

Denetimde Yeni Bir Yaklaşım: Çevik Denetim

Emine Serap Kurt¹

Özet

Çeviklik felsefesinin denetim sürecine olan etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada öncelikle literatür taraması yapılarak araştırma boşluğu belirlenmiştir. Doküman (belge) analizi yöntemi ile kaynaklar analiz edilerek bulgular yorumlanmıştır. Sonuç kısmı ise araştırmanın önemli bulgularını içerecek şekilde hazırlanarak çalışma tamamlanmıştır.

1. Giriş

Mevcut iş dünyası sürekli değişim ve dönüşüm içindedir. Ayrıca finansal ve sürdürülebilirlikle ilgili riskler belirsizliklere yol açmaktadır. Yaşanan değişimler, krizler ve belirsizlikler sonucunda işletmelerin faaliyetlerine devam edebilmesi, iş sürekliliğini sağlaması, değişen ortama uyum sağlaması ve değişen risklere hızla yanıt verebilmesi gerekmektedir. Çeviklik, özünde değişim yaratma ve değişime yanıt verme yeteneğidir. Buna ek olarak, belirsiz ve çalkantılı bir ortamla başa çıkmanın ve nihayetinde başarılı olmanın yollarından biridir (Romano, 2019). Çeviklik, müşteri değerine odaklanan bir bilgi teknolojileri yaklaşımı olarak uygulansa da sonrasında işletmeyle ilgili pek çok alanı etkilemiştir. Çevik ilkeler, süreçleri daha küçük, kendi kendini organize eden, otonom ve takım tabanlı sprintler halinde düzenlemeye dayanmaktadır. Çevik olma kavramı, yönetimin çalışma şeklini de değiştirmiştir. Şirketler çevik uygulamaları benimserken, bazen kurum kültürünü değiştirmeye, bazen de yeni stratejik ortamı analiz etmeye çalışmaktadırlar. Birçok çevik şirket paydaşlarıyla sürekli iletişim halinde olma ihtiyacını hissetmektedir. Ayrıca şirketlerin bu değişiklikleri, mevcut, yeni veya değiştirilmiş riskleri değerlendirmek için süreçler oluşturmaları gerekmektedir (Walker, 2022). Hızlı değişimin ve belirsizliklerin yoğun olduğu bir iş çevresi denetçilerin de yeni ihtiyaç ve dinamiklere cevap

1 Dr., Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, serap Kurt@trakya.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-2192-0669.

vermesini zorlaştırmakta ve denetim mesleği anlayışının değişmesini zorunlu hale getirmektedir. Organizasyonel süreçlerin dijitalleşmesiyle birlikte öne çıkan bir durum, denetimde çevik metodolojilerin kullanılmaya başlanmasıdır (IvyPanda, 2022). İç ve dış denetim ortamı, siber saldırılar, finansal skandallar ve hile yapılması nedeniyle değişmektedir (Joshi, 2021).

Davranışların ve süreçlerin değişmesi gerektiğinden, geleneksel denetim yaklaşımından çevik bir yaklaşıma geçmek kolay değildir. Uygun planlama, odaklanma ve önceliklendirme ile çevik olunabilmekte ve bunun sonucunda denetim verimliliğinde ve etkinliğinde bir iyileşme sağlanabilmektedir (Burkett, 2022). Metodoloji ve protokole uyumluluğa odaklanmanın aksine çevik denetim, sistemi, ayarları, verileri ve denetlenecek kişileri tanımak için daha fazla esneklik sağlamaktadır. Bu nedenle çevik denetimler, ana risk alanların test edilmesiyle daha önce başlamaktadır (Beerbaum, 2021). Denetim süreci, birlikte uyum içinde çalışmayı gerektirdiğinden, etkin bir denetim sağlama konusunda denetçiler ve proje ekipleri için bazı önemli zorluklar vardır. Başarılı bir denetim, proje ekibinin ve denetçinin, düşük riskli, ancak etkili ve verimli kontrollerin yürürlükte olduğu bir ürün geliştirme hedefini paylaşmalarını gerektirmektedir. Çevik denetim, denetimin ilk aşamalarından itibaren güven ve anlayış oluşturulmasını gerektiren hem denetçiyi hem de denetleneni birleştiren bir ekip çalışmasıdır (Subramanian et al., 2018). Dolayısıyla çevik denetimde sürekli iletişim teşvik edilmektedir (Lyons, 2022).

Kuruluşlar, bir denetime hazırlanma ve denetim gerçekleştirme konusunda sürekli olarak zorluklarla karşılaşmaktadır. Denetimler genellikle bir proje olarak ele alınmaktadır. Önemli zaman ve kaynaklar genellikle denetim projelerine ayrılmaktadır (Burkett, 2022). Çevik uygulamalar, süreçlerdeki riski kurumsal ve stratejik düzeyde yönetmek için kullanıldığından, Kurumsal Risk Yönetimi uygulamalarının, kuruluşların misyonlarını gerçekleştirirken hedeflerine ulaşmalarına ve gelişmiş değer elde etmelerine yardımcı olması için dikkate alınması zorunludur (Walker, 2022).

Çeviklik felsefesinin denetim sürecine olan etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada öncelikle literatür taraması yapılarak araştırma boşluğu belirlenmiştir. Doküman (belge) analizi yöntemi ile kaynaklar analiz edilerek bulgular yorumlanmıştır. Sonuç kısmı ise araştırmanın önemli bulgularını içerecek şekilde hazırlanarak çalışma tamamlanmıştır.

2. Literatür Taraması

Türkçe literatürde çevik denetim konusunda fazla çalışma olmadığı ve çalışmalarda belge incelemesi yöntemi kullanılarak derleme türünde

çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Google akademikte yapılan literatür taramasında Türkçe literatürde yazılan ilk çalışmanın 2019 yılında yayınlanan “İç denetim için çeviklik: Türk finans sektöründeki bir işletme üzerinde inceleme” başlıklı araştırma makalesi olduğu tespit edilmiştir (Baloğlu, 2019). Salgın sürecinin denetim mesleğine olan etkileri sonucunda çevik denetim kavramı önemli hale gelmiştir. Gelecekte de çevik denetim konusunun tartışılmaya devam etmesi beklenmektedir. Bu kısımda Türkçe literatürde yer alan çalışmalar kısaca özetlenerek araştırma boşluğu bulunmaya çalışılmıştır.

Baloğlu (2019) makalesinin amacını “iç denetim fonksiyonları için çevikliğin anlamını açıklığa kavuşturmak ve bir öz-değerlendirme seti sunmak” olarak açıklamıştır. Belge incelemesi ve örnek olay yönteminin kullanıldığı çalışmada öncelikle iç denetim ve çeviklik kavramları açıklanmış ve çeviklik kavramı kapsamında iç denetim uygulamalarına değinilmiştir. Örnek olay olarak Türk finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösteren bir işletme ele alınmış ve öz-değerlendirme soruları bu işletmenin iç denetim fonksiyonuna uygulanarak elde edilen sonuçlar açıklanmıştır.

Bircan (2020) “Belirsizlik ve kriz durumlarında çevik denetim anlayışı ve denetim mesleği üzerine etkileri: Covid-19 vakası üzerine bir değerlendirme” başlıklı makalesinde kriz ve belirsizlik durumlarının denetim mesleğine etkilerini değerlendirmiş ve çeviklik kavramının gerekliliğini vurgulamıştır. Belge incelemesi yöntemi kullanılan derleme makalede, risk ve belirsizlik dönemlerinde çevik bir denetim anlayışının faydalı olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Çendik & Anıl Keskin (2021) “Türk bankacılık sektörünün iç sistemlerine eleştirel bir yaklaşım” başlıklı makalelerinde iç denetim ve iç kontrol kavramlarını kavramsal olarak ele almış ve Türk bankalarındaki uygulamalara yer vermiştir. Belge incelemesi yönteminin kullanıldığı makalede Türk bankacılık sektöründe geleneksel iç denetim yaklaşımının yerini sorumlu bir risk yönetimi anlayışına bırakmaya başladığı, iç denetim birimleri vasıtasıyla yürütülen düzeltici denetimlerin yerini önleyici, tespit edici kontrollere bırakmaya başladığı ve çevik iç denetim yaklaşımının uygulanabileceği tespit edilmiştir.

Gönen & Yurtlu (2021) “İç denetim faaliyetlerinin etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanmasında kullanılan bir yöntem: Çevik denetim” başlıklı kitap bölümlerinde bağımsız denetim ve iç denetim kavramlarına değindikten sonra çevik denetim kavramını incelemişlerdir. Belge incelemesi yöntemi kullandıkları çalışmalarında risk odaklı iç denetim faaliyetlerinin performansını artırmak için çevik denetimin sürekli denetim yöntemiyle

birlikte kullanılmasını tavsiye etmişlerdir. Çevik denetimin verimliliğini artırmak için büyük verinin kullanılmasının önemine değinmişlerdir.

Uludağ (2022) “Çevik denetim ve iç denetçilerin değer katan liderlik özellikleri” başlıklı bildirisinde çevik yaklaşımın iç denetim sürecindeki önemini açıklamayı ve iç denetçilerin değer yaratan liderlik özelliği ile arasındaki ilişkiyi vurgulamayı amaçlamıştır. Çalışmada literatür taraması yöntemi kullanılarak çevik denetim kavramsal olarak incelenmiştir. Literatürde bu konuda fazla çalışma olmadığı, çevik denetimin öneminin arttığı ve iç denetçilerin sürekli denetim uygulamak için çevik denetim yaklaşımından yararlanabileceği tespit edilmiştir.

Yabancı literatür incelendiğinde ilk çalışmanın “Agile audit” başlıklı kavramsal bir çalışma olduğu tespit edilmiştir (Alexiou, 2017). Pandeminin etkisiyle yabancı literatürdeki çalışmaların arttığı ve özellikle 2021 yılında yoğunlaştığı görülmektedir. Yazarların veri toplama yöntemi olarak belge incelemesinin yanı sıra anket ve görüşme yöntemlerini de kullandıkları belirlenmiştir. Sonraki kısımda bu çalışmaların özetlerine yer verilmiştir.

Alexiou (2017) çalışmasında çeviklik kavramını ve çevik denetim konusunu açıklamış, çevik denetimin geleneksel denetimden farklarına değinmiş ve konuya ilişkin uygulamadan örnekler vermiştir. Uyum denetimleri dışındaki tüm karmaşık denetimler için çevik denetimin kullanılmasını tavsiye etmiştir. Bir başka çalışmasında ise çevikliğin Scrum, Kanban ve Ekstrem Programlamadan farklarına ve çevik denetim yönetimine değinmiştir (Alexiou, 2022). Çevikliğin denetim departmanlarında bir amaçtan öte daha verimli ve daha fazla değer yaratmak için bir araç olduğunu ifade etmiştir.

Truong (2020) müşteri memnuniyetinin en yüksek öncelik olması, iyi çalışan bir yazılımın varlığı, iş insanlarının ve denetçilerin birlikte çalışması, denetçilerin sık aralıklarla ve kısa zamanda sorunları iletmesi ve tavsiyeler vermesi, kritik olmayan veya kilit olmayan kontrollerin denetim programlarından çıkarılarak çalışma kağıtları gibi değer katmayan adımların da basitleştirilmesi vb. bazı çeviklik ilkelerinin denetim sözleşmelerinin kalitesini ve değerini artırmaya yardımcı olabileceğini ifade etmiştir.

Joshi (2021) çalışmasında çevik iç denetim kavramını geriye ve ileriye dönük açılardan incelemiştir. Bu kapsamda literatür taramasını kullanarak çevik denetim kavramı, çevik denetimin tarihçesi, önemi, özellikleri, uygulama süreci, avantajları ve dezavantajlarına ilişkin değerlendirmeler yapmıştır. Çalışmada, çevik iç denetim fonksiyonunun çeviklik düzeyinin şirketlerin büyüklüklerine ve örgüt kültürüne göre değişiklik gösterdiği ve çevik denetim yaklaşımının özellikle karmaşık denetimler için uygun olduğu

ve deneyimli denetçileri içeren odaklanmış bir ekiple yapılması gerektiği ifade edilmiştir.

Acharya (2021) çevik denetim uygulamasının denetim verimliliğine etkisini araştırdığı makalesinde veri toplama yöntemi olarak çevrimiçi anket kullanarak nicel bir araştırma gerçekleştirmiştir. Anketlere yanıt oranı %33,6'dır ve veriler SPSS 24.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Şirketlerde denetim verimliliğini artırmak için çevik denetime ihtiyaç olduğu, çevik denetimin denetim döngüsünü kısaltacağı ve düzenlemelere uyum konusunda esneklik sağlayacağı sonucuna ulaşmıştır.

Koerniawati (2021), denetçilerin Covid-19 salgını sırasında denetim sürecinde ortaya çıkan çeşitli sorunlara nasıl çözüm bulabileceklerini belirlemeyi ve yönlendirmeyi amaçladığı nitel çalışmasında verileri görüşme, gözlem ve belge tarama yöntemlerini kullanarak elde etmiştir. Endonezya'da gerçekleştirilen çalışmanın örnekleme iç denetçi ve bağımsız denetçi olan 5 kişiden oluşmaktadır. Uzaktan denetim ve çevik denetiminin covid-19 süresince kullanılabilirliği, bu uygulamaların iyi kurumsal yönetime katkı sağladığı ve hileyi tespit etmeye yardımcı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Christ vd. (2021) iç denetim alanında gelecekteki araştırma konularını belirlemek amacıyla 56 adet iç denetçiye anket uygulamışlar ve onlarla görüşme yapmışlardır. Bilgi teknolojilerinde yenilik, çevik denetim, personel ve personel gelişimi konularında araştırmalar yapılmasını tavsiye etmişlerdir.

Beerbaum (2021) çevik iç denetimin uyumluluk projelerinde uygulanmasını araştırdığı çalışmasında 5 tane iç denetçiyle görüşme yapmıştır ve çevik denetim uygulamalarının şirketlere etkililik ve verimlilik sağladığı sonucuna ulaşmıştır.

Önceki çalışmaların çevik denetim ve çevik iç denetim konularına yoğunlaşan çoğunlukla derleme türündeki makaleler olduğu tespit edilmiştir. Belirsizlik ve hızlı rekabet ortamlarında önem kazanması beklenen çevik denetim kavramının unsurlarının, avantajlarının ve dezavantajlarının analiz edilmesi araştırma boşluğu olarak belirlenmiştir. Ayrıca bu çalışma ile çevik terim bilimindeki kavramların denetim alanındaki karşılıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın, çevik denetim konusundaki terimlerin daha anlaşılır olmasını sağlaması beklenmektedir.

3. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Çalışmanın bu kısmında öncelikle araştırmanın amacına ve araştırma sorularına değinilmiştir. Daha sonra kullanılan araştırma yöntemi açıklanmıştır. Literatürdeki araştırma boşluğunun azaltılmasına katkı

sağlamak için çalışmanın amacı, “çeviklik felsefesinin denetim sürecine olan etkisini belirlemek” olarak belirlenmiştir. Bu amaca uygun olarak durum tespiti yapmak için aşağıda yer alan üç adet araştırma sorusu oluşturulmuştur:

(1) *Çevik denetim nedir ve hangi amaçlarla yapılmaktadır?*

(2) *Geleneksel denetimdeki görevlere karşılık gelen çevik denetim görevleri hangileridir?*

(3) *Çevik denetimin denetçilere ve denetlenenlere sağlayacağı faydalar ve zorluklar nelerdir?*

Yıldırım & Şimşek (2016) nitel araştırmayı “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlamışlardır. Nitel araştırmanın doğasında olan esneklik araştırma sürecini etkiler ve veri analizinde tümevarıma dayalı bir yaklaşım kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Çalışmada araştırma yöntemi olarak “araştırılması hedeflenen olgu veya olguların hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsayan bir veri toplama yöntemi” (Yıldırım & Şimşek, 2016) olan doküman (belge) incelemesi yöntemi kullanılmıştır. İlk olarak “başkalarının yaptıklarını ya da söylediklerini bütünlüştürmek için” (Creswell, 2014) yapılan literatür taraması kullanılarak araştırma boşluğu belirlenmiştir. Literatür taraması hem Google Akademik’te hem de denetim şirketlerinin ve meslek örgütlerinin internet sayfalarında yapılmıştır. Bu kaynaklardan elde edilen veriler sınıflandırılmış ve analiz edilmiştir. Son aşamada ise analiz sonucunda ulaşılan bulgular yorumlanarak araştırma soruları cevaplandırılmış ve çeşitli çıkarımlarda bulunulmuştur. Araştırmada sadece Türkçe ve İngilizce dilinde yazılan kaynakların incelenmesi, tezlerle ilişkin bir araştırma yapılmaması, Scopus, WoS vb. veri tabanlarında arama yapılmaması araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

4. Bulgular

Doküman incelemesi sonucunda araştırma sorularına ilişkin elde edilen bulgular kapsamında ilk olarak çevik(lik) kavramının tanımı ve tarihsel gelişimi ele alınmıştır. Daha sonra çeviklik felsefesinin denetime olan etkileri tartışılarak, çevik denetim kavramı irdelenmiştir. Çevik denetimin yapısal ve destekleyici unsurları açıklandıktan sonra da çevik denetimdeki görevlere karşılık gelen geleneksel denetim görevlerine değinilmiştir. Son olarak çevik denetimin denetçilere ve denetlenenlere (müşterilere) sağlayacağı avantajlar ve dezavantajlar kısaca açıklanmış ve geleneksel denetim ile çevik denetim karşılaştırmasına yer verilmiştir.

4.1. Çevik(lik) Kavramının Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Çevik(lik) (İng. Agile-Agility) kavramının tanımlanmasında farklı görüşler mevcuttur. Bu farklı görüşler çevik kavramının bir metodoloji, bir dizi davranış değişikliği, kültürel bir değişim veya denetime yönelik risk temelli bir yaklaşımı iyileştirmenin bir yolu olmasından kaynaklanmaktadır ve tüm bunların bir karışımı olarak kabul görmektedir (PwC, 2018). Türk Dil Kurumu (TDK) Güncel Türkçe Sözlük'te “kolaylık ve çabuklukla davranan, tetik, atik” olarak tanımlanan “çevik” kelimesi (TDK, 2023), “hızlı ve kolay hareket etme yeteneği” veya “zekice hızlı hareket etme” anlamına gelmektedir. Raven ve Cecilia (2021) tarafından çeviklik, “tanımlanmış müşterilerin çıkarlarına dayalı olarak işleri daha hızlı halletmek için bir felsefe, bir zihniyet veya bir düşünme biçimi” olarak tanımlanmıştır. İşletmelerin iç ortamındaki değişimin dış ortamdaki değişimin hızına ayak uyduramaması esneklik ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Çeviklik benzeri uygulamalar ilk olarak bilgi teknolojileri departmanlarında ortaya çıkmıştır. Çevik kavramı ilk defa üretim ile birlikte “çevik üretim” olarak Lehigh Üniversitesi Iacocca Enstitüsü tarafından 1992 yılında hazırlanan “21. yy Üretim Stratejisi (21st Century Manufacturing Enterprise Strategy) isimli raporda kullanılmıştır. Çevik üretim kavramı, “işletmelerin rekabetçi bir çevrede sürekli değişim ve belirsizlik altında başarılı olabilmeleri için izlemeleri gereken yol” (Çetin & Altuğ, 2005) olarak tanımlanabilmektedir. Yazılımda yaygın olarak kullanılan şelale yönteminin etkili ve verimsiz sonuçlarına çözüm olarak geliştirilen çeviklik kavramı, 2001 yılında 17 üyeden oluşan Çevik İttifakı (Agile Alliance) tarafından yayınlanan Çevik Yazılım Geliştirme Manifestosu'nda yer almıştır (Agile Alliance, 2001). Çeviklik, yazılım geliştirme için yinelemeli yaklaşımı kullanan bir dizi yol gösterici ilkeyi tanımlamaktadır (Blanding & Child, 2019). Rigby (2020) çevikliği, “müşterilerle yoğun iş birliği, uyarlamalı testler ve öğrenme yoluyla inovasyon becerisini geliştirmeyi hedefleyen bir anlayış ve yöntem” olarak tanımlamıştır. Çevik manifesto ile süreçler ve araçlardan ziyade bireyler ve etkileşimlere, kapsamlı dokümantasyondan ziyade çalışan yazılıma, sözleşme pazarlıklarından ziyade müşteri ile iş birliğine ve bir plana bağlı kalmaktan ziyade değişime karşılık verme vurgulanmıştır (Pagac & Roy, 2019).

Günümüzde yazılım geliştirme için sıklıkla kullanılan bir kavram olan çeviklik zamanla işletmelerin ürün geliştirme, pazarlama, insan kaynakları vb. fonksiyonlarında da kullanılmaya başlanmıştır. Çeviklik örgütün çevresi ve kültüründen etkilenir ve tüm kuruluşların uygulaması gereken bir yöntem değildir. Çözülmesi gereken problem karmaşık olduğunda, çözüm baştan bilinmediğinde, ürün gereksinimleri değişecek gibiyse, yapılan iş modüllere ayrılabilirse, son kullanıcı ile yakın iş birliği olanağı varsa, çevik yöntemler

daha etkili olur ve daha kolay kullanılır (Rigby, 2020). Çevik ekipler halinde hareket etmeyen muhasebe vb. fonksiyonların da çevik ekipleri desteklemesini sağlayacak değişiklikler yapılması gerekmektedir. Örgütsel çeviklik uygulamalarının yaygınlaşması, belirsizliklerle dolu iş hayatı ve covid-19 süreci çevik denetim ve/veya çevik iç denetim kavramlarını ön plana çıkarmıştır. Mevcut şelale yöntemi denetim faaliyetleri için yetersiz kalabildiğinden çevik denetim gibi daha yeni düşünme ve çalışma biçimleriyle tanışmak ve bunları uygulamak önemlidir (KPMG, 2019). İç denetimdeki çevik uygulamalar, iç denetimin performansını ve değerini yükseltmeye çalışmaktadır (Joshi, 2021).

4.2. Çevik Denetimin Tanımı ve Amacı

Çevik denetim, denetim faaliyetlerini tamamlamaya yönelik modern bir yaklaşımdır. Çevik denetim, iç denetimler, dış denetimler, mali tablo denetimleri, operasyonel denetimler, uygunluk denetimleri vb. dahil tüm denetim türlerinde uygulanabilmektedir. Risk değerlendirmesi, denetim planı, saha çalışması ve raporlama aşamalarını kapsayan denetim yaşam döngüsü boyunca çevik bir yaklaşım uygulamak mümkündür (DeRoche, 2022). Çevik denetime ilişkin farklı tanımlar aşağıda yer almaktadır:

- Denetim görevlerinin yürütülmesinde çevik yazılım geliştirme değerlerinin, ilkelerinin, çerçevelerinin, yöntemlerinin ve/veya uygulamalarının kullanılmasıdır (Pagac & Roy, 2019),
- Görevleri kıyaslayarak, zayıf unsurları ortadan kaldırarak ve her denetim görevine önemine göre çalışma süresi atayarak karmaşık denetim süreçlerinin verimliliğini artırmaya dayalı bir denetim yaklaşımıdır (Bircan, 2020),
- Engellerin olumsuz etkilerini tespit etmek ve ortadan kaldırmak veya azaltmaktır (Alexiou, 2022),
- Bir kuruluştaki en acil risklerle ilgili içgörüler edinmeye ve yönetimle paylaşmaya odaklanan, değerlendirmeden raporlamaya kadar daha kısa bir denetim yaşam döngüsüne dayanan, denetimlerin geliştirilmesine ve yürütülmesine yönelik müşteri odaklı bir yaklaşımdır (DeRoche, 2022).

Çevik denetim, geleneksel ve sıralı “şelale” denetim sürecine bir alternatif olarak ne yapılması gerektiği değil, nasıl yapılması gerektiği sorusuna cevap aramaktadır. Çevik denetim yaklaşımı daha esnek, değişikliklere duyarlıdır ve iş paydaşlarıyla şeffaf iletişim ve katılıma dayalıdır (Berger, 2020). Çevik denetim, kuruluş için en önemli riskleri oluşturan alanların denetimlerini

seçerek denetim planının oluşturulmasıyla başlamaktadır ve risklerin kabul edilebilir bir düzeye indirildiği bireysel bir sözleşmenin sonuçlarının bildirilmesiyle sona ermektedir (Raven & Cecilia, 2021).

Çevik yazılım geliştirmenin kökleri üzerine inşa edilen çevik bir denetimin temel amacı, zamanında ve tüm paydaşları içeren sürekli bir denetim sistemi oluşturarak denetim sürecini daha verimli, etkili ve esnek olacak şekilde iyileştirmektir. Çeşitli paydaşlar, süreçler ve araçlar arasındaki iş birliği ve etkileşim denetimde önemlidir. Çevik denetimin diğer amacı ise, kurumsal risklere hızlı bir şekilde uyum sağlama yeteneği ile yönetilebilir bir çabayla denetim yapmaktır. Çabalar yönetilebilir olduğundan, çevik bir yaklaşım genellikle stresi azaltmaktadır. Bu, denetim hazırlık faaliyetlerinin genellikle eş zamanlı olarak yürütüldüğü ve insanların tükenmiş hissetmelerine yol açan geleneksel yaklaşımdan farklıdır (Burkett, 2022).

4.3. Çevik Denetimin Yapısal ve Destekleyici Unsurları

Çevik(lik) kavramının kendine ait bir terim bilimi olması nedeniyle bu terimlerin denetimde ne ifade ettiklerinin anlaşılması önemlidir. Çevik bir denetimin üç temel yapısal unsuru vardır (Berger, 2020):

- **Backlog (İş Listesi):** İş listesinde denetim planından farklı olarak kapsamlı kalemler, kalemin algılanan riskine ve katma değerine bağlı olarak listeye eklenebilmekte veya listeden çıkartılabilmektedir. Denetçiler, yıllık denetim planlaması sırasında önceden belirlenmiş öğelere odaklanmak yerine, iş listeleri kullanarak paydaşların halihazırda deneyimlemekte olduğu ortaya çıkan sorunları ele alabilme imkânı bulmaktadırlar.
- **Sprint'ler:** Kapsamlı bir öğeyle ilişkili görevler, sprintlere bölünmüştür. Sprint, bir görevin tamamlanması gereken bir zaman dilimini ifade etmektedir. Sprint'ler tipik olarak bir ila dört hafta uzunluğundadır ve ortalama iki haftadır. Sprint'ler, hızlandırılmış teslim döngüleri aracılığıyla denetim ekiplerinin gerekli son teslim tarihlerini karşılamasını sağlamaktadırlar.
- **Scrum'lar:** Scrum'lar, denetim ekibi üyeleri ve kilit iş paydaşları arasında günlük olarak yapılan, genellikle 15 ila 30 dakika süren kısa ve öz toplantılardır. Toplantılar dün ne yapıldığını, bugün ne yapılacağını, mevcut sprintin önündeki engelleri ve olası sorunları kapsamaktadır.

Açıklanan temel unsurların yanı sıra destekleyici unsurlar da dikkate alınmalıdır. Bu unsurlardan ilki fonksiyonlar arası ekiplerdir. Her sprint

ekibi, atanan görevleri tamamlamak için gereken tüm becerilerle (bilgi teknolojileri, uyumluluk, operasyonel vb.) donatılmalıdır. Sprint ekibi içindeki yakın iş birliği ve sürekli iletişim, geleneksel silo duvarlarını yıkarak verimliliği artırır ve ekibin daha odaklanarak çalışmasına olanak tanımaktadır (Agarwal, 2021). İkinci destekleyici unsur ise sürekli bütünleştirmedir ve projenin farklı grup unsurlarının sürekli olarak bir araya getirilmesini ifade etmektedir (Berger, 2020). Üçüncü ve son destekleyici unsur proje bilgilerini gerçek zamanlı olarak ekip ve paydaşlara sunmakta kullanılan, proje bilgileri panosudur (Agarwal, 2021). Bu panolar, projenin kapsamı, durumu ve sonuçları ile ilgili şeffaflık sağlarken, bilgi paylaşımı yoluyla da ekip içinde iş birliğini kolaylaştırmaktadırlar.

Çeviklik terim bilimi açıklandıktan sonra en yaygın geleneksel denetim görevlerine karşılık gelen çevik denetim görevlerini açıklamanın faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu karşılaştırma Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Çevik Denetimdeki Görevlerin Geleneksel Denetimdeki Karşılıkları

Çevik Denetimdeki Görevler	Geleneksel Denetimdeki Görevler	Görev Detayları
Ürün sahibi (product owner)	Denetim Planı Sahibi (denetim müdürü veya denetim yöneticisi)	Denetim planı için nihai sorumluluğa sahiptir.
Scrum ustası (scrum master)	Denetim lideri (denetim yöneticisi veya yürütücüsü)	Denetim projesi, atamalar, günlük stand-up toplantıları, sonuçların gözden geçirilmesi, retrospektifler ve Denetim Planı Sahibinin bilgilendirilmesinden sorumludur.
Çevik ekip	Denetim projesi ekibi	Denetimi yürütmektedir.
Paydaşlar	Denetlenenler/Üst Yönetim	Denetim müşterisi ve denetim sırasında elde edilen denetim içgörülerinin alıcısıdır.
Teknik ve alan uzmanları	Denetim ekibindeki uzmanlar	Denetim ekibindeki uzmanlar; bir konu veya teknik beceri (örn. analiz) hakkında daha bilgilidir.
Bağımsız test ve denetim ekibi	Kalite Değerlendirme Ekibi (Mesleki Uygulama)	İşin iş değerlendirmesini veya emsal incelemesini gerçekleştirir. Tipik olarak, yalnızca daha büyük ekipler bu role sahiptir.

Kaynak: DeRoche, T. (2022). *Agile audit transformation and beyond*. CRC Press.

4.4. Çevik Denetimin Avantajları ve Dezavantajları

Çevik bir denetim gerçekleştirmek, denetime dahil olan tüm tarafların taahhüdünü ve planlamasını gerektirmektedir. Çevik denetim iyi yapıldığında herkes için denetim deneyimini büyük ölçüde iyileştirebilmektedir. Ancak denetlenen kurum ve veri erişimi çevik bir şekilde gerçekleşmediğinde çevik denetimin süresi geleneksel denetim süresi ile benzerlik göstermektedir (Philipp, 2021). Çevik denetimde görevler, kararlaştırılan bir zaman çerçevesinde tamamlanacak daha küçük görev parçalarına bölünmektedir. Bu nedenle denetim departmanı aynı anda yalnızca belirli ve mevcut göreve odaklanabilmektedir. Denetim ekiplerinin çalışmaları ve beklentileri hakkında bilgi verilen ve varsa sorunların çözüldüğü düzenli aralıklarla kısa toplantılar yapılmaktadır. Ayrıca çeviklik modelleri, ekibin bağımsız çalışmasına yardımcı olarak verimliliklerini artırmaktadır (Beerbaum, 2021). Çevik denetimin hem denetçilere hem de denetlenen kurumlara sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibidir (Burkett, 2022; DeRoche, 2022; Lyons, 2022):

- Denetçi-müşteri ortaklığını geliştirildiğinden denetçiler ve müşteriler daha uyumlu hale gelmektedir ve bunun sonucunda olumlu bir denetim deneyimi sağlanmaktadır,
- Müşteri ihtiyaçlarına ve denetim risklerine uyum sağlamak için denetim kapsamı ve saha çalışması zamanlaması daha esnekler,
- Planlama, saha çalışması ve raporlama aşamalarını tek bir tutarlı görevde birleştirmek, uzun hazırlık süreleri olan farklı görev aşamalarının yürütülmesini önlemektedir,
- Denetim ekibi arasındaki iletişimin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır,
- Çevik bilgi teknolojileri denetimleri tarafından üretilen bilgiler, denetim iş listesi ve yıllık planın yeniden gözden geçirilmesi için bir fırsat sağlamaktadır,
- Denetimin zamanında, bütçeye uygun şekilde ve verimli bir şekilde tamamlanmasına yardımcı olmaktadır.

Çevik denetimin faydalarını tam olarak elde etmek için kuruluşlar, çevik yaklaşıma eşlik eden zorlukların farkında olmalıdır. Çevikliğin zorluklarını anlayan kuruluşlar, zorlukları azaltmak için önlemler alabilmektedirler. Çevik denetim yaklaşımında karşılaşılan zorluklar şunlardır:

- Çevik denetim kapsamını anlamlı denetim sprintlerinde tasarlamak, önceden planlama gerektirmektedir (Burkett, 2022),

- Denetimler devam ediyor ve hiç bitmiyor gibi algılanabilmektedir. Çevik denetim yaklaşımı, denetim sprint faaliyetlerini denetim sürecine yaydığı için kurumlar kendilerini sürekli gözetim ve denetim altındaymış gibi hissederek küskün hale gelebilirler (IvyPanda, 2022),
- Çevik bir denetimde, işin küçük ve yönetilebilir görevlere bölünmesi amaçlandığından, eksik olan denetim görevleri, denetimde gecikmeye neden olabilmektedir (Acharya, 2021),
- Çevik bir denetimin yinelemeli doğası nedeniyle, denetlenen öğeler hâlâ işlendiği için dokümantasyon ve denetim kanıtları eksik olabilmektedir. Denetçiler kısmi belgeler alabilir, ancak kalan belgeleri ve kanıtları elde etmek için süreci takip etmeleri gerekecektir (Burkett, 2022),
- Çevik denetimde toplantılar, paydaş katılımı ve değişim yönetimi açısından yüksek bir taahhüt talebi vardır (Mkoba & Marnewick, 2020). Çeşitli denetim ekipleri arasındaki iletişimi geliştirmek ve iş birliğini sürdürmek önemlidir.

4.5. Geleneksel Denetim ile Çevik Denetim Arasındaki Farklar

Çevik denetim ile geleneksel denetim arasındaki temel fark, katı ve tek aşamalı planlama yerine çevik denetim, sürekli olarak akıcı, yinelemeli planlamaya odaklanmasından dolayı daha esnek olmasıdır (Galvanize, 2020). Geleneksel bir denetim süreci doğrusaldır ve zaman çerçevelerini belirlemek için yapılmaktadır. Çevik bir denetim süreci ise döngüsel ve çeviktir, dış etkilere duyarlıdır ve belirlenen risklere dayalı olarak denetim sıklığını belirlemektedir (Farnham, 2022). Geleneksel denetim ile çevik denetim arasındaki farklar Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2: Geleneksel Denetim ile Çevik Denetimin Karşılaştırılması

Geleneksel Denetim	Çevik Denetim
Denetim işinin katı ve tek aşamalı bir planlamasını içermektedir.	Sprint'ler (kısa planlama, çalışma ve artan iş birliği) sürekli olarak esnek, yinelenmeli planlamaya dayalı bir süreci içermektedir.
Genellikle ekip üyeleri ve paydaşlar arasındaki iletişim kopmaktadır.	Hem denetim ekibi arasında hem de paydaşlarla sürekli iletişim ve iş birliğine odaklanmaktadır.
Planlama, saha çalışması, gözden geçirme ve raporlama aşamaları sekiz hafta veya daha uzun sürebilmektedir.	Bu üç aşama çok daha kısa zaman dilimlerinde tamamlanmaktadır.
Denetim planlaması süreci gerçekleştirilir.	Denetim planlamasının çevik denetimdeki karşılığı olan Backlog (iş listesi) denetim ekibi tarafından gözden geçirilmesi gereken kapsamlı öğeler topluluğudur.
Denetimin yürütülmesi aşamasında saha çalışması ve inceleme yapılmaktadır.	Çevik denetim sürecinin yürütülmesinde sprintler ve retrospektifler (sprint değerlendirme toplantıları) kullanılmaktadır.
Raporlama proje sonunda yapılmaktadır.	Tekrarlanan raporlamalar yapılmaktadır.
Ayrıntılı belgelere odaklanılmaktadır.	Yazılım tabanlı denetim uygulanmaktadır.
Plana bağlı kalmaktadır.	Değişime yanıt verme ön plandadır.

Kaynak: Joshi, P. L. (2021). A review of agile internal auditing: retrospective and prospective. International Journal of Smart Business and Technology, 9(2), 13-32.

5. Sonuç

Çeviklik metodolojisi kavramı, ürün teklifinde her bir müşterinin dikkate alındığı, çeşitli farklı ve heterojen gereksinimlere ve birikmiş işlere yol açan tasarım odaklı düşünceye bağlıken, çevik denetim birkaç müşteri tarafından karakterize edilir, ancak tanım gereği oldukça açık bir şekilde tanımlanmıştır. Şirketlerin yeni normal ararken aynı zamanda gelişmenin, uyum sağlamanın ve daha çevik olmanın yollarını aradığı görülmektedir. Çevik denetim, daha derin içgörüler sağlamaya, duyarlı risk tehditlerini değerlendirmeye, bu riski iyileştirmeye ve daha zamanında ve etkili raporlamaya bakabilir. Ayrıca, sürekli risk değerlendirmesi için daha gelişmiş veri görselleştirme tekniklerinin gerekli olduğunu öne sürüyorlar (Joshi, 2021). Çevik ilkelerin esnekliği, denetimlerin değişikliklere kolayca yanıt vermesini sağlar. Sonuç olarak, yapılan denetimler güvenilir ve güvenilir denetim sonuçları sağlar (IvyPanda, 2022).

Değişen iş ortamını zamanında analiz etmek, stratejik olarak çevik bir organizasyon için değerli bilgiler sağlayabilmektedir. KRY liderleri bu fırsatı, çevik ekiplerin görev başarısızlığının ötesinde güvenlik riskleri, itibar, düzenleyici gereklilikler ve diğerleri dahil olmak üzere risk boyutlarını görmelerine yardımcı olmak için kullanabilmektedir. Çevik yöntemler, işleri daha hızlı ve daha iyi iş yapmanın bir yolu olabilmekte ve ayrıca stratejik risk ve belirsizliğe karşı bir yanıt olabilmektedir. Çevik uygulamaları benimsemek, ekiplerin çok daha hızlı çalışmasına, düşük değerli işleri ortadan kaldırmasına ve karar alma sürecinin daha uzun olduğu geleneksel hiyerarşik yaklaşıma göre sorunları daha iyi çözmesine olanak tanımaktadır (Walker, 2022).

Çeviklik, son birkaç yıldır iç denetçiler için de “yeni bir konu” olmuştur (Christ vd., 2021). İç denetimdeki çevik uygulamalar, iç denetimlerin performansını ve değerini yükseltmeye çalışmaktadır. Galvanize (2020) kayda değer bir kurumsal değer katmak ve güvenilir bir stratejik iş ortağı olmak için iç denetimin gelişmesi gerektiğine ve çevik tekniklerin buna yardımcı olabileceğine dikkat çekmektedir. Gelecek çalışmalarda çevik denetime ve çevik iç denetime ilişkin uygulama örnekleri içeren çalışmaların yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca denetçilerin görüşlerine yönelik çalışmaların da fayda sağlaması beklenmektedir.

Kaynakça

- Acharya, S. (2021). Agile auditing for increasing efficiency. *International Journal of Auditing and Accounting Studies*, 3(1), 79-107.
- Agarwal, C. R. (2021). *Agile-Internal-audit-Methodologies-RA*.
- Agile Alliance. (2001). *History: The Agile Manifesto*. <https://agilemanifesto.org/history.html>
- Alexiou, S. (2017). Agile audit. *ISACA Journal*, 2, 1-9.
- Alexiou, S. (2022). Going agile in audit. *ISACA Journal*, 1, 1-6.
- Baloğlu, G. (2019). İç denetim için çeviklik: Türk finans sektöründeki bir işletme üzerinde inceleme. *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, 17(60), 37-46. <https://doi.org/10.26650/med.2019490243>
- Beerbaum, D. (2021). Transforming to agile audit: A case study research. *Journal of Applied Research in the Digital Economy*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3824285>
- Berger, L. (2020, Ocak 27). *Agile internal audit: How to audit at the speed of risk*. <https://blog.protiviti.com/2020/01/27/agile-internal-audit-how-to-audit-at-the-speed-of-risk>
- Bircan, N. G. (2020). Belirsizlik ve kriz durumlarında çevik denetim anlayışı ve denetim mesleği üzerine etkileri: Covid-19 vakası üzerine bir değerlendirme. *Mali Çözüm Dergisi*, 30(161), 245-258.
- Blanding, C., & Child, M. (2019). *Agile Auditing*.
- Burkett, B. (2022). *Agile Auditing from an Insider's Perspective*.
- Christ, M. H., Eulerich, M., Krane, R., & Wood, D. A. (2021). New frontiers for internal audit research. *Accounting Perspectives*, 20(4), 449-475. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12272>
- Creswell, J. W. (2014). *Araştırma deseni* (S. B. Demir, Ed.). Eğiten Kitap.
- Çendik, Y. Y., & Anıl Keskin, D. (2021). Türk bankacılık sektörünün iç sistemlerine eleştirel bir yaklaşım. *TİDE Academia Research*, 3(1), 11-40.
- Çetin, O., & Altuğ, N. (2005). Çevik üretim. *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, 301-306.
- DeRoche, T. (2022). *Agile audit transformation and beyond*. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781003201571>
- Farnham, K. (2022). *How Agile Internal Audit Can Benefit Your Business*.
- Galvanize. (2020). *Sprinting ahead with agile auditing*.
- Gönen, S., & Yurtlu, Ö. (2021). İç denetim faaliyetlerinin etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanmasında kullanılan bir yöntem: Çevik denetim. İçinde M. Dalkılıç (Ed.), *INSAC Advances in Social and Education Sciences* (ss. 159-175). Duvar Kitabevi.
- IvyPanda. (2022). *Agile Auditing: Benefits and Drawbacks Essay (Critical Writing)*

- Joshi, P. L. (2021). A review of agile internal auditing: retrospective and prospective. *International Journal of Smart Business and Technology*, 9(2), 13-32. <https://doi.org/10.21742/ijst.2021.9.2.02>
- Koerniawati, D. (2021). The remote and agile audit: A fraud prevention effort to navigate the audit process in the covid-19 pandemic. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Airlangga*, 6(2), 1131-1149.
- KPMG. (2019). *Agile Internal Audit*.
- Lyons, R. (2022). *Is Agile Auditing a Sure Thing for Internal Audit*. ISACA.
- Mkoba, E., & Marnewick, C. (2020). Conceptual Framework for Auditing Agile Projects. *IEEE Access*, 8, 126460-126476. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3007874>
- Pagac, J., & Roy, A. (2019). *Transforming Internal Audit Methodology into Agile IA*.
- Philipp, W. (2021). *Agile Internal Auditing-The Case Back To Normal*.
- PwC. (2018). *PwC Agile-Auditing*.
- Raven, C., & Cecilia, W. (2021). *Agile Auditing: Fundamentals and applications*. John Wiley & Sons.
- Rigby, D. K. (2020). Çeviklik: Oyuna girmenin ve oyunda kalmanın yolu. İçinde *Çeviklik* (ss. 5-14). Optimist.
- Romano, J. (2019). *Agile auditing_ transforming internal audit to add greater value*. Baker Tilly.
- Subramanian, A., Krishnamachariar, P. K., Gupta, M., & Sharman, R. (2018). Auditing an Agile Development Operations Ecosystem. *International Journal of Risk and Contingency Management*, 7(4), 90-110. <https://doi.org/10.4018/ijrcm.2018100105>
- TDK. (2023). *Çevik*. <https://sozluk.gov.tr>
- Truong, L. (2020). Agile auditing: More value, less resources. *EDPACS*, 62(1), 4-7. <https://doi.org/10.1080/07366981.2020.1769764>
- Uludag, S. (2022). Agile audit and value-added leadership characteristics of internal auditors. *Pressacademia*, 160-162. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2022.1607>
- Walker, P. L. (2022). *Enabling organizational agility in an age of speed and disruption*. <https://www.coso.org/Shared%20Documents/Enabling-Organizational-Agility-in-an-Age-of-Speed-and-Disruption.pdf>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.