullar, denetçilerin buldukları yerler, dönemsel yoğunluklar, ulaşım zorluğu gibi birçok husus göz önünde bulundurulmaktadır. Yerinde denetimin planlanması ve programda değişiklik yapılması bu nedenle daha zordur/esnek değildir.
	Denetçiler tarafından idareye yapılabilecek talep ve şikayelerin önüne geçilmektedir.	Denetçiler programlarında bulunan şubelerle ilgili istek ve şikayetlerde bulunabilir. Kişisel durumlarına uygun (ailesine yakın vb.) şube talepleri, şube dağıtımlarının adaletsiz yapıldığı yönündeki itirazlar vb.
	Denetçilerin çalışmaları, mesai saatlerine uyumu, iletişim sorunları gibi hususlar yöneticileri tarafından daha sağlıklı değerlendirilebilir.	Denetçiler, bağlı oldukları idarecilerden uzak çalışmaktadır. Bu da denetçilerin yöneticileri tarafından denetlenmesi ihtiyacı doğurmaktadır.
İletişim	Şube personeli ile iletişim daha sınırlı olduğundan geribildirim sağlanamaz.	İşi doğrudan yapan personel tarafından sistemle, mevzuatla veya uygulamalarla ilgili aksaklıklar ve karşılaşılan sorunlarla ilgili veri toplanıp ilgili birimlere raporlanabilir.
	Bazen denetçinin şube personeline karşı olumsuz tavır ve davranışları nedeniyle şikayetler yaşanabilmektedir. Şube personeline denetçiye karşı husumet, ego gibi algılar oluşabilir. Uzaktan denetimde bu sorunlar daha azdır.	Şube personeli ile denetçi arasında kişisel iletişim sorunları yaşanabilir.
	Tespit edilen hususlara cevap alınması gerektiğinde veya herhangi bir konuda şube personelinin bilgisine ihtiyaç duyulduğunda personel ile yüzyüze iletişim kurulamamasının doğurduğu sıkıntılar yaşanabilir.	Yüzyüze iletişim imkanı vardır.