

SÜREKLİ DENETİM YÖNTEMİ OLARAK BANKALARDA MERKEZDEN DENETİMİN HİLE İLE MÜCADELEDE ÖNEMİ: PERSONEL ÜZERİNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA*

İsmail KABAN**

Mustafa GÜL***

ÖZ

Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin bir sonucu olarak iç denetim tekniklerinde enformasyon odaklı bir dönüşüm gözlenmektedir. Bankacılık sektöründe yoğun ve karmaşık işlemler icra edilmesi sebebiyle etkin iç denetim uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. İşlem yoğun bir yapı taşıyan bankacılık sektöründe suiistimal riskleri giderek artmaktadır. Bu suiistimal/hile risklerinin asgari seviyeye indirilmesi için yeni bir iç denetim metodu olarak merkezden/sürekli denetim uygulamaları öne çıkmaktadır. Bu çalışmada bankacılık sektöründeki olası hileler ile mücadele edilmesinde bir sürekli denetim yöntemi olarak merkezden denetimin taşıdığı önemin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu çerçevede merkezden denetimin hile türleri ve hile kaynakları bağlamında etkinliğinin tespit edilmesi amacıyla teftiş kurulu kökenli banka yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Banka yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde merkezden denetimin hile ile mücadelede etkin bir iç denetim tekniği olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

Anahtar Kavramlar: İç Denetim, Hile Denetimi, Sürekli Denetim, Bankacılık.

THE IMPORTANCE OF THE CENTRAL AUDIT IN THE BANKS AS A CONTINUOUS AUDIT METHOD IN TERMS OF FRAUD PREVENTION: A QUALITATIVE RESEARCH ON THE PERSONNEL

ABSTRACT

As a result of the developments in information technologies, an information-oriented transformation is observed in internal audit techniques. Because it is performed intensive and complex transactions in banking sector it is needed effective internal audit techniques. Fraud risks increase in banking sector because banking process has intense transactions. For this fraud risks decrease minimal level, central audit practices come into prominence as a new internal audit method. This study aims to present important of central audit as a continuous auditing method in combating possible frauds in banking sector. In this context, in order to determine the

* 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.

** Dr. Öğr. Üyesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Programı, ismail.kaban@gop.edu.tr, <http://orcid.org/0000-0003-4138-244X>

*** Dr. Öğr. Üyesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mustafa.gul@gop.edu.tr, <http://orcid.org/0000-0002-5503-9194>

Makalenin gönderilme tarihi: 17 Aralık 2018

Kabul tarihi: 25 Nisan 2019

effectiveness of the central audit in terms of the types of fraud and sources of fraud it is carried out face to face interviews with bank managers having internal auditor origin. At the end of interviews actualizing with bank managers it was found that the central audit was an effective internal audit technique in the fraud prevention.

Keywords: Internal Audit, Fraud Audit, Continuous Audit, Banking.

GİRİŞ

Bankacılık sektörü topladığı mevduatları krediye tahvil ederek kalkınmaya yaptığı katkı ile ülke ekonomisi açısından hayati bir önem taşımaktadır. Bu çerçevede kalkınmanın sürekliliğini ve mevduat sahipleri ile yatırımcıların güven içinde olmalarını temin etmek için bankacılık sektöründe faaliyetlerin güçlü bir denetim yapısı içinde izlenmesi gerekmektedir. Diğer taraftan kredi kanalı yoluyla reel sektörü doğrudan etkileyen bankaların denetimi genel ekonomik kırılganlığın önüne geçmek açısından da son derece kritik bir olgu olarak öne çıkmaktadır. Finansal piyasaların en büyük aktörleri konumunda olan bankalarda gerçekleştirilen yığın işlemler karşısında klasik iç denetim faaliyetleri yetersiz kalmaktadır

Bankacılık sektörü sahip olduğu yoğun işlem özelliği nedeni ile yüksek riskler ihtiva etmektedir. İşlemlerin manuel olarak gerçekleştirildiği dönemlerde, işlem sayısının da az olmasının bir sonucu olarak klasik iç denetim uygulamaları hile risklerinin yönetilmesi için yeterli iken günümüzde bu durum geçerliliğini yitirmiştir. Bugün bankacılık sektöründe karşılaşılan hile risklerinin önüne geçmek için modern iç denetim tekniklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi teknolojileri destekli modern denetim teknikleri arasında yer alan merkezden denetim, risk odaklı bir bakış açısı ile yığın işlemler üzerindeki hile risklerinin minimize edilmesini amaçlamaktadır. Klasik denetimde ancak sınırlı sayıda işlemin incelenmesi mümkünken merkezden denetim sayesinde risk odaklı bir bakış açısı ile belirlenen kriterler doğrultusunda ilgili dönemdeki tüm işlemlerin incelenmesi mümkün olabilmektedir. Merkezden denetimin bu niteliği enformasyon teknolojilerinde yaşanan dönüşüme dayanmaktadır. Geliştirilen bazı yazılımlar ile çok kısa bir süre içinde çok yüksek sayıda işlem denetlenebilmektedir.

Bankacılık sektöründe müşterilere sunulan ana hizmetler olarak kredi ve mevduat işlemleri öne çıkmaktadır. Bütün banka şubelerinde her gün rutin olarak mevduat ve kredi işlemleri gerçekleştirilmektedir. Buna istinaden bankalar tüm şubeler bazında söz konusu işlemlerin temel teşkil ettiği çalışan kaynaklı hile riskleri ile karşı karşıya kalmaktadır. Kredi ve mevduat hizmetlerinin ihtiva ettiği yüksek işlem hacimleri nedeniyle söz konusu süreçlerdeki hile risklerinin yönetilmesinde periyodik ve rutin olarak yürütülen klasik denetim faaliyetleri yetersiz kalmaktadır. Bir bankanın ana hizmet birimleri olan şubelerde hemen hemen her gün ortaya çıkan hile risklerinin

kaynağında tespit edilmesi ve bunların anında önüne geçilmesi banka faaliyetlerinin devamlılığı açısından kritik önem taşımaktadır. Aksi takdirde müşteriler nezdinde güven kaybı yaşanabilecek ve bankanın yüksek tutarlarda zarara uğraması söz konusu olabilecektir. Merkezden denetim sürekli, uzaktan, risk odaklı, eşanlı ve makro bakış açısına sahip bir denetim tekniği olarak hile risklerinin etkin olarak yönetilmesinde önemli bir işlev görmektedir. Bu çalışmada işlemlerin anında ve geniş kapsamlı olarak incelenmesine imkân tanıyan merkezden denetimin hile türleri ve hile kaynakları üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu araştırma söz konusu amaçlara özgülünen Türkiye’de alanında yürütülen ilk nitel çalışma özelliği taşımaktadır.

I. LİTERATÜR TARAMASI

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

Tablo 1: Türkçe ve Yabancı Literatürdeki Bazı Çalışmalar

Yazar	Yıl	Sonuçlar
Yıldız ve Baskan	2014	Çalışmada, muhasebe hilelerinin önlenmesinde kullanılan araçlar incelenmektedir. Bu amaçla BİST’de işlem gören firmalar üzerinde anket uygulanmış olup finansal raporlama hilelerini önlemede iç denetimin, varlıkların kötüye kullanımının engellenmesinde iç kontrolün ve haksız edinimlerin önüne geçilmesinde de iç denetimin ilk sırada yer aldığı saptanmıştır.
Kocameşe	2015	Araştırmada, işletmelerde suiistimal risklerinin yönetiminin açıklanması amaçlanmıştır. Bu kapsamda suiistimal türlerinin belirlenerek suiistimal risk yönetimi işlevinin kurumsal yönetimin bir parçası haline getirilmesi önerilmiştir. Suiistimalin önüne geçilmesi konusunda iç kontrol sisteminin kesin güvence veremeyeceği belirtilerek suiistimallerin çözümlenmesi amacıyla ve iç kontrol sisteminin etkinliğinin artırılması amacıyla iç denetim mekanizmalarının hayata geçirilmesinin önemi vurgulanmıştır.
Gönen ve Rasgen	2015	Çalışmada, bilgi teknolojilerinin gelişimi ve muhasebe sistemlerinde artan bilgisayar kullanımı ile birlikte oluşan yeni denetim teknikleri üzerinde durmuştur. Bu itibarla, sürekli denetim sisteminin bir denetim yazılımı ile uygulanabilirliği ortaya konulmuştur. Çalışmada sürekli denetim araçlarından IDEA yazılımı incelenmiştir. Sonuç olarak, incelenen yazılımın (İDEA) etkin bir sürekli

		denetim uygulaması için yeterli ve yararlı olduğu tespit edilmiştir.
Akdemir	2016	Araştırmada, hilenin ortaya çıkartılması konusunda veri madenciliği tekniklerinin kullanımına ilişkin perakende sektöründe bir uygulama yapılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda uygun algoritmalar kullanılarak araştırmanın yürütüldüğü firmanın veri kümesi içindeki anormallikler tespit edilmiştir. Sonuç olarak veri madenciliği uygulamaları ile aykırı değer tespiti yapılabildiği ve bunun da hileli eylemlere işaret edebildiği saptanmıştır.
Coram, Ferguson ve Moroney	2006	Çalışmada, iç denetim fonksiyonuna sahip olan firmaların hile tespit becerisinin, sahip olmayan firmalardan daha fazla olup olmadığı araştırılmıştır. Bu kapsamda KPMG tarafından yapılan hile araştırmasına katılan kuruluşlar üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen bulgular iç denetim fonksiyonuna sahip olan firmaların hile becerilerinin sahip olmayanlara nazaran daha yüksek olduğu, ayrıca kendi bünyesinde iç denetim fonksiyonu barındıranların dışarıdan bu hizmeti alanlara nazaran daha etkin bir yapı arz ettiği belirlenmiştir.
Chan ve Vasarhelyi	2011	Araştırmada geleneksel denetim paradigmasının günümüz ekonomisi için geçerliliğini yitirdiği belirtilmiştir. Geleneksel denetim sürecinin yenilenmesinin, gerçek zamanlı güvenceyi desteklemek için gerekli olduğu ve uygulayıcılar ve akademisyenler tarafından geleneksel denetim paradigmasına potansiyel bir halef olarak sürekli denetimin tartışıldığı ifade edilmiştir. Gerçek zamanlı güvenceyi desteklemek için sürekli denetim metodolojisinin, teknoloji ve otomasyonu kullanarak denetim sürecinin etkinliğini ve yeterliliğini arttırdığı vurgulanmıştır. Araştırmada sürekli denetimin gerçek zamanlı güvenceyi destekleyecek şekilde denetim sürecini geliştirdiğinin ve geleneksel denetim paradigmasının potansiyel bir halefi olduğunun altı çizilmiştir.
Vasarhelyi, Alles, Kuenkaikaw ve Littley	2012	Çalışmada, sürekli denetim metodolojilerinde bilginin eşanlı olarak güvence altına alınmasının daha belirgin hale geldiği vurgulanmıştır. Bu amaçla, teknolojiye adaptasyon durumunu incelemek ve sürekli denetim faaliyetlerinin gelişimini değerlendirmek için 22 iç denetim yöneticisi ve 16 iç denetim çalışanı ile 9 önde gelen iç denetim kuruluşunda görüşmeler yapılmıştır. Çalışmadaki birkaç şirketin hâlihazırda sürekli

		denetim ikliminde faaliyet gösterdikleri ancak diğerlerinin henüz ileri denetim teknolojilerini benimseme aşamasında oldukları tespit edilmiştir. Denetim olgunluk modeline göre, tüm şirketler, "geleneksel denetim" aşaması ile "gelişmekte olan" aşamalar arasında sınıflandırılmış ve henüz "sürekli denetim" aşamasına ulaşamamıştır.
Dimitrijevic, Milovanovic ve Stancic	2015	Araştırmada, bütün olarak firmanın performansının, iç kontrol tarafından önleyici metotlar uygulanmak suretiyle nasıl geliştirilebileceği açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca şirket içindeki çeşitli hile ve veri manipülasyonlarına karşı koruyucu önlemler sunan gelişmiş bir iç kontrol sistemi sunulması amaçlanmıştır. İç kontrol uygulamalarında yeni teknikler kullanmanın kaçınılmaz olduğu ifade edilerek ancak bu şekilde organizasyonda hile ihtimalinin minimize edilebileceği vurgulanmıştır.

II. RİSK ODAKLI İÇ DENETİM VE BANKALARDA MERKEZDEN DENETİMİN YAPISI

İç denetim bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve bunlara değer katmak amacı taşıyan bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık fonksiyonudur (IIA, 2017, s. 1). İç denetim, organizasyon içinde müstakil olarak kurulan ve işletme faaliyetlerini meslek ilkeleri temelinde bağımsızca inceleyen, analiz eden ve değerlendiren bir fonksiyondur. İç denetimin amacı, gözden geçirilen faaliyetlere ilişkin nesnel analizler, değerlendirmeler ve yorumlar yapmak suretiyle tüm yönetim üyelerine sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmeleri noktasında yardımcı olacak tavsiyeler sunmaktır (Uzun, 1999, s. 1). İç denetim, iç kontrolün etkin olarak kurgulanması, uygulanması ve bir organizasyonun kontrol çevresi üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (KPMG, 2013, s. 80). Bu bağlamda iç denetim faaliyeti kurumun yönetim süreçlerinin, faaliyetlerinin ve bilgi sistemlerinin maruz kaldığı riskleri değerlendirmek amacıyla aşağıdaki hususları dikkate alır (IIA, 2012, s. 11-12):

- Kurumun stratejik hedeflerine ulaşması,
- Mali ve operasyonel bilgilerin güvenilirliği ve doğruluğu,
- Faaliyetlerin ve programların etkinliği ve verimliliği,
- Varlıkların korunması,
- Kanun, düzenleme, politika, prosedür ve sözleşmelere uyum.

A. RİSK ODAKLI İÇ DENETİM

Risk odaklı iç denetim, organizasyonun tüm risk yönetim çerçevesini iç denetimle ilişkilendiren bir metodolojidir. Riske dayalı denetim, risk iştahı temelinde etkili bir risk yönetim sistemi kurulmasına ilişkin olarak yönetime güvence sağlayan bir iç denetim yapısı tesis edilmesine imkân vermektedir (CIIA, 2014, s. 1). Risk odaklı iç denetim, faaliyet alanlarına ilişkin risk faktörlerinin tanımlanmasını, risk seviyelerinin ölçülmesini, bu riskler için uygulanan kontrollerin etkinlik ve yeterliliğinin değerlendirilmesini ve yüksek risk içeren alanlara denetim önceliğinin verilmesini öngören bir denetim yaklaşımıdır (İDKK, 2013, s. 180). Çağdaş iç denetim tamamen risk odaklıdır. İşletmelerde yürütülen risk odaklı iç denetim yaklaşımının temelinde, işletmelerin amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirdikleri faaliyetler esnasında öngörülen risk iştahlarının üzerinde karşı karşıya kalınan veya kalılabilecek risklerin tespit edilmesi ve önlem alınması vardır (Hasanefendioğlu, 2015, s. 14). İç denetimin odağında geçmişten bugüne yaşanan önemli değişiklikler Tablo 1’de gösterilmiştir (PWC, 2012, s. 2).

Tablo 2: İç Denetim Odağındaki Değişim

20 yy. İç Denetim Modeli	Bugünün Tipik İç Denetim Modeli	Geleceğin Risk merkezli İç Denetim modeli
Periyodik ve rutin denetim planlarına dayalı olarak kontrollere güvence sunmak	Risk odaklı iç denetim planına dayalı olarak kontrollere güvence sunmak	Kontrol güvencesinin yanında risk yönetiminin etkinliği üzerine güvence sunmak

Kaynak: PWC, 2012, s. 2.

Banka şubelerine ilişkin risk odaklı bir denetim planı oluşturulması sürecinde, şubelerce kullanılan kredilerin yasal takibe aktarılma oranı, çok kısa sürede çok hızlı bir kredi hacmi artışı yaşanması, ödemeleri geciken kredi tutarının kabul edilebilir oranların üzerinde bulunması, iç kontrol yapısının operasyonel anlamda zayıflıklar taşıması, ilgili birimin müşteri portföyünün finansal okuryazarlık becerisinin düşük olması, şubede daha önce bazı olağandışı işlemler tesis edilmesi gibi kriterler belirlenerek sınırlı denetim kaynaklarının en riskli alanlara tahsis edilmesi sağlanabilir.

Risk odaklı iç denetim anlayışı, bankanın iç denetim sisteminin riskler karşısında etkin, esnek ve dinamik bir niteliğe sahip olmasını sağlamaktadır. Risk odaklı yaklaşım sayesinde, mevcut risklere karşı etkili bir denetim faaliyeti yürütülürken potansiyel risklerin ortaya çıkması karşısında da denetim süreçleri dinamik bir şekilde yeni duruma adapte edilmektedir.

B. BANKALARDA MERKEZDEN DENETİM

Merkezden denetim faaliyetleri çerçevesinde, belli risk kurguları üzerinden senaryolar geliştirilmektedir. Kurgu analizleri ve senaryo geliştirme süreçleri bir beyin fırtınası şeklinde geçmektedir. Bu çalışmalardan elde edilen senaryolar, bir iş zekâsı 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 sistemsel 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. Dolayısıyla işlemler tesis edildikten bir süre sonra denetimin gerçekleştirilmesi anlayışı yerine, işlemlerle eş zamanlı olarak yürütülen denetim konseptini ifade eden sürekli denetim felsefesi son zamanlarda ön plana çıkmıştır.

Merkezden denetim faaliyetleri, risklilik düzeyi yüksek işlemlere yoğunlaşarak olası usulsüzlük ve operasyonel hataların erkenden tespit edilmesi, mevduat sahipleri ile banka hissedarlarının menfaatine zarar verecek olası eylemlerin engellenmesinin sağlanması amacıyla çeşitli risk raporlarının oluşturulması ve incelenmesi suretiyle gerçekleştirilmektedir (HB, 2016, s. 124). Uzaktan inceleme teknikleri ile ürün, süreç ve uygulamalardaki eksiklik ve hataların tespit edilmesine, müşteri şikâyetlerinin analiz edilerek süreç ve uygulamalardaki aksaklıkların belirlenmesine ve aksiyon alınması için ilgili taraflarla koordinasyon sağlanmasına yönelik merkezi denetim çalışmaları gerçekleştirilmektedir (GB, 2016, s. 126).

Merkezden denetim uygulamaları çerçevesinde tasarlanan senaryo analizleri ile hem gerçekleşmiş usulsüzlükler tespit edilmekte, hem de gerçekleşmesi muhtemel usulsüzlüklerin önlenmesi bakımından caydırıcı bir etki ortaya çıkmaktadır. Uzaktan denetim çalışmaları kapsamında mevcut senaryoların etkinliği sürekli gözden geçirilmekte, yeni iş süreçleri değerlendirilerek muhtemel suiistimallere karşı yeni senaryolar geliştirilmekte, denetim esnasında kullanılan manuel süreçlerin en aza indirilmesi amacıyla sistemsel geliştirmeler yapılmaktadır (ZB, 2016, s. 74).

Bankalarda günümüzde yürütülen merkezden denetim faaliyetleri, geçmişe dayalı olarak gerçekleştirilen ve klasik yerinden denetime nazaran sadece uzaktan icra edilen bir denetim faaliyeti olmanın ötesinde yeni bir anlam taşımaktadır. Bu manada bankalarda merkezden denetim, işlemlerin ortaya çıktığı anda eşanlı olarak veya gerçekleştirildikten çok kısa bir zaman sonra denetlenmesini mümkün kılan ve bilgi teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı bir denetim yaklaşımıdır. Sürekli denetimin odağında da gelişen bilgi teknolojileri ile birlikte işlemlerin eşanlı olarak veya çok kısa bir süre içinde devamlı surette denetlenmesi düşüncesi bulunmaktadır. Dolayısıyla bankalarda

bugün yürütülen merkezden denetim faaliyetleri bir sürekli denetim yöntemi olarak işlerlik kazanmaktadır.

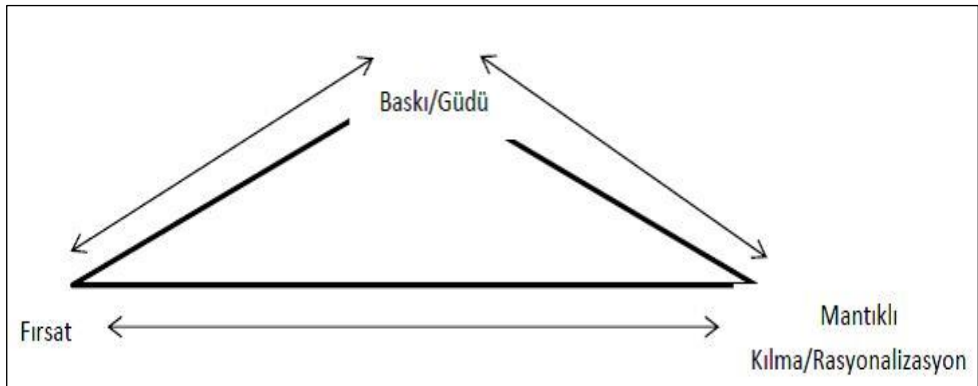
III. HİLE VE HİLE DENETİMİ

Hile, bir çalışanın mensubu olduğu kurumun kaynakları ve varlıkları üzerinde bilerek ve isteyerek gayri ahlaki bir şekilde mülkiyet elde etmesi suretiyle haksız çıkar sağlamasıdır (Bozkurt, 2016, s. 60). Hile açısından uygun bir zemin oluşturan ve hileye neden olan öğeleri açıklamak üretilen farklı teoriler olup bunlar arasında en çok kabul gören ise Donald Cressey'in geliştirdiği hile üçgeni kuramı olmuştur (Karausta, 2013, s. 5). Cressey, kişileri hileli davranışlarda bulunmaya sevk eden saikleri tespit etmek için, zimmet sebebiyle hapis cezası alan ABD'deki mahkûmlar üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir (O'Gara, 2004, s. 155-156). Yaklaşık 200 hükümlü üzerinde yürütülen çalışma (Wells, 2013, s. 7) neticesinde hilenin gerçekleştirildiği ortamlarda üç hususun varlığından tespit edilmiştir. Bunlar (Skousen, 2004, s. 6):

- i. Baskı/Güdü,
- ii. Fırsat,
- iii. Mantıklı Kılma/Rasyonalizasyondur.

Bu üç unsur çoğunlukla hile üçgeni olarak telaffuz edilmekte olup bu terim Donald. R. Cressey ile ilişkilendirilmektedir. Ancak Donald. R. Cressey'in çalışmalarında "hile üçgeni" terim olarak hiç yer bulmamaktadır. Hile Üçgenini bir kavram olarak ortaya koyan kişi, ACFE'nin de kurucusu olan ve hile ile ilgili birçok faaliyet gerçekleştiren Joseph T. Wells'dir (Mengi, 2012, s. 116).

Şekil 1: Hile Üçgeni



Baskı veya güdüler, idareyi veya diğer kurum mensuplarını hileli şekilde davranma yönünde motive eden kârlılık hedeflemesi, performansla dayalı ücretlendirme gibi bazı teşvik ve/veya baskı unsurlarıdır (AICPA, 2002: SAS No.99: par. 07-85). Baskı, kurum personeli üzerinde, çalışanın borcu sebebiyle ölümle tehdit edilmesi şeklinde muhtelif tarzlarda vücut bulabilir (Bozkurt, 2000, s. 64). Banka personeli üzerinde basiretsiz bir hayat sürme veya daha varlıklı bir yaşam isteği sebebiyle psikolojik baskılar oluşabilir.

Fırsat, hile üçgeninin en hayati ögesidir. Birçok firma, istemeden veya bilinçsiz olarak, çalışanlarına hile yapabilmeleri için muhtelif olanakları içinde barındıran bir iş ortamı sunmaktadır. Bu zemini oluşturan en önemli etken, çalışanların izlenmesi için yeterli kontrollerin mevcut olmamasıdır (Buckhoff, 2001, s. 72). Bu itibarla etkin olarak çalışmayan kontrol sistemleri, hile ve usulsüzlük yapılması için çeşitli fırsatların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Erkan ve Arıcı, 2011, s. 38). Örneğin, banka şubesinde pazarlama personeli olarak çalışan bir kişinin gerçekleştirdiği bir işlemi (mevduat veya kredi fiyatlaması vb.) iptal etmesi, daha yetkili bir personelin (pazarlama yetkilisi ve yönetmeni gibi) sistem üzerinden onay vermesine bağlı olmalıdır. Bu durum etkin bir iç kontrol sisteminin gerekliliği olarak şubede çapraz kontrol modelinin efektif olarak uygulanmasını sağlayacaktır.

Makul kılma veya rasyonalizasyon, çalışanların, gerçekleştirdikleri hilelere ahlaki açıdan kabul edilebilir bir bahane üretmeleri ve bu fiillerin suç olmadığına ikna olmaları şeklindeki tutumlarıdır. Çalışanlar çoğunlukla kendilerini haklı çıkarmak için: “Ben sadece emanet olarak para alıyorum, mümkün olan en kısa zamanda bunu yerine koyacağım”; “Bu firma ben olmasam iflas eder, bu nedenle ben bunu hak ediyorum” gibi güdülerle hareket ederler (Kramer ve Zikmund, 2004, s. 30). Bu tip motivasyonlar, esasen suiistimalcinin, tavırları konusunda kendini haklı hissetmesini mümkün kılan iç diyalogudur. (KPMG, 2009, s. 15). Uzun süre bankada çalışan ve yoğun bir iş yüküne maruz kalan personelde meşruiyet temelli bir hile eğilimi ortaya çıkabilir.

A. ULUSLARARASI İÇ DENETİM STANDARTLARINDA HİLE

İç Denetçiler Enstitüsü tarafından yayınlanan İç Denetim Standartları, 2016 yılının ekim ayında, 01.01.2017 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere revize edilmiştir. Bu bölümde, ilgili düzenlemede yer alan ve doğrudan hile ve suiistimal kavramlarına değinilen ilkelere yer verilmektedir. Buna göre:

- İç denetçiler, suiistimal risklerini ve bu risklerin organizasyon tarafından yönetilme biçimini değerlendirmek için yeterli bilgiye sahip olmalıdır (IIA, 2017, m. 1210.A2),

- İç denetçiler, bir takım hususlarla birlikte önemli hata, suiistimal veya aykırılıkların olma ihtimalini göz önüne alarak azami mesleki özen ve dikkat göstermek zorundadır (IIA, 2017, m. 1220.A1),

- İç denetim faaliyeti, suiistimal oluşma olasılığını ve kuruluşun hile riskini nasıl yönettiğini değerlendirmelidir (IIA, 2017, m. 2120.A2),
- İç denetçiler, görevin hedeflerini geliştirirken, önemli hataların, hilenin, uyumsuzluğun ve diğer risklerin oluşma olasılığını göz önünde bulundurmalıdır (IIA, 2017, m. 2210.A2),
- İç denetim, kontrol öz-değerlendirme gözetimi, hile incelemesi veya danışmanlık gibi belirli bir iç denetim işi, vazifesi veya gözden geçirme faaliyetidir (IIA, 2017, s. 22).

İç Denetim Standartlarında yer alan bu ilkeler, modern iç denetim süreçlerinde olağan denetim faaliyetlerinin yanı sıra hile incelemesi, değerlendirmesi ve raporlaması konularının da öne çıktığına işaret etmektedir. Nitelikli bir iç denetim faaliyetinin gerçekleştirilmesi ancak bu yaklaşımın gözetilmesi ile mümkün olacaktır.

B. BANKACILIKTA HİLE SORUŞTURMASI

Bankacılık sektöründe hile soruşturması müfettişler tarafından gerçekleştirilmekte olup, soruşturma çalışmalarında sırasıyla;

- Mevzuata aykırılık veya hilenin tespiti ve bu durumun ispatlanması,
- Araştırmaya esas hususlar kapsamında ilgili personelin ifadesine başvurulması,
- Ceza önerisinden önce personelin savunmasının alınması,
- Disiplin kuruluna ceza önerisinde bulunulması biçiminde bir metodoloji izlenmektedir.

Bir hile soruşturması, soruşturmaya konu eylem hakkında ayrıntılı bilgi toplanması, ilgili fiille bağlantılı kayıplar ve maruziyetlerin saptanması, bu fiile kimlerin iştirak ettiği ve eylemin nasıl gerçekleştiği ile ilgili yürütülen hassas çalışmalardan meydana gelmektedir. Hile konusu fillerle ilgili asıl sorumluların tespit edilmesi ve masum kişiler üzerinden şüphe bulutlarının kaldırılması soruşturmaların en önemli sonuçlarından biridir (IIA, 2009, s.27). Türkiye’de iç denetim birimleri tarafından gerçekleştirilen soruşturmaların ağırlıklı bölümü, firmaların finansal tablolarını etkilemeyen küçük çaplı usulsüzlükler ile genelde disiplin yaptırımı doğuran kurum içi insan kaynakları problemlerinden oluşmaktadır (Özbek, 2012, s. 155).

IV. MERKEZDEN DENETİM ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada “Bankalarda yeni bir iç denetim tekniği olarak kullanılan merkezden denetim, hile ile mücadele sürecinde hile türleri ve hile kaynakları

açısından nasıl bir etki oluşturmaktadır?” şeklindeki araştırma sorusunun cevaplandırılması amaçlanmaktadır. Bu çerçevede merkezden denetimin hile türleri bağlamında etkinliği ile hile kaynağı bağlamında etkinliğinin 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 hile türleri ve hile kaynağı temelinde ortaya konulmasıdır. Araştırmanın amaçlarına ulaşılması için cevabı aranan alt sorular aşağıda sunulmuştur.

➤ Merkezden denetim çalışmalarında en fazla tespit edilen hileli işlemler konusunda bilgi verir misiniz?

➤ Bankada gerçekleştirilen hilelerin kaynağı olarak hangi faktörler (meşruiyet, baskı, fırsat vb.) öne çıkmaktadır? Bu kaynaklara ilişkin merkezden denetimin rolü konusunda bilgi verir misiniz?

B. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

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, s. 8). Nitel araştırmacılar sıklıkla eylemleri ve anlatıları anlamaya çalışmaktadırlar (Glesne, 2015, s. 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, s. 25). Diğer taraftan durum çalışması araştırması, gerçek yaşamın, güncel bağlam veya ortam içindeki bir programın, etkinliğin, faaliyetin veya sürecin derinlemesine irdelenmesini amaçlamaktadır (Creswell, 2009, s. 261; 2016, s. 96).

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.

1. 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 örnekleme olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014, s. 91). Nitel araştırmalarda amaçlı örnekleme büyüklüğü 1 kişi olabileceği gibi (Patton, 1990, s. 169) daha çok sayıda da belirlenebilmektedir (Gentles, Charles, Ploeg ve Mckibbin, 2015, s. 1783). Dolayısıyla nitel araştırmalarda örneklemin büyüklüğünden öte katılımcı sayısının araştırmada ihtiyaç duyulan bilginin karşılanması için yeterli olup olmadığı tartışmanın odağını oluşturmaktadır (Türnüklü, 2000, s. 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.

2. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak yüz yüze görüşme tekniği tercih edilmiştir. Verilerin toplanması aşamasında çeşitli araçlardan yararlanılarak bulguların güçlü kanıtlarla desteklenmesi amaçlanmıştır. Bu itibarla araştırmacı günlüğü yaklaşımından da yararlanılmıştır. Araştırmacı günlüğü, araştırmacının yürütüldüğü zaman zarfında ulaşılan kanaatler ve gerçekleştirilen kayıtların, diğer bir ifade ile gözlemlerin notlara dökülmesidir (Merriam, 2015, s. 122; Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 184). Katılımcılarla yapılan yüz yüze 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, s. 81). Görüşme yöntemi en çok kullanılan nitel araştırma tekniklerinden birisi olup (Mack, Woodsong, Macqueen, Guest ve Namey, 2005, s. 29), yapılandırılmış/standartlaştırılmış görüşme, yarı yapılandırılmış görüşme ve yapılandırılmamış/standartlaştırılmamış görüşme yaklaşımları bulunmaktadır (Mason, 2002, s. 62; Merriam, 2015, s. 87; Berg ve Lune, 2015, s. 133). Bu araştırmada görüşme yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme formu yaklaşımı tercih edilmiştir. 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, s. 11), görüşme sürecinde soruların yeniden sıralanabilmesi, görüşmecinin soruları açıklayabilmesi ve görüşmecinin sorulara istinaden alt başlıklar açabilmesidir (Berg ve Lune, 2015, s. 133).

3. 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, s. 242) araştırmacının toplanan verileri kodlayarak bunlardan hareketle temalar oluşturmasını (Creswell, 2016, s. 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. Aslında nitel içerik analizi, olayların, stillerin, anlamların ve nüansların anahtar kelime olarak yer aldığı iç görünüm peşindedir (Altheide, 1987, s. 68). Bu süreç aynı zamanda verilerin kodlanması ve temaların oluşturulmasını da kapsar (Merriam, 2015, s. 196). Kod, bir çalışmada toplanan tanımlayıcı ve yoruma dayalı bilgilere anlam birimleri atamak için kullanılan künye ve etiketlerdir (Miles ve Huberman, 2015, s. 56). Tema ise, en basit haliyle basit bir cümle, özne ve yüklemle sahip kelimeler zinciri (Berg ve Lune, 2015, s. 391) olup içerik analizinde gerçekleştirilen kodlamalar birbirleriyle belirli bir tema altında sınıflandırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 242). İçerik analizi kullanılan nitel bir araştırmada veriler aşağıda belirtilen dört aşamada analiz edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 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 araştırmacının 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 araştırmacının 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.

C. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİĞİ

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, s. 269). Dış geçerlilik, bir araştırmada aynı sonucun aynı ölçüyü/aracı kullanarak benzer gruplar veya ortamlarda ne ölçüde tekrarlanacağını ve genellenebileceğini ifade etmektedir (Macdonald ve Headlam, 2009, s. 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, s. 269-270). Bu araştırmacının iç 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 başvurulmuş taraflar görüşme formundaki soruların araştırmacının amacına uygun bir nitelik taşıdığını belirtmiştir. Böylece görüşme formu nihai şekline kavuşturulmuştur. Ayrıca içerik analizleri çerçevesinde görüşmecilerden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Dış geçerliliği temin etmek amacıyla da yapılan çalışmanın tüm aşamaları hakkında ayrıntılı olarak bilgiler sunulmuştur.

Güvenilirlik, yapılan araştırmalarda elde edilen bulguların yeniden üretilip üretilmemesi ile ilgilidir. İnsan davranışlarının durağan olmaması sebebiyle nitel bir araştırmacının tekrarlanması halinde aynı sonuçlar ortaya çıkmayabilmektedir (Merriam, 2015, s. 211-212). Güvenilirlik geçen zaman içinde benzer sonuçların elde edilmesi şeklinde zamana bağlı (dış güvenilirlik) ve aynı zaman dilimi içinde farklı araştırmacılar tarafından benzer sonuçlar elde edilmesi şeklinde gözleme dayalı (iç güvenilirlik) olarak ölçülmektedir (Kirk ve Miller, s. 1986, s. 42). Nitel araştırmalarda güvenilirlik sağlamak için alınması

gereken bazı önlemler vardır. Yürütülen araştırmanın bütün süreçlerine ilişkin ayrıntılı bilgilerin sunulması (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 274) ve ses kayıt cihazları kullanılmak suretiyle görüşmelerin gerçekleştirilerek yazıya aktarılması bu önlemler arasında yer almaktadır (Creswell, 2016, s. 253). Bu araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için araştırma süreci hakkında ilgililere 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 görüşme 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.

D. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE KISITLARI

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, s. 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.

E. ARAŞTIRMANIN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ

1. 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 orijini 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 ulaşılabildiği araştırmanın güçlü yönünü oluşturmaktadır.

2. 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.

F. ARAŞTIRMANIN ETİĞİ

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

- Bilgilendirilmiş onay ilkesi,
- Gizlilik ve mahremiyet ilkesi,
- Aldatmama/yanıltmama ilkesi,

- Verilere sadık kalma ilkesi.

Araştırmanın başlangıcından sonuçların yazılmasına kadar olan bütün aşamalarda bu ilkelere bağlı kalınmıştır;

- Gerçekleştirilen görüşmeler öncesinde gönüllü ve rızaya dayalı katılımın sağlanmasını temin etmek için katılımcılara Bilgilendirme ve Sözleşme Formu sunularak bilgilendirilmiş 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 kurallar 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.

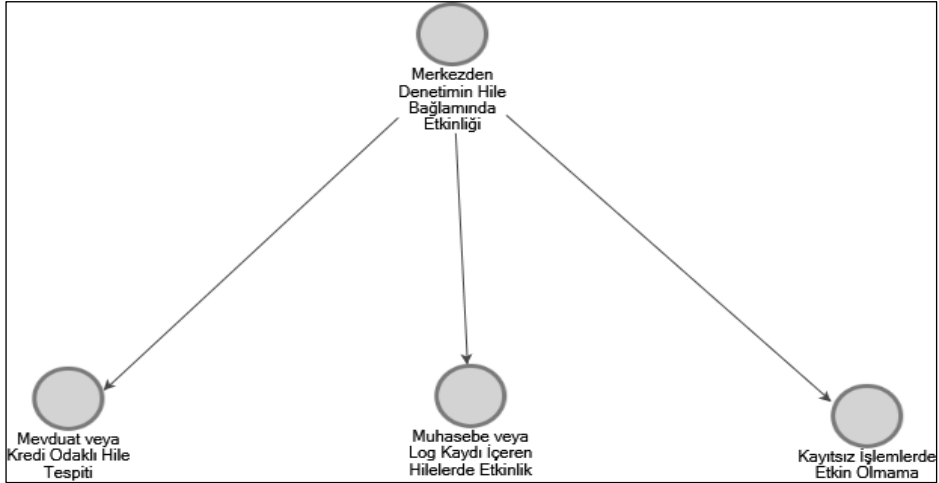
G. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Katılımcılara merkezden denetimin hile ile mücadele sürecindeki etkinliğinin saptanması amacıyla hile türleri ve hile kaynakları bağlamında yöneltilen araştırma soruları neticesinde elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur. Bulguların dayanağını oluşturan katılımcı ifadelerinin tamamı sunulmamış olup öne çıkan bazı anlatımlara yer verilmiştir. Katılımcıların ifadeleri üzerinde içerik analizlerinin yapılması ve temaların oluşturularak aşağıdaki şekillerde gösterilmesi sürecinde Nvivo 11 for Windows nitel analiz programından yararlanılmıştır.

1. Merkezden Denetim Uygulamalarının Hile Türleri Bağlamında Etkinliğine İlişkin Bulgular

Katılımcılara merkezden denetimin hile türleri bağlamında etkinliği hakkında “Merkezden denetim çalışmalarında en fazla tespit edilen hileli işlemler konusunda bilgi verir misiniz?” şeklindeki görüşme sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların sunduğu cevaplar çerçevesinde gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda öne çıkan temalar Şekil 2’de gösterilmektedir.

Şekil 2: Merkezden Denetimin Hile Bağlamında Etkinliğine İlişkin Bulguların Tematik Gösterimi



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

“Mevduat veya Kredi Odaklı Hile Tespiti” teması tüm katılımcıların görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“En temel iki işlem mevduat ve kredi olduğu için de en çok usulsüzlükler mevduat ve kredi bacağından tespit ediliyor”. (Katılımcı D)

“Merkezden denetimin tespit ettiği en büyük hile operasyonel anlamda bir personelin kötü niyetli bir şekilde başka müşteri hesaplarından para çalması, zimmet. Yüzdürme mesela kredi ile kredisini kapatma, tekrar yeni kredi açma, yakın izlemeye düşürmemeye çalışma, borçlarını erteleme yüzdürme, tekrar kredi kullanılarak gecikmiş faizleri ile alakalı bunlar mesela tespit edilebiliyor”. (Katılımcı N)

“En fazla tabii zimmet dolaylı kredi kullanımı, tahsis koşullarına aykırı kredi kullanımı bunlar sayabileceğin ilk üç usulsüzlük türleri”. (Katılımcı H)

Merkezden denetimin en fazla tespit ettiği hile türleri zimmet ve usulsüz kredi (dolaylı kredi, kredilerden zimmet ve tahsis talimatlarına aykırılık vb.) işlemleridir. Bunların içinde de vadeli ve vadesiz mevduat hesapları üzerinde gerçekleştirilen usulsüz işlemler olarak tanımlanan zimmet eylemleri daha fazla öne çıkmaktadır. Riskli müşteri grupları biçiminde ifade edilen emekli müşteriler, gurbetçi müşteriler ve finansal okuryazarlığı düşük müşterilerin

mevduat hesaplarından gerçekleştirilen işlemler merkezden denetimin zimmet raporlarında özellikle ve öncelikle incelenmektedir. Son dönemde kredi operasyon işlemlerinin merkezileştirilmesi kredi usulsüzlüklerinin önceki zamanlara kıyasla azalmasında ve kredilerin merkezden denetim aracılığıyla etkin olarak denetlenebilmesinde önemli bir rol oynamıştır.

“Muhasebe veya Log Kaydı İçeren Hilelerde Etkinlik” teması tüm katılımcıların görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Bunlar şundan tespit edilir, şimdi zimmet ve kredi usulsüzlüklerinde kayıtlar vardır. Yani bunlara kaynak teşkil edecek kayıt vardır. Örnek veriyorum zimmette bir hesap sahibi vardır, hesap sahibinin hesabı sistem üzerinden incelenebilecek hesap vardır ve sistem üzerinden incelenecek hesabın hesap hareketleri bir muhasebe kaydı oluşturur ve yine bu sistem üzerinden görünür”. (Katılımcı C)

“Mutlaka bir yerde bir iz bırakması lazım ki onu yakalayabilirsiniz. Bu iz de daha çok mevduatsal işlemler, operasyonel işlemler, zimmet işlemlerinde daha fazla oluyor muhasebe kayıtları”. (Katılımcı J)

“Genelde yaşanmışlıklardan, tecrübelerden yola çıkan senaryolar ve onun haricinde de personelin yapması muhtemel olan senaryolar diyerek bir fikir teatisi, bir böyle beyin fırtınası yapmak suretiyle senaryolar oluşturuluyor ve yapılabilecek, daha doğrusu raporlanabilir bir senaryo olması için de bankada bir veriye dayanacak olması lazım, bir hareket olması lazım bunun en temeli. Gözlenebilir bir hareket olması lazım. Zaten en temel rapor kaynağı da muhasebe hareketleri zaten”. (Katılımcı D)

Zimmet ve kredi usulsüzlükleri şeklindeki hileli işlemlerin diğer hile eylemleri karşısında daha çok tespit edilmesinin sebebi, merkezden denetimin kuruluş gayesinin bunlara odaklanması ve söz konusu eylemlerin muhasebe ya da log kayıtlarına yansımasıdır. Merkezden denetimin, müşteri sırlarının ifşası veya banka sırlarının paylaşılması gibi kayıt oluşturmayan eylemleri etkin olarak tespit etme imkânı bulunmamakta olup bu tarz eylemler daha çok müşteri şikâyetleri doğrultusunda tespit edilebilmektedir.

“Kayıtsız İşlemlerde Etkin Olmama” teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Ama müşteri sırrı gibi şimdi aklıma tabii gelmiyor, değişik usulsüzlükler vardır tabii ki bunların kayıt oluşturulmaması dolayısıyla tespiti merkezden denetimden mümkün değil. O noktada ya bir şikâyet veya yerinden denetim çalışmalarıyla tespit edilecek hususlar”. (Katılımcı C)

“Merkezden denetim bunlarla (müşteri bilgilerinin paylaşılması ve bankacılık sırlarının ifşası) ilgileniyor. Ancak merkezden, bu bahsettiğiniz veri

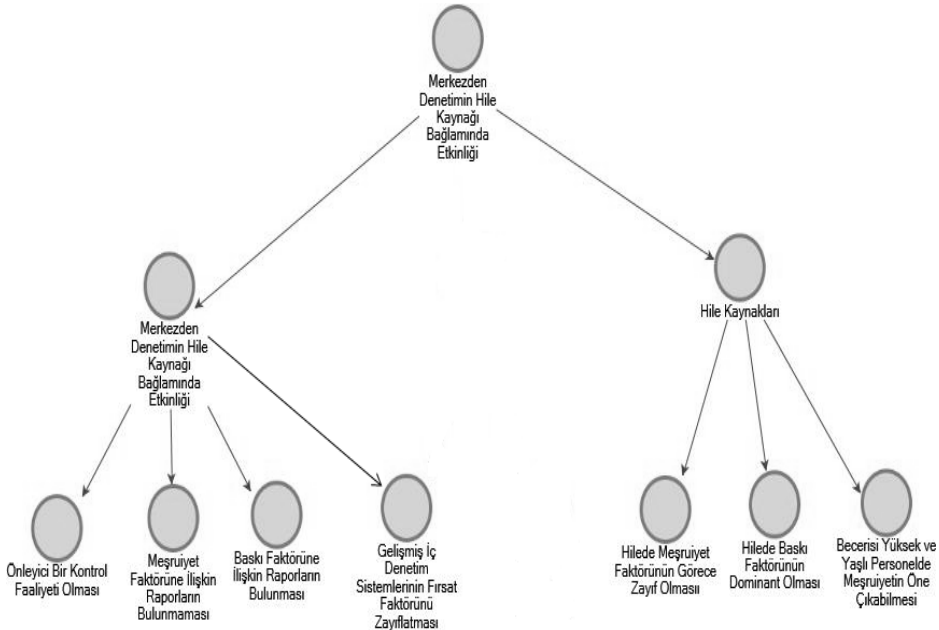
paylaşımı gibi hususlar kayıtlara yansıtılmayan, raporlanması zor. Bu suretle tespiti merkezden denetim tarafından zor konular. Bunlar daha çok yerinden denetim veya müşteri şikâyeti yoluyla ortaya çıkabilecek hususlar”. (Katılımcı G)

Müşteri sırlarının paylaşılması ve banka sırlarının ifşası konularında merkezden denetimde son dönemde çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Özellikle ilgisiz banka personelinin müşteri bilgilerini sıkça sorgulaması durumlarına dönük olarak log kayıtları üzerinden incelemeler yapılarak bu durumların sebepleri bulunmaya çalışılmaktadır. Banka sırlarının ifşası konusunda da iç kontrol uygulamaları çerçevesinde banka dışına yollanabilecek mailler için bir boyut (hacim) sınırlaması uygulanmaktadır.

2. Merkezden Denetimin Hile Kaynağı Bağlamında Etkinliğine İlişkin Bulgular

Katılımcılara merkezden denetimin hile kaynağı bağlamında etkinliği hakkında “Bankada gerçekleştirilen hilelerin kaynağı olarak hangi faktörler (meşruiyet, baskı, fırsat vb.) öne çıkmaktadır? Bu kaynaklara ilişkin merkezden denetimin rolü konusunda bilgi verir misiniz?” şeklindeki görüşme sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların sunduğu cevaplar çerçevesinde gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda öne çıkan temalar Şekil 3’de gösterilmektedir.

Şekil 3: Merkezden Denetimin Hile Kaynağı Bağlamında Etkinliğine İlişkin Bulguların Tematik Gösterimi



Şekil 3'te gösterilen temaların dayanağı niteliğindeki örnek katılımcı ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“Önleyici Bir Kontrol Faaliyeti Olması” teması katılımcıların çoğunun görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Yani usulsüz bir işlem yapacak personelin kafasında, atıyorum o şubede belki hâlihazırda yerinden denetim yapan müfettiş olsa dahi uzaktan birilerinin kendisini denetliyor olduğunu her daim kafasından çıkaramayacaktır dolayısıyla Bu da önemli bir unsur engellemek için bu fırsatları”. (Katılımcı H)

“Kesinlikle, kesinlikle değerlendirilebilir. Çok önemli. Hileli işlemlerle ilgili de hem önleyici, hem de aynı zamanda kötü niyetli personelin başka yapacağı işlemlerle ilgi de durup düşünmesi, soru işaretleri kafasında oluşması açısından da çok önemli. Çünkü kötü niyetli personel, bir kontrol mekanizması hissettiği zaman onu daha da geliştirmek istiyor. Kontrol mekanizmasını geçmek, atlamak için daha zor bir süreç, daha zor bir ileri işlem düşünüyor. Ve bu ciddi anlamda önleyici oluyor. Bunu sahada çok bariz gördüğümüzü söyleyebilirim”. (Katılımcı J)

“Meşruiyet Faktörüne İlişkin Raporların Bulunmaması” temasına ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır

“Benim bildiğim (raporlama) yok, yapılmıyor. Ama yapılması lazım. Bu sorunuz ile beraber onun da yapılması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü bu da çok ciddi bir sorun. Gerçekten çok uzun süredir aynı pozisyonda olan, yükselmemeyen veya yükselmediğini hisseden veya akranlarına baktığı zaman, dönem arkadaşlarına baktığı zaman, devrelerine, aynı sicil, benzer sicil bakıp onların yükselmesi; o ilgili personelin sürekli yerinde sayması çok ciddi bir risk unsuru bence”. (Katılımcı J)

“(Meşruiyet faktörü ile ilgili merkezden denetimde bir rapor) yani yok bildiğim kadarıyla yok”. (Katılımcı K)

“Baskı Faktörüne İlişkin Raporların Bulunması” teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Merkezden denetim tarafından bu yıllardır, merkezden denetim ilk kurulduğu dakikadan beri neredeyse sürekli takip edilen bir konudur. Çünkü biraz önce de söylediğim gibi baskı kavramı, mutlaka personeli hileli davranışa itecektir. Bu da merkezden denetim müfettişleri tarafından bilindiği için, belirli aralıklarla güncellenen merkez bankası kayıtları teftiş kurulu başkanlığınca zaten incelenir”. (Katılımcı G)

“Merkezden denetimin de hani kişilerin kişisel hayatını uzaktan izleyemeyeceği ve diğer şeyleri tespit edemeyeceği için, merkezden bakabileceği

personelin borçluluk durumu. Somut bir şekilde yine veriyi çekip (o hayatın rakamlara) yansımaları aşırı borçlu personel... Aşırı borç personeli hata yapmaya zorluyor. O yüzden de zaten ona yönelik raporlar var. Personelin borçluluk durumu da merkezden denetim senaryoları içerisinde var. O senaryolara da bakılıyor. Aşırı borçlu personelin işlemleri özellikle gişede çalışıyorsa, operasyonel grupta çalışıyorsa ayrıyeten bakılıyor, daha detaylı şekilde". (Katılımcı F)

Merkezden denetim raporlarında baskı faktörü ile ilgili senaryolar (borçlu personel raporu vb.) mevcut olup meşruiyet faktörüne dönük bir senaryo bulunmamaktadır. Meşruiyet faktörüne dönük olarak oluşturulabilecek senaryoları yöneticilerin çoğu anlamlı bulmasa da bazı yöneticiler bu senaryoların anlamlı olabileceğini ifade etmektedir. Meşruiyet faktörü hile kaynağı olmaktan ziyade kurum aidiyetini ve iş verimliliğini olumsuz etkileyen bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Yöneticiler merkezden denetimi hileleri önleyici bir kontrol faaliyet olarak nitelendirmektedir. Merkezden denetimin sürekli izlenme algısı ile personel üzerinde oluşturduğu caydırıcılık bu niteliğin kaynağı olarak ifade edilmektedir. Ayrıca kesintisiz bir şekilde yürütülen merkezden denetim çalışmaları bir erken uyarı sistemi vazifesi görerek risk sinyallerinin saptanması ve hilelerin gerçekleşmeden önlenmesi adına önemli bir fonksiyon üstlenmektedir.

“Gelişmiş İç Denetim Sistemlerinin Fırsat Faktörünü Zayıflatması” teması katılımcıların çoğunun görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Merkezden denetimin ve teftiş kurulunun özellikle, bankanın sistemindeki açıkları gidermeye yönelik çalışmaları sürekli devam ediyor. Burada da merkezden denetim, teftiş kurulunda en başta gelen ekip. Sonuçta sahada olan işlemleri sürekli inceliyorlar. Sahadan sürekli geri dönüş var. Rapor inceleyenlerden de sürekli bir geri dönüş var. Zaten bir vaka yakaladıkları zaman derinlemesine inceleniyor ve bu vakanın neden kaynaklandığının, hangi fırsattan kaynaklandığını analiz edip kaynağını kurutmak için o fırsatla ilgili önlem alıyorlar. Yani o anlamda da bankanın, hani bu usulsüzlüğe neden olan fırsatları kapatmaya yönelik çalışması da yapıyor mutlaka merkezden denetim ekibinde". (Katılımcı F)

“Tabii bu eski zamanlarda yani iç denetimin merkezden denetimin yoğun olarak faaliyet göstermediği süreçte, dediğiniz bu fırsat faktörü ön plandaydı. Ama bence bu fırsat faktörü diğer faktörlerin arkasında yer almakta". (Katılımcı C)

Merkezden denetim gelişmiş bir iç denetim tekniği olarak gerçekleştirdiği tespitlerle fırsatların baskılanmasını sağlamakta ve bu durum merkezden denetimin proaktif bir kontrol faaliyeti olmasının kaynağını teşkil edilmektedir.

“Hilede Baskı Faktörünün Dominant Olması” teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Benim tecrübelerim genelde baskı unsuru diyebiliriz. Genelde mali baskı işte yaşadığı çevrede mesela evli personel işte çocuk var evini geçindirmekte zorlanıyor diyelim ya da daha fazla ihtiyaç hisseden bir eşi var diyelim ki onun yarattığı baskı ile usulsüzlüğe daha fazla yönelebilir”. (Katılımcı K)

“Bence şey bence kesinlikle buna, bir kere ilk insanda kötü niyetli işleme yönelmeye ekonomik nedenler, kötü yaşam tarzı, bu niyeti insanın kafasına yerleştirir. Mali baskı ya da rahat yaşama arzusu ve düzenli bir aile hayatı olmayıp aşırı hırs bunlar insanın şey yapmasını niyet eder. Ekonomik baskılar artı kolay yoldan rahat yaşama isteği bu insanın bence niyetine ve kafada bir takım kurgular yapmasını sağlar”. (Katılımcı İ)

“Hilede Meşruiyet Faktörünün Görece Zayıf Olması” teması katılımcıların çoğunun görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Tam o değil belki ama genelde 5- 10 lira alan arkadaşlar oluyor. Ama tabi bu da zimmet oluyor o (meşruiyete) girer mi, onu düşünüyorum. Adam onun zimmet olduğunu bilmiyor ama. Aslında girer, evet, evet. Üçün beşin lafını etmeyelim” veya şey işte o çok olan bir olay aslında. Kasa fazlalıklarını alıyor. Çünkü kasa fazlalıkları şöyle mevzuatta, sene sonunda genel müdürlüğe mal ediliyor, diyor ki “ben alayım bari.” Onun için evet, meşruiyet kapsamı da var ama bu kasa fazlalığı konularında. Ama az, çok az...”. (Katılımcı E)

“Açıkçası bu saymış olduğun döngü içerisinde de bence en zayıf olan yani personeli buna iten husus da belki makam mevkie istediği ya da kendince hak ettiğini düşündüğü makam mevkie erişememesinden dolayı belki yaptığı usulsüz eylemler olarak söyleyebiliriz. Meşruiyet bence meşruiyet en zayıf olanı o”. (Katılımcı H)

“Becerisi Yüksek ve Yaşlı Personelde Meşruiyetin Öne Çıkabilmesi” temasına ilişkin katılımcı M tarafından şöyle ifadeler kullanılmıştır:

“Benim az önce verdiğim daha çok genç kişiler için işte dediğim gibi kendisini becerikli gören ve olduğu yere göre gerçekten becerikli olan, hani genç personel de zimmet yaptığı için konuşuyorum bunu, onda meşruiyet, fırsat (daha etkili olur). Yaşlanmış bir yere gelememiş personelde ben daha çok karşılaştım usulsüz işlemlerle. Ben (bunun kaynağının) meşruiyet olduğunu daha çok düşünüyorum, duygusal nedenler”.

Bankada yapılan hilelerin kaynağı olarak en fazla baskı faktörü öne çıkmaktadır. Banka personeli yüksek borçluluk, daha iyi yaşam isteği ve ailevi meseleler gibi nedenlerle psikolojik bir baskı yaşamakta ve hileli işlemlere

yönelmektedir. Nadiren meşruiyet faktörü de hile kaynağı özelliği taşıyabilmekte, özellikle becerisi yüksek banka personeli ve yaşlı banka personeline bu faktör öne çıkabilmektedir. Fırsat faktörü, günümüzde iç denetim sisteminin etkin çalıştığı gerekçesi ile en zayıf faktör olarak değerlendirilmektedir. Çalışan hileleri açısından en önemli fırsat faktörü olarak zayıf iç kontrol ve iç denetim sistemleri dikkat çekmektedir. Bugün uygulanan gelişmiş iç kontrol sistemleri ve iç kontrolün yönetsel bir fonksiyonu niteliğindeki güçlü iç denetim sistemleri hile fırsatlarını büyük ölçüde azaltmaktadır.

SONUÇ

Merkezden denetim çalışmaları, senaryo adı verilen ve rutin bankacılık işlemlerinde olağanın dışına çıkan durumların saptanmasını amaçlayan bir bakış açısı taşımaktadır. Diğer bir ifade ile merkezden denetim faaliyetleri, bir müşterinin olağan bir banka-müşteri ilişkisinde ortaya koyması beklenen davranış kalıplarının dışına çıkan işlemleri/sapmaları tespit etmeye odaklanmaktadır. Böylece normalin dışına çıkan işlemler veri madenciliği yazılım uygulamaları kullanılarak anında tespit edilmekte ve hileli eylemlerle etkin olarak mücadele edilmektedir.

Merkezden denetim, hile türleri anlamında, zimmet ve kredi usulsüzlüklerinde diğer hileli işlemlere nazaran daha etkin bir tablo sunmaktadır. Bunun sebebi söz konusu işlemlerin muhasebe kaydı oluşturması ve bu anlamda takip ve tespitin somut olarak gerçekleştirilebilmesidir. Mevduat ve kredi işlemleri bankaların ana faaliyet kalemlerini ve en yoğun operasyonlarını ifade ettiği için merkezden denetimin bu alanlarda üstlendiği işlev kritik bir önemi haizdir. Ayrıca merkezden denetimde muhasebe kayıtlarına dayalı olarak tasarlanan senaryoların yanında son dönemde log kayıtlarının esas alındığı senaryoların da kurgulanması yönünde bir çalışma yapılmaktadır. Muhasebe kaydı veya log kaydı oluşturmayan usulsüzlüklerin merkezden denetimden tespit edilmesi mümkün olmayıp bunlar ancak şikâyetle saptanabilmektedir.

Hile faktörleri arasında en fazla mali anlamda etki gösteren unsur olarak baskı öne çıkmaktadır. Baskı unsurunu ortaya çıkaran eğilimlerin izlenebilmesi için merkezden denetimde belli raporlar çalıştırılmaktadır. Bu raporlar, maaşına kıyasla aşırı borçlu personel, hesabından şans oyunları vb. işlemler yapılan personel ve hesabından yüklü para transferleri olan personel şeklinde senaryolara dayanmaktadır. Hile faktörleri arasında görece zayıf bir etken olan meşruiyetin izlenmesi için merkezden denetimde bir raporlama yapılmamaktadır. Günümüzde gelişmiş iç denetim ve iç kontrol sistemleri sayesinde hile kaynağı olarak fırsatlar etkisini giderek kaybetme ve oldukça zayıf bir nitelik taşımaktadır. Bu anlamda fırsatların önüne geçmek amacıyla çift onay mekanizmaları ve çek yoğunlaşma kontrolleri şeklinde geliştirilen

sistemsel kontrollerin yanında personelin düzenli yıllık izne çıkarılması, personelin uzun süre aynı birimde çalışmasını engellemek için rotasyona tabi tutulması, fiş imza ve kimlik kontrolleri gibi manuel kontroller de bulunmaktadır. Bütün bu kontroller merkezden denetim faaliyetleri ile bütünsel bir işleyiş içinde hile fırsatlarını engelleyici bir etki oluşturmaktadır.

Her ne kadar meşruiyet zayıf bir unsur olarak değerlendirilmiş olsa da personelin psikolojik olarak kırılğan bir yapı taşıması ve uzun süredir yükseltilmemesi bankadan/kurumdan bir intikam alma isteği doğurabilir. Dolayısıyla meşruiyetin her zaman olmasa da özellikle psikolojik olarak kırılğanlık taşıyan ve beklentisi yüksek olan çalışanların dünyasında hileyle ilişkin bir motivasyon kaynağı oluşturabileceği söylenebilir. Bu çerçevede önde gelen üniversitelerden mezun olmalarına rağmen bankada/kurumda düşük pozisyonda işe başlayan ve kısa sürede yükselme beklentileri karşılanmayan bir çalışan grubunda meşruiyet daha fazla öne çıkabilir. Bu kişiler taşıdıkları potansiyelin karşılığını göremediklerinde hile karosu modelinde hile unsurlarından birisi olarak sayılan beceri unsurunu kullanarak hileli eylemlere yönelebilir. Son olarak araştırma bulgularına göre hile faktörleri arasında meşruiyetin zayıf bir konumda olması kültürel yapıyla da ilişkilendirilebilir. Türkiye'nin kültürel kodlarının bir kişinin hak ettiğinin kendisine verilmediğini gerekçe göstererek çalıştığı kurumu hileli işlemlerle zarara uğratmasına engel teşkil ettiği söylenebilir. Bir çalışan mali açıdan zor durumda kaldığında hileyle yönelebilirken, aynı kişi tarafından unvanının yükselmemesi, maaşının artmaması ve terfi alamaması gibi sebeplerin hileli işlemler için bir meşruiyet kaynağı olarak değerlendirilmediği ifade edilebilir. 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 hile ile etkin mücadele edilmesi yönüyle merkezden denetimin sunduğu avantajlar ortaya konulabilir.

KAYNAKÇA

- Akdemir, Ç. (2016). *Hilenin veri madenciliği ile ortaya çıkartulması ve perakende sektöründe bir uygulama* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altheide, D. L. (1987). Reflections: ethnographic content analysis, *Qualitative Sociology*, 10(1), 65-77.
- American Institute of CPAs (AICPA) (2002). SAS No.99 Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit (AU 316). Erişim adresi <https://www.aicpa.org/Research/Standards/AuditAttest/DownloadableDocuments/AU-00316.pdf>.
- Berg, B. L. ve Lune, H. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Çev.: Hasan Aydın, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Bozkurt, N. (2000). İşletme çalışanları tarafından yapılan hileleri doğuran nedenler, *Yaklaşım Dergisi*, 92, 63-68.
- Bozkurt, N. (2016). *İşletmelerin kara deliği hile: çalışan hileleri* (3.Basım). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Bricki, N. ve Green J. (2007). *A Guide to Using Qualitative Research Methodology*, London: London School of Hygiene and Tropical Medicine. Erişim adresi https://evaluation.msf.org/sites/evaluation/files/a_guide_to_using_qualitative_research_methodology.pdf.
- Buckhoff, T. A. (2001). Employee fraud: perpetrators and their motivations”, *The CPA Journal*, 28, 72.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Chan, D. Y. ve Vasarhelyi ,M. A. (2011). Innovation and practice of continuous auditing, *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(2), 152-160.
- Chartered Institute of Internal Auditors (CIIA). (2014). Risk based internal auditing. Erişim adresi <https://global.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/201501GuidetoRBIA.pdf>.
- Christians, C. G. (2005). *Ethics and Politics in Qualitative Research*, – *Handbook Of Qualitative Research – Chapter 6*, California: Sage Publications.
- Coram, P., Ferguson, C. ve Moroney, R. (2006). *The value of internal audit in fraud detection*. Monash University Working Paper. Erişim adresi: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.111.5299&rep=rep1&type=pdf>.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. California: SAGE Publications.

- Creswell, J. W. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri: beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. Çev.: Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir, Üçüncü Baskıdan Çeviri. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Dimitrijevic, D., Milovanovic, V. ve Stancic, V. (2015). The role of a company's internal control system in fraud prevention, *e-Finanse*, 11(3), 34-44.
- Erkan, M. ve Demirel Arıcı, N. (2011). Hata ve hile denetimi: sermaye piyasası kurulu'na kayıtlı halka açık şirketlere ilişkin düzenlemeler, *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 33, 29-43.
- Garanti Bankası (GB). (2016). 2015 faaliyet raporu. Erişim Adresi: <https://www.garantiinvestorrelations.com/tr/images/pdf/Garanti-Bankasi-2015-Faaliyet-Raporu.pdf>.
- Gentles, S. J., Charles, C., Ploeg, J. ve Mckibbon 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*. Çev.: Ali Ersoy ve Pelin Yalçınoğlu. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gönen, S. ve Rasgen, M. (2015). Sürekli denetim sisteminin bir yazılım programında uygulanabilirliğine ilişkin örnek olay çalışması, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 181-191.
- Hasanefendioğlu, B. (2015). 50 soruda risk bazlı iç denetim, *Dinamo Eğitim ve Danışmanlık*, Erişim adresi: http://dinamo.co/wp-content/uploads/2017/02/50_soruda_risk_bazli_ic_denetim.pdf.
- İç Denetim Koordinasyon Kurulu (İDKK). (2013). Kamu iç denetim rehberi, Erişim adresi: http://www.yok.gov.tr/documents/10279/7708108/kamu_ic_denetim_rehberi.pdf/c211ed07-a2f1-4008-8626-41ced0e6e045.
- Karausta, T. (2013). *Mesleki hile adli denetim ve türkiye'de adli denetim mesleğinin gerekliliği üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kirk, J. ve Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. California: Sage Publications.
- Kocameşe, M. (2015). İşletmelerde suiistimal (yolsuzluk) risklerinin yönetimi, *Mali Çözüm Dergisi*, 127, 199-207.
- KPMG. (2009). Yöneticilerin bakış açısı ile türkiye'de suistimal: riskler, etkiler ve alınması gereken dersler. https://tide.org.tr/uploads/turkiyede_suistimal.pdf.
- KPMG. (2013). Audit committee handbook. Erişim Adresi: <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/ie/pdf/2017/01/ie-aci-handbook-oct-2013.pdf>.

- Kramer, B. P. ve Zikmund, P. E. (2004). 10 truths you need to know about fraud, *Strategic Finance*, 29-34.
- Macdonald, S. ve Headlam, N. (2009). *Research methods handbook: introductory guide to research methods for social research*. Manchester: Centre for Local Economic Strategies.
- Mack, N., Woodsong, C., Macqueen, K. M., Guest G. ve Namey, E. (2005). *Qualitative research methods: a data collectors field guide*. North Carolina: Family Health International.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. London-Thousand Oaks-New Delhi: SAGE Publications.
- 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*. Çev.: Selahattin Turan (Üçüncü Basımdan Çeviri). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (2015). *Nitel veri analizi*. Çev.: Sadegül Akbaba ve Ali Ersoy (İkinci Baskıdan Çeviri). Ankara: Pegem Akademi.
- O'Gara, J. D. (2004). *Corporate fraud case studies in detection and prevention*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc, Hoboken.
- Özbek, Ç. (2012). *İç denetim, kurumsal yönetim, risk yönetimi, iç kontrol*. İstanbul: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 3.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Pricewaterhousecoopers (PWC). (2012). Internal audit 2012 Asia pasific supplement. Erişim Adresi: <https://www.pwc.com/sg/en/advisory/assets/publication-internal-audit-2012asiapac.pdf>.
- Ramos, M. (2003). Auditor's responsibility for fraud detection, *Journal of Accountancy*, 195, 28-35.
- Ruyter, K. ve Scholl, N. (1998). Positioning qualitative market research: reflections from theory and practice, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 1(1), 7-14.
- Skousen, C. J. (2004). *An Empirical Investigation of the Relevance and Predictive Ability of the SAS 99 Fraud Risk Factors* (Doctor of Philosophy). Oklahoma State University.
- The Institute of Internal Auditors (IIA). (2009). Internal auditing and fraud. *The IIA Research Foundation*. Erişim Adresi: http://www.kcgaudit.co.uk/wp-content/uploads/2016/01/internal_auditing_and_fraud.pdf.
- The Institute of Internal Auditors (IIA). (2017). International standards for the professional practice of internal auditing-standards. Erişim Adresi:

- <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF-Standards-2017.pdf>.
- Tracy, S. J. (2013). *Qualitative research methods: collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Türkiye Halkbankası (HB). (2016). 2015 faaliyet raporu. Erişim Adresi: https://www.halkbank.com.tr/yatirimci-iliskileri/images/channels/faaliyet_raporlari_pdf/2015_faaliyet_raporu.pdf.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: görüşme, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(4), 543-559.
- Uzun, A. K. (1999). Organizasyonlarda iç denetim fonksiyonu ve önemi, *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 1(6), 1-4.
- Vasarhelyi, M. A., Alles, M., Kuenkaikaw, S. ve Littley, J. (2012). The acceptance and adoption of continuous auditing by internal auditors: a micro analysis, *International Journal of Accounting Information Systems*, 13(3), 267-281.
- Wells, J. T. (2013). *Corporate fraud handbook: prevention and detection*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc, Hoboken.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, E. ve Başkan, T. D. (2014). Muhasebe hilelerinin önlenmesinde kullanılan araçlar: bist şirketleri üzerine bir araştırma, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 62, 1-18.
- Ziraat Bankası (ZB). (2016). 2015 faaliyet raporu. Erişim Adresi: <https://www.ziraatbank.com.tr/tr/yatirimci-iliskileri-ZB/finansal-bilgiler/Documents/FaaliyetRaporu2015.pdf>.