



Istanbul Business Research

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

Bankalarda Hile Denetimi: Merkezden Sürekli Denetimin Şube Faaliyetlerine Etkisi Üzerine Nitel Bir Araştırma*

İsmail Kaban¹ , Mustafa Gül² 

Öz

Enformasyon teknolojilerinde yaşanan gelişmeler iş modellerinde köklü bir dönüşüm meydana getirmektedir. Bu sürecin merkezinde veri kavramı yer almaktadır. Verinin doğru ve güvenilir bir şekilde depolanması, işlenmesi ve analiz edilmesi enformatik dönüşümün kritik işlevleri olarak öne çıkmaktadır. İç denetim uygulamaları da bu dönüşümden etkilenmektedir. Günümüzde iç denetim faaliyetleri veri analitiğine dayalı olarak yürütülen ve merkezden sürekli denetim şeklinde adlandırılan bir yapı sergilemektedir. Bu çalışmada bankacılık sektöründe yeni bir iç denetim yaklaşımı olarak uygulanan merkezden sürekli denetimin şube personeli üzerindeki etkisi ile şube faaliyetlerine katkısının ortaya konulması amaçlanmaktadır. Araştırmada nitel veri analizi tekniği kullanılmış olup müfettiş kökenli banka yöneticileriyle yüz yüze görüşmeler yürütülmüştür. Araştırmadan elde edilen veriler Nvivo 11 nitel analiz programı kullanılarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular merkezden denetimin etkin hile denetimi boyutuyla personel üzerinde birtakım etkiler oluşturduğunu ve şube faaliyetlerine muhtelif katkılar sağladığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler

İç denetim • Hile denetimi • Sürekli denetim • Bankacılık

JEL Sınıflaması: C89, G21, M42

Fraud Audit in Banks: A Qualitative Research Regarding the Effect of Central Continuous Audit on Branch Activities

Abstract

Developments in information technologies bring about a radical transformation in business models. Data is the main concept at the center of this process. Storing the data accurately and reliably, processing and analyzing is critical functions of the informatics transformation. Internal audit practices are also affected by this transformation. Today, internal audit activities are based on data analysis and display a structure called central continuous audit. In this study, it is aimed to demonstrate the contribution to the branch activities with the effect on the branch personnel of the central continuous audit, which is applied as a new internal audit approach in the banking sector. Qualitative data analysis technique was used in the research and face-to-face interviews were conducted with bank managers having internal audit origin. The data obtained from the study were subjected to content analysis using the Nvivo 11 qualitative analysis program. The findings of the research show that there are some effects on the personnel and that they provide various contributions to the branch activities through central continuous audit. This fact presents a positive contribution to the fraud prevention.

Keywords

Internal audit • Fraud audit • Continuous audit • Banking

JEL Classification: C89, G21, M42

* Bu çalışma "Bankalarda Hile Denetimi: Merkezden Denetim ve Personel Algısına İlişkin Nitel Bir Araştırma" adlı doktora tezinden türetilmiştir.

1 **Sorumlu Yazar:** İsmail Kaban (Öğr. Gör. Dr.), Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Nispetiye Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Bankacılık ve Sigortacılık Programı, Tokat, Türkiye. E-posta: ismail_kaban@yahoo.com ORCID: 0000-0003-4138-244X

2 Mustafa Gül (Dr. Öğr. Üyesi), Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Tokat, Türkiye. E-posta: mustafa.gul@gop.edu.tr ORCID: 0000-0002-5503-9194

Atf: Kaban, İ. ve Gül, M. (2019). Bankalarda hile denetimi: Merkezden sürekli denetimin şube faaliyetlerine etkisi üzerine nitel bir araştırma. *Istanbul Business Research*, 48(1), 113-143. <http://doi.org/10.26650/ibr.2019.48.0040>

Extended Summary

Today, centralized inspection stands out as a modern risk-based inspection approach in the banking sector, which has a transactions-intensive character and faces new methods and risks of fraud. Recently, there is a shift of trend from branches to other service channels (e.g. internet branch, ATM) for the transactions performed in the banking sector. On the other hand, branches are still retaining their positions as service units where banking services are offered intensively. This indicates the need for effective management of fraud risks in branches. The banking sector has a pioneering role in the actualization of internal inspection practices in Turkey. Thus, it can be said that all kinds of developments in the field of internal inspection were extended to other areas through the banking sector. Risk-based inspection and technology-based continuous inspection/centralized inspection come to the forefront among internal inspection practices performed in banks today. Within the scope of centralized inspection practices, scenarios are developed on the basis of certain risk constructs over banking transactions. Construct analyses and scenario development processes are conducted through brainstorming. The obtained scenarios are formulated by use of business intelligence software (e.g. ACL), and such formulas are applied to the data provided by the unit to be inspected. Risky transactions are determined by applying data mining techniques to accounting operations related to banking transactions as well as to system records. In this way, simultaneous inspections can be performed without the need for any physical presence in any branch. For instance, suspicious deposit and loan transactions performed in a branch can be monitored continuously.

The purpose of this study is to answer the following research question: “What are the effects of centralized inspection, which is used in banks as a new internal inspection technique, on branch staff and its contributions to branch activities as an effective fraud detection and prevention function?”. In this regard, it is aimed to determine the effects of centralized inspection on branch staff and its contributions to branch activities. The primary motive of the study is to reveal the importance of centralized inspection activities, which are featured as a new internal inspection approach in the banking sector, for fight against fraud and the productiveness they provide for branch staff and branch activities. The case study method, which is a qualitative research method, was employed in the study. Centralized inspection, which is the subject of this study, is a new inspection method that has just started to be applied in the Turkish banking sector, and there is a knowledge gap on this subject. Therefore, it was considered necessary to have face-to-face interviews with implementers in order to obtain extensive and reliable information about centralized inspection. This is why the qualitative research method was used in this study. By this means, it was aimed to introduce the direct experiences and opinions of participants/implementers on the subject, which has little recognition, to the literature.

The study was carried out in one of the largest publicly-held deposit banks of Turkey with the participation of bank managers. The research sample was determined through criterion sampling. On a voluntary basis, 14 managers who are experienced as inspectors, have worked in centralized

inspection and/or on-site inspection units, and have branch experience except for one were interviewed based on semi-structured interview forms. The participants have almost 10 years-experience. Three are department managers in region headquarters; four are branch managers; five are managers in various branches; and two are managers in the head office. The research data were collected through interview. The data of the interviews with the bank managers were recorded via a recorder. The audio records of 14 managers interviewed in the study were transferred to the written environment without any change. Following the transcription, the obtained data were interpreted through content analysis.

The content analysis on the responses delivered in the interviews showed that centralized inspection creates a sense of remote control among branch staff, leads to increased attention and prudence in transactions, and thus brings about reduced fraud risks thanks to deterrence they provide. In addition, centralized inspection motivates staff to improve themselves in their jobs. Centralized inspection was also seen to have various contributions to branch activities such as sharing the branch manager's inspection load and ensuring the allocation of more time to marketing activities. Furthermore, the risky transaction findings obtained in centralized inspection practices have a function of supporting the initiatives to be taken within the scope of branch management.

Centralized inspection has critical importance for institutions like banks that have multiple branches. The possibilities offered by centralized inspection minimize problems about the competence of inspection team and the adequacy of inspection time encountered in conventional on-site inspection activities. Centralized inspection, which is a modern inspection technique complying with risk-based inspection conception, offers more security to relevant parties. Centralized inspection as a technology-intensive and transformative internal inspection approach can be considered as the equivalent of the notion of Industry 4.0, whose focus is unmanned factories in the field of production, in internal inspection. The findings of this study may be supported by qualitative and quantitative research to be carried out in different banks employing the centralized inspection technique. Thanks to such research, advantages offered by centralized inspection to branch activities may be revealed for the banking sector in general.

Bankalarda Hile Denetimi: Merkezden Sürekli Denetimin Şube Faaliyetlerine Etkisi Üzerine Nitel Bir Araştırma

Varlıkların kötüye kullanılması, yolsuzluk ve finansal tablo usulsüzlükleri şeklinde ortaya çıkan hileler, faaliyetlerinin devamlılığı yönüyle işletmeler açısından ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Hileler, temel olarak işletme çalışanları veya üçüncü kişiler tarafından gerçekleştirilmekte olup hile vakalarında çalışan hileleri en büyük payı teşkil etmektedir. Hileli eylemler sonucunda işletmeler kayda değer maddi kayıplara maruz kalmaktadır. Muhtemel zararların önüne geçmek amacıyla işletmelerin hile risklerini yönetme becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Hile risklerini yönetme becerisi kazanmak ve hile ile etkin mücadele edebilmek için gelişmiş bir iç kontrol sistemine sahip olmak işletmeler açısından yaşamsal bir önem arz etmektedir. Ayrıca iç kontrolün bağımsız ve yönetsel bir fonksiyonu olarak güçlü bir iç denetim mekanizmasının kurulması da hile denetiminde etkinliğin sağlanması bakımından vazgeçilmez bir unsurdur.

Bankacılık sektörü, ülke ekonomileri açısından hayati olarak addedilebilecek fonksiyonlar üstlenmektedir. Finansal sisteminin en büyük aktörleri olan söz konusu kurumlar kredi aktarım kanalı sayesinde ekonomilerin yatırım, üretim ve tüketim seyrinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu önemli işlevleri yerine getiren bankacılık sektöründe gerçekleştirilen işlemler, güven üzerine inşa edilmekte ve mahiyetleri gereği riskli bir nitelik taşımaktadır. Hileli eylemler, mevduat ve kredi gibi itimat temeline dayanan işlemlerin yürütüldüğü sektörde banka itibarının zedelenmesine sebebiyet vermektedir. Bu açıdan bankacılık faaliyetlerinin devamlılığı açısından hileler ile etkin olarak mücadele edilmesi, dolayısıyla güvenin temin edilmesi ve sürdürülmesi için iç denetim kritik bir önem taşımaktadır. Günümüzde geniş şube ve alternatif dağıtım kanalları ağına sahip olan bankacılık sektörü işlem yoğun bir nitelik taşımaktadır. Yığın işlemler, evrak ve dosyaların sıra usulü incelendiği klasik iç denetim yaklaşımından modern iç denetim metodlarına geçişi zaruri kılmaktadır. Bu manada iç denetim dünyasında modern bir yaklaşım olarak risk odaklı denetim öne çıkmaktadır. Risk odaklı denetim anlayışı, yığın işlemler içinden riskli işlemlerin saptanması ve bunların denetlenmesi üzerine kurgulanan bir mantıksal arka plan ihtiva etmektedir.

Finansal sistemin en büyük aktörleri olan bankalarca tesis edilen işlemlerin daha güvenli bir zeminde yürütülmesi amacıyla son yıllarda iç denetim uygulamalarında merkezden denetim şeklinde yeni bir eğilim ortaya çıkmıştır. Merkezden denetim faaliyetlerinde şube ve birim faaliyetlerinin eşzamanlı ve sürekli bir şekilde izlenmesi amaçlanmaktadır. Günümüzde işlem yoğun bir nitelik taşıyan ve yeni hile yöntemleri ve riskleri ile karşı karşıya kalan bankacılık sektöründe merkezden denetim modern bir risk odaklı denetim yaklaşımı olarak dikkat çekmektedir. Bankacılık sektöründe tesis edilen işlemlerin orijininde son zamanlarda şubelerden diğer hizmet kanallarına (internet şubesi ve ATM vb.) doğru yönelen bir eğilim gözlenmektedir. Diğer taraftan halihazırda şubeler bankacılık hizmetlerinin yoğun olarak su-

nulduğu iş birimleri olma özelliğini muhafaza etmektedir. Bu durum şubelerdeki hile risklerinin etkin olarak yönetilmesi ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Bu itibarla araştırma kapsamında modern bir iç denetim tekniği olarak merkezden denetimin hile riski temelinde şube personeli üzerinde oluşturduğu etkilerin ve şube faaliyetlerine katkısının ortaya konulması amaçlanmıştır. Literatürde merkezden sürekli denetimin hile ile mücadele bağlamında banka şube faaliyetlerine etkisi üzerine bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yönüyle araştırma bu konuda yapılan ilk bilimsel çalışma olma özelliğini taşımakta olup literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Tablo 1

Türkçe ve Yabancı Literatürdeki Bazı Çalışmalar

Yazar	Yıl	Sonuçlar
Mengi	2009	Araştırmada, beyaz yaka suçlarının özellikleri ve bunların önlenmesine dönük yapılması gerekenler ile Türkiye için bir tespit ve değerlendirme ortaya konulması amaçlanmıştır. İşletmelerde işlenen suçların önüne geçmek için yeterli bilgi ve deneyime sahip denetçiler çalıştırılması, etkin bir iç kontrol sisteminin tesis edilmesi ve cezaların caydırıcı olması gerektiği ifade edilmiştir.
Ajah ve İnyama	2011	Çalışmada, bankalarda kredi hilelerinin önüne geçilmesi amacıyla bilgi teknolojileri temelli mücadele stratejilerinin önemi üzerinde durulmuştur. Bilgi teknolojileri sayesinde uygun risk kontrolleri oluşturularak erken uyarı sistemlerinin tesis edilebileceği ve bu sayede finansal kurumların kar realizasyonunun mümkün olacağı belirtilmiştir.
Ayaz	2011	Çalışmada, bankalarda risk odaklı denetim, kontrol öz değerlendirme, sürekli denetim ve bilgisayar destekli denetim teknikleri (ACL, İDEA vb.) gibi kavramlar açıklanmıştır. Bu amaçla bir bankanın uygulama örneğine yer verilerek denetim süreçleri iç denetim yaklaşım ve yöntemleri açısından incelenmiştir.
Salameh vd.	2011	Araştırmada, Ürdün bankacılık sektöründe hilenin engellenmesi açısından iç denetim biriminin algılanan etkinliğinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda temel bulgular, iç denetim birimlerinin yolsuzluğun önlenmesinde etkili olarak algılandığını göstermektedir. Ayrıca, kurum içi iç denetim birimlerinin sahteciliği önleme konusunda dış kaynaklı iç denetim işlevlerinden daha etkili algılandığı görülmektedir.
Rajdeepa ve Nandhitha	2015	Çalışmada, hile tespiti için bankacılık sektöründe veri madenciliği kullanımı konusu tartışılmıştır. Veri madenciliği uygulamalarının çok büyük miktarda veri içinden hayati önem taşıyanları ortaya çıkarma imkânı vererek hilenin önlenmesi ve tespiti, müşteri tutundurma ve risk yönetimi gibi konularda çok faydalı olduğu vurgulanmıştır.
Halbouni	2015	Çalışmada, hile raporlaması, tespit ve önleme ile ilgili sorumlulukları hakkında iç ve dış denetçilerin algılarının araştırılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda Birleşik Arap Emirlikleri'ndeki 53 denetçi üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular hilelerin belirlenmesi konusunda iç denetçilerin birincil sorumlu olduklarını göstermiştir. Ayrıca hilelerin raporlanması konusunda da iç denetçilerin daha ilgili oldukları saptanmıştır.
Acar vd.	2016	Çalışmada, yeni bir denetim yöntemi olan ve kullanımı günden güne genişleyen sürekli denetim kavramını irdelemişlerdir. Bu kapsamda sürekli denetim kavramı, sürekli denetimin gelişimi, temelleri ve üstünlükleri ile ilgili bilgi verilmiştir.
Serçemeli ve Orhan	2016	Çalışmada, sürekli denetim ve iç denetimin geleceği hakkında denetçilerin bakış açılarını sunulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda denetçilerin iç denetimin geleceğinde sürekli denetime oldukça olumlu baktıkları ve denetimin geleceğinin bu doğrultuda gelişeceğini düşündükleri saptanmıştır.

Yazar	Yıl	Sonuçlar
Yüksel vd.	2016	Araştırmada, banka personelinin teftiş kurulu hakkında sahip olduğu bakış açısı değerlendirilmiştir. Bu çerçevede şube personelinin teftiş kurulunun çalışmalarına ilişkin (risk değerlendirme, bağımsızlık vb.) olumlu bir bakış açısı taşıdığı tespit edilmiştir.
Drogalas vd.	2017	Çalışmada, hile tespiti üzerinde iç denetimin, denetçinin sorumluluğunun ve eğitiminin etkisi tartışılmıştır. Yapılan analizler neticesinde denetim etkinliği, denetçi sorumluluğu ve denetçi eğitiminin dolandırıcılık tespitini olumlu ve önemli ölçüde etkilediği bulgularına ulaşılmıştır.
Gonzales ve Hoffman	2018	Araştırmada, hile önlemede sürekli denetimin etkinliği tartışılmıştır. Sürekli denetim sayesinde denetim sonuçlarının erken ve sık bildirilmesinin sahtekarlığı önlemede her zaman tek başına yararlı olmadığı, sürekli denetimin faydasının izleme sisteminin sahtekarlık tespit etme kabiliyetinin güçlü mü yoksa zayıf mı olduğuna bağlı olduğu tespit edilmiştir. Sistem güçlü olduğunda dolandırıcılık olaylarını azaltan sürekli bildirim bu faydasına ilişkin sebepler bulunamamış, ancak katılımcıların sistemin zayıf olduğu durumlarda dolandırıcılık yapma eğiliminde bir artış olduğu görülmüştür.

Literatür Taraması

Hile denetimi veya merkezden denetim/sürekli denetim konusunda daha önce Türkçe ve yabancı literatürde gerçekleştirilen bazı örnek çalışmalar aşağıda sunulmuştur.

Bankalarda İç Denetim ve Merkezden/Sürekli Denetimin Yapısı

İç denetim bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve bunlara değer katmak amacıyla taşıyan bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık fonksiyonudur. İç denetim, kurumun iç kontrol, risk yönetimi ve yönetim süreçlerinin etkinliğini ve yeterliliğini değerlendirmek ve geliştirmek için sistematik ve disiplinli bir yaklaşım sunarak organizasyonun hedeflere ulaşmasına yardımcı olur (IIA, 2016: 23). İşletmenin ücretli çalışanları tarafından yönetim namına yapılan iç denetim (Yüksel, 2011: 6), bankalarda yönetim kuruluna bağlı olarak teftiş kurulları aracılığıyla ifa edilmektedir. İç denetim günümüzde gelişmiş bilgi teknolojileri imkânlarına sahip olunmasının da katkısıyla, üst yönetime, stratejik kararlarda kılavuz olacak nitelikte oldukça önemli girdiler sağlamaktadır (Önce ve İşgüden, 2012: 45). Türkiye’de iç denetim uygulamalarının hayata geçirilmesinde bankacılık sektörü öncü bir role sahiptir. Bu bağlamda iç denetim alanında yaşanan her türlü gelişmenin bankacılık sektörü üzerinden diğer alanlara yayıldığı söylenebilir. Günümüzde bankalarda yürütülen iç denetim uygulamalarında risk odaklı denetim ve teknoloji odaklı sürekli denetim anlayışı öne çıkmaktadır.

Merkezden denetim faaliyetleri sürecinde, bankacılık işlemleri üzerinden belli risk kurguları temelinde senaryolar geliştirilmektedir. Kurgu analizleri ve senaryo geliştirme süreçleri bir beyin fırtınası şeklinde geçmektedir. Bu çalışmalardan elde edilen senaryolar, bir iş zekası yazılımı kullanılarak (ACL vb.) formüle edilmekte ve söz konusu formüller denetimi yapılacak birimden temin edilen veriler üzerine uygulanmaktadır. Bankada gerçekleştirilen tüm işlemlere ilişkin muhasebe hareketleri ve sistemsal kayıtlar üzerinde veri madenciliği teknikleri uygulanmak suretiyle riskli operasyonlar saptanmaktadır. Böylece herhangi bir şubede fiili olarak

bulunma ihtiyacı olmadan eş zamanlı denetimler gerçekleştirilebilmektedir. Örneğin, bir şubede yapılan şüpheli mevduat ve kredi işlemleri bu sayede sürekli olarak izlenebilmektedir.

Merkezden sürekli denetim anlayışının özünde, gelişmiş teknolojiyi kullanarak eş zamanlı bir şekilde ilgililerin kullanımına sunulan bilgilere güvence verilmesi amacı bulunmaktadır (Memiş ve Tüm, 2011: 149). Sürekli denetim örnek bir işlem grubunun periyodik olarak gözden geçirilmesiyle karşılaştırıldığında, işlemlerin % 100'ünün süregiden bir şekilde test edilmesine olanak tanınması sebebiyle denetim paradigmasını değiştirmektedir. Bilgi teknolojilerindeki son gelişmeler sürekli denetimin icra edilebilmesinin ana nedenini oluşturmaktadır (TİDE, 2016: 137).

Merkezden denetim, banka veri tabanı üzerinden kayıtların kontrolüne yönelik olarak geliştirilen bir denetim metodolojisidir (HB, 2006: 32). Merkezden denetim çalışmaları kapsamında yapılan veri analizleri/yorumları ile muhtemel risklerin önüne geçilmesi hedeflenmekte ve uzaktan denetimin proaktif denetim anlayışına yaptığı katkıdan maksimum düzeyde faydalanılmaktadır (ZB, 2008: 56). Merkezden denetim uygulamalarının temelinde bilgi işlem destekli gelişmiş uzaktan denetim teknikleri bulunmaktadır (VB, 2016: 103). Uzaktan denetim çalışmaları, kredi ve insan kaynakları başta olmak üzere, yoğun riskli alanların süreklilik arz edecek şekilde denetlenmesine olanak tanımaktadır (İB, 2016: 77).

Merkezden denetim faaliyetleri ile amaçlanan hususlar şunlardır (HB, 2009: 80):

- Riskli işlemlerin eşanlı kontrolü,
- Muhtemel usulsüzlüklerin en erken şekilde ve zarar büyümeden saptanması,
- İç denetimde standardın sağlanması,
- Yerinden denetimin niteliğinin ve etkinliğinin artırılması,
- Şube, birim ve iştiraklerde yürütülen yerinden denetimlerin daha kısa sürelerde tamamlanması,
- Risk odaklı denetim anlayışı doğrultusunda riskli işlemlere yoğunlaşılması.

Merkezden denetim uygulamalarının sektördeki mevcut durumunu saptamak amacıyla aktif büyüklüğüne göre ilk on bankanın halka açık tüm faaliyet raporları incelenmiştir. Bankalar bazında, iç denetim fonksiyonu içerisinde yer alan merkezden denetim uygulamaları ile ilgili ilk kez hangi yıla ait faaliyet raporlarında bilgi verildiği belirlenmiştir. Bankaların faaliyet raporlarında ilk kez merkezden denetim faaliyetlerine değinilen yıl söz konusu uygulamanın başlangıcı olarak kabul edilmiştir. Bu bankalardan sadece Türk Ekonomi Bankası'nın faaliyet raporlarında merkezden denetim uygulamaları ile herhangi bir bilgiye rastlanmamıştır. Finansbank'ın kurumsal internet adresinden en eski tarihteki 2008 yılına ait faaliyet raporuna ulaşılabildiği için söz konusu banka temelinde araştırma bu tarihten itibaren yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda Türk bankacılık sektöründe aktifleri en yüksek dokuz bankada merkezden denetim uygulamalarının başlangıç yılları yer almaktadır.

Tablo 2

Türk Bankacılık Sektöründe Merkezden Denetim Uygulamaları

Banka Adı	Başlangıç Yılı	Mevcut Durum
Yapı Kredi	2002	Devam Ediyor
Halkbank	2004	Devam Ediyor
İş Bankası	2004	Devam Ediyor
Ziraat Bankası	2004	Devam Ediyor
Garanti Bankası	2005	Devam Ediyor
Akbank	2005	Devam Ediyor
Vakıfbank	2006	Devam Ediyor
Finansbank	2008	Devam Ediyor
Denizbank	2011	Devam Ediyor

Kaynak: YKB, 2003: 20; YKB, 2016: 64; HB, 2005: 32; HB, 2016: 124; İB, 2005: 44; İB, 2016: 77; ZB, 2008: 56; ZB, 2016: 74; GB, 2006: 157; GB, 2016: 126; Akbank, 2006: 48; Akbank, 2016a: 105; VB, 2007: 44; VB, 2016: 103; QNB, 2009: 39; QNB, 2016: 69; DB, 2012: 74; DB, 2016: 85.

Türkiye bankacılık sektörünün en büyük bankalarında bilgi teknolojileri çağı olarak nitelendirilen 2000'li yılların başından itibaren yeni bir denetim metodolojisi olan merkezden denetimin uygulanmaya başlandığı tablodan görülmektedir.

Hile Denetimi

Bankalarda hile denetimi çalışmaları teftiş kurulu mensubu olan müfettişler/iç denetçiler tarafından yürütülmektedir. Müfettişler hile denetimi faaliyetlerine rutin denetim çalışmalarını sırasında tespit ettikleri usulsüzlüklerden hareketle başlayabilecekleri gibi bankaya gelen şikâyet ve ihbarları esas alan teftiş kurulu talimatları doğrultusunda da başlayabilirler. Bankalardaki hile denetimi faaliyetlerinin daha açık bir şekilde izah edilebilmesi açısından bir işletmede/bankada ortaya çıkabilecek hile türleri, hileden korunma yöntemleri ve iç denetim ve hile denetimi arasındaki ilişki gibi hususlara aşağıda değinilmiştir.

Hile Türleri

Hile, aldatma, gizleme veya güven ihlaliyle nitelendirilebilecek herhangi bir yasadışı eylem olarak ifade edilmektedir. Bu fiiller, sadece şiddet veya fiziksel güç tehdidinde bağlı değildir. Hileler, kişiler ve kuruluşlar tarafından para, mülk veya hizmetler elde etmek, ödemelerden kaçınmak için veya kişisel veya kurumsal avantaj sağlamak için gerçekleştirilmektedir (IIA, 2016: 23). Hile, mülkiyeti başkasına ait olan ancak korumak veya belli amaçlarla kullanılmak üzere herhangi birisinin zilyetliğine devredilen kıymetlerin, bizzat veya başkasına bir menfaat sağlamak amacıyla kasıtlı biçimde ve yasalara aykırı olarak tasarruf edilmesidir.

Bir işletmede mesleki hileler esas anlamda, varlıkların kötüye kullanılması (varlık zimmeti), finansal tablo hileleri ve yolsuzluk (görevi suiistimal) şeklinde sınıflandırılmaktadır. Varlık

zimmeti, parasal değerler ile emtia ve diğer tüm varlıklar üzerinde, kasadaki paranın çalınması, çek veya senet gibi kıymetli evrakların çalınması, naylon faturalar ve ticari mal veya varlık hırsızlığı şeklinde gerçekleştirilebilir. Finansal tablo hileleri, varlık veya gelirlerin ya da kaynak veya giderlerin abartılmasının yanı sıra varlık veya gelirlerin ya da kaynak veya giderlerin olduğundan az gösterilmesi şeklinde görülebilir. Son olarak görevi kötüye kullanma, menfaat sağlama (satış ve satın alma usulsüzlükleri), rüşvet (fatura komisyonları ve ihaleye fesat karıştırma), yasal olmayan hediyeler ve haraca bağlama biçiminde olabilir (ACFE, 2016: 11). Sertifikalı Hile Denetçileri Birliği (ACFE) tarafından yayınlanan rapora göre hile türlerinin dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3

Hile Türlerinin Dağılımı

Hile Türü	Sayısal Olarak Dağılım (%)	Ortalama Kayıp (\$)
Varlıkların Kötüye Kullanılması (Varlık Zimmeti)	83,5	125.000
Finansal Tablo Hileleri	9,6	975.000
Görevi Kötüye Kullanma (Yolsuzluk)	35,4	200.000

Kaynak: ACFE, 2016: 12

2016 yılında görülen önemli işletme hilelerinin sayısal dağılımına bakıldığında, bunların % 83.5'inin varlık zimmeti, % 35.4'ünün görevi kötüye kullanma ve % 9.6'sının finansal tablo hilelerinden oluştuğu görülmektedir. En yaygın görülen hile türü olan varlık zimmetinde ortalama kayıp 125.000 \$, en seyrek görülen hile türü olan finansal tablo hilelerinde ortalama kayıp 975.000 \$ ve görevi kötüye kullanmada ise ortalama kayıp 200.000 \$'dır.

Varlıkların Kötüye Kullanılması

Varlıkların kötüye kullanılması, bir failin işletmenin kaynaklarını çalmak veya kötüye kullanmak için aldatma veya kandırma yoluyla tasarladığı hileleri içermektedir. Bu durumlarda, organizasyonun belirli varlıkları doğrudan hile yapan kişinin menfaati doğrultusunda kullanılmaktadır. Varlıkların kötüye kullanılması girişimleri, her zaman olmasa da çoğunlukla nakit hırsızlığı şeklinde ortaya çıkmaktadır (Albrecht vd., 2008: 1). Varlıkların kötüye kullanılması kısaca varlıkların kişisel amaçlı olarak kullanılması şeklinde de ifade edilebilir. Varlıkların kişisel amaçlı olarak kullanımı, bir iş görenin işletmenin varlıklarını çalması veya kendi yararı doğrultusunda haksız bir biçimde kullanmasıdır (Bozkurt, 2016: 69).

Müşterilerin hesapları üzerinde usulsüz olarak gerçekleştirilen zimmet eylemleri, genel müdürlük tarafından müşterilerin ağırlanması amacıyla şube yöneticisine tahsis edilen ödeneklerin kişisel amaçlarla harcanması ve müşteri ziyaretlerinde kullanılmak üzere şubeye özgülünen aracın personel tarafından özel ihtiyaçlar için kullanılması gibi durumlar bankacılık sektöründe varlıkların kötüye kullanılmasına örnek teşkil eden hile türleridir.

Finansal Tablo Hileleri

Bilinçli bir şekilde mali tablolarda raporlanması gereken tutarların veya açıklamaların bulunmaması veya yanlış beyan edilmesi suretiyle finansal tablolardan yararlanan tarafların yanıltılması şeklinde ve daha çok işletmenin muhasebe politikaları konusunda karar verici olan, bunları uygulayan yöneticiler tarafından gerçekleştirilen hile eylemleridir (Erdoğan vd., 2013: 4). Bir organizasyonun mali tablolarının kasıtlı olarak tahrif edilmesini içeren, organizasyonu daha az ya da daha çok kârlı görünmesini sağlayacak herhangi bir plan finansal tablo hileleri olarak değerlendirilmektedir (ACFE, 2007: 8).

Müşterilere kullanılan kredilerde yaşanan gecikmelerin, dolayısıyla yasal takip tutarlarının finansal tablolara doğru olarak yansıtılmaması, dolaylı –muvazaalı- kredi kullanımları yapılarak ödenmeyen kredilerin kapatılması suretiyle gerçeğe aykırı bir aktif görüntüsünün oluşturulması, müşterilere kullanılan kredilerin güvencesi olarak alınan kıymetlerin gerçek değerlerinin çok üzerinde gösterilmesi suretiyle büyük tutarlarda kredi kullanımlarının yapılması gibi durumlar bankacılık sektöründe finansal tablo hilelerine örnek teşkil eden hile türleridir.

Yolsuzluk

Bir kişinin işyerinde veya resmi işlemlerde nüfuzunu kullanmak suretiyle kendisine verilen yetkiye aykırı olarak haksız bir çıkar sağlaması yolsuzluk olarak nitelendirilmektedir (ACFE, 2007: 8). Diğer bir ifade ile yolsuzluk, sahip olunan konum sebebiyle elde bulunduran yetkilerin doğrudan veya dolaylı olarak kazanç sağlama amacıyla kötüye kullanılmasıdır (Akbank, 2016b: 2). Özetle yolsuzluk, emanet edilmiş yetkinin, kamusal ve özel çıkarları olumsuz etkileyecek şekilde her türlü suiistimal edilmesidir (TEPAV, 2006: 24).

Bir müşteriye banka personeline belli bir komisyon karşılığı hızlı şekilde kredi kullanılması, şube müşterisi olan bir firma veya kişiden banka personelinin değerli bir hediye (araba, konut, yurt içi ve yurt dışı tatili vb.) alması ve bankanın zararına olmasına rağmen kredi değerliliği olmayan bir müşteriye gizli bir menfaat karşılığı kredi kullanılması gibi durumlar bankacılık sektöründe karşılaşılabilecek yolsuzluk vakalarına örnek teşkil eden hile türleridir. Son yıllarda hızla gelişen bilgi teknolojilerine paralel olarak bankaların kredi değerlendirme süreçleri de bilgi sistemlerine entegre edilmiştir. Bu doğrultuda hemen hemen her banka bilgi teknolojileri üzerinden kredi değerlendirmelerinin gerçekleştirildiği kredi karar modülleri geliştirmiş ya da satın almıştır. Böylece kredilendirme süreçleri objektif kriterler üzerinden sistemsel bir analize tabi tutularak çalışan kaynaklı suiistimallerin önüne geçilmesi hedeflenmiştir.

Hileden Korunma Yöntemleri

Hile tertipçilerinin cesaretini kırmak ve gerçekleştirilmesi halinde ortaya çıkacak zararı sı-

nırlandırmak için bir işletmede/bankada hayata geçirilmesi gereken hileyi önleyici faaliyetler temel olarak (CIMA, 2009b: 9):

- Güçlü bir etik kültür,
- Güçlü iç kontrol sistemleri,
şeklinde iki unsurdan oluşmaktadır.

Güçlü bir etik kültürü oluşması için, işyerindeki davranış kuralları, çıkar çatışmaları, tedarikçilerle ve müşterilerle ilişkiler, hediyeler, ağırlama harcamaları, etik olmayan davranışlar, işletme varlıklarının kişisel işler için kullanımı ve hile bildirim hatları gibi konularda açık ve anlaşılır düzenlemeler yapılması gerekmektedir (Coenen, 2008: 175-176).

İç kontrol sistemi, kurum bünyesindeki faaliyetlerin zamanında, doğru ve eksiksiz yürütülmesini sağladığı gibi, işletmeye olan güven ve itibarı da artırır (Hatunoğlu vd., 2012: 186). İç kontrol, bir kurumun yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer çalışanları tarafından etkilenen ve faaliyetler, raporlama ve mevzuata uyumla ilgili amaçların gerçekleştirilmesine dönük makul bir güvence sağlamak amacıyla tasarlanan bir süreçtir. İç kontrol sisteminin, kontrol çevresi, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme başlığı altında beş temel bileşeni bulunmaktadır (COSO, 2013: 4-5). Hile önleyici kontrollerin bu beş temel bileşeni içermesi gerekmektedir birlikte bunların arasında kontrol çevresi özel bir yer teşkil etmektedir (Golden vd., 2006: 162). Kontrol çevresi, dürüstlük, ahlak değerleri, işletme çalışanlarının yetkinliği, yönetim felsefesi ve çalışma tarzı gibi manevi hususlarla birlikte yönetimin yetki ve sorumluluk verme şekli ile işletme çalışanlarının organizasyonu ve gelişimi gibi daha



Şekil 1. Hile Önleme Modeli

Kaynak: Albrecht vd., 2012: 120

somut hususları içinde barındırmaktadır (PWC, 2003: 3). Bu bağlamda bir işletmedeki kilit kontrol mekanizmaları varlıkların korunması, görevlerin ayrılığı, uygun yetkilendirme, performans üzerinde bağımsız kontroller, isimsiz ihbar hatları ve izleme faaliyetleri temelinde işleyiş göstermektedir (Coenen, 2008: 158).

Hilelerin önüne geçilmesinde güçlü bir etik kültürü ve hile fırsatlarının bertaraf edilmesi temelinde kurgulanan bir model Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekilde görüldüğü üzere, güçlü bir etik kültürünün oluşturulması ya da diğer bir ifade ile dürüstlük, açıklık ve yardım kültürünün oluşturulması, pozitif bir iş çevresi oluşturulması ve bir cezalandırma sistemi kurulması ile doğrudan ilişkilidir. Dürüst insanların işe alınması, çalışanlara dolandırıcılık farkındalık eğitimlerinin verilmesi ve çalışan destek programlarının uygulanması ise güçlü bir etik kültürünün oluşturulmasını dolaylı olarak etkilemektedir. Diğer taraftan hile fırsatlarının bertaraf edilmesi, etkin bir iç kontrol sistemine sahip olunması, çalışanlar ve üçüncü kişiler arasındaki gizli anlaşmalar konusunda cesaret kırıcı önlemler alınması, tedarikçilerin şirket politikaları hakkında bilgilendirilmesi ve bir cezalandırma sistemi kurulması ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanları izlemek için ihbar hatlarının kurulması ve proaktif hile denetimi uygulamalarının hayata geçirilmesi ise hile fırsatlarının bertaraf edilmesini dolaylı olarak etkilemektedir (Albrecht vd., 2012: 120).

İç Denetim ve Hile Arasındaki İlişki

Hilenin saptanması güç olduğu için denetçiler zaman içerisinde farklı metotlar geliştirme yoluna başvurmuştur. Bu bağlamda özellikle hilenin varlığını ortaya çıktığı anda hemen saptayabilmek ve önemli seviyelere ulaşmadan zararın önüne geçebilmek için tasarlanmış “proaktif metotlar” kritik önem kazanmıştır (Çatıkkaş ve Çalış, 2010: 156). Proaktif metot uygulayan denetçi, hilenin gerçekleşmesini veya bir hile belirtisinin ortaya çıkmasını beklemmez. Denetçi, diğer denetim ekibi üyeleri ile beyin fırtınaları gerçekleştirerek organizasyonda hangi tip hilelerin yapılabileceğini ve bu hileler ile ilgili muhtemel belirtileri saptar. Daha sonra denetçi, bu semptomların firma da görülüp görülmediğini tetkik eder. Hipotez testi yaklaşımı olarak da düşünülebilecek bu yaklaşımda denetçi, hipotezler kurar ve bu hipotezlerin her birinin doğrulanıp doğrulanmadığını irdeler. Hilelerin saptanmasında proaktif yöntemlerin kullanılmasının en büyük kazanımı, hilelerin hissedilecek büyüklüğe ulaşmadan tespit edilmesini temin etmesidir (Albrecht vd., 2012: 169). Veri madenciliği, analitik inceleme prosedürleri ve veri tabanının dijital analizi ve Benford Yasası proaktif yaklaşımda kullanılan tekniklerdir (Gönen ve Rasgen, 2016: 97).

Denetçiler, denetimlerini sadece işletmede gerçekleştirilen her çeşit hileye karşı planlamak mecburiyetinde değildir (Altıntaş, 2010: 152). Ancak denetçiler yürüttükleri denetim çalışmalarında baskı, fırsat ve haklı gösterme gibi risk unsurlarının bulunup bulunmadığına dönük olarak analizler yapmakta ve değerlendirmelerde bulunmaktadır. Bu değerlendirmeler

özünde denetçinin mesleki yargısı temelinde gerçekleştirilmektedir (Mengi, 2012: 123). Risk odaklı denetim anlayışı çerçevesinde iç denetçiler, zayıf bir kontrol kültürünün bulunduğu işletim ya da birimlerde yürüttükleri denetim faaliyetlerinde araştırmalarını olabildiğince geniş tutmalıdırlar. Çünkü böyle bir ortamda suiistimale oldukça açık bir zemin oluşmaktadır.

Günümüzde iç denetçiler denetim işlevini yerine getirirken proaktif yaklaşımlara öncelik vermelidir. Böylece hileyle daha etkili bir şekilde mücadele edilmesi mümkün olacaktır (Çatıktaş ve Çalış, 2010: 156). Diğer taraftan denetçilerin görevlerini yürüttükleri birimlerde iletişim ve haberleşme kanallarını açık tutmaları, icra edilen iş ve işlemlerle ilgili birim çalışanlarından çok değerli bilgiler alabilmelerine imkân tanıyacaktır. Böylece faaliyet süreçleri üzerinden tek taraflı incelemeler yapılması sonucunda engellenebilecek riske nazaran daha fazla riskin önüne geçilmesi mümkün olacaktır.

Son 10 yıl içinde hile türleri bazında yaşanan ortalama kayıplarda önemli bir azalma görülmektedir. Bu çerçevede 2006 yılında varlık zimmeti, görevi kötüye kullanma ve finansal tablo hileleri şeklinde ortaya çıkan ortalama zararlar sırasıyla 150.000 \$, 538.000 \$ ve 2.000.000 \$ tutarında iken yayınlanan son veriler ışığında 2016 yılında bu rakamlar 125.000 \$, 200.000 \$ ve 1.000.000 \$ olarak gerçekleşmiştir (ACFE, 2006: 10; ACFE, 2016: 12). Özellikle görevi kötüye kullanma ve finansal tablo hileleri bazında yaşanan önemli oranda iyileşmeler dikkat çekmektedir. Bu durum iç denetim işlevinde yaşanan gelişmelerin hileler üzerinde caydırıcı olduğu konusunda ciddi bir ispat teşkil etmektedir.

Günümüzde iç denetim birimlerinden hilelerin önlenmesi, saptanması ve raporlanması hususlarındaki beklenti geçmişe nazaran daha da yükselmiştir. Beklentilerdeki farklılaşma, özünde Enron skandalından dolayı hile konusunda bağımsız denetçilere güvenin sarsılmış olmasından kaynaklanmaktadır. Şüphesiz aynı zamanda iç denetim birimlerinin bağımsız denetçilere kıyasla maliyet açısından daha fazla avantaja sahip olması da bir diğer faktördür (Asil Denetim, 2011: 8). Ancak iç denetçilerden, temel görevi suiistimal tespiti ve soruşturması olan bir kişinin sahip olduğuna eşdeğer bir bilgi birikimi taşıması beklenmemektedir. Çünkü azami mesleki özen ve dikkat gösterilerek yürütüldüğünde dahi, iç denetim işlevi tek başına suiistimal fiilinin saptanacağını garanti etmemektedir (IIA, 2009: 16). İç denetim birimine hile ile daha etkin mücadele etme becerisi kazandırmak amacı ile iç denetçilerden bazılarına yoğun hile eğitimleri ve sertifikasyon programları sunulabilir. Böylece hile konusunda uzmanlık kazanan iç denetçiler kurumda daha etkin bir suiistimal denetimi gerçekleştirebilecektir.

Merkezden Denetim Üzerine Bir Araştırma

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada “Bankalarda yeni bir iç denetim tekniği olarak kullanılan merkezden denetimin, etkin bir hile tespiti ve önleme fonksiyonu olarak şube personeli üzerindeki etkisi

ve şube faaliyetlerine katkısı nelerdir?” şeklindeki araştırma sorusunun cevaplandırılması amaçlanmaktadır. Bu çerçevede merkezden denetimin şube personeli üzerinde oluşturduğu etkiler ile şube faaliyetlerine katkısının belirlenmesi hedeflenmektedir. Çalışmadaki temel saik bankacılık sektöründe yeni bir iç denetim yaklaşımı olarak öne çıkan merkezden denetim faaliyetlerinin hile ile mücadele sürecinde taşıdığı önemin ve sağladığı etkinliğin şube personeli ve şube faaliyetleri nezdinde ortaya konulmasıdır. Araştırmanın amaçlarına ulaşılması için cevabı aranan ana sorular aşağıda sunulmuştur.

- Merkezden denetim uygulamaları şube personelinin görevleri sırasında sergiledikleri davranışları nasıl etkilemektedir?
- Merkezden denetim uygulamaları şube faaliyetlerine ne tür katkılar sunar?

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması benimsenmiştir. Nitel araştırma, sınırlı örneklem kullanılarak özellikle az bilinen konular hakkında geniş ve derin bilgi elde etmeyi amaçlayan keşfedici doğaya sahip bir araştırma yöntemi olarak tanımlanabilir (Ruyter ve Scholl, 1998: 8). Nitel araştırmalar sosyal bir olgu ile ve bir sahada tecrübe sahibi olan bireylerle etkileşim kurularak deneyimlerin yansıtılmasını amaçlamaktadır (Miles ve Huberman, 2015: 6). Nitel araştırmacılar sıklıkla eylemleri ve anlatıları anlamaya çalışmaktadırlar (Glesne, 2015: 1). Dolayısıyla nitel yöntem, çeşitli sosyal ortamları, grupları veya bu ortamlarda yaşayan bireyleri inceleyerek araştırmanın amacı doğrultusunda gereğine uygun cevaplar aramaktadır (Berg ve Lune, 2015: 25). Diğer taraftan durum çalışması araştırması, gerçek yaşamın, güncel bağlam veya ortam içindeki bir programın, etkinliğin, faaliyetin veya sürecin derinlemesine irdelenmesini amaçlamaktadır (Creswell, 2009: 261; 2016: 96). Bir durum çalışmasında seçilen “durum”, hakkında bilgi edinilmek istenen olgunun, ayrıntılı, bütünsel ve derinlemesine tetkik edilmesinin temelini oluşturmaktadır (Kumar, 2011: 102).

Araştırmanın konusunu oluşturan merkezden denetim Türk bankacılık sektöründe yakın bir zaman önce uygulanmaya başlanan bir denetim yöntemi olup konu hakkında bilgi açığı bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle merkezden denetim hakkında geniş kapsamlı ve sağlıklı bir bilgi elde etmek için uygulayıcılarla yüz yüze görüşülmesi gereği ortaya çıkmıştır. Bu itibarla araştırmanın doğasına en uygun yöntem olduğu düşünülen nitel araştırma tercih edilmiştir. Böylece henüz bilinirliği az olan bir konudaki tecrübelerin doğrudan katılımcıların/uygulayıcıların görüşlerinden hareketle literatüre kazandırılması hedeflenmiştir.

Araştırmanın Alanı ve Katılımcılar

Araştırma Türkiye'nin halka açık en büyük mevduat bankalarından birinde ve banka yöneticilerinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacına ulaşılmasını teminen örneklem belirleme sürecinde ölçüt örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Ölçüt örneklem, amaçsal

örnekleme yöntemlerinden birisi olup bir araştırmada gözlem birimlerinin belli niteliklere sahip bireyler, olaylar, nesnelere veya durumlardan oluşması ve örneklem için belirlenen ölçütü karşılayan birimlerin örnekleme dahil edilmesi ölçüt örneklem olarak tanımlanmaktadır (Büyükoztürk vd., 2014: 91). Nitel araştırmalarda amaçlı örneklem büyüklüğü 1 kişi olabileceği gibi (Patton, 1990: 169) durum çalışmalarında 12 katılımcı biçiminde de belirlenebilmektedir (Gentles vd., 2015: 1783). Dolayısıyla nitel araştırmalarda örneklemin büyüklüğünden öte araştırmada ihtiyaç duyulan bilginin karşılanması için yeterli olup olmadığı tartışmanın odağını oluşturmaktadır (Türnüklü, 2000: 548). Bu çerçevede araştırmada merkezden denetim ve/veya yerinden denetim birimlerinde çalışmış olan müfettişlik deneyimine sahip ve biri hariç tamamı şube tecrübesi taşıyan yöneticilerden 15 kişi belirlenmiştir. Bunlardan bir tanesi hariç 14 kişi ile yarı yapılandırılmış görüşme formları aracılığıyla gönüllülük esasına dayalı olarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların yaklaşık 10 yıllık bankacılık deneyimi bulunmakta olup üç personel bölge müdürlüklerinde bölüm müdürü, dört personel şube müdürü, beş personel çeşitli şubelerde ve iki personel de genel müdürlük biriminde yönetici (yönetmen) olarak görev yapmaktadır. Araştırmanın katılımcıları aşağıdaki özellikleri taşımaktadır:

- Katılımcılar yaklaşık 10 yıllık bankacılık deneyimine sahiptir,
- Katılımcıların tamamı bankacılıkta müfettişlik tecrübesine sahiptir,
- Katılımcıların tamamı müfettişlik sonrasında belli bir yöneticilik tecrübesine sahiptir,
- Katılımcılar şube müdürü, birim müdürü ve yönetmen olarak çeşitli yöneticilik unvanlarında görev yapmaktadır,
- Katılımcılar Kayseri, Samsun, Ankara, Kocaeli, İstanbul ve İzmir olmak üzere farklı şehirlerde çalışmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak görüşme tekniği tercih edilmiştir. Verilerin toplanması aşamasında çeşitli araçlardan yararlanılarak bulguların güçlü kanıtlarla desteklenmesi amaçlanmıştır. Bu itibarla araştırmacı günlüğü yaklaşımından da yararlanılmıştır. Araştırmacı günlüğü, araştırmanın yürütüldüğü zaman zarfında ulaşılan kanaatler ve gerçekleştirilen kayıtların, diğer bir ifade ile gözlemlerin notlara dökülmesidir (Merriam, 2015: 122; Yıldırım ve Şimşek, 2016: 184). Katılımcılarla yapılan görüşmeler esnasında ya da görüşmeler sonrasında araştırma konusu ile ilgili olarak sunulan düşüncelerden hareketle ulaşılan kanaatler günlük tutularak not alınmıştır.

Görüşme, bir dizi katılımcı ile bir araya gelinerek araştırma sorularının katılımcılara yöneltilmesi ve elde edilen bilgilerin kaydedilmesi biçiminde yürütülen bir veri toplama tekniğidir (Tracy, 2013: 81). Görüşme, katılımcılara fikirlerin ve deneyimlerin paylaşılması açısından esnek bir platform sunmaktadır (Moriarty, 2011: 8). Görüşme yöntemleri arasında yapılandırılmış/standartlaştırılmış görüşme, yarı yapılandırılmış görüşme ve yapılandırılmamış/standartlaştırılmamış görüşme, yarı yapılandırılmış görüşme ve yapılandırılmamış/standartlaştırılmamış görüşme, yarı yapılandırılmamış/standartlaştırılmamış görüşme ve yapılandırılmamış/standartlaştırılmamış görüşme olarak sınıflandırılmaktadır.

dartlaştırılmamış görüşme yaklaşımları bulunmaktadır (Mason, 2002: 62; Merriam, 2015: 87; Berg ve Lune, 2015: 133). Bu araştırmada görüşme yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme formu yaklaşımı tercih edilmiştir. Gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler, araştırmanın amacı bölümünde yer verilen sorular esas alınarak yapılandırılmıştır. Bunun sebebi yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde, araştırılacak alanı temsil eden açık uçlu soruların oluşturduğu bir form üzerinden görüşmelerin esnek olarak yürütülebilmesi (Bricki ve Green, 2007: 11), görüşme sürecinde soruların yeniden sıralanabilmesi, görüşmecinin soruları açıklayabilmesi ve görüşmecinin sorulara istinaden alt başlıklar açabilmesidir (Berg ve Lune, 2015: 133).

Verilerin Toplanma Süreci ve Analizi

Banka yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmelere ilişkin veriler kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Bu çerçevede araştırma kapsamında görüşme yapılan 14 yöneticiye ait ses kayıtları, hiçbir değişiklik yapılmadan yazılı ortama aktarılmıştır. Transkripsiyon işlemlerinin ardından elde edilen verilerin yorumlanması amacıyla içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ulaşmayı ve betimsel bir yaklaşımla fark edilemeyen temaları keşfetmeyi amaçlayan bir yaklaşım olup (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242) araştırmacının toplanan verileri kodlayarak bunlardan hareketle temalar oluşturmasını (Creswell, 2016: 184-186), diğer bir ifade ile araştırmacının elde ettiği tüm verileri ve edindiği gözlemleri araştırmanın amacı temelinde kodlar ve temalar üzerinden tasvir etme çabasını ifade etmektedir. İçerik analizine tabi tutulan bir araştırma, görüşülen kişilerin verdiği yanıtlardan ve araştırmacının gözlemlerinden ortaya çıkan ana temaları belirlemek için verilerin içeriğinin analiz edilmesini amaçlamaktadır (Kumar, 2011: 332-333). Aslında nitel içerik analizi sonucunda, temalar, örüntüler, anlayışlar ve içgörülere ulaşmaya çalışılır (Patton, 2014: 5). Bu süreç aynı zamanda verilerin kodlanması ve temaların oluşturulmasını da kapsar (Merriam, 2015: 196). Kod, bir çalışmada toplanan tanımlayıcı ve yoruma dayalı bilgilere anlam birimleri atamak için kullanılan künye ve etiketlerdir (Miles ve Huberman, 2015: 56). Tema ise, en basit haliyle basit bir cümle, özne ve yükleme sahip kelimeler zinciri (Berg ve Lune, 2015: 391) olup içerik analizinde gerçekleştirilen kodlamalar birbirleriyle belirli bir tema altında sınıflandırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242). Nitel araştırmada veri analiz süreci, verilerin hazırlanması ve düzenlenmesi, veriler kodlanması ve sınıflandırılması ile verilerin şekiller veya metin halinde ilgilileri sunulması şeklinde üç aşamadan oluşmaktadır (Creswell, 2016: 180). İçerik analizi kullanılan nitel bir araştırmada veriler aşağıda belirtilen dört aşamada analiz edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 243):

- Verilerin kodlanması,
- Temaların bulunması,
- Kodların ve temaların düzenlenmesi,
- Bulguların tanımlanması ve yorumlanması.

Araştırmaya ait verilerin analizinde bu aşamalar takip edilerek veriler çözümlenmiştir. İçerik analizi ile tahlil edilen kayıtlar üzerinden her bir görüşme sorusu temelinde kodlar ve temalar oluşturularak araştırmanın bulguları ortaya konulmuştur. Temaların oluşturulması ve şekil olarak gösterilmesi sürecinde Nvivo 11 for Windows nitel analiz programından yararlanılmıştır. Son olarak söz konusu temalardan hareketle çalışmanın amacı doğrultusunda araştırmanın bulgularına ulaşılmıştır. Niteliksel çalışmalar gizlilik esasına dayanılarak yürütülmesi gerektiği için araştırmaya katılan bütün banka yöneticilerinin gerçek isimleri saklı tutulmuştur. Bu sebeple katılımcılar Katılımcı A, Katılımcı B, Katılımcı C... şeklinde kodlanmıştır.

Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği

Geçerlilik iç ve dış geçerlilik olmak üzere iki başlıkta ele alınmaktadır. İç geçerlilik, araştırmacının gözlemlediği durumlar ve olaylar hakkındaki bulgu ve yorumlarının gerçek durumu ne kadar yansıttığını göstermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 269). Dış geçerlilik, bir araştırmada aynı sonucun aynı ölçüyü/aracı kullanarak ne ölçüde tekrarlanacağını ifade etmektedir (Macdonald ve Headlam, 2009: 69). Nitel araştırmalarda geçerliliğin temin edilmesi için araştırmacının kullandığı araçları ve elde ettiği verileri teyit etmek amacıyla bazı ek yöntemler kullanması (katılımcı teyidi vb.) ve araştırmacının görüşülen kişilerden doğrudan yapılan alıntılarla sonuca gitmesi gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 269-270). Bu araştırmanın geçerliliğini temin etmek amacıyla görüşme formunun hazırlanması aşamasında formun içeriğinde yer alan soruların ulaşılmak istenen amaca uygun olup olmadığını belirlemek için uzman görüşlerine başvurulmuştur. Bu kapsamda genel müdür yardımcısı ve birim müdürü unvanı ile bankacılık sektöründe çalışan teftiş kökenli iki yöneticiyle ve akademik anlamda ilgili alanda çalışan bir akademisyenle iletişim kurularak söz konusu sorular ilgililerin değerlendirmelerine sunulmuştur. Fikir ve değerlendirmelerine başvuru alan taraflar görüşme formundaki soruların araştırmanın amacına uygun bir nitelik taşıdığını belirtmiştir. Bu doğrultuda görüşme formu nihai şekline kavuşturulmuştur. Ayrıca içerik analizleri çerçevesinde görüşmecilerden doğrudan alıntılar yapılmıştır.

Güvenilirlik, yapılan araştırmalarda elde edilen bulguların yeniden üretilip üretilmemesi ile ilgilidir. İnsan davranışlarının durağan olmaması sebebiyle nitel bir araştırmanın tekrarlanması halinde aynı sonuçlar ortaya çıkmayabilmektedir (Merriam, 2015: 211-212). Nitel araştırmalarda güvenilirlik sağlamak için yürütülen araştırmanın bütün süreçlerine ilişkin ayrıntılı bilgilerin sunulması (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 274) ve ses kayıt cihazları kullanılmak suretiyle görüşmelerin gerçekleştirilerek yazıya aktarılması gerekmektedir (Creswell, 2016: 253). Bu araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için araştırma sürecine hakkında okuyuculara aşağıda ayrıntılı bilgiler sunulmuştur.

Çalışma kapsamında araştırmaya katılacak olan kişilerle ilk önce telefon aracılığıyla iletişim kurulmuş ve yönetici unvanındaki 15 personelin uygun olduğu tarihlere göre bir gö-

rüşme takvimi oluşturulmuştur. Yapılan planlama doğrultusunda Kayseri, Ankara, Kocaeli, İstanbul, Samsun ve İzmir’de banka yöneticisi olan toplam 14 kişi ile uygun lokasyonlarda görüşmeler gerçekleştirilmiş ve bir kişinin planlanan tarihte uygun olmaması sebebi ile görüşme yapılamamıştır. Görüşmelerin bir kısmı ilgili banka şubelerinde bir kısmı ise banka şubesi dışında bir lokasyonda yürütülmüştür. Söz konusu görüşmelerin kaydedilmesi amacı ile ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Banka yetkilileri ile yürütülen görüşme sürecinde merkezden denetimin nasıl bir işleyişe sahip olduğu hakkında görüşler/fikirler temin edinilmeye çalışılmıştır. Görüşme yapılan banka yöneticilerine bilgi vermek amacıyla araştırma hakkında açıklayıcı bir içerik taşıyan “Bilgilendirme ve Sözleşme Formu” imzalatılmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları ve Kısıtları

Bir nitel araştırmanın sınırlılıklarının ve kısıtlarının belirlenmesi verilerin inandırıcılığını gösterme yollarından biridir. Sosyal bilimlerde sınırlılıklar okuyuculara araştırmanın nasıl okunması ve anlaşılması gerektiği hakkında yardımcı olmaktadır (Glesne, 2015: 296). Bu kapsamda araştırmanın sınırlılıkları şöyledir:

- Araştırmadan elde edilen bulgular görüşmelere katılan personelin tecrübelerini yansıtan ifadeler ile sınırlıdır;
- Araştırma bulguları çalışmanın yürütüldüğü bankanın merkezden denetim faaliyetleri ile sınırlıdır;
- Araştırma bulguları bankacılık sektöründeki tüm çalışanların görüşlerini ve merkezden denetim faaliyetlerinin yapısını temsil etme savı taşımamaktadır.

Araştırma sürecinde başat anlamda zaman ve maliyet kısıtları ile karşılaşmıştır. Görüşmeler farklı şehirlerde gerçekleştirilmesi gerektiği için zaman anlamında, seyahat ve konaklama masrafları görece yüksek olduğu için ise maliyet anlamında önemli kısıtlar ortaya çıkmış ve araştırma çalışmaları bu kısıtlar altında yürütülmüştür.

Araştırmanın Güçlü ve Zayıf Yönleri

Araştırmanın Güçlü Yönleri

- Araştırmanın yürütüldüğü bankanın, sektörde merkezden denetim uygulamalarını ilk başlatan bankalar arasında yer alması araştırmanın güçlü yönünü oluşturmaktadır.
- Araştırmanın yürütüldüğü bankanın, sektörde ilk kurulan bankalar arasında bulunması ve buna bağlı olarak köklü bir denetim kültürü taşıması araştırmanın güçlü yönünü oluşturmaktadır.
- Görüşme yapılan banka yöneticilerinin tamamının müfettiş orijinli olması ve bir tanesi dışında şube tecrübesine sahip bir nitelik taşıması hem iç denetim (merkezden denetim ve

yerinden denetim) hem de şube faaliyetleri hakkında çift taraflı değerlendirme yapabilmelerini mümkün kılmakta olup bu durum araştırmanın güçlü yönünü oluşturmaktadır.

- Merkezden denetim hakkında sadece şube yöneticilerinden değil bölge müdürlüğünde çalışan yöneticilerden de görüşler alınmış olup bu anlamda şubenin yanında daha üst örgütsel birimlerin de ilgili konulardaki kanaatlerine ulaşılması araştırmanın güçlü yönünü oluşturmaktadır.

Araştırmanın Zayıf Yönleri

- Merkezden denetim hakkındaki soruların görüşme yapılan yöneticilerin yanı sıra hâlihazırda teftiş kurulu ve iç kontrol gibi genel müdürlük birimlerindeki yöneticilere de sorulamaması araştırmanın zayıf yönünü oluşturmaktadır. Ancak bu durum araştırma çalışmalarına başlanmadan önce iç kontrol ve teftiş kurulu gibi birimlerin yöneticileri ile görüşmeler yapılması amacıyla genel müdürlük nezdinde girişimlerde bulunulmasına rağmen yetkili birim tarafından bu talebin kabul edilmemesinden ileri gelmiştir. Bununla birlikte görüşmelerin gerçekleştirildiği kişiler arasında daha önce teftiş kurulu başkan yardımcılığı görevinde bulunmuş bir yöneticinin yer alması araştırmanın zayıf yönünü hafifletmiştir.
- İç denetim faaliyetlerinden sorumlu olan denetim komitesi üyeleri ile görüşmeler yapılamaması araştırmanın bir diğer zayıf yönünü oluşturmaktadır.

Araştırmanın Etiği

Nitel araştırma çalışmalarında evrensel olarak kabul gören ve başlıca etik ilkeler şunlardır (Christians, 2005: 144-145):

- Araştırmaya dahil edilecek bireylerin araştırma konusu ile ilgili ayrıntılı şekilde bilgilendirilmesi suretiyle gönüllü ve rızaya dayalı katılımın sağlanmasını amaçlayan bilgilendirilmiş onay ilkesi,
- Araştırmaya katılan kişilerin kimliklerinin, araştırmanın gerçekleştiği ortam veya kuruma ilişkin bilgilerin doğrudan veya dolaylı olarak deşifre edilmemesini amaçlayan gizlilik ve mahremiyet ilkesi,
- Katılımcıların herhangi bir şekilde yanlış yönlendirilmemesi amaçlayan aldatmama/yanıltmama ilkesi,
- Verilerin özenle toplanması, itina ile ve sistematik bir şekilde analiz edilmesi ve sonuçların yazılmasını amaçlayan verilere sadık kalma ilkesi.
- Araştırmanın başlangıcından sonuçların yazılmasına kadar olan bütün aşamalarda bu ilkelere bağlı kalınmıştır;
- Gerçekleştirilen görüşmeler öncesinde katılımcılara Bilgilendirme ve Sözleşme Formu sunulmuş ve bilinçli onay ilkesi,

- Katılımcılara ve ilgili kuruma ilişkin araştırmada doğrudan ya da dolaylı bir bilgi paylaşımında bulunulmayarak gizlilik ve mahremiyet ilkesi,
- Görüşme öncesinde ve sonrasında katılımcılara araştırmanın amacı, yöntemi ve etik kuralları hakkında en doğru şekilde şeffaf bir bilgilendirme yapılarak aldatmama/yanıltmama ilkesi,
- Verilerin toplanmasından analiz edilmesi ve raporlanmasına kadar olan bütün aşamalarda katılımcıların görüşleri temelinde çalışmalar gerçekleştirilerek verilere sadık kalma ilkesi gözetilmiştir.

Araştırmanın Bulguları

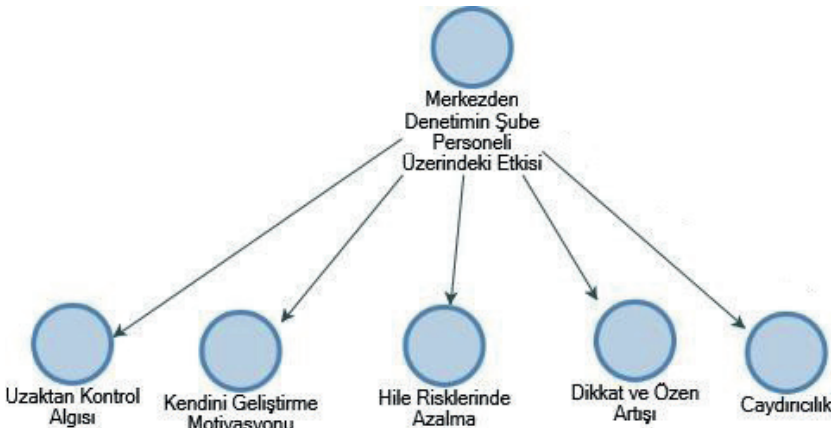
Merkezden Denetim Uygulamalarının Şube Personeli Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Katılımcılara merkezden denetimin şube personeli üzerindeki etkisi hakkında “Merkezden denetim uygulamaları şube personelinin görevleri sırasında sergiledikleri davranışları nasıl etkilemektedir?” şeklindeki görüşme sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların sunduğu cevaplar çerçevesinde gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda öne çıkan temalar Şekil 3’de gösterilmektedir.

Şekil 2’de gösterilen temaların dayanağı niteliğindeki örnek katılımcı ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“Dikkat ve Özen Artışı” teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Sadece senede bir veya iki senede bir veya belli periyotlarla yapılan denetimler dışında merkezden, işte yapılan işlemlerle ilgili bu işlem neden böyle yapıldı, bu işlemin fişini gönder, işte bu işlemin şu sözleşmesini ihtiyaç duyuyorum gibi ara sıra personel yoklandığı zaman



Şekil 2. Merkezden Denetimin Şube Personeli Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulguların Tematik Gösterimi

personel tabii ki bir göz beni sürekli izliyor mantığıyla hareket ediyor ve daha dikkatli daha özenli davranıyor. Bu şekilde bir olumlu etkisinin olduğunu söyleyebilirim". (Katılımcı B)

"Yani mutlaka personelin yaptığı işlemlerde bir tık daha, belki iki tık daha dikkatli olmasını sağlıyor". (Katılımcı E)

"Yani düşünsenize biri sizin kafanızda, bir şey sürekli size bakıyor ve siz elinizden gelenin en doğrusunu en güzelini yapmaya çalışırsınız. Tam tersini düşündüğümüz zaman da kötü bir şey yapmak istiyorsunuz ama bir göz sizi izliyor bunu yapmazsınız". (Katılımcı C)

"Uzaktan Kontrol Algısı" teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

"Sürekli izleniyoruz... Kesinlikle onu düşünüyorlar. Hatta normal saha teftişlerinde herhangi bir işlemle ilgili bir şey sorduğunuz zaman "ya buna zaten merkezi denetimden de bakılıyor, biz o yüzden bu işlemden imtina ediyoruz" gibi personelden de geri dönüşler alındığı da olur". (Katılımcı D)

"Merkezden denetim ilk uygulamaya girdiğinde bankada, hani genel müdürlükten, teftiş kurulundan şubeye bir şeyler sorduğunda insanlar "ne oluyor?" diye bir düşünmeye başladı. Bir işlem yapıyor ve normal, sahada, yerinden incelenmeden, genel müdürlükten bir müfettiş o işlem hakkında soru soruyor, bilgi istiyor. Tabii personel bunu gördüğü zaman "demek ki yaptığım işlemler izleniyor" diye düşünüyor ve "müfettiş 2-3 yılda bir gelecek, bir yılda, bir yıldan önce gelmez." algısını değiştirmiş oluyor". (Katılımcı F)

Merkezden denetimin getirdiği eşanlı, sürekli ve makro denetim imkânı işlemlerin tesis edilmesi sürecinde personelin daha dikkatli ve özenli olmasını temin etmektedir. Çünkü eşanlı ve sürekli denetim personelde daimi bir izlenme duygusu oluşturmaktadır. Yerinden denetim ve iç kontrol faaliyetleri yoluyla dönemsel olarak denetim ve kontrole tabi tutulan personel, merkezden denetimle kesintisiz bir biçimde ve riske dayalı olarak takip edilmektedir. Kamera kayıtları ile de desteklenen bu süreç personelin uzaktan kontrol edildiği algısı içinde görevlerini yerine getirmesini ve bu psikoloji neticesinde dikkat ve özeninin artmasını beraberinde getirmektedir.

"Caydırıcılık" teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

"Burada o hiçbir müfettiş gitmezse dahi o data talep edilip, onların incelenip, orada bir arkada bir göz fark edemedikleri, hani farkında olmadıkları uzakta bir gözün olması onlar da ciddi bir caydırıcılık etkisi ediyor". (Katılımcı İ)

"Denetimin en önemli görevlerinden bir tanesi de caydırıcı olmak. Merkezden denetim, denetimin bu caydırıcılık özelliğini, amiyane tabirle en son noktaya taşımış durumda aslında". (Katılımcı D)

“Yani şöyle en büyük etkisi tabii ki caydırıcılık. Yani aklında usulsüzlük yapmak, aklından usulsüzlük yapmak geçen bir personel için gerçekleştirdiği işlemlerin uzaktan birileri tarafından denetleniyor olması onun eylemini hayata geçirmesi için, geçirmesine engel, onu caydırıcı bir husus. Dolayısıyla %100 katkısı var usulsüzlüklerin önlenmesi anlamında”. (Katılımcı H)

“Hile Risklerinde Azalma” teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Oluyor, o da oluyordur diye düşünmekteyim. Her iki tarafı da gören birisi olarak mutlaka oluyor. Çünkü sonuçta ilgili işlemleri yapacak personel sürekli tetikte olmak zorunda ve sürekli uzun süredir dokunulmayan bir alana girmeli. Bu zimmetsiz, mevduata; kredi ise yine aynı şekilde kredilerini fazla sorgulamayan etmeyen. Ama o raporlamalar, merkezden denetimden gelen uyarılar, personeli özellikle caydırıcı etkisi veya personele farklı yöntemler bulma noktasına ittiğini, daha zorladığını düşünüyorum. İmkânsız olmamakla beraber daha zorlaşıyor”. (Katılımcı J)

“Kesinlikle kırılma oluşturacağını düşünüyorum. Çünkü hani bizler de yaşadık hani görevde bulunduğumuz süre boyunca hani çok ciddi tespitleri oldu bizim çalıştığımız dönemlerde merkezden denetimin ve yapılan bu tespitler banka genelinde de duyulan tespitler oldu”. (Katılımcı B)

Merkezden denetimin sahip olduğu eşanlı, sürekli, makro ve risk odaklı denetim gibi üstün denetim işlevleri işlemlerin tesis edilmesi sürecinde şube personeli üzerinde önemli bir caydırıcılık etkisi oluşturmakta ve bu durum hile risklerini azaltmaktadır. Bunun temel sebepleri merkezden denetimce kurulduğu günden bugüne kadar hileli işlemler konusunda banka genelinde etkin tespitler yapılmış olması ve yerinden denetim faaliyetlerinde teftiş dönemleri bir yıla kadar uzarken merkezden denetimde sürekli ve eşanlı bir denetim olanağına kavuşulmasıdır. Hile konusunda merkezden denetim tarafından yapılan etkin tespitler hızla banka personeli arasında yayılmakta ve bu durum personel üzerinde ciddi bir caydırıcılık oluşturmaktadır. Hile risklerinin azalmasının merkezden denetimin sistemin işleyişi üzerindeki somut etkisi, caydırıcılığın ise personel üzerindeki psikolojik etkisi olduğu söylenebilir.

“Kendini Geliştirme Motivasyonu” teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Yani aslında merkezden denetimde hile ve hatanın önüne geçmenin yanı sıra personelin de bu yaptığı işi içselleştirmesi ve bilgi birikiminin artırması dolayısı ile gelişmesine de katkı sağlar.” (Katılımcı C)

“Çünkü hata, yanlış yapmamak için araştırmak zorunda, öğrenmek zorunda. Veya daha önce başına mail böyle bir uyarı geldiyse doğrusunu öğrenmek zorunda... Yani kesinlikle onu biraz daha düzgün iş yapmaya, doğru iş yapmaya ve işi öğrenmeye itiyor.” (Katılımcı E)

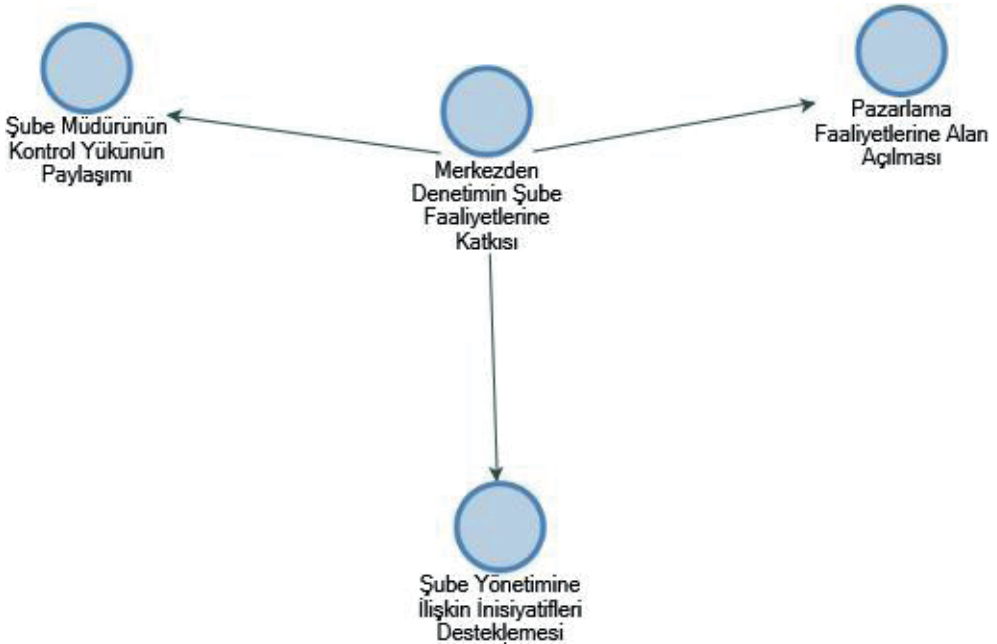
“Kişi kariyer yapmak istiyorsa, bankada hedefleri varsa ve bunların da yarın öbür gün atamasında, yükselmesinde, pozisyon değiştirmesinde olumsuz olacağı yöneticileri tarafından kendisine sık sık dile getiriliyorsa, bu kişi için kesinlikle işlemlerini düzeltme kendini geliştirme anlamında faydalı olacaktır”. (Katılımcı M)

Personelin genel bankacılık birikimi açısından kendini geliştirmesi anlamında merkezden denetimin doğrudan bir etkisinden bahsedilemese de yürüttüğü görev pozisyonunun gerekleri açısından bir kendini geliştirme etkisinden söz edilebilir. Merkezden denetim, yürütülen işlerin uzaktan kontrol edildiği bağlamında oluşturduğu algı sebebiyle, personel üzerinde, iş ve işlemlerin düzgün bir şekilde tesis edilmesi için bir gelişim motivasyonu oluşturmaktadır.

Merkezden Denetim Uygulamalarının Şube Faaliyetlerine Katkısına İlişkin Bulgular

Katılımcılara merkezden denetimin şube faaliyetlerine katkısı hakkında “Merkezden denetim uygulamaları şube faaliyetlerine ne tür katkılar sunar?” şeklindeki görüşme sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların sunduğu cevaplar çerçevesinde gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda öne çıkan temalar Şekil 5.3’de gösterilmektedir.

Şekil 3’de gösterilen temaların dayanağı niteliğindeki örnek katılımcı ifadeleri aşağıda yer almaktadır.



Şekil 3. Merkezden Denetimin Şube Faaliyetlerine Katkısına İlişkin Bulguların Tematik Gösterimi

“Şube Müdürünün Kontrol Yükünün Paylaşımı” teması tüm katılımcıların görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“İşlem adedi, ürün çeşitliliğiyle personel adedi de fazla olduğu için böyle bir kontrol mekanizmasının olması, muhakkak şube yöneticisinin personeli kontrol etme ve izleme konusundaki fonksiyonuna ciddi anlamda katkı sağlıyor, beni rahatlatıyor. Benim o konudaki görev ve sorumluluğumun paylaşıldığını düşünüyorum. Bir yük paylaşımı yani”. (Katılımcı İ)

“Şube yöneticisi, şubenin merkezden denetim tarafından denetlendiğini bilmesi ve buna önlemler alındığını görüyor olması kendisini bu operasyonel riskler noktasında daha rahat bir tavır sergilemesine yol açar. Yani buradaki bankacılığın operasyonel risk kısmını merkezden denetim üstlenmiş olur, giderilmesi noktasında”. (Katılımcı C)

Merkezden denetim, personelin üzerinde oluşturduğu caydırıcılık, dikkat ve özen artışı gibi etkileri sebebiyle şube müdürlerinin kontrol yükünün paylaşılmasını mümkün kılmaktadır. Şube müdürlerinin üzerinde görevin gerektirdiği sorumluluklar anlamında bir değişiklik veya azalma olmasa da sürekli bir gözün şubedeki riskli işlemleri izlemesi, kontrol yükü açısından bir hafifleme ve rahatlık oluşturmaktadır. Özellikle personel sayısı ve işlem hacmi yüksek olan şubelerde şube müdürünün bütün personeli ve işlemleri kontrol edebilmesi mümkün değildir. Bu durumda sadece belli aralıklarda yerinden denetim faaliyetinin gerçekleştirilmesi de risklerin etkin olarak yönetilebilmesi için yeterli olmamakta ve uzun zamana yayılan iki denetim dönemi arasında riskler büyümektedir. Dolayısıyla sürekli denetim niteliği taşıyan merkezden denetim çalışmaları risklerin büyümeden kontrol edilebilmesini sağlamaktadır.

“Pazarlama Faaliyetlerine Alan Açılması” teması tüm katılımcıların görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Şube müdürünün birincil görevi pazarlamadır. Hani dediğim gibi denetim tarafı elbette şube müdürünün görevidir ama ana nosyonumuz pazarlama olduğu için tabii ki denetimde harca yapacağınız zamanı pazarlamaya harcarsak elbette ki bizim için daha mantıklı olur o anlamda merkezden denetimin olumlu katkısının olduğunu tabii ki söyleyebiliriz”. (Katılımcı B)

“Merkezden denetiminin etkin olması, şube üzerinde bir el olduğunun düşünülmesi, hata riskini azalttığı için ve şube yöneticisinin de en büyük görevlerinden bir tanesi pazarlama olduğu için, pazarlamaya çok ciddi zaman ayırma şansımız oluyor”. (Katılımcı G)

“Çünkü hem şube yöneticisinin kendi yaptığı kontroller ve merkezden denetimden bu tarz senaryolar ya da tüm işlemler kontrol ediliyor algısı ile birlikte banka faaliyetlerinin daha da etkin olmasını sağlayabilir. Yani çünkü bazı şubelerde işlemler çok yoğun, yani personelin fazla olduğu şubelerde bunun sağladığı ek güvenceden dolayı şube müdürü (pazarlama faaliyetleri anlamında) daha rahat hareket edebilir”. (Katılımcı K)

Merkezden denetim pazarlama faaliyetleri açısından da bir alan açarak asıl görevine yoğunlaşması anlamında şube müdürüne bir fırsat sunmaktadır. Aksi takdirde şube müdürü mesaisinin çoğunu şubedeki işlemlerin kontrolünü ayıracak ve pazarlama çalışmalarına fırsat bulamayacaktır. Merkezden denetimin sunduğu güvence sebebiyle şube müdürü işlemlerin kontrolüne daha az zaman harcayarak pazarlama faaliyetlerine konsantre olabilmektedir.

“Şube Yönetimine İlişkin İnisiyatifleri Desteklemesi” teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Bunun yanı sıra şube yöneticisi altında çalıştığı personelin ne kadar riskli çalıştığını bilirse, o personelin riskli çalışmasının önüne geçecek rotasyonlara, tabii gerekli önlemleri alır. Raporlamalar gerekli görüldüğü halde şube müdürleriyle dahi paylaşılmaktadır. Hani bir öncekinde söylemiştik ya merkezden denetimin şube yöneticisine de katkısı vardır. Gerekli görüldüğü halde şube yöneticisi ile de paylaşılıp gerekli önlemleri alınması istenebilir. Tabii ki burada şu hususlar esas teşkil eder. Yani bir usulsüzlüğe esas teşkil edebilecek davranışlar tespit edilirse bu durum tabii ki şube yöneticisi ile paylaşılmaz ama salt aşırı borçluluk bir sinyal ön sinyal ise onun altında başka hiçbir şey yoksa bu ön sinyal şube yöneticisi ile paylaşılır, bak böyle bir hususta bir sinyal var, bu sinyaller senin bilgin dahilinde olsun ve sen şube yönetim organizasyon yapısında buna gerekli önlemleri al ki bu baskı unsuru hileli davranışa yol açmasın”. (Katılımcı C)

“Tabii ki illa ki yani o da eldeki bir şeydir. Sonuçta siz bir personelinizin şube müdürü anlamında söylüyorsunuz, tayin olmasını kimden istersiniz, bölge operasyon bölüm müdürü olarak benden istersiniz ama sonuçta ben de bana da sağlam bir gerekçe sunmanız gerekiyor. Bana bu elemanın değiştirilmesini istediğiniz zaman ben doğal olarak size sormak zorundayım kişisel bir husumetten mi kaynaklı bu yer değişikliği, atıyorum anlaşamamanızdan kaynaklı mı, yoksa riskli bir işlemden dolayı mı? Siz bana bunu işte merkezden denetim ile alakalı söylediğiniz zaman ben bırakın zaten sizin şubenizle çalıştırmayı hani gerekirse o personeli para ile işi olmayan bir birime kaydırılması için ben de bu sefer insan kaynaklarına bildirimde bulunurum”. (Katılımcı M)

“O noktada da çok önemli katkıları olabilir. Merkezden denetimden gelen raporlar doğrultusunda aksiyonlar alınacaktır. Gelen eksikliklerle ilgili o portföylere bunların dağıtımını yaparak, normalde çünkü müşteri bazında tek tek gittiğiniz zaman çok ciddi bir zaman. Merkezden denetimin yapacağı bu raporlamalarla çok ciddi bir zaman yaratıyorsunuz”. (Katılımcı J)

Merkezden denetim bulguları şube müdürü ile paylaşılması halinde, şube ile ilgili alınacak aksiyonlar bakımından güçlü ve haklı bir gerekçeler zemini oluşturmaktadır. Şube müdürünün bir personelin riskli çalıştığını düşünmesi ve hakkında inisiyatif kullanmak istemesi halinde o kişi hakkında merkezden denetim raporlarına yansıyan riskli işlemler önemli bir dayanak olacaktır.

Son dönemlerde ilgili bankada merkezden denetim bulgularının ilk zamanlardakinin aksine şube ile paylaşılmaması veya çok nadir olarak paylaşılması tercih edilmektedir. Bunun sebebi olarak da paylaşılan bulguların risk içermemesi gibi durumlarda merkezden denetimin itibarının sarsılabileceği düşüncesi veya şubeler ile paylaşılan bazı bulguların gerçek mahiyetlerinin gizlenmesi (yöneticilerin çalışanlarını koruma güdüsü vb. sebeplerle) gibi hususlar öne çıkmaktadır. Bu anlamda merkezden denetim bulguları bazı dönemlerde şubeler ile paylaşılmakta, bazı dönemlerde ise şubeler ile paylaşılmaksızın müfettiş görevlendirmesi yoluyla incelenmektedir. Ancak her iki durumda da, merkezden denetim bulguları riskli hususlar içermesi durumunda, ilgili personel hakkında gerekli önlemler alınmasına esas teşkil eden bir veri seti olarak değerlendirilmektedir.

Merkezden denetimin şube personeli üzerindeki etkisi ile şube faaliyetlerine katkısına ilişkin olarak ulaşılan bulgular, Serçemeli ve Orhan (2016) tarafından yapılan araştırmanın bulguları ile örtüşmektedir. Bu çalışmada da sürekli denetim tekniğinin denetimin etkinliğini artıracığı, hileleri önlemede ve tespit etmede denetçiye yardımcı olacağı, yönetimin etkinleştirilmesine katkı sağlayacağı ve daha kapsamlı bir güvence sağlayacağı yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

Sonuç

Dünya ekonomisinde son yıllarda yoğun olarak bir finansallaşma eğilimi yaşanmaktadır. Bu durum bankaların ekonomiler için taşıdığı önemi artırırken bankacılık sektörünün işlem hacminde büyük bir yükselişi beraberinde getirmiştir. Tesis edilen işlemlerin mahiyeti gereği sürekli olarak risk altında faaliyetlerini sürdüren bankalar, finansallaşmanın da etkisiyle yeni hile riski yönetimi araçlarına ihtiyaç duymuştur. Bu itibarla son dönemde Türk bankacılık sektöründe yeni bir iç denetim yaklaşımı olarak merkezden denetim faaliyetleri öne çıkmaktadır. Risk odaklı, eşanlı, sürekli ve makro bir denetim odağını ihtiva eden merkezden denetim, ilgili birimlerde denetim elemanlarının fiili olarak bulunması ihtiyacını ortadan kaldırarak bankacılık sektöründe uzun yıllar yürütülen klasik denetim/yerinden denetim anlayışını büyük oranda değiştirmiştir. Merkezden denetim bilgi teknolojilerini etkin bir şekilde kullanan ve bunların sunduğu olanaklar sayesinde kısa bir zaman diliminde çok sayıda birimi eş zamanlı olarak izleyebilen bir denetim yöntemidir.

Merkezden denetim bütün bankayı aynı anda izleme fırsatı sunduğu ve personel üzerinde sürekli bir gözetimi mümkün kıldığı için yerinden denetime nazaran hileli eylemler yönüyle personel üzerinde mütemadiyen bir caydırıcılık oluşturmakta ve işlemlerde daimi dikkat ve özeni sağlamaktadır. Bu bağlamda merkezden denetim bankaların hile ile mücadele süreçlerinde etkinlik sağlamakta, klasik yerinden denetimde ağırlıklı olarak reaktif bir yaklaşıma dayanan hile ile mücadele yöntemlerine proaktif bir nitelik kazandırmaktadır. Gözetlendiğini ve izlendiğini bilmek kişinin hile niyetini eyleme geçirmesini zorlaştırmaktadır. Uzaktan kontrol

algısı temelinde oluşan izlenme duygusu personelin görev pozisyonunun gerekleri konusunda bir gelişim ihtiyacı hissetmesi için de motivasyon oluşturmaktadır. Bu itibarla merkezden denetim sadece hileli işlemler özelinde değil hatalı işlemler bağlamında da geliştirici bir nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla hatalı işlemleri ile sıkça merkezden denetim raporlarına konu olmak istemeyen personelin de kendisini yetiştirmesi gerekmektedir.

Merkezden denetim şube yöneticisinin ana görevine daha rahat yönelmesine katkı sağlamaktadır. Merkezden denetim sürekli ve eşanlı bir gözetim sağlaması hasebiyle şube yöneticisinde personelinin daima izlendiği yönünde bir güvence oluşturmaktadır. Bu sayede yöneticinin yığın işlemler arasında boğulması engellenerek daha spesifik ve riskli işlemlerin kontrolüne yoğunlaşması mümkün olmaktadır. Ayrıca merkezden denetim uygulamaları ile yöneticinin kontrol yükü paylaşılarak pazarlamaya yoğunlaşılmasının önü açılmaktadır. Bankacılık sektörünün performans odaklı bir yapı taşıdığı günümüzde merkezden denetim bir nevi kontrollü güven ortamı sağlayarak şube yöneticilerinin asıl sorumluluk alanlarına yoğunlaşmalarını mümkün kılmaktadır. Yerinden denetimde şubedeki işgücünün pazarlamaya ayırması gereken vaktin bir bölümü denetçinin taleplerini karşılamak amacıyla denetim işlerine tahsis edilmektedir. Merkezden denetim yerinden denetim kadar şube personeli üzerinde bir iş yükü oluşturmamaktadır. Dolayısıyla merkezden denetimde şubedeki işgücünün pazarlamaya ayırması gereken mesai bölünmemektedir. Ayrıca şubelerde riskli işlemlere müsait bir zemin oluşmaması için merkezden denetim yöneticiye şube personelinin hatalı ve hileli işlemleri açısından geniş bir bakış açısı oluşturma imkânı sunmaktadır. Böylece merkezden denetim şube yöneticilerini proaktif bir hile risk yönetimi sergileme konusunda ciddi ölçüde desteklemektedir. Bununla birlikte merkezden denetim bulgularının şube ile paylaşılması sürecinde temel anlamda teftiş kurulunun itibarı gözetilmelidir. Bazı tespitler yerinde incelendiğinde, uzaktan görüldüğünden çok daha az risk taşıdığı saptanabilir. Bu sebeple merkezden denetim tarafından yapılan her tespitin şube ile paylaşılması, şube personelinin denetimin etkinliği noktasındaki algısını olumsuz etkileyebilir. Dolayısıyla nadir biçimde, sadece riskli olduğu konusunda güçlü kanaatler ortaya çıkan tespitlerin şube ile paylaşılmasının daha doğru olacağı söylenebilir. Rutin ve periyodik olarak yürütülen klasik iç denetim çalışmaları sınırlı sayıda işlemin denetlenmesine imkan tanımaktadır. Merkezden denetim faaliyetlerinde ise çok büyük sayıda işlemin denetim kapsamına alınması mümkün olmaktadır. Diğer bir ifade ile bankacılık işlemlerinin tamamı belirlenen risk noktaları üzerinden denetime tabi tutulabilmektedir. Dolayısıyla merkezden denetim yerinden denetime nazaran içerdiği üstün fonksiyonlar sayesinde bankaların iç denetim süreçlerinde ve denetim evreninde köklü değişiklikler oluşmasını sağlamaktadır. Merkezden denetim bankalar gibi çok şubeli bir yapı taşıyan kurumlar için kritik önem taşımaktadır. Merkezden denetimin sunduğu olanaklar sonucunda denetim ekibinin ve denetim zamanının yeterliliği konusunda klasik yerinden denetim faaliyetlerinde yaşanan sorunlar minimize edilmiştir. Bu itibarla risk odaklı denetim anlayışına uygun olarak modern bir iç denetim tekniği niteliğindeki mer-

kezden denetim sayesinde ilgili taraflara daha yüksek güvence sunulabilmektedir. Teknoloji yoğun ve dönüştürücü bir iç denetim yaklaşımı olarak merkezden denetim üretimde insansız fabrikaları odağında bulunduran endüstri 4.0 kavramının iç denetimdeki karşılığı olarak nitelendirilebilir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular merkezden denetim tekniğini kullanan farklı bankalarda yapılacak nicel veya nitel araştırmalarla desteklenebilir. Bu tür araştırmalar sayesinde bankacılık sektörünün geneli açısından şube faaliyetlerine katkısı yönüyle merkezden denetimin taşıdığı avantajlar ortaya konulabilir.

Finansal Destek: Bu çalışma “Bankalarda Hile Denetimi: Merkezden Denetim ve Personel Algısına İlişkin Nitel Bir Araştırma”adlı doktora tezinden türetilmiştir. İlgili tez çalışması Gaziosmanpaşa Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon birimince desteklenmiştir. Proje Numarası: 2017/38.

Kaynakça/References

- Acar, D., Öztürk, M. S. ve Usul, H. (2016). Dijital ortamda denetim: Sürekli denetim, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(5), 1561–1571.
- Ajah, I., & Inyama, C. (2011). Loan fraud detection and IT-Based combat strategies. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 16(2), 1–13.
- Akbank (2006). 2005 Faaliyet Raporu, İstanbul.
- Akbank (2016a). 2015 Faaliyet Raporu, İstanbul.
- Akbank (2016b). Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası, İstanbul.
- Albrecht, C., Kranacher M., & Albrecht, S. (2008). *Asset misappropriation research white paper for the institute for fraud prevention*. West Virginia.
- Albrecht, Steve W., Albrecht, Chad O., Albrecht, Conan C., Zimbelman, & Mark F. (2012). *Fraud examination*. Cengage Learning. South-Western.
- Altıntaş, N. N. (2010). Denetimde hata ve hile. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 151–161.
- Asil Denetim (2011). *Türkiye’de suistimal: Etik kurallara uyumsuzluklar*, İstanbul.
- Associaiton of Certified Fraud Examiners (ACFE) (2006). *Report to The Nations On Occupational Fraud and Abuse*, USA.
- Associaiton of Certified Fraud Examiners (ACFE) (2007). *Detecting Occupational Fraud in Canada: A Study of its Victims and Perpetrators*, USA.
- Associaiton of Certified Fraud Examiners (ACFE) (2016). *Report to The Nations On Occupational Fraud and Abuse 2016 Global Fraud Study*, USA.
- Ayaz, M. (2011). *Bankalarda İç Denetim Yaklaşımları ve Bir Uygulama Örneği*, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul.
- Berg, B. L., & Lune, H. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (H. Aydın, Çev) Konya: Eğitim Yayınevi.
- Bozkurt, Nejat (2016). *İşletmelerin kara deliği hile: Çalışan hileleri* (3. bs). İstanbul: Alfa Yayınları.

- Bricki, N., & Green, J. (2007). *A guide to using qualitative research methodology*. London School of Hygiene and Tropical Medicine, London.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Christians, C. G. (2005). *Ethics and politics in qualitative research, –Handbook Of Qualitative Research – Chapter 6*, Sage Publications.
- Coenen, T. L. (2008). *Essentials of corporate fraud*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2013). *Internal Control - Integrated Framework Executive Summary*, USA.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev.) Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çatıkkaş, Ö., ve Çalış, Y. E. (2010). Hile denetiminde proaktif yaklaşımlar. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 45, 146–156.
- Denizbank (DB). (2012). *2011 Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- Denizbank (DB). (2016). *2015 Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- Drogalas, G., Pazarskis, M., Anagnostopoulou, E., & Papachristou, A. (2017). The effect of internal audit effectiveness, auditor responsibility and training in fraud detection. *Accounting and Management Information Systems*, 16(4), 434–454.
- Erdoğan, M., Erdoğan, N., Cömert, N., Uzun, A. K., ve Yılandı, M. (2013). *Denetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Garanti Bankası (GB). (2006). *2005 Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- Garanti Bankası (GB). (2016). *2015 Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- Gentles, S. J., Charles, C., Ploeg, J., & McKibbin, K. A. (2015). Sampling in qualitative research: Insights from an overview of the methods literature. *The Qualitative Report*, 20(11), 1772–1789.
- Glesne, C. (2015). *Nitel Araştırmaya Giriş* (A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu, Çev.) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Golden, Thomas W., Skalak, Steven L., Clayton, Mona M. (2006). *A Guide to Forensic Accounting Investigation*, John Wiley&Sons, New York.
- Gonzalez, G. C., & Hoffman, V. B. (2018). Continuous auditing's effectiveness as a fraud deterrent. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 37(2), 225–247.
- Gönen, S., Rasgen, M. (2016). Hile denetiminde benford yasası: Borsa İstanbul örneği. *Uluslararası Ticaret, Finans ve Lojistik Dergisi*, 1(1), 93–113.
- Halbouni, S. S. (2015). The role of auditors in preventing, detecting and reporting fraud: The case of the United Arab Emirates (UAE). *International Journal of Auditing*, 19(2), 117–130.
- Hatunoğlu, Z., Koca, N., ve Kılı, M. (2012). İç kontrolün muhasebe sistemindeki hata ve hilelerin önlenmesindeki rolü üzerine bir alan çalışması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 169–189.
- Kumar, R. (2011). *Research methodology*. Sage Publication, Los Angeles-London-New Delhi-Singapore-Washington DC.

- Macdonald, S., & Headlam, N. (2009). *Research methods handbook: Introductory guide to research methods for social research*, Centre for Local Economic Strategies, Manchester.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. SAGE Publications, London-Thousand Oaks-New Delhi.
- Memiş, M. Ü., ve Tüm, K. (2011). Sürekli denetim süreci ve iç denetim ile ilişkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37, 145–162.
- Mengi, B. T. (2009). *Beyaz Yaka Suçları ve Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul.
- Mengi, B. T. (2012). Hile denetiminde yetkinliklerin değerlendirilmesi - Hile karosu. *Mali Çözüm Dergisi*, 22, 113–128.
- Merriam, S. B. (2015). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (S. Turan, Çev.) (3. Bs). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2015). *Nitel veri analizi* (S. Akbaba ve A. A. Ersoy, Çev.) (2.bs) Ankara: Pegem Akademi.
- Moriarty, J. (2011). *Qualitative methods overview*. London School of Economics and Political Science, London.
- Önce, S., ve İşgüden, B. (2012). İç denetim faaliyetinin gelişen ve değişen bilgi teknolojileri ortamı açısından değerlendirilmesi: İMKB–100 örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17, 38–70.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Patton, M. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev.) (3. bs). Ankara: Pegem Akademi.
- PricewaterhouseCoopers (PWC) (2003). *Key Elements of Antifraud Programs and Controls: A White Paper*, USA.
- QNB Finansbank (QNB) (2009). *2008 Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- QNB Finansbank (QNB) (2016). *2015 Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- Rajdeepa, B., & Nandhitha, D. (2015). Fraud detection in banking sector using data mining. *International Journal of Science and Research*, 4(7), 1822–1825.
- Ruyter, K., & Scholl, N. (1998). Positioning qualitative market research: Reflections from theory and practice. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 1(1), 7–14.
- Salameh, R., Al-Weshah, G., Al-Nsour, M., & Al-Hiyari, A. (2011). Alternative internal audit structures and perceived effectiveness of internal audit in fraud prevention: Evidence from jordanian banking industry. *Canadian Social Science*, 7(3), 40–50.
- Serçemeli, M., ve Orhan, M. S. (2016). Sürekli denetim ve denetimin geleceğine bakış üzerine Bıst-100 şirketlerinde bir araştırma. *Sayıştay Dergisi*, 101, 31–50.
- The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) (2009b). *Corporate Fraud*, London.
- The Institute of Internal Auditors (IIA) (2009). *Internal Auditing and Fraud*, The IIA Research Foundation, USA.
- The Institute of Internal Auditors (IIA) (2016). *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing-Standards*, USA.
- Tracy, S. J. (2013). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*, John Wiley & Sons, Chichester.

- Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) (2006). *Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler ve Çözüm Önerileri*, Ankara.
- Türkiye Halkbankası (HB) (2005). *2004 Faaliyet Raporu*, Ankara.
- Türkiye Halkbankası (HB) (2006). *2005 Faaliyet Raporu*, Ankara.
- Türkiye Halkbankası (HB) (2009). *2008 Faaliyet Raporu*, Ankara.
- Türkiye Halkbankası (HB) (2016). *2015 Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği (TİDE) (2016). *Sawyer's İç Denetçiler İçin Rehber, Cilt 2: İç Denetimin Süreçleri ve Yönetimi*, İstanbul.
- Türkiye İş Bankası (İB) (2005). *2004 Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- Türkiye İş Bankası (İB) (2016). *2015 Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- Türkiye Vakıflar Bankası (VB) (2007). *2006 Faaliyet Raporu*, Ankara.
- Türkiye Vakıflar Bankası (VB) (2016). *2015 Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(4), 543–559.
- Yapı Kredi Bankası (YKB). (2003). *2002 Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- Yapı Kredi Bankası (YKB). (2016). *2015 Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yüksel, F. (2011). *Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim Faaliyetlerinin Uygulamalı Olarak İncelenmesi*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- Yüksel, S., Zengin, S., ve Kartal, M. T. (2016). Banka personelinin teftiş kuruluna bakış açısının değerlendirilmesi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 53(622), 101–115.
- Ziraat Bankası (ZB) (2008). *2007 Faaliyet Raporu*, Ankara.
- Ziraat Bankası (ZB) (2016). *2015 Faaliyet Raporu*, Ankara.