



Kamu İç Denetçileri Derneği Meşrutiyet Caddesi Konur Sokak No: 36/6 Kızılay - ANKARA
www.kidder.org.tr/denetisim/ • denetisim@kidder.org.tr

ISSN 1308-8335

Yıl: 17, Sayı: 35,363-376, 2026

Gönderilme Tarihi: 20 Mayıs 2026 Kabul Tarihi: 20 Temmuz 2026

İnceleme Makalesi

DENETİMİN ÜZERİNDEN ÖLÜ TOPRAĞINI KALDIRMAK: DENETİMİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI (REMOVING THE DEAD SOIL FROM AUDIT: RESTRUCTURING OF AUDIT)

Çağlayan ODABAŞ¹, Hakan VELİOĞLU²

ÖZ

Bu makale, Türkiye'de kamu idareleri bünyesindeki denetim birimlerinin parçalı yapısını, bu yapının yol açtığı kurumsal sorunları ve denetimin yeniden yapılandırılması gerekliliğini ele almaktadır. Ülkemizde kamu idarelerinin bünyesindeki denetim işlevi; Kıta Avrupası ile Anglo-Sakson sistemlerin karması bir çerçevede Devlet Denetleme Kurulunun üst vizyonerliğinde, teftiş kurulları, rehberlik ve teftiş başkanlıkları, iç denetim başkanlıkları ve çeşitli kontrolörlük başkanlıkları tarafından yürütülmektedir. Bu parçalı yapı; kurumsal uyumu, denetim etkinliğini ve denetçilerin mesleki güvencesini olumsuz etkilemektedir. Geleneksel ve kuralcı yapıları sebebiyle denetim birimleri; küresel iklim değişikliği ve dijital dönüşüm gibi mega eğilimlerin getirdiği yeni yönetim gerekliliklerine uyum sağlamakta güçlük çekmektedir. Derleme ve analitik değerlendirme niteliğindeki bu çalışmada; Türkiye'de denetim fonksiyonunun etkinliğinin artırılabilmesi için mevcut denetim birimlerinin ihtisas alanlarına göre tek çatı altında yapılandırılması, denetçilerin Devlet Denetleme Kurulu Başkanlığının belirlediği standartlarda periyodik sertifikalandırma sistemine tabi tutulması ve denetim süreçlerinin dijital teknolojilerle güçlendirilmesi önerilmektedir. İklim değişikliği, sürdürülebilirlik, dayanıklılık ve dijital dönüşüm ekseninde yeniden yapılandırılacak etkin bir denetim mekanizmasının; kurumların hesap verebilirliğini, şeffaflığını ve dayanıklılık kapasitesini güçlendireceği öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Denetimi, İç Denetim, Teftiş, Denetimin Yeniden Yapılandırılması, Dijital Dönüşüm.

JEL Kodları: H11, H83, M42

ABSTRACT

This article examines the fragmented structure of audit units within public administrations in Türkiye, the institutional problems arising from this structure, and the need to restructure the audit function. In Türkiye, the audit function within public administrations is carried out through a hybrid framework combining the Continental European and Anglo-Saxon systems. Under the overarching strategic guidance of the State Supervisory Council, this function is performed by inspection boards, guidance and inspection presidencies, internal audit presidencies, and various controllership departments. This fragmented structure adversely affects institutional cohesion, audit effectiveness, and the professional security of auditors. Due to their conservative institutional character, audit units experience difficulty in adapting to the new governance requirements arising from megatrends such as global climate change and digital transformation. Based on a review and analytical assessment, this study recommends consolidating existing audit units under a single umbrella structured according to areas of specialization, subjecting auditors to a periodic certification system based on standards established by the Presidency of the State Supervisory Council, and strengthening audit processes through digital technologies to enhance the effectiveness of the audit function in Türkiye. It is anticipated that an effective audit mechanism restructured in line with climate change, sustainability, resilience, and digital transformation will strengthen institutions' accountability, transparency, and capacity for resilience.

Keywords: Public Audit, Internal Audit, Inspection, Restructuring of Audit, Digital Transformation

JEL Classification: H11, H83, M42

¹ Bakanlık Müşaviri, Tarım ve Orman Bakanlığı, Orcid: 0009-0000-5603-0119, caglayan.odabas@tarimorman.gov.tr

² Dr., İç Denetçi, Tarım ve Orman Bakanlığı, Orcid: 0000-0003-2220-3602, hakan.velioglu@tarimorman.gov.tr

İklim değişikliği, sürdürülebilirlik, örgütsel dayanıklılık (resilience) ve dijital dönüşüm gibi mega eğilimler, önümüzdeki on yıllık dönemde hayatımızın her alanını derinden etkileyen ve yaşam standartlarımızı belirleyen temel paradigmlar olarak öne çıkmaktadır (Kadakoğlu vd., 2025; Naughtin vd., 2022). Küresel ve bölgesel düzeyde artan çatışmalar, sosyolojik çözümler, teknolojik sıçramalar ve iklim krizleri, devletlerin mevcudiyetlerini sürdürebilmeleri için kalıcı ve yapısal bir dönüşümü zorunlu kılmaktadır (Önder, 2023; BMI, 2023). Nitekim ulusların varoluş mücadelelerindeki başarıları, devlet sistemlerinin bu mega eğilimlere karşı geliştirdikleri vizyona, kurumsal yapılarına ve adaptasyon yeteneklerine doğrudan bağlıdır (Allahar, 2014; KPMG International, 2014). Yaşanan bu hızlı ve benzeri görülmemiş değişim, yalnızca kamu sektörünü değil tüm kurumları etkileyerek yönetim ve denetim pratiklerinin köklü biçimde yeniden tasarlanmasını gerektirmektedir. Özellikle kamu yönetiminde her türlü şok ve kriz koşuluna karşı kurumsal dayanıklılığın tesis edilmesi hayati önem taşıdığından; yönetimin, denetim mekanizmalarını proaktif, stratejik ve veri odaklı bir güvence aracı olarak konumlandırması artık bir tercih değil, bir zorunluluktur (Köse, 2023; Lampropoulos vd., 2025).

Türkiye gibi idari geleneğinde Kıta Avrupası'nın hiyerarşik ve merkeziyetçi yapısı ile Anglo-Sakson modelinin esnek ve yönetim odaklı yapısı arasında geçişkenlikler barındıran ülkelerde denetim, idari sistemlerdeki tıkanıklıkların aşılmasında kritik bir işleve sahiptir (Doğan, 2020). Ancak Türkiye'de denetim mekanizması, çözüm üretici bir "anahtar" olmaktan ziyade, sorunları derinleştiren bir "kilit" görünümü sunabilmektedir. Bu durumun temelinde, dışsal bir reform veya gelişim baskısı olmaksızın kendi statükosunu sürekli olarak yeniden üreterek değişime direnç gösteren yerleşik bürokratik kültür yatmaktadır (Güleç Solak vd., 2017). Literatürde "kendi kuyruğunu ısırarak yılan (ouroboros)" metaforuyla da açıklanabilen bu döngüsel ve muhafazakâr direnç yapısı, kamu denetim kültürünün en belirgin yapısal sorunlarından birini oluşturmaktadır.

Bu makale, söz konusu yapısal sorunun anatomisini ortaya koymayı ve denetim mekanizmasının yeniden yapılandırılmasına yönelik somut bir çerçeve önermeyi amaçlamaktadır. Eş zamanlı olarak, denetim birimlerinin iklim değişikliği, kurumsal sürdürülebilirlik ve dijital dönüşüm gibi çağın mega eğilimlerinin getirdiği yönetsel gereklilikleri karşılama kapasiteleri de sorgulanmaktadır. Çalışma; kamu yönetimi ve denetim alanındaki ulusal ve uluslararası literatürden, ilgili mevzuattan ve kamu denetimi pratiğine ilişkin analitik gözlemlerden yararlanılarak kurgulanmıştır.

Çalışmanın temel argümanı; Türkiye'deki kamu denetim sisteminin mevcut yapısal parçacılığı, insan kaynağındaki yetkinlik boşlukları ve dijitalleşmeye yönelik gösterilen kurumsal direnç nedeniyle günümüzün ve geleceğin yönetim gerekliliklerini karşılamaktan uzak olduğudur. Bu sorunun aşılması, salt mevzuat değişiklikleriyle değil; kültürel ve işlevsel boyutları da içeren bütüncül bir kurumsal dönüşüm programının hayata geçirilmesiyle olanaklıdır (Doğan, 2020). Bu bağlamda makale; önerilen dönüşüm programının ana bileşenlerini tanımlamayı, uluslararası iyi uygulama örneklerinden çıkarımlar yapmayı ve Türkiye'nin özgün yönetsel koşullarına uyarlanmış somut politika önerileri geliştirmeyi hedeflemektedir. Çalışmanın izleyen bölümlerinde sırasıyla; literatür değerlendirmesi, Türkiye'deki mevcut denetim yapısının ve sorunlarının analizi, yeniden yapılanma önerileri, yönetim-denetim ilişkisi, iklim değişikliği ve dijital dönüşüm bağlamında denetimin rolü ile sonuç ve politika önerileri tartışılmaktadır.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ/DEĞERLENDİRMESİ

Bu bölümde, çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturan kamu denetimi ve bu alandaki güncel yaklaşımlar ele alınmaktadır. Kamu denetimi; kamu kurumlarının ve idari işlemlerin hukuka, insan haklarına ve diğer düzenlemelere uygunluğunun yanı sıra kamu kaynaklarının ekonomik, verimli ve etkili kullanılıp kullanılmadığını değerlendiren denetim mekanizmalarının bütünüdür (Köse, 2023). Bu geniş çerçeve; iç denetim, Sayıştay tarafından yürütülen dış denetim, bağımsız denetim, hiyerarşik idari denetim ile düzenleyici ve denetleyici kurumların gerçekleştirdiği denetimleri kapsamaktadır. İzleyen alt bölümlerde önce kamu denetimine ilişkin genel yaklaşımlar, ardından Türkiye literatürü ile iklim değişikliği, sürdürülebilirlik ve dijital dönüşüm eksenindeki yeni eğilimler değerlendirilmektedir.

2.1. Kamu Denetiminde Genel Yaklaşımlar

Kamu denetiminin etkinliği ve idari sistemlerdeki rolü; yönetim bilimi ve kamu yönetimi alanlarında giderek genişleyen bir literatürün merkezinde yer almaktadır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışında denetim, salt mevzuata ve usule uygunluk kontrolü olarak görülürken; Hood (1991) tarafından kavramsallaştırılan Yeni Kamu Yönetimi (New Public Management) paradigmasıyla birlikte hesap verebilirlik, performans ölçümü ve şeffaflık ilkeleri denetimin odak noktası haline gelmiştir. Bu dönüşümle denetim, hata bulucu (reaktif) bir mekanizma olmaktan çıkarak, idareye değer katan (proaktif) bir güvence işlevi üstlenmiştir.

Sürekli denetim, veri analitiği ve otomatik kontroller aracılığıyla işlem ve risklerin dönem sonları beklenmeden, mümkün olduğunca eş zamanlı izlenmesini sağlarken (Bozkuş Kahyaoğlu vd., 2020); çevik denetim, kısa ve yinelemeli çalışma döngüleri, paydaşlarla sık iletişim ve değişen risklere göre kapsamın hızlı biçimde güncellenmesi yoluyla daha zamanlı güvence üretmeyi amaçlamaktadır (Wright, 2019). Her iki yaklaşım da denetimin geriye dönük tespit işlevinden, güncel risklere hızlı yanıt veren ve karar süreçlerine değer katan bir yapıya evrilmesini desteklemektedir.

Literatür, denetimin genişleyen rolüne yönelik eleştirel yaklaşımlar da barındırmaktadır. Power (1997) "denetim toplumu" (audit society) tezinde, artan denetim faaliyetlerinin her zaman daha iyi bir yönetim sağlamadığını; aksine, kurumların asıl hedeflerinden saparak yalnızca "denetlenebilir" biçimsel kanıtlar üretmeye odaklandığı bir ritüele dönüşebileceği uyarısında bulunmuştur. Benzer şekilde Almqvist vd. (2013), idari yapılarda birbirinden kopuk çalışan çok sayıda denetim biriminin bulunmasının, kurumsal koordinasyonu zedeleyerek yönetime sağlanan katkıyı sınırladığını ampirik olarak ortaya koymuştur.

2.2. Türkiye'de Kamu Denetimi Üzerine Çalışmalar

Türkiye'de kamu denetimi üzerine yapılan çalışmalar, konuyu yalnızca teknik bir kontrol faaliyeti olarak değil; kamu yönetiminin hesap verebilirlik, saydamlık, idari reform ve kurumsal kapasite sorunlarıyla birlikte ele almaktadır. Akyel ve Köse (2010), etkin kamu yönetiminin etkin denetim mekanizmalarıyla desteklenmesi gerektiğini vurgularken; Batmaz (2015), 2000'li yıllardaki kamu yönetimi reformlarının denetim alanında mevzuat, örgütlenme ve rol tanımları bakımından önemli bir dönüşüm baskısı oluşturduğunu göstermektedir. Akbulut vd. (2012) tarafından teftiş ve iç denetim üzerine yürütülen çalışma ise Türkiye'de denetim alanındaki sorunun yalnızca mevzuat eksikliğinden ibaret olmadığını; mesleki kimlik, görev algısı, yetki sınırı ve kurumsal konumlanma düzeylerinde de belirgin bir parçalanma bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çerçevede Türk kamu denetim sistemi, Kıta Avrupası'nın hiyerarşik ve işlem odaklı teftiş geleneği ile Anglo-Sakson kökenli risk, süreç ve yönetim odaklı iç denetim yaklaşımının eş zamanlı var olduğu melez bir yapıya sahiptir. Doğan (2020), bu melezliğin kurumsal düzeyde yetki karmaşası ve koordinasyon sorunları ürettiğini belirtmektedir. Orkun vd. (2016) de Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi bağlamında yönetsel denetimin yeniden düşünülmesi gerektiğini vurgulayarak denetim fonksiyonunun yalnızca geçmişe dönük uygunluk kontrolü değil, idari sistemin bütünlüğünü destekleyen stratejik bir mekanizma olarak tasarlanması gerektiğine işaret etmektedir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu sonrasında kamu idarelerinde iç denetim fonksiyonunun kurulması, Türk kamu denetimi literatüründe ayrı bir tartışma hattı oluşturmuştur. Bozkurt (2018), iç denetimi stratejik yönetim perspektifinden değerlendirerek sistemin yasal altyapısının oluşmasına rağmen uygulama kapasitesi ve üst yönetim sahiplenmesi bakımından sınırlılıklar taşıdığını belirtmektedir. Alıcı (2016), iç denetim birimleri ile geleneksel teftiş kurulları arasındaki rol ve statü farklılıklarının kurumsal reorganizasyon ihtiyacını artırdığını savunmaktadır. Uzun ve Usta (2021) ise Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi sonrasında iç denetimin sorunlarının giderilmesine yönelik somut düzenleme ihtiyacının devam ettiğini ortaya koymaktadır.

Literatürdeki bir diğer eğilim, parçalı denetim yapısının koordinasyon, saydamlık ve mükerrer denetim sorunları üzerinden değerlendirilmesidir. Apan (2012), Türk denetim sisteminde koordinasyon sağlayacak üst kurul benzeri bir model önermekte; Gök ve Akar (2014), genel bütçeli kuruluşlar üzerinden kamu denetim birimlerinin saydamlık uygulamalarında kurumsal farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Güleç Solak vd. (2017), iç denetim örneği üzerinden kamu yönetiminde değişime direnç olgusunun kurumsal ve kültürel boyutlarını tartışmakta; bu da denetim reformlarının yalnızca mevzuat değişikliğiyle değil, örgütsel kültür ve insan kaynağı boyutunu içeren bütüncül bir dönüşümle ele alınması gerektiğini göstermektedir.

Son dönem çalışmalar, kamu denetiminin dijitalleşme, veri analitiği, siber riskler ve kurumsal dayanıklılık gibi yeni risk alanlarıyla ilişkilendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Köse (2023), denetimin kamu yönetimindeki işlevlerinin değişen yönetim dinamikleri içinde yeniden yorumlandığını vurgularken; Kurban vd. (2023), Sayıştay denetiminde büyük veri çağının doğurduğu dijitalleşme ihtiyacına dikkat çekmektedir. Karahan vd. (2025) ise gelecekteki siber risklerin yalnızca belirli teknik birimleri değil, organizasyonların bütün işleyişini etkileyebileceğini belirterek denetim mimarisinin geleneksel uygunluk kontrolünün ötesine geçmesi gerektiğini savunmaktadır.

Bu literatür bir arada değerlendirildiğinde, Türkiye'de kamu denetimi üzerine yapılan çalışmaların üç ortak sonuca işaret ettiği görülmektedir: denetim alanında kurumsal parçalanma ve yetki çakışması devam etmektedir; iç denetim, teftiş ve kontrolörlük fonksiyonları arasında ortak metodoloji ve koordinasyon eksikliği bulunmaktadır; denetim birimlerinin dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik, siber güvenlik ve kurumsal dayanıklılık gibi yeni risk alanlarına yanıt verebilmesi

i

literatürdeki yapısal parçalanma, koordinasyon eksikliği ve dönüşüm ihtiyacı tartışmalarını iklim değişikliği ve dijital dönüşüm bağlamında yeniden okuyarak, ihtisaslaşmaya dayalı tek çatı modelini güncel yönetim riskleriyle ilişkilendirmektedir.

2.3. İklim Değişikliği, Sürdürülebilirlik ve Dijital Dönüşüm Bağlamında Denetim

Güncel literatür, denetim mekanizmalarının artık yalnızca finansal ve uygunluk riskleriyle değil; iklim değişikliği ve teknolojik sıçramalar gibi asimetrik risklerle de mücadele etmesi gerektiği üzerinde birleşmektedir. Uluslararası Yüksek Denetim Kurumları Örgütü (INTOSAI) çerçevesinde yapılan çalışmalar, kamu denetiminin ulusal çevre taahhütlerinin doğrulanmasında ve karbon ayak izinin izlenmesinde üstlenmesi gereken stratejik role işaret etmektedir (Tuğaç, 2023). İşletmelerin ve kamu idarelerinin Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY / Environmental, Social, and Governance ESG) taahhütlerinin birer "yeşil aklama" (greenwashing) aracına dönüşmemesi için, denetçilerin sürdürülebilirlik alanında spesifik yetkinliklerle donatılması gerekmektedir (Lampropoulos vd., 2025; Accountancy Europe, 2026).

Eş zamanlı olarak dijital dönüşüm literatürü, geleneksel ve geriye dönük denetim pratiklerinin geçerliliğini yitirdiğini savunmaktadır. Veri analitiği, yapay zekâ ve blokzincir gibi teknolojilerin denetim süreçlerine entegrasyonunu ifade eden "sürekli denetim" (continuous auditing) modeli; risklerin eş zamanlı tespiti ve otomatize edilmiş güvence hizmetlerini zorunlu kılmaktadır (Almarafi vd., 2025; Coşkun ve Bozkuş Kahyaoğlu, 2023). Dolayısıyla literatür, geleceğin kamu denetiminin ancak teknolojik araçları içselleştirmiş, çok disiplinli ve sürdürülebilirlik odaklı bir mimariyle ayakta kalabileceğini göstermektedir.

3. TÜRKİYE'DE KAMU DENETİM SİSTEMİ: MEVCUT YAPI VE SORUNLAR

Bu bölümde tartışılan konu, kamu denetiminin tüm unsurları değil, esas olarak kamu idareleri bünyesinde faaliyet gösteren denetim mekanizmalarıdır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamu mali yönetimi ve kontrol sistemi içinde denetimi iç denetim ve dış denetim şeklinde iki temel grupta düzenlemektedir. Çalışmanın odak noktası; bu ayrım içinde iç denetim ile teftiş ve kontrolörlük gibi kurum içi denetim yapılarının mevcut konumu, aralarındaki koordinasyon sorunları ve yeniden yapılandırılma ihtiyacıdır. Dış denetim ise sistemin bütünlüğünü göstermek için gerekli olduğu ölçüde değerlendirmeye dâhil edilmektedir.

3.1. Mevcut Yapının Genel Görünümü

Dünya genelinde kamu denetimi alanında temelde iki farklı sistemden söz etmek mümkündür: Hiyerarşik denetime ve kurula uygunluğa odaklanan Kıta Avrupası modeli ile esnek, risk ve yönetim sorumluluğu odaklı Anglo-Sakson modeli (Orkun vd., 2016). Türkiye'de kamu denetim sisteminin tarihsel kökenleri, Osmanlı İmparatorluğu'nun Tanzimat döneminden miras kalan teftiş geleneğine dayanmakta olup, bu gelenek Cumhuriyet döneminde çeşitli biçimlerde sürdürülerek geliştirilmiştir (Doğan, 2020). Başlangıçta Kıta Avrupası sisteminin egemen olduğu Türk idari yapısına, 2000'li yıllarda yaşanan kamu yönetimi reformlarıyla birlikte Anglo-Sakson sisteminin unsurları da dâhil edilmiştir (Bozkurt, 2018).

Günümüzde ise her iki sistemin karması niteliğinde melez (hibrit) bir yapı hâkimdir. Bu yapıda kamu idareleri bünyesindeki denetim faaliyetleri; en üst denetim organı sıfatıyla Devlet Denetleme Kurulunun vizyonerliğinde, Teftiş Kurulları, Rehberlik ve Teftiş Başkanlıkları ve çeşitli Kontrolörlük birimleri gibi farklı adlar taşıyan yapılar tarafından yürütülmektedir (Orkun vd., 2016). Buna ek olarak, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile sisteme entegre edilen ve İç Denetim Koordinasyon Kurulu (İDKK) tarafından uyumlaştırılan "iç denetim" mekanizması da kamu denetim sürecine eklenmiştir. Bu mekanizmayla kaynakların ekonomik, etkili ve verimli kullanımına yönelik nesnel risk analizlerinin yapılması amaçlansa da (Kurban vd., 2023); oluşturulan bu güçlü yasal çerçeve, uygulamada karşılaşılan yönetsel ve kültürel dirençler nedeniyle tek başına yeterli olamamıştır (Güleç Solak vd., 2017).

Sonuç olarak, geçmişten günümüze gerçekleştirilen yönetim reformları, denetim alanında bütüncül bir yapısal dönüşüm sağlamaktan ziyade, mevcut klasik birimlerin (teftiş ve kontrolörlük) üzerine yenilerini (iç denetim) eklemek suretiyle sistemdeki kurumsal parçalılığı daha da derinleştirmiştir.

3.2. Parçalı Yapının Yol Açtığı Sorunlar

İdarenin sürdürülebilirliğinde denetim mekanizmasının; yerine göre koruyucu bir çipa, yerine göre ise gelişimi tetikleyen bir kaldıraç işlevi görmesi beklenmektedir. Ancak aynı amaç ve hedeflere yönelen fakat yapısal olarak böylesine parçalanmış bir denetim ekosisteminden beklenen yönetsel faydanın elde edilmesi oldukça güçtür. Kendini yenileme yeteneğinden yoksun kalan muhafazakâr denetim yapıları, kurumları zafiyete uğratan ve sistemsel bozulmaları

(
personelinin özlük haklarında ve statülerinde yaşanan karmaşayla birleştiğinde, denetim kurumlarının ciddi bir güven krizi ve itibar erozyonu yaşamasına zemin hazırlamaktadır.

Mevcut parçalı denetim yapısının doğurduğu yönetim sorunları üç temel kırılma noktasında somutlaşmaktadır:

- **Görev Çakışması ve Mükerrer Denetim:** Aynı kurum içerisinde teftiş, iç denetim ve kontrolörlük birimlerinin birbirlerinden habersiz ve koordinasyondan uzak biçimde birbirini tekrarlayan denetim faaliyetleri yürütmesi, kamu kaynaklarının verimsiz kullanımına yol açmaktadır. Aynı idari birimin kısa aralıklarla birden fazla denetime muhatap kalması, kurumlarda "denetim yorgunluğuna" ve motivasyon kaybına neden olarak denetimin asli caydırıcılığını zedelemektedir.
- **Standart Farklılığı ve Metodolojik Uyumsuzluk:** Farklı denetim birimlerinin kendilerine has metodolojiler, raporlama standartları ve değerlendirme kriterleri kullanması, denetim çıktılarının konsolide edilmesini imkânsız kılmaktadır. Ortak bir denetim dilinin kurulamaması; özellikle çevresel ve sosyal beyanların doğruluğunun hayati önem taşıdığı günümüzde, kurumsal sürdürülebilirlik raporlamalarını yanıltmaya dönük "yeşil aklama (greenwashing)" gibi yeni nesil karmaşık risklerin tespitini son derece güçleştirmektedir (Accountancy Europe, 2026).
- **İnsan Kaynağı Güvencesizliği:** Denetim birimlerinde kariyer güvencesinin zedelenmesi ve mesleki gelişim altyapısının yetersiz kalması (Orkun vd., 2016), nitelikli insan kaynağının motivasyonunu kırmakta, kurumsal hafızayı zayıflatmakta ve mesleki yetkinliğin sürdürülebilirliğini doğrudan tehdit etmektedir.

4. DENETİMİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI: TEK ÇATI VE İHTİSASLAŞMA

Önceki bölümde ortaya konan parçalı yapı, görev çakışması, metodolojik uyumsuzluk ve mesleki güvence sorunları, yalnızca mevcut yapının eleştirisiyle giderilemez. Bu nedenle bu bölümde, söz konusu sorunlara karşı yapısal bütünleşme ile mesleki ihtisaslaşmayı birlikte ele alan bir yeniden yapılanma modeli önerilmektedir. Öneri; denetim birimlerinin tek çatı altında bütünleştirilmesi ve bu yapının yetkinlik temelli bir sertifikasyon ve kariyer sistemiyle desteklenmesi olmak üzere iki tamamlayıcı bileşenden oluşmaktadır.

4.1. Tek Çatı Modeli

Kamu yönetiminde denetim mekanizmasının vizyonu ve sahip olduğu insan kaynağı niteliği, yapısal olarak hizmet sunduğu kurumun gelişim düzeyinin ilerisinde olmak zorundadır. Bu felsefenin hayata geçirilebilmesi için literatürde çeşitli modeller önerilmekle birlikte, öncelikli çözüm adımı parçalı denetim birimlerinin "tek çatı" altında toplanmasıdır (Alıcı, 2016; Apan, 2012). Aynı amacın farklı parçalarını icra eden teftiş, iç denetim ve kontrolörlük birimlerinin tek bir başkanlık (örneğin "Denetim Hizmetleri Başkanlığı") çatısı altında bütüncül bir yaklaşımla birleştirilmesi; kurumsal uyumu artıracak, yetki karmaşasını giderecek ve nesnel değerlendirme süreçlerinin "etkinlik, etkililik ve verimlilik" (3E) ilkeleri ekseninde yürütülmesini sağlayacaktır. Bu yapısal sadeleşme, kamu ve özel sektördeki mevcut dönüşüm süreçlerinde denetim birimlerinin bütünleyici ve itici bir güç olmasını garanti altına alacaktır.

Önerilen bu mimarinin salt bir tabela değişikliğinden ziyade; iç denetim, teftiş ve kontrolörlük fonksiyonlarının ihtisaslaşmış alt birimler hâlinde organik bir bütünlük sergilemesi esastır. Nitekim İngiltere'deki Ulusal Denetim Ofisi (NAO) ve Almanya'daki Federal Sayıştay gibi köklü yapıların, farklı denetim disiplinlerini tek çatı altında ve güçlü bir kurumsal kültürle başarıyla entegre ettikleri görülmektedir (Kaçar ve Dayar, 2024). Söz konusu uluslararası iyi uygulama örnekleri (best practices), Türkiye'de de benzer bir yapısal bütünleşmenin işlevsel sonuçlar doğurabileceğini kanıtlamaktadır.

Bununla birlikte, tek çatı modelinin hayata geçirilmesinde "değişim yönetiminin" doğru kurgulanması kritik bir önem taşımaktadır. Mevcut meslek mensuplarının özlük haklarının korunarak statü kayıplarının önlenmesi, kurumsal hafızanın eksiksiz aktarılması ve geçişin pilot uygulamalarla başlatılması, muhtemel direnç ve kriz risklerini minimize edecektir (Güleç Solak vd., 2017). Böylesi köklü bir reformun başarılı olabilmesi; güçlü bir siyasi iradenin varlığına, şeffaf bir iletişim politikasına ve değişime karşı oluşacak direnci kırarak tüm paydaşların sürece etkin katılımına bağlıdır.

Denetim birimlerinde görev yapan insan kaynağının, mesleki yetkinliklerini uluslararası standartlara uygun biçimde sürekli güncellemeleri ve bir kariyer mesleği olarak sertifikalandırılmaları yapısal bir zorunluluktur. Mevcut sistemde iç denetçiler, "Sürekli Mesleki Gelişim (CPE)" yükümlülükleri ile bu güncellemeyi belirli ölçüde sağlarken (Bozkurt, 2018); geleneksel teftiş ve kontrolörlük birimlerinde yardımcılık dönemi sonrasında sistematik ve ölçülebilir bir eğitim yenileme mekanizmasının bulunmaması, mesleki atalet zemin hazırlamaktadır (Doğan, 2020).

İç denetimde ise mesleki gelişimi teşvik etmek amacıyla kamu iç denetçi sertifikası A-1'den A-4'e kadar derecelendirilmektedir. İlk derecelendirme iç denetim mesleğinde beş yılın tamamlanmasının ardından, sonraki derecelendirmeler ise üçer yıllık dönemler itibarıyla yapılmakta; bir üst düzeye geçiş için meslek içi eğitim, denetim raporları ve diğer mesleki çalışmalar, yayınlar, yabancı dil ve lisansüstü eğitim gibi faaliyetlerden asgari altmış puan toplanması gerekmektedir (İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, md. 28-30). Bu yapı, sürekli mesleki gelişim için kurumsal bir araç sunmakla birlikte, işlevselliği yalnızca sertifika derecesinin yükselmesine değil; puanlamanın nesnel uygulanmasına, nitelikli eğitim olanaklarının sağlanmasına ve kazanılan yetkinliklerin görev dağılımı ile kariyer gelişimine yansıtılmasına bağlıdır.

Bu boşluğun giderilmesi için, insan kaynağının Devlet Denetleme Kurulu (DDK) standartları çerçevesinde uzmanlık alanlarına göre periyodik sertifikasyona tabi tutulması gerekmektedir. Denetim elemanlarının yetkinliklerinin sürekli ölçülmesi ve belgelendirilmesi, kurumların örgütsel dayanıklılığını (resilience) artıran temel bir güvence mekanizmasıdır (Lampropoulos vd., 2025; Coşkun ve Bozkuş Kahyaoğlu, 2023).

Günümüzün karmaşık risk ve denetim gereklilikleri dikkate alındığında, stratejik bir öncelik olarak şu altı temel ihtisas alanının oluşturulması önerilmektedir:

- Sistem / Uygunluk ve Mali Denetim
- Performans ve Verimlilik Denetimi
- Bilgi Teknolojileri ve Siber Güvenlik Denetimi
- Yapay Zeka Denetimi
- Çevre ve İklim Denetimi
- Sosyal Etki ve Sürdürülebilirlik Denetimi

Her ihtisas alanı için uluslararası standartlarla uyumlu sertifika programlarının tasarlanması ve periyodik yenileme şartının getirilmesi, denetim birimlerinin çağın gerekliliklerine yanıt verme kapasitesini en üst düzeye çıkaracaktır. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nde, idarenin düzenli yürütülmesini sağlamak ve kamu denetim birimleri arasında koordinasyonu tesis etmek üzere geniş yetkilerle donatılan DDK, böylesi bütüncül bir yapısal dönüşümü hayata geçirebilecek idari güce ve vizyona tartışmasız biçimde sahiptir.

5. YÖNETİŞİM VE DENETİMİN KATALİZÖR ROLÜ

Kamuda yönetim; yönetim ve karar süreçlerinin tüm paydaşların iş birliği ve katılımı ile yürütüldüğü, yöneticilerin uzlaşmacı, saydam, hesap verebilir ve sorumlu bir anlayışla hareket ettiği kapsayıcı bir yapıyı ifade etmektedir (Önder, 2023). Bu çok boyutlu yapı içerisinde denetim, idari mekanizmalar ve paydaşlar arasında kritik bir "katalizör" görevi üstlenmektedir. Yönetişimin hem organik bir parçası hem de bağımsız bir paydaşı olan denetim; kamu kurumlarının iş ve işlemlerini nasıl yürüttüğünü, kamu kaynaklarının nasıl yönetildiğini ve faaliyetlerin usulsüzlükten uzak biçimde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini ölçen kurumsal bir güvence sürecidir (Köse, 2023). Ancak böylesine önemli bir etkinin, yönetişimin asli unsurlarına dışarıdan müdahale etmek ("ayar vermek") şeklinde algılanmaması gerekir. Denetimin buradaki asıl rolü; işlerin verimli, rasyonel, dengeli ve usulüne uygun olarak yürütülmesini sağlayan ve sonuçta yönetsel kaliteyi artırarak katalizör etkisi doğuran etkin bir "kalibrasyon" aracı olmaktır.

Günümüzde kamu yönetimi; geleceğimizi şekillendiren etki ve sonuçlarının titizlikle yönetilmesini zorunlu kılan iklim değişikliği, sürdürülebilirlik ve dijital dönüşüm gibi mega eğilimlerin kesişim noktasında yer almaktadır. İçinde bulunduğumuz çağ tamamen bu temel dinamiklerin etrafında şekillenirken, "dayanıklılık (resilience)" kavramı merkezî bir öneme kavuşmuştur. Birleşmiş Milletler Afet Riskini Azaltma Ofisi (UNDRR) tarafından dayanıklılık; "tehlikelere maruz kalmış bir sistemin, topluluğun veya toplumun, kendi temel yapılarını ve işlevlerini koruma ve onarma dâhil

iyileşme becerisi" olarak tanımlanmaktadır (UNDRR, 2015). Bu tanım, kurumların dayanıklılık ve sürdürülebilirlik kapasitelerinin tesisinin, ancak denetim mekanizmalarının ürettiği çıktıların stratejik bir biçimde kullanılmasıyla olanaklı olduğunu net biçimde ortaya koymaktadır (Acar, 2024). Ancak Türkiye'deki kamu denetim birimlerinin mevcut hantal ve parçalı yapılarıyla bu yaşamsal gereklilikleri karşılayabilmeleri, hatta bizzat kendi kurumsal dayanıklılıklarını sağlayabilmeleri oldukça güçtür. Sistemdeki bu kilitlenmenin aşılması, denetim mimarisinin zaman kaybetmeksizin yeni bir vizyonla yeniden yapılandırılmasına bağlıdır.

Küresel iklim değişikliği, yönetsel süreçleri fiziki, coğrafi, moral ve sosyolojik açılardan yeniden tanımlarken; eş zamanlı olarak yaşanan dijitalleşme yalnızca iş alışkanlıklarını değil, toplumsal dinamikleri ve hayatın olağan akışını da kökten değiştirmektedir (Coşkun & Bozkuş Kahyaoğlu, 2023). Bu nedenle dayanıklılık, dünya genelinde var olan tüm yönetsel sistemlerin yaşamsal mevcudiyeti için adeta mutlak bir ön koşul hâline gelmiştir. Bireysel ve toplumsal farkındalığın arttığı, kurumsal aidiyet algısının dönüştüğü, kamu harcamalarının niteliğinin ve veriye atfedilen değer baş döndürücü biçimde değiştiği böylesi bir ekosistemde (Önder, 2023); yönetim paydaşlarının dayanıklılığını nesnel ölçütlerle kontrol eden, analiz eden ve çıktı sonuçlarının değerlendirilmesiyle konsolide edilmesini sağlayan denetim süreçlerinin bu değişimden bağımsız kalması düşünülemez.

İklim değişikliği artık yalnızca bilim insanlarının öngörülerinde yer alan bir ihtimal değil, hayatımızın her alanına dokunan somut bir gerçekliktir. Nitekim literatürde de "yakın gelecekte dayanıklılık ve sürdürülebilirlik bağlamında yürütülecek çalışmaların; iklim (dayanıklılık, kırılganlık, iklim değişikliği, sürdürülebilirlik, adaptasyon, güvenlik açığı, yönetim ve dönüşüm) ile sosyo-ekolojik sistemler (ekosistem hizmetleri ve dayanıklı şehirler) odağında şekilleneceği" net bir biçimde tespit edilmektedir (Kadakoğlu vd., 2025). Kuraklık, aşırı hava olayları, kaynak yetersizlikleri ve enerji krizleri; ulusal ve uluslararası şirketlerin, kamu idarelerinin ve uluslararası örgütlerin stratejik karar alma süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Bu durum, kurumların zaman kaybetmeksizin "dayanıklı (resilient) organizasyonel yapılar" inşa etmelerini zorunlu kılmaktadır. Gelecekteki kurumsal ve çevresel risklerin yönetilebilmesi, bugünden alınacak proaktif önlemlere ve kurumsal dayanıklılığın tesis edilmesine bağlıdır. İşte tam da bu nedenle, denetim mekanizmasının bahse konu değişim ve dönüşüme uyum sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılması, kurumların dayanıklılık ve adaptasyon kabiliyetlerini doğrudan artıracaktır.

Sürdürülebilirlik konusu; "enerji, ekonomi ve çevre üçgeninin tam merkezinde bulunmakta, bu nedenle de hükümetler ve hükümetler arası örgütlerin yanı sıra, sosyal bilimcilerden fen ve doğa bilimcilerine, politikacılar yerel ve uluslararası çevre örgütlerine kadar uzanan çok geniş bir yelpazede tartışılmaktadır" (Yeni, 2014). Günümüzde sürdürülebilirlik, yalnızca çok boyutlu akademik bir tartışma alanı olmaktan çıkarak; kurumların, sistemlerin ve insanlığın yeryüzündeki varoluşsal devamlılığını sağlayan temel paradigma hâline gelmiştir. Bu bağlamda, doğanın korunması, sosyal adalet, etik değerler ve ekonomik istikrarın bütüncül bir yaklaşımla tesis edilebilmesi için sürdürülebilirlik olgusu, işletmelerin ve kamu kurumlarının stratejik planlamalarının tam merkezine yerleşmelidir.

Ancak uygulamada, geleneksel yönetim anlayışının sürdürülmesi nedeniyle ciddi yapısal sorunlarla karşılaşmaktadır. Birçok kurum, sürdürülebilirlik ve risk yönetim birimlerini, etik kurulları ve denetim mekanizmalarını içselleştirilmiş bir gereklilikten ziyade, çoğunlukla yasal ve mevzuat zorunluluklarını yerine getirmek (uyumluluk) amacıyla yüzeysel olarak oluşturmaktadır. Oysa sürdürülebilirliği sağlayacak örgütsel dayanıklılıkta gerçek etki, bu yapıların stratejik karar alma süreçlerine organik bir biçimde entegre edilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu noktadaki en önemli eksikliklerden biri de iklim ve sürdürülebilirlik denetimi için gerekli olan teknik yetkinliğin kamu denetim insan kaynağında henüz yeterince yer bulmamış olmasıdır. Karbon muhasebesi, yaşam döngüsü analizi, enerji verimliliği değerlendirmesi ve yeşil taksonomi gibi uzmanlık gerektiren teknik konularda donanımlı "sürdürülebilirlik denetçilerinin" kamuda istihdam edilmesi; ÇSY standartlarının bağımsız ve nesnel bir güvenceye kavuşturulmasının ön koşuludur (Acar, 2024; Şitak ve Yeşil, 2025; Demiray ve Ulukan, 2025).

Bu süreçte küresel normlar ile yerel pratikler arasında karşılıklı bir etkileşim yaşanmakta; uluslararası standartlar yerel kamu yönetimi sistemlerine entegre olmaktadır (Önder, 2023). Özellikle Avrupa Birliği Yeşil Mutabakatı (European Green Deal) ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD) gibi düzenlemeler, kurumların operasyonel yapılarına yön veren yeni küresel kurallar dizisi oluşturmaktadır. Türkiye'de de bu gelişmelere uyum sağlamak amacıyla yürürlüğe giren İklim Kanunu ve Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) gibi adımlar (KGK, 2023); DDK, İDKK, SPK, BDDK ve TÜRKA gibi yapıların koordinasyonu ile yerel dinamiklere uyarlanmaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki; krizlere karşı dayanıklı (resilient) bir gelecek inşa etmek, yalnızca yasal kurallara ve yayımlanan mevzuata şeklen uyum sağlamakla (compliance) mümkün değildir. Sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılması; mevzuatın ötesine geçen güçlü bir stratejik vizyonun, kurumsal kararlılığın ve proaktif bir liderlik anlayışının içselleştirilmesine bağlıdır.

önce denetim mekanizmalarının, ardından bu birimlerin ürettiği çıktılardan beslenen diğer idari yapıların kurumsal işlevsizleşme riskiyle karşı karşıya kalması kaçınılmazdır. Sistemlerin çağa uyum sağlayamayarak toplumun gerisinde kalması, idari işleyişin bütününde telafisi güç zafiyetler doğuracaktır. Öz olarak ifade etmek gerekirse; kavramsal çerçevenin kurumsal yapılarla bütünleşmesi, örgütsel dayanıklılığın ve sürdürülebilirliğin güvence altına alınmasındaki temel faktördür (Lampropoulos vd., 2025).

Kurumsal sürdürülebilirlikle birlikte, esnekliğin ve çeşitliliğin ön plana çıktığı, şeffaf ve hesap verebilir yetki kullanımının benimsendiği, iletişim kanallarının açık tutularak tüm paydaşlarla senkronize olunabilen "dayanıklı yönetim yapıları" önem kazanmaktadır. Bu kapsamda, yönetim anlayışıyla bütünleşmiş "koordineli bir denetim" mekanizmasının tesisi hayati bir ihtiyaçtır. Bir idarede iç denetim, dış denetim, bağımsız denetim ve düzenleyici kurul denetimlerinin birbirini tekrar etmeden (mükerrerliğe yol açmadan) ve tamamlayıcı biçimde çalışabilmesi; kurumların krizlere, belirsizliklere ve değişimlere karşı esnek, dirençli ve sürdürülebilir biçimde yönetilmesini sağlayan kurumsal dayanıklılık kapasitesini kuvvetlendirecektir. Risk odaklı, tekrardan kaçınan, standartlaştırılmış ve koordineli denetimler, kurumları nesnel ölçeklerle doğrudan güçlendirecektir. Sistemsel bütünlük gerektiren bu durum, denetim birimlerinin ihtisas odaklı olarak "tek çatı" altında yapılandırılmasıyla işlevsel biçimde sağlanabilecektir.

Denetim mekanizmasının yönetim ekosistemi içindeki katalizör rolünü tam anlamıyla ifa edebilmesi için, öncelikle denetim birimlerinin kendi içlerinde güvenilir, şeffaf ve hesap verebilir bir kurumsal yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Literatürde de vurgulandığı üzere, yönetimin daha demokratik, saydam ve sorumlu bir yapıya kavuşması için çaba gösteren denetim kurumlarının, kendi faaliyetlerinde de aynı sorumlulukla hareket etmeleri ve diğer kurumlara "rol model" teşkil etmeleri beklenmektedir. Denetim birimlerinin kendi raporlama süreçlerinde şeffaflığı sağlamaları, kendi standartlarında tutarlılık sergilemeleri ve insan kaynağı yönetiminde liyakati esas almaları, kamuoyunun ve denetlenen idarelerin bu birimlere duyacağı kurumsal güveni belirleyen en temel etkenlerdir. Zira yönetim felsefesinin kamu kurumlarına yansması; ancak denetim aygıtının bu anlayışı bizzat içselleştirmesi, yaşatması ve "denetimin denetlenmesi" (kalite güvencesi) prensibine uygun hareket etmesiyle mümkündür.

Öte yandan, yönetişimin ve denetimin küresel boyutu da göz ardı edilmemelidir. Günümüzde uluslararası kuruluşların, çok taraflı finans kurumlarının ve uluslararası anlaşmaların kamu idarelerine yönelik yönetim, dürüstlük ve şeffaflık beklentileri sürekli olarak artmaktadır. Bu bağlamda Türkiye'nin Avrupa Birliği (AB) uyum süreci, OECD taahhütleri ve Uluslararası Yüksek Denetim Kurumları Örgütü (INTOSAI) gibi yapıların belirlediği uluslararası denetim standartları çerçevesinde üstlendiği yükümlülükler; kamu denetim sisteminin yeniden yapılandırılmasını salt bir iç hukuk tercihi olmaktan çıkarak küresel bir gereklilik hâline getirmektedir (Akyel & Köse, 2010). Etkin, koordineli ve modern bir denetim mimarisi, yalnızca kurumsal itibarın güçlenmesine değil; aynı zamanda Türkiye'nin uluslararası arenadaki yönetim kalitesi algısının ve rekabet gücünün olumlu yönde dönüşmesine de doğrudan katkı sağlayacaktır.

6. DENETİM BİRİMLERİNİN DİJİTAL DÖNÜŞÜME UYUM KAPASİTESİ

Günümüzde kamu yönetimini ve toplumsal yapıları derinden etkileyen büyük değişim sürecinin temel dinamiği dijital dönüşümdür. Nitekim literatürde de ifade edildiği üzere; "dijital dönüşüm yenilikçiliği, rekabet gücünü ve verimliliği artırarak ekonomik büyüme fırsatları ile işletmeleri ve toplumu derinden etkilemektedir" (Türkyılmaz, 2024). Dijital dönüşüm yalnızca kurumları ve işletmeleri değil, bireylerin bilişsel algılarını ve toplumsal davranış kalıplarını da köklü bir biçimde değiştirmektedir (Önder, 2023). Teknolojinin baş döndürücü bir hızla ilerlediği ve yönetsel yapıları dönüştürdüğü bu çağda, yönetim ve denetim paradigmalarının yeniden tanımlanması yapısal bir zorunluluktur. Yapay zekâ, büyük veri, bulut bilişim ve blokzincir (blockchain) gibi yenilikçi araçlar; süreçleri hızlandırmanın ötesine geçerek daha şeffaf, adil ve hesap verebilir bir yönetim için önemli fırsatlar sunmaktadır. Öte yandan bu teknolojiler, doğaları gereği algoritmik önyargı, veri güvenliği ve siber tehditler gibi otonom yeni risk türleri üreterek geleneksel yönetim felsefesini de değişime zorlamaktadır.

Dijitalleşme süreci, bilgi akışında ve veri işlemede eşi benzeri görülmemiş bir ivmelenme sağlayarak sosyal ve idari yapıların merkezine sarsıcı bir etkiyle yerleşmiştir. Artan bu ivme neticesinde, "bilgi yönetimi ile işletmelerin devamlılığını sağlamak ve rekabete dayalı, hatayı ve gecikmeyi mazur görmeyen koşullar altında üretim yapmak, ihtiyaç duyulan teknolojik değişim ve dijitalleşme açısından vazgeçilmez bir hâl almıştır" (Üzmez & Büyükebe, 2021). Dijital dönüşüm, yönetim paydaşlarının bilgiye erişimini kolaylaştırmış ve işlenen verinin (çıktının) gerçek zamanlı olarak elektronik ortama aktarılmasını olağan bir standart hâline getirmiştir (Damar & Özen, 2024). Özel sektörde ve toplumsal yaşamda gözlemlenen bu ilerleme, kamu sektöründe de e-Devlet uygulamalarına geçişi tetiklemiş; eskiden haftalar süren bürokratik yazışmaların mesai mefhumu gözetilmeksizin 24 saat içinde tamamlanmasını sağlamıştır. Bu

konusu hız, kamu idareleri ile toplum nezdinde kurumsal bir norm olarak benimsenmiştir.

Denetim birimlerinin, bu dijital dönüşüm sürecine ayak uydurarak kendilerine tevdi edilen güvence ve danışmanlık görevlerini zamanında ve etkin bir şekilde yerine getirmeleri beklenmektedir. Ancak denetim mekanizmaları, donanımsal ve sistemsel altyapılarını kısmen dijitalleştirmiş olsalar da iş yapış biçimlerini (metodolojilerini) köklü biçimde güncellemedikleri ve insan kaynağındaki muhafazakâr kurumsal kültürü korudukları için bu dönüşüme tam anlamıyla entegre olamamaktadır (Güleç Solak vd., 2017). Bu noktada yanıtlanması gereken kritik soru, söz konusu mekanizmaların sürdürülebilirlikle birlikte bu dönüşüm sürecinde nasıl bir rol oynayacağı ve örgütsel dayanıklılığı (resilience) nasıl tesis edeceğidir. Adeta canlı bir organizmanın refleksine benzer şekilde, içine doğduğu geleneksel yapısına sınıksız olarak kurumsal varlığını korumaya çalışan geleneksel denetim aygıtları, gerçekte esnekliklerini yitirmekte ve modern yönetim evreninin gerisinde kalmaktadır (Uzun ve Uzun, 2025). İçinde bulundukları ekosistemi koordine etmek ve kurumlara vizyoner bir "rol model" olmak bir yana; sergiledikleri bu yapısal atalet, kamu denetiminin günümüz yönetim hiyerarşisi ve itibar algısı içindeki irtifa kaybını açıklayan temel faktörlerin başında gelmektedir.

Modern çağda denetim; salt evraklara, muhasebe kayıtlarına veya finansal rakamlara odaklanan geriye dönük bir uygunluk kontrolünden ibaret değildir. Günümüzde denetim; bir kurumun topluma karşı taahhütlerinin, doğaya ve ekosisteme karşı çevresel sorumluluklarının, geleceğe dair vizyonunun ve değişimle hedeflenen kurumsal dayanıklılık kapasitesinin nesnel güvencesi konumundadır (Lampropoulos vd., 2025). Kurumların elindeki en önemli yönetim araçlarından biri olan etkin denetim mekanizmaları; yalnızca finansal tabloların doğruluğunu tasdik etmekle kalmayıp, Çevresel, Sosyal ve Yönetişim performanslarının güvenilirliğini de bağımsız bir perspektifle doğrulamak zorundadır (Acar, 2024). Örneğin, kurumların karbon ayak izinin şeffaf bir biçimde raporlanması veya yeşil taksonomi ilkelerindeki ihlallerin (yeşil aklama risklerinin) ortaya çıkarılması, ancak bu alanda ihtisaslaşmış güvenilir bir "sürdürülebilirlik denetimi" ile olanaklıdır. İçinde bulunduğumuz karmaşık dünya düzeninde hiçbir kurumun, paydaşın veya idari birimin iklim değişikliği, sürdürülebilirlik, dayanıklılık ve dijital dönüşüm olgularını birbirinden yalıtılmış bir şekilde değerlendirme lüksü bulunmamaktadır. Ulusların gelecekteki varoluşu bu yöndeki uyum yeteneklerine bağlı olduğundan, "zamanın ruhunu" bilimsel ilkeler ve evrensel denetim değerleriyle bütünleştirmek tarihi bir zorunluluktur.

Dijital dönüşümün kamu denetimi üzerindeki baskısını yönetebilmenin en rasyonel yolu, dijitalleşmeyi yalnızca bertaraf edilecek bir tehdit olarak değil; aksine mesleki kapasiteyi ve güvence kalitesini artıracak stratejik bir dönüşüm fırsatı olarak konumlandırmaktır (Coşkun ve Bozkuş Kahyaoğlu, 2023). Zira büyük veri analitiğine ve gerçek zamanlı veri akışlarına dayanan "sürekli denetim" (continuous auditing) modelleri; geriye dönük ve yalnızca örneklemeyle dayalı geleneksel periyodik denetim yaklaşımlarının kapsayamadığı potansiyel riskleri ve anormallikleri eş zamanlı olarak tespit etmeye imkân tanımaktadır (Bozkuş Kahyaoğlu vd., 2020; Köse & Polat, 2022). Nitekim uluslararası iyi uygulama örnekleri incelendiğinde; Estonya ve Danimarka gibi Kuzey Avrupa ülkelerinde kamu harcamalarının ve tedarik zincirlerinin denetiminde yapay zekâ destekli anomali tespit algoritmalarının kullanıldığı, bu sayede sahtecilik ve usulsüzlüklerin çok erken aşamada tespit edilerek denetim etkinliğinin çarpıcı biçimde artırıldığı görülmektedir (Sancarbaşı & Aksu, 2024).

Türkiye'de de kamu yönetiminin dijitalleşme vizyonu (e-Devlet, e-Fatura, e-Belge ve Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemi) doğrultusunda bu teknolojilerin kamu denetimine entegrasyonu için gerekli olan temel veri ve teknik altyapı büyük ölçüde mevcuttur (Ekmen, 2026). Ancak bu güçlü teknik kapasiteye rağmen sistemin dijital dönüşümünü bütünüyle harekete geçirecek asıl eksik halka; güçlü bir kurumsal iradenin tesis edilmesi ve veri analitiği ile algoritmik sistemler konusunda uzmanlaşmış denetim insan kaynağı yetkinliğinin sağlanmasıdır (Uçma Uysal & Aldemir, 2023). Sonuç olarak denetim birimlerinin; dijital dönüşümü öncelikle kendi iç süreçlerinde içselleştirerek hayata geçirmeleri, hizmet sundukları idarelerin daha geniş çaplı dijital ve yönetsel dönüşümlerini tetikleyecek en güçlü motivasyon ve "emsal (rol model)" kaynağını oluşturacaktır.

7. MEVCUT SORUNLAR VE FIRSATLAR

Kamu denetim sisteminin mevcut durumu, yalnızca yapısal sorunlardan ibaret olmayıp, aynı zamanda küresel ve teknolojik krizlerin yol açtığı yeni zafiyet alanlarını da içermektedir. Her şeyden önce, parçalı denetim mimarisinde ortak bir metodolojinin bulunmaması ve raporlama standartlarının farklılaşması, denetim çıktılarında subjektif değerlendirmelere yol açmaktadır. Ortak ve bağlayıcı standartların eksikliği, özellikle iklim değişikliği ve kurumsal sürdürülebilirlik alanlarında "yeşil aklama (greenwashing)" riskini ciddi ölçüde artırmaktadır (Accountancy Europe, 2026). Öte yandan, kamu denetim süreçlerinde dijital teknolojilerin ve veri analitiği araçlarının kullanımının yetersiz kalması kronik bir sorun olmaya devam etmektedir. Oysa dijital teknolojiler ve algoritmik sistemler; denetimde şeffaflığın sağlanması, süreçlerin hızlandırılması ve karmaşık risklerin anomali tespiti yoluyla saptanması hususlarında

Özen, 2024).

Yeni nesil denetim gereklilikleri, insan kaynağı profilinin de köklü bir biçimde değişmesini zorunlu kılmaktadır. Geleneksel denetim anlayışında ilk akla gelen mevzuat, ihale ve muhasebe bilgisinin ötesinde; günümüz denetçilerinin çevre bilimi, veri analitiği, sosyal etki değerlendirmesi ve siber güvenlik gibi interdisipliner alanlarda yetkinlik kazanmaları gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, modern çağın denetçisi salt hukuk ve finans formasyonuna sahip bir kontrolör olmaktan çıkarak; iklim krizini, bilişim risklerini ve sosyo-ekonomik etkileri analiz edebilen çok yönlü bir profesyonele dönüşmek ve "Sürekli Mesleki Gelişim (CPE)" felsefesiyle kendini yenilemek zorundadır (Uçma Uysal ve Aldemir, 2023). Böylesine çok disiplinli bir insan kaynağı yönetimi ve ihtisaslaşma ise ancak denetim birimlerinin "tek bir çatı" altında toplanarak kurumsal eşgüdümün sağlanmasıyla işlevsel hâle gelebileceği düşünülmektedir.

Yaşanan bu çok boyutlu sorunlar, esasen denetim mekanizmasının vizyoner bir yaklaşımla yeniden inşa edilmesi için tarihi bir fırsat penceresi de sunmaktadır. Bugün yapısal sorunların çözümü için atılacak kararlı adımlar, yarının sürdürülebilir ve dayanıklı kurumsal dönüşümüne sağlam bir zemin hazırlayacaktır. Kurumlar artık yalnızca geçmişe dönük finansal tabloların ve şekli mevzuata uygunluğun ötesine geçen, katma değer üreten stratejik güvence denetimlerine ihtiyaç duymaktadır. Karbon ayak izinin hesaplanması, enerji verimliliği ve sosyal etki analizleri gibi ÇSY göstergelerinin, kamu denetiminin marjinal değil olağan ve ayrılmaz bir parçası olduğu gerçeğinden hareketle denetim sistemlerinin ivedilikle revize edilmesi gerekmektedir. Türkiye'de kamu denetim birimlerinin hantallaşan yapıları nedeniyle kurumsal etkinliklerini ve itibar zeminlerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kaldığı mevcut konjonktürde, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin sunduğu hızlı karar alma mekanizması çerçevesinde, anayasal bir üst denetim ve koordinasyon mercii olan Devlet Denetleme Kurulu (DDK), bu bütüncül ve tek çatıya dayalı yapısal dönüşümü hayata geçirebilecek hukuki yetkiye ve idari etkiye tartışmasız biçimde sahiptir.

Bu bağlamda, sürdürülebilirliğin parçalı uygulamalarla değil, ancak bütüncül bir yaklaşımla tesis edilebileceği açıkça görülmektedir. Nitekim literatürde de vurgulandığı üzere sürdürülebilirlik kavramı yalnızca çevresel duyarlılığı değil; sosyal adalet, etik ilkeler ve ekonomik istikrarın eş zamanlı olarak korunmasını gerektiren üç boyutlu (triple bottom line) bir yapıya sahiptir (Acar, 2024; Şıtak & Yeşil, 2025). Kurumsal yönetim tam olarak bu çok boyutlu uyuma olanak sağlarken, denetim mekanizması da yönetim paydaşları nezdinde "güven" inşa eden temel güvence unsuru olarak konumlanmaktadır (Köse, 2023). Denetim birimleri, kurumların salt geriye dönük bir güvenlik sigortası olmanın ötesine geçerek; stratejik süreçleri doğrulayan, iyileştiren ve değer katan proaktif bir mekanizmaya dönüşmek zorundadır. Değişim ve kurumsal dönüşüm süreçlerinde örgütsel dayanıklılık (resilience) vazgeçilmez bir ön koşuldur; ancak bu dayanıklılık yalnızca şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleriyle kalıcı hâle gelebilir (Lampropoulos vd., 2025). Dijital teknolojiler doğru kurgulandığında, denetim süreçlerini hızlandırmakla kalmaz; aynı zamanda veri güvenliğini, analitik doğruluğu ve kurumsal güveni de eksponansiyel biçimde artırır (Coşkun & Bozkuş Kahyaoglu, 2023). Özellikle son yıllarda küresel ölçekte peş peşe yaşanan krizlerin gösterdiği üzere "güven", yönetsel yapılardaki en değerli sermayedir ve denetim, bu güvenin stratejik odak noktasıdır.

Kamu denetim birimlerinin karşı karşıya kaldığı yapısal sorunların ve fırsatların bütünlüklü bir anatomisini çıkarabilmek için, meselenin kurumsal psikoloji ve insan kaynağı boyutu da göz ardı edilmemelidir. Türkiye'de uzun yıllardır devam eden mevzuat belirsizlikleri, denetim elemanlarının özlük haklarındaki görece kayıplar ve mesleki statüde yaşanan kurumsal itibar erozyonu; motivasyon düşüklüğüne, aidiyet hissinin zayıflamasına ve kariyer planlamasında ciddi belirsizliklere yol açmıştır. Bu olumsuz tablonun tersine çevrilebilmesi, salt yasal reformlarla değil; eş zamanlı olarak denetçilere yönelik kurumsal takdirin, mesleki güvencenin ve toplumsal saygınlığın ("iade-i itibar") yeniden inşa edilmesiyle olanaklıdır. Nitekim uluslararası iyi uygulama örnekleri, denetim mesleğine yönelik saygınlığın güçlü olduğu ülkelerde; denetçilerin idari reform süreçlerine aktif katkı sunduğunu, yeniliklerin bizzat bu birimlerin inisiyatifleriyle başlatıldığını ve denetim bulgularının stratejik kararları fiilen yönlendirdiğini göstermektedir (Köse, 2023). Türkiye'de de kamu denetim sisteminin bu çağdaş tabloya ulaşmasının önünde aşılamaz yapısal bir engel bulunmamaktadır; ihtiyaç duyulan temel dinamik, vizyoner bir siyasi kararlılık ve denetim fonksiyonunun devlet hiyerarşisinde doğru bir şekilde önceliklendirilmesidir.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada yapılan değerlendirmeler, kurumların uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında yeniden yapılandırılmış etkin denetim mekanizmalarının, şeffaf yönetsel yapıların ve dijital çağın sunduğu fırsatlarla desteklenen proaktif bir örgüt kültürünün belirleyici olduğunu göstermektedir. Bu unsurlar, sistemleri hem krizlere karşı dayanıklı (resilient) kılacak hem de sürdürülebilirlik kapasitesini tahkim edecektir. Geleceğin denetim vizyonu, statükoyu korumaktan ziyade

formata dönüşmelidir.

Bu çalışmada ortaya konan temel bulgular ışığında, Türkiye'deki kamu denetim sisteminin mevcut anatomisi; ihtisaslaşmış birimlerin tek bir üst çatı altında toplanması yerine, tarihsel süreçte katmanlar hâlinde biriken parçalı bir yapıyı sürdürdüğünü göstermektedir. Bu çok başlılık, hem yönetsel etkinlik hem de hesap verebilirlik açısından sistemik kırılğanlıklar doğurarak kamu denetiminin çağın gerekliliklerine yanıt verme kapasitesini sınırlamaktadır. Özellikle iklim değişikliği ve dijital dönüşümün dayattığı yeni yönetim paradigmaları karşısında, geleneksel denetim yapılarının yetersizliği ve değişime yönelik sergilenen bürokratik direnç daha belirgin hâle gelmiştir. Bu noktada, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin sunduğu hızlı karar alma avantajıyla, Devlet Denetleme Kurulu (DDK) liderliğinde hayata geçirilecek bütüncül bir reorganizasyon programı; Türkiye'nin denetim mimarisini uluslararası standartlara taşıyacak ve yönetim kalitesini kalıcı biçimde artıracaktır.

Bu değerlendirmeler çerçevesinde, Türkiye'de kamu denetim sisteminin çağdaş ve dayanıklı bir yapıya kavuşturulması için aşağıdaki politika önerileri sunulmaktadır:

1. **Yapısal Reorganizasyon (Tek Çatı Modeli):** Kamu idarelerinde faaliyet gösteren parçalı denetim birimleri (teftiş, iç denetim, kontrolörlük), "tek çatı" modeli altında bir Denetim Başkanlığı bünyesinde ve ihtisas alanlarına göre yapılandırılmış alt birimler hâlinde yeniden örgütlenmelidir. Bu yapısal entegrasyon; koordinasyon maliyetlerini düşürecek, görev çakışmalarını bitirecek ve denetim çıktılarını kurumsal fayda üretecek şekilde konsolide edecektir.
2. **Sürekli Mesleki Gelişim ve Sertifikasyon:** DDK tarafından belirlenecek ulusal standartlar çerçevesinde, tüm denetim elemanları için periyodik "Sürekli Mesleki Gelişim (CPE)" ve sertifika yenileme mekanizması hayata geçirilmeli; denetçilik bir kariyer mesleği olarak yasal güvenceye kavuşturulmalıdır. Sertifika programları; finansal denetimin ötesine geçerek performans, BT, iklim ve sosyal etki denetimi gibi yeni alanları kapsamalıdır.
3. **İnterdisipliner İnsan Kaynağı:** Denetim birimlerindeki insan kaynağı profili çok disiplinli bir yapıya kavuşturulmalıdır. Geleneksel hukuk ve finans formasyonunun yanı sıra; veri analitiği, çevre bilimi, siber güvenlik, yapay zeka ve sürdürülebilirlik etki değerlendirmesi alanlarında yetkinlik zorunlu hâle getirilmelidir. Denetçi alımlarında lisans alanı çeşitliliği teşvik edilmeli ve sürekli eğitim bütçeleri kurumlar için "zorunlu yatırım" olarak tanımlanmalıdır.
4. **Dijital Denetim ve Algoritmik Kapasite:** Denetim metodolojileri dijital teknolojilerle güçlendirilmelidir. Yapay zekâ destekli risk analizi, büyük veri üzerinden anomali tespiti ve "sürekli denetim (continuous auditing)" sistemleri, denetim süreçlerinin standart bir parçası hâline getirilmelidir. Yüksek veri hacmine sahip idarelerde pilot uygulamalarla algoritmik denetim kapasitesi kademeli olarak artırılmalıdır.
5. **ÇSY ve Sürdürülebilirlik Güvencesi:** Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) performansının ölçümü ve raporlanması, kamu denetim planlarının olağan bir bileşeni olmalıdır. İklim taahhütlerinin gerçekleşme düzeyi bağımsız bir denetim güvencesine kavuşturulmalı; karbon ayak izi ve yeşil taksonomi uyumluluğu standart denetim prosedürlerine eklenmelidir.
6. **Metodolojik Bütünlük ve Konsolide Raporlama:** Raporlama süreçlerindeki subjektiviteyi önlemek amacıyla tüm birimleri kapsayan ortak metodoloji rehberleri hazırlanmalıdır (Apan, 2012). Mükerrer denetimleri önleyecek eşgüdümlü denetim planları uygulanmalı ve elde edilen bulgular, "konsolide bir ulusal denetim raporu" formatında kamuoyuyla şeffaf biçimde paylaşılmalıdır.

Kaynakça

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. (2003, 24 Aralık). *Resmî Gazete* (Sayı: 25326).

Acar, S. (2024). İç denetimin sürdürülebilirlik süreçlerindeki rolü ve önemi: İşletmeler için stratejik yaklaşımlar. *Denetişim*, (2024 Ek Sayı), 129-143.

Accountancy Europe. (2026). *Trust and integrity: The role of corporate ecosystem actors in preventing greenwashing*. Accountancy Europe.

- Akbulut, Ö. Ö., Mimaroglu Özgen, H., Fındık, D., Seymenoglu, Ö., & Almiş, O. (2012). Türk kamu yönetiminde teftiş ve iç denetim. TODAİE Yayınları.
- Akyel, R., & Köse, H. Ö. (2010). Kamu yönetiminde etkinlik arayışı: Etkin kamu yönetimi için etkin denetimin gerekliliği. *Türk İdare Dergisi*, (466), 9-24.
- Alıcı, O. V. (2016). Kamu yönetiminde iç denetim mekanizmasının reorganizasyonu. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 185-200.
- Allahar, H. (2014). Major global megatrends: Implications for advanced and emerging countries. *Journal of Management*, 2(8), 1-18.
- Almarafi, S. H., Amran, N. A., & Rasit, M. H. H. (2025). Big data analytics in auditing: A review of current applications and future directions. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 11(3), 186-200. <https://doi.org/10.56578/jafas110305>
- Almqvist, R., Grossi, G., van Helden, G. J., & Reichard, C. (2013). Public sector governance and accountability. *Critical Perspectives on Accounting*, 24(7-8), 479-487. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.11.005>
- Apan, A. (2012). Denetim koordinasyon üst kurulu: Türk denetim sistemine bir model önerisi. *Denetim*, 25(118), 4-15.
- Batmaz, Y. (2015). Denetim üzerinden kamu yönetimindeki değişimi anlamak. *Sayıştay Dergisi*, (98), 5-18.
- BMI. (2023). *Towards 2050: Megatrends in industry, politics and the global economy*. Fitch Solutions
- Bozkurt, P. (2018). Türk kamu yönetiminde iç denetim sistemi: Stratejik yönetim perspektifinden bir değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (109), 9-25.
- Bozkuş Kahyaoğlu, S., Sarıkaya, R., & Topal, B. (2020). Continuous auditing as a strategic tool in public sector internal audit: The Turkish case. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(1), 208-225.
- Coşkun, E., & Bozkuş Kahyaoğlu, S. (2023). Dijital dönüşüm ve denetimin dönüşümünde dijital teknolojilerin rolü: Fırsatlar ve tehditler. M. Önder & H. Ö. Köse (Ed.), *Kamu yönetiminde denetim: Temel paradigmlar, değişim ve yeni yönelişler* içinde (s. 199-227). T.C. Sayıştay Başkanlığı Yayınları.
- Damar, M., & Özen, A., (2024). Sayıştay denetiminde akıllı raporlama: Büyük veri ve iş zekası teknolojisi. *Kamu Yönetiminde Denetim* (pp.247-270), Ankara: Sayıştay Başkanlığı.
- Demiray, B., & Ulukan, İ. C. (2025). İşletmelerde kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığı: Eskişehir’de faaliyet gösteren işletmeler üzerine nitel bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 32(4), 651-673. <https://doi.org/10.18657/yonveek.1646535>
- Doğan, K. C. (2020). Türk kamu yönetiminin denetlenmesinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(30), 2994-3017. <https://doi.org/10.26466/opus.704845>
- Ekmen, A. (2026). OECD Tax Administration 3.0 ekseninde küresel vergi idaresinin dönüşümü ve Türkiye. *Vergi Raporu*, (316), 7-15.
- Gök, M., & Akar, S. (2014). Türkiye’de kamu denetim birimlerinde saydamlık uygulamalarının genel bütçeli kuruluşlar açısından değerlendirilmesi. *Business and Economics Research Journal*, 5(4), 43-69.
- Güleç Solak, S., Oktay, E., & Pekküçükşen, Ş. (2017). Kamu yönetiminde değişime direnç: İç denetim örneği. *Strategic Public Management Journal*, 3 (Özel Sayı), 1-15. <https://doi.org/10.25069/spmj.343054>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public Administration*, 69, 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

İ

Kaçar, H. & Dayar, H. (2024). Sayıştay Denetimi: Türkiye ve Diğer Ülke Uygulamalarının Karşılaştırılması. In: Gözen, S. & Sağdıç, E. N. (eds.), *Türkiye’de Kamu Maliyesinde Seçme Konular: Özgür Yayınları*. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub532.c2192>

Kadakoğlu, C., Ceyhan, V., & Gündüz, O. (2025). Tarımda dayanıklılık ve sürdürülebilirlik: Kavramsal çerçeve ve yeni yaklaşımlar. *Turkish Journal of Agricultural and Natural Sciences*, 12(2), 458-481. <https://doi.org/10.30910/turkjans.1587437>

Kamu Gözetimi Kurumu [KGK]. (2023). *Raporlama Standartları*. <https://www.kgk.gov.tr/SustainabilityDetailForm/11455/Raporlama%20Standartlar%C4%B1> (Erişim Tarihi, 10.Mayıs 2026)

Karahan, Ç., Velioglu, H. ve Arslan, Y. (2025). Unveiling the shadows: Anticipating future cyber risks and their impacts on businesses. H. Kırıl ve G. Yılmaz (Ed.), *Futurisks: Risk management in the digital age* içinde (s. xx–xx). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-96-6448-1_2

Köse, H. Ö. (2023). Kamu yönetiminde denetimin işlevleri, dinamikleri ve geleceği. M. Önder & H. Ö. Köse (Ed.), *Kamu yönetiminde denetim: Temel paradigmlar, değişim ve yeni yönelişler* içinde (s. 37-67). T.C. Sayıştay Başkanlığı Yayınları.

Köse, H. Ö., & Polat, N. (2022). Dijital dönüşüm ve denetimin geleceğine etkisi. *Sayıştay Dergisi*, 32(123), 9-41. <https://doi.org/10.52836/sayistay.1068328>

KPMG International. (2014). Future state 2030: The global megatrends shaping governments. KPMG International. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2014/02/future-state-2030-v3.pdf>

Kurban, S., Çıgman, M. Z., & Pekel, A. (2023). Büyük veri çağında sayıştay başkanlığı’nın dijitalleşen denetimi. *Denetişim*, 28, 39-52. <https://doi.org/10.58348/denetisim.1282034>

Lampropoulos, S. D., Thanasas, G. L., Garefalakis, A., & Passas, I. (2025). Harmonizing Sustainability and Resilience: The Integral Role of Internal Audit in ESG Implementation—A Review. *International Journal of Financial Studies*, 13(4), 194. <https://doi.org/10.3390/ijfs13040194>

Naughtin, C., Hajkowicz, S., Schleiger, E., Bratanova, A., Cameron, A., Zamin, T. ve Dutta, A. (2022). Our future world: Global megatrends impacting the way we live over coming decades. CSIRO. <https://doi.org/10.25919/0yax-yx96>

Orkun, A. A., Yürekli, Ö., & Gökçe, S. (2016). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’nde Yönetmel Denetim Nasıl Olmalıdır? *Ombudsman Akademik*, 5, 111-134. <https://doi.org/10.32002/ombudsmanakademik.440030>

Önder, M. (2023). Kamu yönetiminde güncel eğilimler. M. Önder & H. Ö. Köse (Ed.), *Kamu yönetiminde denetim: Temel paradigmlar, değişim ve yeni yönelişler* içinde (s. 7-36). T.C. Sayıştay Başkanlığı Yayınları.

Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. Oxford University Press.

Sancarbaba, S., & Aksu, S. (2024). *Araştırma ve inceleme faaliyetleri danışmanlık raporu: Dijitalleşme ve iç denetimde yapay zekâ kullanımı*. Yükseköğretim Kurulu İç Denetim Birimi Başkanlığı.

Şıtak, B., & Yeşil, S. (2025). Sürdürülebilirlik denetçiliği: Yeni dönem yeşil meslek. *Muhasebe ve Finans İncelemeleri Dergisi*, 8(1), 185-198. <https://doi.org/10.32951/mufider.1527954>

Tuğaç, Ç. (2023). İklim değişikliğiyle mücadelede yüksek denetim kurumlarının katkısı. M. Önder & H. Ö. Köse (Ed.), *Kamu yönetiminde denetim: Temel paradigmlar, değişim ve yeni yönelişler* içinde (s. 271-297). T.C. Sayıştay Başkanlığı Yayınları.

Türkyılmaz, S. (2024). Dijital dönüşüm: Tarihçesi, tanımı ve işletmeler üzerindeki etkisi. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 276-297. <https://doi.org/10.52122/nisantasisbd.1459265>

Uçma Uysal, T., & Aldemir, C. (2023). Kamu yönetimi ve denetiminde verimliliğin artırılması: Kamu sektörü veri analitiğinde yapay zekanın rolünün incelenmesi. M. Önder & H. Ö. Köse (Ed.), *Kamu yönetiminde denetim: Temel paradigmalar, değişim ve yeni yönelişler* içinde (s. 189-216). T.C. Sayıştay Başkanlığı Yayınları.

UNDRR (United Nations Office for Disaster Risk Reduction) (2015). Sendai framework for disaster risk reduction 2015–2030. <https://www.undrr.org/media/16176/download> (Erişim Tarihi, 10.Mayıs 2026)

Uzun, A., & Usta, H. (2021). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’nde iç denetim: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Denetişim*, (23), 27-40.

Uzun, Y., & Uzun, F. N. (2025). Algoritmik Denetim Çağında Sayıştay: Yapay Zeka Destekli Kamu Denetiminin Olanakları ve Sınırları. *Sayıştay Dergisi*, 36(139), 711-742. <https://doi.org/10.52836/sayistay.1761414>

Üzmez, S. S., & Büyükbeşe, T. (2021). Dijitalleşme sürecinde bilgi yönetiminin işletmelerin teknoloji uyumuna etkileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 16(2), 117-127. <https://doi.org/10.54860/beyder.1028117>

Wright, R. A., Jr. (2019). *Agile auditing: Transforming the internal audit process*. Internal Audit Foundation.

Yeni, O. (2014). Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma: Bir yazın taraması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 181-208. <https://izlik.org/JA22JD48HW>