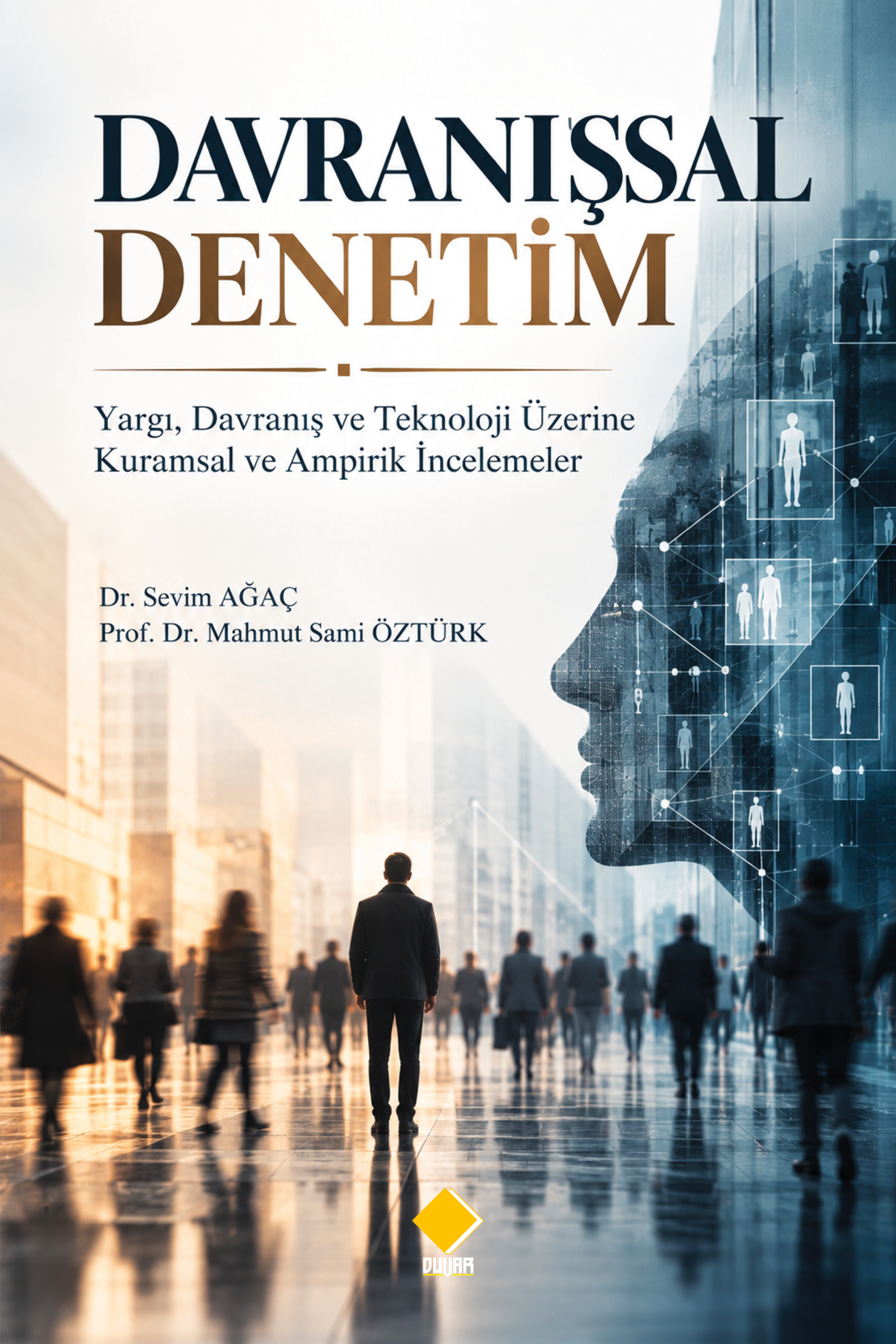
DAVRANIŞSAL DENETİM

Yargı, Davranış ve Teknoloji Üzerine
Kuramsal ve Ampirik İncelemeler

Dr. Sevim AĞAÇ
Prof. Dr. Mahmut Sami ÖZTÜRK



DUVAR

DAVRANIŞSAL DENETİM:

Yargı, Davranış ve Teknoloji Üzerine Kuramsal ve Ampirik İncelemeler

Dr. Sevim AĞAÇ
Prof. Dr. Mahmut Sami ÖZTÜRK

DAVRANIŞSAL DENETİM:
Yargı, Davranış ve Teknoloji Üzerine Kuramsal ve Ampirik İncelemeler
Dr. Sevim AĞAÇ
Prof. Dr. Mahmut Sami ÖZTÜRK

Genel Yayın Yönetmeni: Berkan Balpetek
Kapak ve SayfaTasarımı Duvar DESIGN
Basım Tarihi: Eylül 2026
Yayıncı Sertifika No: 49837
E-ISBN: 978-625-8936-60-5

© Duvar Yayınları
853 Sokak No:13 P.10 Kemeraltı-Konak/İzmir
Tel: 0 232 484 88 68

www.duvaryayinlari.com
duvarkitabevi@gmail.com

ÖNSÖZ

Denetim yalnızca standartların, prosedürlerin ve raporların uygulandığı teknik bir süreç değildir. Bu sürecin merkezinde karar veren, kanıtları değerlendiren, yönetimin açıklamalarını sorgulayan, zaman baskısı altında çalışan ve giderek daha fazla teknolojik araçlardan yararlanan denetçi bulunmaktadır. Bu nedenle denetimin insan davranışından bağımsız biçimde ele alınması, mesleki uygulamanın önemli bir bölümünü görünmez bırakmaktadır. Bu kitap, davranışsal denetimi bu bakış açısıyla ele almaktadır. Denetçi yargısı ve karar verme süreçleri; bilişsel yanlılıklar, mesleki şüphecilik, etik ve bağımsızlık, müşteri etkisi, zaman ve iş yükü baskısı, ekip ilişkileri, hile riski ve örgütsel çevre ile birlikte incelenmektedir. Amaç, denetçiyi hatalar yapan bir karar verici olarak tanımlamak değil; mesleki yargının hangi koşullarda güçlendiğini, hangi durumlarda kırılgan hâle geldiğini ve bu risklerin nasıl daha iyi yönetilebileceğini anlamaktır.

Kitabın ilk bölümünde davranışsal denetimin kavramsal ve kuramsal temelleri açıklanmakta ve kişi, görev, çevre, kişiler arası etkileşim ile teknolojiyi birlikte ele alan bütünleşik bir davranışsal denetim modeli geliştirilmektedir. İkinci bölümde bu yaklaşım denetçinin mesleki yaşamına taşınarak karar verme, şüphecilik, etik, bağımsızlık, hile, müşteri baskısı ve ekip davranışı gibi konular ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır. Üçüncü bölüm, davranışsal denetimin araştırılmasında kullanılan yöntemlere ve güncel gelişmelere ayrılmıştır. Nörobilimsel ve psikofizyolojik yöntemlerin sağlayabileceği katkılar, yöntemsel sınırlılıklarıyla birlikte değerlendirilmekte; veri analitiği, yapay zekâ ve dijital denetim araçlarının denetçi yargısı üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. Teknoloji burada insan yargısının yerine geçen bir unsur olarak değil, karar sürecini yeniden biçimlendiren bir bileşen olarak ele alınmaktadır. Kitabın uygulama bölümünde ise Türkiye'de faaliyet gösteren denetçilerle gerçekleştirilen nitel araştırmanın bulgularına yer verilmektedir. Denetçilerin mesleki deneyimleri üzerinden yargı ve karar verme, bilişsel yanlılıklar, zaman ve müşteri baskısı, mesleki şüphecilik, etik ve bağımsızlık, hile riski, ekip dinamikleri ve teknolojinin gelecekteki rolü değerlendirilmektedir.

Bu çalışma, davranışsal denetimi yalnızca akademik bir tartışma alanı olarak değil, denetim kalitesinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayabilecek uygulamalı bir perspektif olarak ele almaktadır. Denetçinin nasıl düşündüğü, hangi koşullarda karar verdiği ve bu kararların örgütsel ve teknolojik çevreden nasıl etkilendiği anlaşılmadan denetim sürecinin bütünüyle kavranması güçtür.

Kitabın; denetim alanında çalışan akademisyenlere, araştırmacılara, lisansüstü öğrencilere, bağımsız denetçilere ve konuya ilgi duyan meslek mensuplarına yararlı olması dileğiyle.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ ..... **iii**

GİRİŞ **1**

I. BÖLÜM
DAVRANIŞSAL DENETİMİN KAVRAMSAL VE KURAMSAL TEMELLERİ **9**

1.1. Davranışsal Denetim Kavramı 9
1.2. Davranışsal Denetimin İlişkili Alanlardan Ayrılması 10
1.2.1. Davranışsal Muhasebe ve Davranışsal Denetim 10
1.2.2. Denetim Yargısı ve Karar Verme Araştırmaları 11
1.2.3. Denetim Psikolojisi 12
1.2.4. Örgütsel Denetim Davranışı 12
1.2.5. Adli Muhasebe ve Hile Araştırmalarıyla İlişkisi 13
1.3. Davranışsal Denetimin Kapsamı ve Analiz Düzeyleri 14
1.3.1. Bireysel Düzey 15
1.3.2. Denetim Ekibi Düzeyi 16
1.3.3. Denetim Firması ve Örgüt Düzeyi 16
1.3.4. Müşteri–Denetçi İlişkisi Düzeyi 17
1.3.5. Düzenleyici ve Kurumsal Çevre Düzeyi 17
1.3.6. İnsan–Teknoloji Etkileşimi Düzeyi 18
1.4. Davranışsal Denetimin Tarihsel Gelişimi 19
1.4.1. İnsan Bilgi İşleme Yaklaşımının Doğuşu 19
1.4.2. Deneysel Denetim Araştırmalarının Gelişimi 20
1.4.3. Sezgiler ve Bilişsel Yanlılıklar Dönemi 20
1.4.4. Uzmanlık ve Deneyim Araştırmaları 21
1.4.5. Mesleki Şüphecilik ve Hile Araştırmalarının Yükselişi 21
1.4.6. Ekip, Örgüt Kültürü ve Sosyal Etkileşim Araştırmaları 22
1.4.7. Büyük Veri, Yapay Zekâ ve Nörobilim Dönemi 22
1.5. Davranışsal Denetim ve Denetim Kalitesi 23
1.6. Sınırlı Rasyonellik 24
1.7. Çift Süreçli Düşünme Yaklaşımı 26
1.8. Sezgiler ve Bilişsel Yanlılıklar Yaklaşımı 28
1.9. İnanç Güncelleme ve Kanıt Sıralaması 30
1.9.1. İnanç Düzeltme Modeli 30
1.9.2. İlk Bilgi ve Son Bilgi Etkileri 32
1.9.3. Olumlu ve Olumsuz Kanıtların Asimetrik Değerlendirilmesi 32

1.10. Uzmanlık ve Doğal Karar Verme Yaklaşımı 33
1.10.1. Deneyim ile Uzmanlık Arasındaki Fark 34
1.10.2. Örüntü Tanıma 34
1.10.3. Göreve Özgü Bilgi 35
1.10.4. Uzman Sezgisinin Yararları ve Sınırları 35
1.11. Güdülenmiş Muhakeme ve Bilişsel Uyumsuzluk 36
1.11.1. Tercih Edilen Sonuca Yönelme 36
1.11.2. Müşteri Lehine Gerekçe Üretme 37
1.11.3. Önceki Kararları Savunma 38
1.12. Sosyal Etki, İkna ve Otorite 38
1.12.1. Uyum Davranışı 39
1.12.2. Hiyerarşik Baskı 40
1.12.3. Yönetimin İkna Stratejileri 41
1.12.4. Hesap Verebilirlik 42
1.13. Etik Karar Verme Kuramları 43
1.13.1. Ahlaki Gelişim 43
1.13.2. Ahlaki Yoğunluk 44
1.13.3. Etik Duyarlılık 45
1.13.4. Etik Niyet ve Davranış 45
1.14. Bütünleşik Davranışsal Denetim Modeli 46

II. BÖLÜM
DENETÇİ DAVRANIŞI, YARGISI VE MESLEKİ TUTUMLAR 51
2.1. Denetçi Davranışının Çok Düzeyli Yapısı 51
2.2. Bireysel Özellikler, Uzmanlık ve Mesleki Kimlik 53
2.3. Görev, Kanıt ve Çalışma Koşulları 55
2.4. Müşteri, Denetim Firması, Ekip ve Kurumsal Çevre 60
2.5. Denetim Yargısı ve Karar Verme Süreci 65
2.6. Sezgi, Kestirme Yollar ve Bilişsel Yanlılıklar 68
2.7. Yanlılıkların Denetim Görevlerine Yansıması 73
2.8. Yanlılıkları Azaltan Karar Tasarımı 76
2.9. Mesleki Şüpheciliğin Kavramsal Temeli ve Yaklaşımları 79
2.10. Şüpheci Yargı, Şüpheci Eylem ve Kanıt Arama 83
2.11. Etik Karar Verme, Bağımsızlık ve Mesleki Cesaret 87
2.12. Hileyi Davranışsal Bir Süreç Olarak Anlamak 91
2.13. Yönetici Özellikleri, Örgüt Kültürü ve Aldatma 96
2.14. Hile Belirtileri ve Denetçinin Bilişsel Kırılganlıkları 100
2.15. Stratejik Muhakeme, Sorgulama ve Hile Riskine Yanıt 103

III. BÖLÜM
ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ, NÖROBİLİM VE TEKNOLOJİ..... 106
3.1. Davranışsal Denetimde Ampirik Araştırmanın Mantığı..... 106
3.2. Nörobilimsel ve Psikofizyolojik Kanıtın Denetimde Kullanımı 107
3.2.1. Açıklama Düzeyleri..... 108
3.2.2. Üç Yaygın Yanılgı..... 109
3.2.3. Otomatik ve Kontrollü İşleme 111
3.2.4. Beyin Bölgesinden Zihinsel Sürece Ters Çıkarım..... 112
3.3. Dijital Denetimde Veri, Yapay Zekâ ve İnsan Yargısı 113
3.3.1. Araç Benimsemesinden İş Sisteminin Değişimine..... 113
3.3.2. Dijitalleşmenin Davranışsal Mekanizmaları 114
3.3.3. Süreç İzleri ve Analitik Öğrenme..... 115
3.3.4. Tahmin, Sınıflandırma ve Denetim Anlamı..... 115
3.3.5. Model Doğrulama, Kayma ve Açıklama 116
3.3.6. Kontrol, Katılım ve Görev Kimliği 117
3.3.7. Dağıtılmış Sorumluluk ve Ekip Süreci 117
3.3.8. Sisteme ve Kullanıcıya Yönelik Çifte Şüphecilik 119
3.3.9. Veri Kullanımının Sınırları..... 119
3.3.10. Hesap Verebilirlik ve Tedarikçi Bağımlılığı 120
3.4. Geleceğin Davranışsal Denetim Sistemleri ve Yönetişim..... 121

IV. BÖLÜM
DENETÇİ GÖRÜŞLERİ ÇERÇEVESİNDE DAVRANIŞSAL DENETİM ÜZERİNE NİTEL BİR İNCELEME..... 126
4.1. Araştırmanın Yöntemi..... 126
4.2. Araştırmanın Bulguları..... 127
4.3. Denetim Kararlarını Etkileyen Faktörler..... 136
4.4. İlk İzlenim ve Başlangıç Bilgilerinin Denetçi Değerlendirmelerine Etkisi..... 136
4.5. Mesleki Yargıya Güven ve Aşırı Güven Riski..... 137
4.6. Geçmiş Performans ve Güvenilir Müşteri İmajının Etkisi 138
4.7. Zaman Baskısının Denetçi Kararlarına Etkisi 138
4.8. Müşteri Beklentileri ve Taleplerinin Denetim Kararlarına Etkisi..... 139
4.9. Mesleki Şüphecilik Anlayışı..... 139
4.10. Denetim Sürecinde Karşılaşılan Etik İkilemler 140
4.11. Denetçi Bağımsızlığını Tehdit Eden Unsurlar..... 141
4.12. Hile Riskinin Değerlendirilmesinde Davranışsal ve Psikolojik Göstergeler..... 141
4.13. Denetçileri Etkileyen Hile ve Usulsüzlük Vakaları..... 142

4.14. Denetim Ekibinin Davranışsal Dinamikleri 142
4.15. Yapay Zekâ, Veri Analitiği ve Dijital Araçların Denetçi Kararlarına Etkisi 143
4.16. Teknolojik Araçların Mesleki Şüphecilik ve Mesleki Muhakemeye Etkisi 143
4.17. Davranışsal Faktörlerin Denetim Mesleğinin Geleceğine Etkisi 144

SONUÇ 145

KAYNAKÇA 159

GİRİŞ

Denetim, görünürde kuralları oldukça belirgin bir mesleki faaliyettir. Standartlar mevcuttur, kanıt elde etme yükümlülükleri tanımlanmıştır, risk değerlendirmesine ilişkin yöntemler geliştirilmiştir ve denetçinin hangi koşullarda nasıl raporlama yapacağı belirli bir normatif çerçeveye bağlanmıştır. Buna rağmen aynı kanıtın iki deneyimli denetçi tarafından farklı yorumlanabildiği, benzer risk koşullarında farklı prosedürlerin seçilebildiği veya açıkça fark edilen bir sorunun her zaman aynı ölçüde takip edilmediği bilinmektedir. Bu farklılıkların tümünü teknik bilgi eksikliğiyle açıklamak mümkün değildir. Denetim, kurallarla yürütülür; fakat kuralları uygulayan insanlardır. İnsanların dikkatleri sınırlıdır, geçmiş deneyimleri vardır, belirli beklentiler geliştirirler, başkalarının görüşlerinden etkilenirler, zaman baskısı altında çalışırlar, mesleki ilişkiler kurarlar ve giderek daha fazla teknolojik sistemlerle birlikte karar verirler. Davranışsal denetimin hareket noktası tam olarak burasıdır. Alan, denetim standartlarının ne söylediğini yeniden anlatmaktan çok, bu standartların gerçek çalışma ortamında nasıl yargıya ve eyleme dönüştüğünü anlamaya çalışır. Denetçi hangi bilgiyi önce fark etmektedir? Yönetimin yaptığı bir tahmin sonraki değerlendirmeyi ne ölçüde yönlendirmektedir? Geçmiş yıllarda sorun yaşanmamış olması cari dönem risk algısını değiştirir mi? Bir ekip üyesinin gördüğü çelişki hiyerarşi içinde yukarıya taşınabiliyor mu? Zaman bütçesi daraldığında kanıt arama stratejisi nasıl değişmektedir? Denetçi bir yapay zekâ sisteminin ürettiği sonucu hangi koşullarda kabul etmekte, hangi koşullarda sorgulamaktadır? Bu sorular ilk bakışta birbirinden farklı görünse de ortak bir noktada birleşir: denetim kalitesi yalnızca teknik gerekliliklerin varlığına değil, bu gerekliliklerin insan yargısı içinde nasıl işlendiğine de bağlıdır.

Bu bakış, denetçiyi irrasyonel bir karar verici olarak tanımlamayı gerektirmez. Böyle bir yaklaşım hem mesleki gerçekliği hem de davranış bilimlerinin sunduğu daha incelikli açıklamaları gereksiz biçimde basitleştirir. İnsan karar vericiler sınırlı zaman ve bilgi altında çalışırken kestirme yollardan yararlanır, deneyimlerinden hareketle örüntüler tanır ve her sorunu sıfırdan çözmek yerine geçmiş bilgilerini kullanır. Çoğu durumda bunun yapılması gerekir. Sınırlı rasyonellik yaklaşımının ortaya koyduğu temel mesele de insanların akıl dışı olması değil, kararlarını sınırlı bilişsel ve çevresel kaynaklar altında vermesidir (Simon, 1955). Denetimde asıl soru bu nedenle kestirme yolların varlığı değil, hangi koşullarda işe yaradıkları ve hangi koşullarda sistematik hataya dönüşebildikleridir. Aynı ayrım deneyim için de geçerlidir. Deneyim çoğu zaman daha zengin bilgi yapıları, daha hızlı örüntü tanıma ve daha güçlü nedensel

açıklamalar sağlar. Denetim literatürü, görev performansının yalnızca meslekte geçirilen yıl sayısıyla değil, yetenek, bilgi, motivasyon ve çevresel koşulların etkileşimiyle açıklanması gerektiğini uzun süredir göstermektedir (Libby & Luft, 1993). Deneyimli denetçi benzer vakalar arasındaki anlamlı bağlantıları daha hızlı görebilir; fakat tanıdık bir örüntüye gereğinden fazla bağlı kaldığında yeni bir durumu geçmişteki bir sorunun tekrarı gibi de değerlendirebilir. Dolayısıyla uzmanlık ile rutinleşme, birbirine uzak iki mesele değildir. Aynı mesleki birikim ikisini de üretebilir.

Bilişsel yanlılıkların denetim açısından önem kazanmasının nedeni de burada yatmaktadır. Çapalama, erişilebilirlik, temsil edilebilirlik, onaylama yanlılığı, aşırı güven ve çerçeveleme gibi süreçler insanların belirsizlik altında nasıl yargıda bulunduklarını açıklamaya çalışan daha geniş davranışsal literatürden gelmektedir (Tversky & Kahneman, 1974). Ancak bu kavramların denetim alanına aktarılması dikkat gerektirir. Önceki yıl verisini kullanmak tek başına çapalama değildir; önceki yıl verisinin yeni ve daha tanısal kanıt karşısında yeterince güncellenmemesi sorun hâline gelir. Yönetimin geçmiş performansını dikkate almak da kendiliğinden yanlılık sayılmaz. Risk, genel olumlu izlenimin belirli bir finansal tablo iddiasına ilişkin kanıtın güvenilirliğiyle karıştırılmasıdır. Davranışsal denetimin görevi, her farklı kararı bir "önyargı" etiketiyle açıklamak değil, belirli bir karar örüntüsünün altında hangi mekanizmanın bulunduğunu ve bu mekanizmanın hangi koşullarda denetim kalitesini etkilediğini ortaya koymaktır. Mesleki şüphecilik bu tartışmanın merkezinde yer almaktadır. Denetçinin yönetimin beyanlarını sorgulaması, çelişkili kanıt karşısında araştırmasını sürdürmesi ve yeterli dayanak oluşmadan sonuca varmaması güvenilir denetimin temel koşullarındandır. Bununla birlikte şüphecilik, sürekli kuşku duymak ya da yönetimi başlangıçtan itibaren güvenilmez kabul etmek anlamına gelmez. Daha incelikli olan, iddia ile kanıt arasındaki mesafeyi koruyabilmek ve yeni bilgi karşısında önceki kanaati değiştirebilmektir. Hurtt (2010) şüpheciliği çeşitli bireysel eğilimler üzerinden ele alırken, Nelson (2009) daha kritik bir ayrım yaparak şüpheci yargı ile şüpheci eylemin aynı olmadığını göstermektedir. Denetçi bir açıklamanın yetersiz olduğuna inanabilir; fakat bu inanç daha fazla kanıt toplama, danışma, prosedürü genişletme ya da konuyu üst kademeye taşıma biçiminde davranışa dönüşmeyebilir. Aradaki fark, yalnızca kişinin düşünce yapısıyla açıklanamaz. Zaman, maliyet, hiyerarşi, müşteri baskısı ve örgütsel destek de devrededir. Bu nedenle davranışsal denetimin analiz birimi yalnızca bireysel denetçi değildir. Denetim, sosyal ve örgütsel bir faaliyettir. Ekip üyeleri farklı bilgi parçalarına sahiptir; kıdem ve statü, hangi bilginin konuşulduğunu etkileyebilir; gözden geçiren kişinin beklentisi hazırlayanın çalışmasını daha çalışma tamamlanmadan biçimlendirebilir. Grup, bireysel

hataları düzeltebilir fakat yeni hatalar da üretebilir. Özellikle ortak bilginin benzersiz bilgiye baskın gelmesi, kıdemli kişinin erken açıkladığı görüşün ekibi aynı noktaya çekmesi veya görüş ayrılığının kişiler arası maliyetinin yüksek olması denetim yargısını etkileyebilecek süreçlerdir. Denetim ekipleri üzerine yapılan araştırmaların gösterdiği gibi, grup çalışmasının kalitesi yalnızca birden fazla kişinin aynı dosyaya bakmasına bağlı değildir; bilginin nasıl paylaşıldığı ve farklı görüşlerin nasıl işlendiği daha belirleyicidir (Trotman et al., 2015).

Müşteriyle kurulan ilişki de aynı ikili niteliği taşır. Bir müşteriyi uzun yıllar tanımak, işletmenin süreçleri ve sektör yapısı hakkında önemli bilgi sağlar. Denetim daha etkin yürütülebilir. Yönetimle açık iletişim, sorunların erken aşamada fark edilmesine de yardımcı olabilir. Ancak yakınlık, özdeşleşme ve ekonomik bağımlılık belirli koşullarda nesnelliği zorlayabilir. Bamber ve Iyer (2007), denetçinin müşterisiyle özdeşleşmesinin nesnellik bakımından davranışsal sonuçlar taşıyabileceğini göstermektedir. Buradaki mesele güveni ortadan kaldırmak değildir. Güvenin kanıtın yerine geçmesini önlemektir. Zaman baskısı bu karmaşık yapı içinde ayrı bir öneme sahiptir. Denetim sınırsız kaynakla yapılmaz. Bütçe ve son tarihler işin doğal parçasıdır ve belirli ölçüde önceliklendirmeyi sağlar. Fakat baskı arttığında aynı araç farklı sonuçlar doğurabilir. Kanıt araması daha erken durabilir, düşük öncelikli görülen prosedürler daraltılabilir, önceki yıl dosyasına dayanma artabilir veya çözülmemiş meselelerin kapatılması daha cazip hâle gelebilir. Otley ve Pierce (1996), zaman bütçesi baskısının belirli koşullarda işlevsiz denetçi davranışlarıyla ilişkilendirilebildiğini göstermiştir. Bu bulgu önemli bir noktaya işaret eder: davranışsal kalite yalnızca "iyi denetçi" yetiştirme meselesi değildir. İyi davranışı mümkün kılan çalışma koşullarını tasarlamak da gerekir. Etik ve bağımsızlık sorunlarının değerlendirilmesinde de bireysel karaktere dayalı açıklama yetersiz kalmaktadır. Denetçi etik açıdan doğru seçeneğin ne olduğunu bilebilir, fakat onu uygulamaya geçirmek farklı bir aşamadır. Örgütsel kültür, hiyerarşi, müşterinin ekonomik önemi, danışma kanallarının açıklığı ve görüş ayrılığına verilen tepki etik kararın davranışa dönüşmesini etkileyebilir. Treviño'nun (1986) kişi–durum etkileşimci yaklaşımı bu nedenle denetim açısından güçlü bir açıklama zemini sağlamaktadır. Etik davranış ne yalnızca kişinin özelliğidir ne de yalnızca kuralların ürünüdür. İkisi belirli bir çalışma ortamında karşılaşır.

Hile denetimi, davranışsal yaklaşımın sınandığı en zor alanlardan biridir. Hile çoğu zaman doğrudan gözlenmez. Denetçi niyeti, gizleme davranışını veya yönetimin gerçek motivasyonunu doğrudan bilemez; kayıtlar, açıklamalar, işlemler, yetki ilişkileri ve farklı kanıt kaynakları arasındaki uyumsuzluklardan çıkarım yapmak zorundadır. Bu nedenle hile riskini yalnızca kişilik özellikleri

veya davranışsal "işaretler" üzerinden okumaya çalışmak tehlikelidir. Trompeter et al. (2013) tarafından sentezlenen hile araştırmaları, risk değerlendirmesinden denetim tepkisine kadar çok sayıda davranışsal ve örgütsel mekanizmanın birlikte işlediğini göstermektedir. Davranışsal yaklaşım burada insanları profillemek için değil, denetçinin hangi hipotezleri ürettiğini, hangi kanıtları aradığını, karşıt açıklamalara ne ölçüde açık olduğunu ve tespit ettiği riskin denetim prosedürünü gerçekten değiştirip değiştirmediğini anlamak için değerlidir.

Bütün bu tartışmalar dijitalleşmeyle birlikte farklı bir boyuta taşınmıştır. Veri analitiği, otomasyon ve yapay zekâ denetim sürecinde yalnızca daha hızlı hesaplama sağlayan araçlar değildir. Hangi istisnaların önce görüleceğini, hangi işlemlerin riskli olarak sıralanacağını, hangi bilgilerin özetleneceğini ve denetçinin hangi noktada sisteme dayanacağını da belirleyebilirler. Brown-Liburd et al. (2015), büyük veri ortamında bilgi hacminin artmasının yargı sorunlarını kendiliğinden ortadan kaldırmadığını; ilgililik, bilgi yükü ve örüntülerin yorumlanması gibi yeni davranışsal sorunlar yaratabildiğini vurgulamaktadır. Benzer biçimde yapay zekâya dayanma konusunda elde edilen deneysel bulgular, denetçinin teknoloji kullanımının yalnızca modelin doğruluğuyla değil, insan ve makine uzmanlığına ilişkin algılarıyla da şekillendiğini göstermektedir (Commerford et al., 2022). Teknoloji bu nedenle davranışsal denetimin dışında değil, doğrudan içindedir. Sistemin teknik olarak doğru çalışması önemli olmakla birlikte yeterli değildir. Denetçinin çıktıyı nasıl yorumladığı, hangi koşullarda geçersiz kıldığı, sistem bir risk göstermediğinde bunun nasıl anlamlandırıldığı ve insan ile makine arasında sorumluluğun nasıl paylaşıldığı ayrıca incelenmelidir. Bir analitik aracın ekranda "düşük risk" göstermesi, denetim riskinin düşük olduğuna ilişkin bağımsız bir kanıt değildir. Aynı şekilde denetçinin teknolojik bir öneriyi yalnızca kendi yargısıyla çeliştiği için reddetmesi de mesleki şüphecilik sayılmaz. İhtiyaç duyulan şey uygun dayanmadır: teknolojiye ne otomatik teslimiyet ne de refleksif karşı çıkış. Munoko et al. (2020) tarafından tartışılan şeffaflık, sorumluluk, gizlilik ve algoritmik yanlılık sorunları, bu ilişkinin etik ve yönetişim boyutunu daha da belirginleştirmektedir.

Bu kitap davranışsal denetimi söz konusu ilişkileri tek tek sıralayan bir konu alanı olarak değil, birbirine bağlı bir karar sistemi olarak ele almaktadır. Bu amaçla geliştirilen bütünleşik davranışsal denetim modeli beş temel bileşen üzerine kurulmuştur: kişi, görev, çevre, kişiler arası etkileşim ve teknoloji. Model, muhasebe yargısı performansını yetenek, bilgi, motivasyon ve çevre üzerinden açıklayan yaklaşım ile denetim yargısı ve karar verme araştırmalarındaki görev, kişi ve kişiler arası etkileşim çerçevesinden hareket etmekte, teknolojiyi çağdaş denetim ortamının etkin bir bileşeni olarak bu yapıya

dâhil etmektedir (Libby & Luft, 1993; Nelson & Tan, 2005). Buradaki temel önerme basittir fakat sonuçları geniştir: denetçi davranışı tek bir faktörün ürünü değildir. Davranış, kişinin özellikleriyle görevin talepleri, içinde çalışılan ortam, diğer aktörlerle kurulan ilişkiler ve kullanılan teknolojik yapı arasındaki uyumdan doğar. Model yalnızca hangi faktörlerin önemli olduğunu söylemekle yetinmemektedir. Denetim kararının nasıl oluştuğunu da izlemeye çalışmaktadır. Bu doğrultuda sorun temsili, arama ve açıklama üretme, kanıt değerlendirme, bütünleştirme ve inanç güncelleme, seçim ve eylem, belgelendirme ve gözden geçirme ile geri bildirim ve öğrenmeden oluşan birbirine bağlı aşamalar dikkate alınmaktadır. Böyle bir süreç bakışı önemlidir; çünkü nihai karar doğru olsa bile o karara nasıl ulaşıldığı bilinmeden davranışsal kalite tam olarak değerlendirilemez. Tersi de mümkündür. Gerçek belirsizlik altında iyi tasarlanmış, gerekçeli bir süreç her zaman kusursuz sonuç üretmeyebilir. Bu nedenle sonuç bilgisine bakarak geçmiş muhakemeyi otomatik biçimde başarılı veya başarısız ilan etmek doğru değildir.

Kitabın ilk bölümü bu düşünsel zemini oluşturmak amacıyla davranışsal denetimin kavramsal ve kuramsal temellerine ayrılmıştır. Davranışsal muhasebe, denetim yargısı ve karar verme araştırmaları, denetim psikolojisi, örgütsel davranış ve hile araştırmalarıyla alanın sınırları belirginleştirilmekte; ardından sınırlı rasyonellik, çift süreçli düşünme, kestirme yollar ve bilişsel yanlılıklar, inanç güncelleme, uzmanlık, güdülenmiş muhakeme, sosyal etki ve etik karar verme yaklaşımları denetim bağlamında bir araya getirilmektedir. Buradaki amaç farklı kuramları art arda sıralamak değildir. Her kuramın denetim kararının hangi bölümünü açıkladığını ve tek başına nerede yetersiz kaldığını göstermektir. Bölümün sonunda geliştirilen bütünleşik model de bu nedenle bir özet şemadan çok, kitabın geri kalanında kullanılacak analitik bir harita niteliğindedir.

İkinci bölüm, kuramsal tartışmayı denetçinin gündelik mesleki faaliyetlerine taşımaktadır. Denetçi davranışının bireysel, görevsel, örgütsel ve kurumsal belirleyicileri; mesleki yargı, kanıt değerlendirme, bilişsel yanlılıklar, zaman ve iş yükü baskısı, müşteri ilişkileri, ekip dinamikleri, mesleki şüphecilik, etik davranış, bağımsızlık ve hile riski üzerinden ele alınmaktadır. Bu bölümde özellikle bir düşüncenin korunmasına dikkat edilmektedir: aynı faktörün her koşulda aynı sonucu üretmesi beklenmemelidir. Deneyim yararlı olabilir, fakat rutinleşme yaratabilir. Hesap verebilirlik daha özenli düşünmeyi teşvik edebilir, fakat değerlendiricinin istediği sonuç biliniyorsa savunmacı gerekçelendirmeyi de güçlendirebilir. Zaman baskısı önceliklendirme sağlayabilir, fakat aşırı düzeyde olduğunda kontrollü bilgi işlemeyi daraltabilir. Davranışsal denetim açısından önemli olan bu sınır koşullarını belirleyebilmektir.

Üçüncü bölüm kitabın yönünü yalnızca "denetçiler nasıl davranır?" sorusundan "bu davranışı nasıl güvenilir biçimde araştırabilir ve değişen teknolojik ortamda nasıl yönetebiliriz?" sorusuna çevirmektedir. Deneysel araştırma, anket, arşiv verileri, nitel yöntemler ve süreç izleme tekniklerinin sunduğu olanakların yanında geçerlilik ve çıkarım sınırları tartışılmaktadır. Nörobilimsel ve psikofizyolojik yöntemlere burada özel bir yer verilmesinin nedeni, bu araçları davranışsal araştırmanın yerine geçirmek değildir. Göz izleme, EEG, pupillometri veya diğer fizyolojik ölçümler; dikkat, çatışma, çaba ve bilgi işleme süreçlerine ilişkin daha ayrıntılı veriler sağlayabilir, ancak bu sinyallerin zihinsel süreçlerle doğrudan eşitlenmesi ciddi bir metodolojik hataya yol açabilir. Poldrack'ın (2006) ters çıkarıma ilişkin uyarısı bu nedenle nörodenetim için de geçerlidir. Bir beyin bölgesindeki etkinlik tek başına mesleki şüpheciliği, etik duyarlılığı veya hile farkındalığını kanıtlamaz. Yöntemin değeri, açıkça kurulmuş bir davranışsal mekanizmaya ek ve sınanabilir bilgi sağlamasında yatar. Aynı bölümde dijital denetim ve yapay zekâ, teknik bir yenilik kataloğu yerine karar mimarisinin dönüşümü olarak incelenmektedir. Model doğrulama, açıklanabilirlik, veri kayması, kullanıcı kontrolü, otomasyon yanlılığı, algoritmadan kaçınma, görev kimliği ve mesleki öğrenme gibi meseleler bu nedenle birlikte ele alınmıştır. Kitabın yaklaşımına göre gelecek için temel sorun "insan mı, makine mi?" şeklinde kurulamaz. Daha anlamlı soru, hangi görevin hangi bölümünde insan ve teknolojinin üstünlüklerinden yararlanılabileceği, hatalarının nasıl birbirini denetleyebileceği ve sistem başarısız olduğunda sorumluluğun kimde kalacağıdır. Teknik doğrulama, görev doğrulaması, davranışsal doğrulama ve kurumsal yetkilendirme ayrımına dayanan yaklaşım da teknolojinin yalnızca çalışıp çalışmadığını değil, denetim sistemi içinde ne yaptığına bakmaktadır.

Kitabın kuramsal tartışmayı saha deneyimiyle karşılaştıran dördüncü bölümü ise Türkiye'de faaliyet gösteren denetçilerle gerçekleştirilen nitel araştırmaya ayrılmıştır. Araştırma, denetçilerin mesleki yargı ve karar süreçlerini etkileyen bilişsel, etik, örgütsel ve teknolojik unsurları kendi deneyimleri üzerinden anlamayı amaçlamaktadır. Çalışmada 15 katılımcıyla yarı yapılandırılmış, yüz yüze ve derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiş; görüşmeler yazılı metne dönüştürülerek MAXQDA 2024 aracılığıyla tümdengelim ağırlıklı tematik analiz kapsamında incelenmiştir. Araştırmanın amacı istatistiksel genelleme yapmak değildir. Denetçilerin karar süreçlerinde hangi olaylara anlam yüklediklerini, baskıyı nasıl deneyimlediklerini, şüpheciliği nasıl tanımladıklarını ve teknolojinin kendi muhakemeleri üzerindeki etkisini nasıl gördüklerini ortaya çıkarmaktır. Görüşmelerden ortaya çıkan yapı kitabın kuramsal bölümleriyle dikkat çekici biçimde kesişmektedir. Bulgular; denetçi yargısı ve karar verme,

bilişsel yanlılıklar, zaman ve müşteri baskısı, mesleki şüphecilik, etik ve bağımsızlık, hile riskinin değerlendirilmesi, denetim ekibinin davranışsal dinamikleri ile teknoloji ve davranışsal denetimin geleceği olmak üzere sekiz ana tema altında toplanmıştır. Bu örtüşme, nitel araştırmayı kuramın doğrulandığı bir test olarak yorumlamayı gerektirmez. Çalışmanın 15 katılımcıyla sınırlı olması ve öz bildirime dayanması böyle bir sonuca izin vermez. Daha uygun yorum, kuramsal literatürde tartışılan meselelerin uygulayıcıların mesleki anlatılarında hangi biçimlerde karşılık bulduğunu görmektir. Bu sınırlılık özellikle önemlidir. Davranışsal araştırmada ölçülen şey ile araştırmacının ölçtüğünü düşündüğü şey arasındaki mesafe kolaylıkla gözden kaçabilir. Bir görüşme katılımcısının zaman baskısının kendisini etkilediğini söylemesi, baskının belirli bir hata oranına neden olduğunu kanıtlamaz. Bir arşivsel değişkenin aşırı güven için vekil olarak kullanılması yöneticinin içsel psikolojik durumunu doğrudan gözlemlediğimiz anlamına gelmez. Bir göz hareketi belirli bir bilgiye bakıldığını gösterebilir, fakat o bilginin nasıl yorumlandığını tek başına açıklamaz. Bir yapay zekâ modelinin yüksek tahmin doğruluğu da kullandığı örüntünün nedensel olarak anlamlı olduğunu göstermez. Kitap boyunca yöntemsel ihtiyatın vurgulanmasının nedeni budur. Güçlü davranışsal açıklama, gözlenen veriden gizli mekanizmaya geçerken hangi çıkarımın yapıldığını ve bu çıkarımın hangi koşullarla sınırlı olduğunu açık tutmalıdır.

Burada teori ile uygulama arasında tek yönlü bir ilişki kurulmamaktadır. Kuram, saha davranışını anlamlandırmaya yardımcı olur; saha deneyimi de kuramın hangi koşulları ihmal ettiğini gösterebilir. Denetçinin zaman baskısını yaşama biçimi, ekip içindeki hiyerarşik ilişkiler veya yeni bir teknolojik aracın günlük denetim pratiğine nasıl yerleştiği laboratuvar tasarımının öngördüğünden daha karmaşık olabilir. Bu nedenle davranışsal denetimin gelişimi deney, anket, nitel görüşme, arşivsel analiz, süreç verileri ve gerektiğinde psikofizyolojik ölçümlerin birbirine rakip yöntemler olarak değil, farklı sorulara cevap veren kanıt kaynakları olarak değerlendirilmesine bağlıdır. Kitabın temel amacı da bu noktada belirginleşmektedir. Amaç bir “ideal denetçi” profili çizmek değildir. Her koşulda rasyonel, bütün bilişsel yanlılıklarından arındırılmış, hiçbir sosyal etkiden etkilenmeyen ve teknolojiyi kusursuz biçimde kullanan bir denetçi gerçekçi bir mesleki hedef değildir. Daha verimli olan, insanların nerede hata yapabileceğini bildiğimiz ölçüde denetim sistemini bu hatalara karşı daha dayanıklı tasarlamaktır. Bağımsız başlangıç değerlendirmeleri, alternatif hipotez üretimi, karşıt kanıtın korunması, zamanında danışma, güçlü fakat sorgulanabilir teknolojik destek, görüş ayrılığının cezalandırılmadığı ekip yapıları ve kararların yeni bilgiyle yeniden açılabilmesi bu anlayışın parçalarıdır. Bu yaklaşım davranışsal denetimi bireysel kusurların tespiti olmaktan çıkararak bir karar

tasarımı meselesine dönüştürmektedir. Bir denetçi yönetimin tahminine aşırı dayanıyorsa çözüm yalnızca ona "çapalamadan kaçın" demek olmayabilir. Yönetimin tahmini görülmeden önce bağımsız bir beklenti oluşturmak daha etkili olabilir. Ekipte benzersiz bilgi konuşulamıyorsa yalnızca bilişsel yanlılık eğitimi yeterli değildir; toplantı ve hiyerarşi yapısının değiştirilmesi gerekir. Yapay zekâ çıktısına aşırı dayanılıyorsa sistemin yanına genel bir uyarı kutusu eklemek yerine çıktı sıralaması, belirsizlik gösterimi, bağımsız ilk yargı ve geçersiz kılma prosedürü birlikte ele alınmalıdır. Davranışsal müdahalenin değeri, en erken kontrol edilebilir mekanizmayı hedefleyebilmesindedir. Denetim kalitesi de böylece daha süreçsel bir anlam kazanmaktadır. Sonuç önemlidir; fakat tek başına yeterli değildir. Güçlü bir denetim süreci ilgili riskleri fark edebilmeli, rakip açıklamalar üretebilmeli, yeterli ve uygun kanıtı arayabilmeli, çelişkili bilgiyi bastırmadan değerlendirebilmeli, meşru olmayan sosyal ve ekonomik etkilere direnebilmeli ve kararın dayanağını başka bir uzmanın inceleyebileceği açıklıkta ortaya koyabilmelidir. Kalite yalnızca bir yanlışlığın sonradan bulunup bulunmadığı değildir. Riskten kanıta, kanıttan yargıya, yargıdan eyleme ve eylemden öğrenmeye uzanan zincirin niteliğidir (Francis, 2011; Knechel et al., 2013).

Bu çerçevede kitap, denetimin insan unsurunu teknik yapıya eklenen ikincil bir konu olarak görmemektedir. İnsan yargısı zaten teknik yapının içindedir. Teknoloji de artık bu yargının dışında duran basit bir araç değildir. Birlikte çalışırlar, birbirlerini düzeltirler ve kimi zaman birbirlerinin hatalarını güçlendirirler. Davranışsal denetimin asıl araştırma alanı bu karşılaşmalardır. Dolayısıyla kitabın ilerleyen sayfalarında sorulan soru, denetçilerin bilişsel yanlılıklara sahip olup olmadığı değildir; bu artık fazla genel bir sorudur. Daha anlamlı olan, hangi denetçinin, hangi görevde, hangi kanıt düzeni altında, hangi sosyal ve örgütsel koşullar içinde ve hangi teknolojiyle etkileşim hâlindeyken belirli bir yargı veya eyleme yöneldiğini anlamaktır. Bu soruya verilecek cevap tek bir psikoloji kuramından, tek bir deneyden ya da tek bir teknolojiden gelmeyecektir. Davranışsal denetimin değeri de burada ortaya çıkmaktadır: standart ile uygulama, kanıt ile yargı, birey ile örgüt ve insan ile teknoloji arasındaki çoğu zaman görünmeyen bağlantıları görünür kılmaktır.

I. BÖLÜM
DAVRANIŞSAL DENETİMİN KAVRAMSAL VE KURAMSAL TEMELLERİ

1.1. Davranışsal Denetim Kavramı

Davranışsal denetim; psikolojik, sosyal, örgütsel, kurumsal ve teknolojik faktörlerin denetim ve güvence alanındaki yargıları, kararları, eylemleri ve sonuçları nasıl etkilediğini inceleyen çalışma alanıdır.

Bu alanın temel inceleme nesnesi, denetçiyi yalıtılmış biçimde ele almak değil; karar verici, görev, mevcut kanıtlar, diğer aktörler ve yargının oluştuğu çevre arasındaki ilişkidir. Bu yaklaşım, muhasebe yargısı performansını yetenek, bilgi, motivasyon ve çevresel koşullar üzerinden açıklayan araştırma çerçeveleriyle ve bulguları görev, kişi ve kişiler arası etkileşim etrafında düzenleyen denetim araştırmalarıyla uyumludur (Libby & Luft, 1993; Nelson & Tan, 2005).

Alan hem betimleyici hem de kural koyucu niteliktedir. Betimleyici açıdan, denetçilerin gerçekte bilgiyi nasıl aradıklarını, açıklamaları nasıl oluşturduklarını, inançlarını nasıl güncelleddiklerini, baskıya nasıl karşılık verdiklerini ve sonuçlarını nasıl eyleme dönüştürdüklerini sorgular. Kural koyucu açıdan ise denetim yöntemlerinin, gözden geçirme prosedürlerinin, eğitimin, karar destek araçlarının, ekip uygulamalarının, teşviklerin ve dijital sistemlerin bu süreçleri nasıl iyileştirebileceğini araştırır. Davranışsal bir açıklama, "önyargı" veya "baskı" gibi bir etiketten daha fazlasıdır. Açıklama, bir mekanizmayı belirtmeli, bu mekanizmanın hangi koşullarda etkili hâle geldiğini tanımlamalı ve onu denetlenebilir bir sonuçla ilişkilendirmelidir. Örneğin zaman baskısı kanıt aramasını daraltabilir; ancak bunun etkisi görevin karmaşıklığına, gözden geçirme beklentilerine, mevcut personel sayısına ve denetçinin aramanın erken sonlandırıldığını fark edip etmemesine bağlıdır.

Davranışsal denetim; yargı, karar ve eylem arasında ayrım yapar. Yargı, stokların önemli ölçüde yanlış beyan edilmiş olma olasılığına ilişkin tahmin gibi bir değerlendirme veya inançtır.

Karar, test sayısını artırmak veya bir değerleme uzmanına danışmak gibi belirli bir eylem biçimine bağlılıktır. Eylem ise bu kararın gözlemlenebilir biçimde uygulanmasıdır. Bu aşamalar birbirinden ayrışabilir. Bir denetçi şüpheci bir yargıya varmasına rağmen, konuyu üst kademeye taşımanın maliyetli olması, sorumlu ortağın konuya açık olmaması veya son tarihin değiştirilemez görünmesi nedeniyle bu yargı doğrultusunda hareket etmeyebilir. Mesleki şüphecilik

araştırmaları, şüpheci yargı ile şüpheci eylem arasındaki bu ayrımı özellikle vurgulamaktadır (Nelson, 2009).

Alan, davranışı aynı zamanda çok düzeyli olarak ele alır. Bireysel biliş önemlidir; ancak denetim sonuçları bireysel zihinlerin toplamına indirgenemez. Gözden geçirme notları, ekip hiyerarşisi, müşteriyle müzakere, denetim firmasının metodolojisi, iş yükü tahsisi, düzenleyici beklentiler ve teknoloji tasarımı hangi bilgilerin üretileceğini, paylaşılacağını veya göz ardı edileceğini değiştirebilir. Deneysel denetim araştırmaları, bireysel kararlara ilişkin kontrollü kanıtları giderek daha geniş denetim kalitesi sorunlarıyla ilişkilendirirken; örgütsel ve nitel çalışmalar denetim rutinlerinin ve etkileşimlerinin uygulamada nasıl anlam kazandığını göstermiştir (Pentland, 1993; Simnett & Trotman, 2018).

Davranışsal denetim ayrıca bağlamsaldır. Genel bir laboratuvar görevinde gözlenen bilişsel bir eğilim, otomatik olarak denetim başarısızlığı şeklinde değerlendirilemez. Denetim görevleri uzmanlaşmış bilgi, bilgiye asimetrik erişim, hesap verebilirlik, belgelendirme ve tekrarlanan etkileşim içerir. Uzmanlık bazı yanlılıkları zayıflatırken, aşırı güvenin veya rutinleşmenin yeni biçimlerini de yaratabilir. Bu nedenle davranışsal sonuçlar, hiçbir sınırlama olmaksızın genellenmek yerine, belirli denetim görevine, karar vericinin deneyimine ve kurumsal ortama bağlanmalıdır (Bonner, 1999; Shanteau, 1989).

1.2. Davranışsal Denetimin İlişkili Alanlardan Ayrılması

Davranışsal denetim çeşitli araştırma gelenekleriyle kesişmektedir. Bu kesişim verimlidir; ancak kavramsal sınırların belirlenmesi gerekir. Aksi hâlde alan, yalnızca bireysel denetçilere ilişkin laboratuvar çalışmalarına indirgenecek kadar dar veya içinde insan bulunan her araştırmayı kapsayacak kadar geniş hâle gelebilir. Aşağıdaki ayrımlar, her bir komşu alanın temel sorusunu, tipik analiz birimini ve katkısını ortaya koymaktadır.

1.2.1. Davranışsal Muhasebe ve Davranışsal Denetim

Davranışsal muhasebe daha geniş kapsamlı alandır. Muhasebe bilgilerinin, sistemlerinin, kontrollerinin ve temsillerinin bireyleri ve grupları nasıl etkilediğini ve bunlardan nasıl etkilendiğini inceler. İnceleme konusu yöneticiler, yatırımcılar, analistler, finansal tablo hazırlayanlar, vergi mükellefleri, çalışanlar ve standart belirleyiciler olabilir. Davranışsal denetim bu geniş alanın içinde yer almakla birlikte güvence görevlerine ve ilişkilerine odaklanır: kanıtların elde edilmesi ve değerlendirilmesi, denetim yargılarının oluşturulması ve gözden geçirilmesi, bağımsızlığın ve şüpheciliğin uygulanması, denetim ekiplerinin eşgüdümü ve güvence sonuçlarının iletilmesi.

Ayrım, yalnızca kullanılan bilginin türüne değil, aktörün kurumsal rolüne ve görevin amacına dayanır. Yatırımcıların bir denetim raporunu nasıl yorumladıklarını inceleyen bir çalışma öncelikle davranışsal muhasebe veya finansal raporlama araştırmasına; denetçinin neyi raporlayacağına nasıl karar verdiğini inceleyen bir çalışma ise doğrudan davranışsal denetime aittir. Bazı sorular sınırda yer alır. Örneğin kilit denetim konusunun ifade biçimi, denetçinin raporlama tercihlerini ve kullanıcıların yorumunu eş zamanlı olarak etkileyebilir. Böyle durumlarda davranışsal denetim, konunun münhasır sahibi olduğunu ileri sürmek yerine, güvence üretim sürecine ve bu sürecin kullanıcılarla etkileşimine odaklanır.

Muhasebede yargı ve karar verme araştırmalarına ilişkin incelemeler, denetim görevlerinin belirsizlik, kanıt bütünleştirme, uzmanlık ve hesap verebilirliğin incelenmesi için önemli ortamlar sunması nedeniyle denetim alanında özellikle süreklilik gösteren bir deneysel geleneğin oluştuğunu göstermektedir (Bonner, 1999; Trotman et al., 2011). Davranışsal denetim, davranışsal muhasebenin daha geniş kuram ve yöntemlerinden yararlanmakla birlikte, denetim yetkisinin ayırt edici özelliklerini korumalıdır: kamu yararı yükümlülükleri, bağımsızlık, kanıt yeterliliği, belgelendirme, gözden geçirme ve biçimsel bir görüş veya sonuç.

1.2.2. Denetim Yargısı ve Karar Verme Araştırmaları

Yaygın biçimde denetim JDM olarak kısaltılan denetim yargısı ve karar verme araştırmaları, davranışsal denetimin ampirik çekirdeğini oluşturur. Bu araştırmalar denetçilerin kontrol riskini değerlendirme, analitik prosedür açıklamalarını inceleme, önemlilik hakkında yargıda bulunma, hile riskini tahmin etme veya prosedürleri değiştirip değiştirmemeye karar verme gibi belirli görevleri nasıl yerine getirdiklerini inceler. En güçlü tasarımlarında, diğer koşullar sabit tutulurken seçilmiş görev özellikleri manipüle edilir; böylece bilginin sunumu, hesap verebilirlik, deneyim veya karar destek araçlarının yargıyı nasıl etkilediğine ilişkin nedensel çıkarım yapılabilir.

Bununla birlikte davranışsal denetim, denetim JDM araştırmalarından daha geniştir. Yargıları ve kararları kapsamakla kalmaz; kimlik, duygu, stres, ahlaki çözülme, örgütsel sessizlik, mesleki öğrenme, rutinler, teknolojiler ve kurumsal meşruiyet gibi konuları da inceler. Yoğun dönemde tükenmişliğe ilişkin bir çalışma, ayrı bir olasılık yargısı içermeyebilir; ancak azalan dikkat ve süreklilik denetimin yürütülmesini etkileyebileceği için davranışsal açıdan önemlidir (Sweeney & Summers, 2002). Benzer biçimde, denetçilerin kanıt karşısında nasıl "rahatlık" geliştirdiklerine ilişkin etnografik bir analiz, bağımlı değişken sayısal bir karar olmasa bile güvencenin sosyal olarak nasıl üretildiğini aydınlatır (Pentland, 1993). İki alan rakip değil, iç içe geçmiş alanlar olarak görülmelidir.

Denetim JDM, bilgi işleme ve eylem seçimine ilişkin kesin modeller sunar. Davranışsal denetim ise bu modelleri denetim işinin öğrenildiği, eşgüdümlendiği, gerekçelendirildiği ve düzenlendiği daha geniş ekolojiyle ilişkilendirir. Deneysel bir etkiden firma politikasına veya standart belirlemeye yönelik bir öneriye geçilirken bu bağlantı zorunludur (Nelson & Tan, 2005; Simnett & Trotman, 2018).

1.2.3. Denetim Psikolojisi

Denetim psikolojisi, bilişsel, sosyal, güdüsel, kişilik ve duygulanım psikolojisine ait yapıları denetim ortamlarına uygular. Dikkat, bellek, öğrenme, güven, atıf, ikna, güvenme, duygu ve etik algı konularını ele alır. Terim, önceki bir tahminin sonraki yargıyı nasıl çapaladığı veya varsayımsal kuşku tutumunun kanıt değerlendirmesini nasıl etkilediği gibi psikolojik bir mekanizmanın araştırma sorusunun merkezinde olduğu durumlarda yararlıdır.

Davranışsal denetim uygulamalı psikolojiyle özdeş değildir; çünkü denetim davranışı mesleki kurallar ve örgütsel düzenlemeler tarafından birlikte üretilir. Örneğin şüpheci bir zihniyet, yalnızca istikrarlı bir kişisel eğilim olarak değerlendirilemez. Bunun dışa vurumu bilgiye, teşviklere, kanıta, yetki ilişkilerine ve ek eylemin maliyetine bağlıdır (Nelson, 2009; Nolder & Kadous, 2018). Benzer şekilde çıkar çatışmaları, yorumlamada kademeli ve kısmen fark edilmeyen kaymalar üzerinden işleyebilir; ancak bu kaymaların büyüklüğü ve sonuçları denetçiyi kimin atadığına ve ücretini ödediğine, performansın nasıl değerlendirildiğine ve hangi koruyucu önlemlerin bulunduğuna bağlıdır (Moore et al., 2006). Dolayısıyla denetim psikolojisi mekanizmaları sunar; davranışsal denetim ise bunları görevlerin ve kurumların içine yerleştirir. Bu ayrım iki hataya karşı koruma sağlar. Birincisi, ticari baskıyı bireysel zayıflık olarak ele almak gibi yapısal bir sorunu psikolojikleştirmektir. İkincisi, kişilerin biçimsel bir koruyucu önlemi nasıl algıladıkları, atlattıkları, normalleştirdikleri veya içselleştirdikleri dikkate alınmaksızın, önlemin tasarlandığı şekilde işleyeceğini varsaymaktır.

1.2.4. Örgütsel Denetim Davranışı

Örgütsel denetim davranışı, denetim işinin hiyerarşi, kültür, rutinler, performans ölçümü, personel tahsisi, gözden geçirme, danışma, iş akışı sistemleri ve mesleki sosyalleşme tarafından nasıl biçimlendirildiğini inceler. Analiz birimi ekip, ofis, firma, ağ veya meslek olabilir. Yalıtılmış bir denetçinin incelenmesiyle yanıtlanamayacak sorular sorar: Bir sorumlu ortağa kim itiraz edebilir? Hangi konular üst kademeye taşınır? Gözden geçirme notları nasıl yorumlanır? Firma

uygulamada neyi ödüllendirir? Hangi görevler öğrenme yaratır, hangileri yalnızca işi tamamlamaya hizmet eder?

Denetimin gözden geçirilme süreci örgütsel bakış açısını örnekler. Gözden geçirme yalnızca hata tespiti değildir; hazırlayanların gözden geçirenin tercihlerini öngördüğü ve gözden geçirenlerin bir kaygıyı ne kadar ileri götüreceğine karar verdiği ikna edici ve hiyerarşik bir alışveriştir (Rich et al., 1997). Sosyal etki araştırmaları da bağlılık ve ahlaki muhakemenin üstlerden veya müşterilerden gelen baskıya verilen tepkileri etkilediğini göstermektedir (Lord & DeZoort, 2001). İş başında öğrenme çalışmaları, uzmanlığı yalnızca kıdemin bir işlevi olarak değil; görevlendirme fırsatları, koçluk, geri bildirim ve giderek karmaşıklaşan görevlere katılım sonucunda gelişen bir ürün olarak tanımlar (Westermann et al., 2015).

Örgütsel analiz, standartlaşmanın iki taraflı niteliğini de ortaya koyar. Metodolojiler ve denetim destek sistemleri tutarlılığı, belgelendirmeyi ve kontrolü artırabilir; ancak aynı zamanda dikkati sistemi tamamlamaya yöneltebilir, yerel sapmaların gerekçelendirilmesini zorlaştırabilir ve mesleki takdir yetkisinin dağılımını değiştirebilir (Dowling & Leech, 2014). Davranışsal denetim, bireysel yeterliliğin ve şüpheciliğin etkili denetim eylemine dönüştürülüp dönüştürülemeyeceğini belirlediği için bu örgütsel dinamikleri kapsamına alır.

1.2.5. Adli Muhasebe ve Hile Araştırmalarıyla İlişkisi

Adli muhasebe ve hile araştırmaları; aldatma, teşvikler, gerekçelendirme, stratejik etkileşim, zayıf sinyaller, görüşmeler ve kanıt tutarsızlığının incelenmesi bakımından davranışsal denetimle kesişir. Bununla birlikte alanların varsayılan amaçları farklıdır. Finansal tablo denetimi, hata veya hileden kaynaklanmasına bakılmaksızın önemli yanlışlıklar hakkında makul güvence sağlamak amacıyla tasarlanır. Adli bir çalışma ise şüphelenilen bir düzeni araştırabilir, zararı ölçebilir, kanıtları koruyabilir, sorumlu kişileri belirleyebilir veya hukuki süreci destekleyebilir. Kapsamı, kanıt stratejisi ve çözülememiş anomalilere gösterdiği tolerans farklı olabilir.

Davranışsal denetim; denetçilerin hile göstergelerini neden gözden kaçırdıklarını veya bunlara neden yetersiz ağırlık verdiklerini, ekiplerin hile hipotezlerini nasıl oluşturduklarını ve değerlendirilen risklerin standart dışı prosedürlere yol açıp açmadığını inceleyerek hile çalışmalarına katkıda bulunur.

Beyin fırtınası, belirlenen hile risklerinin sayısını ve niteliğini artırabilir; ancak tartışmanın değeri ekip bileşimine, kolaylaştırma biçimine ve fikirlerin denetim planına aktarılmasına bağlıdır (Carpenter, 2007). Stratejik muhakeme, denetçilerin bir hile failinin kanıtları nasıl gizleyebileceğini öngörmelerine

yardımcı olabilir ve öngörülebilir standart programlardan sapmayı teşvik edebilir (Hoffman & Zimbelman, 2009). Finansal olmayan ölçütler de raporlanan finansal performansla tutarsızlıkları ortaya çıkarabilir; ancak denetçilerin bu tutarsızlıkları fark etmeleri, yorumlamaları ve takip etmeleri gerekir (Brazel et al., 2009).

Sınır işlevseldir. Davranışsal hile denetimi, güvence ve hile riski görevlerindeki bilişi ve etkileşimi inceler. Adli muhasebe ise soruşturma, hukuki ispat, zarar ölçümü ve davanın çözümlenmesi alanlarına uzanır. Olgun bir davranışsal yaklaşım, finansal tablo denetçisinin her çalışmada adli soruşturmacı gibi davranması gerektiğini varsaymadan bu iki alanı ilişkilendirir (Trompeter et al., 2013).

1.3. Davranışsal Denetimin Kapsamı ve Analiz Düzeyleri

Davranışsal denetim en iyi, iç içe geçmiş düzeyler bütünü olarak temsil edilebilir. Bir düzeydeki olaylar başka bir düzeyden kaynaklanabilir: Bir bireyin erken sonuca ulaşması, ekip normunu, denetim firmasının teşvikini, müşteri ilişkisini veya analitik arayüzünün tasarımını yansıtabilir. Tablo 1.1, bu kitapta kullanılan altı düzeyi özetlemektedir. Düzeyler analitik olarak ayrılabilir, ancak nedensel açıdan birbirine bağımlıdır.

Tablo 1.1. Davranışsal denetimin çok düzeyli kapsamı

Düzey	Birincil analiz birimi	Tipik davranışsal sorular	Örnek sonuçlar
Birey	Denetçi veya uzman	Dikkat, bilgi, güven, duygu ve şüphecilik nasıl kullanılmaktadır?	Risk yargısı, kanıt arama, üst kademeye taşıma
Denetim ekibi	İkili ilişki veya denetim ekibi	Hiyerarşi, tartışma, gözden geçirme ve paylaşılan bilgiler sonuçları nasıl etkilemektedir?	Hipotez üretme, hata düzeltme, uzlaşı
Denetim firması ve örgüt	Ofis, firma veya ağ	Kültür, teşvikler, personel yapısı, metodoloji ve öğrenme sistemleri çalışmayı nasıl şekillendirmektedir?	Çaba, danışma, belgelendirme, çalışanı elde tutma

Düzey	Birincil analiz birimi	Tipik davranışsal sorular	Örnek sonuçlar
Müşteri–denetçi ilişkisi	Denetçi–yönetici veya denetçi–komite ilişkisi	Güven, özdeşleşme, ikna, müzakere ve ekonomik bağımlılık nasıl işlemektedir?	Önerilen düzeltme, nesnellik, raporlama
Düzenleyici ve kurumsal çevre	Meslek, düzenleyici kurum, hukuk sistemi veya piyasa	İnceleme, dava riski, standartlar ve kamu beklentileri davranışı nasıl etkilemektedir?	İhtiyatlılık, savunulabilirlik, meşruiyet
İnsan–teknoloji etkileşimi	Denetçi–sistem yapılandırması	Arayüz tasarımı, açıklanabilirlik, otomasyon ve veri hacmi yargıyı nasıl yeniden dağıtmaktadır?	Dayanma, anomalinin izlenmesi, doğrulama, hesap verebilirlik

1.3.1. Bireysel Düzey

Bireysel düzey, denetçinin bilişsel ve güdüsel kaynaklarını inceler. İlgili özellikler arasında teknik bilgi, sektör bilgisi, deneyim, çalışma belleği kapasitesi, muhakeme tarzı, güven, etik yönelim, eğilimsel şüphecilik, duygusal durum ve çaba gösterme isteği yer alır. Literatürün temel sonuçlarından biri, performansın yalnızca deneyimden hareketle çıkarılamayacağıdır. Deneyim, göreve ilişkin bilgi ürettiğinde ve görev bu bilginin hatırlanıp uygulanmasına olanak verdiğinde yargıyı geliştirir (Bonner & Lewis, 1990; Libby & Luft, 1993).

Bireysel düzeydeki analiz, yeterlilik ile kalibrasyonu da birbirinden ayırır. Bir denetçi ilgili bilgiye sahip olmasına rağmen gerekçesiz derecede yüksek güven gösterebilir, araştırmasını aşırı dar tutabilir veya bilgisinin sınırlarını fark edemeyebilir. Buna karşılık düşük güven, haklı kaygıların dile getirilmeden kalmasına neden olabilir. Mesleki şüphecilik araştırmaları, kişisel eğilimlerin önemli olduğunu; ancak etkilerinin durumsal ipuçları ve eylem olanakları tarafından süzüldüğünü göstermektedir (Hurtt, 2010; Hurtt et al., 2013).

Davranışsal amaç, ideal bir kişilik profili oluşturmak değildir; kişi ile görev arasındaki uyumu anlamaktır.

Çok deneyimli bir denetçi tanıdık örüntüleri fark etmede üstün olabilir; ancak yeni bir işlem, alışılmış senaryoları geçersiz kıldığında zorlanabilir. Daha az deneyimli bir ekip üyesi ise görev henüz rutinleşmediği için bir tutarsızlığı fark edebilir. İyi denetim tasarımı bireysel güçlü yönleri bir araya getirir, bilinen kırılganlıklara yönelik uyarılar oluşturur ve belirsizliğin tartışılabilmesini sağlar.

1.3.2. Denetim Ekibi Düzeyi

Denetim ekipleri uzmanlığı bir araya getirir, iş yükünü dağıtır, yargıları gözden geçirir ve ortak yorumlar oluşturur. Bir üye diğerinin kaçırdığı noktayı görebildiği ve tartışma alternatif açıklamalar üretebildiği için bu işlevler denetim kalitesini artırabilir. Bununla birlikte ekipler davranışsal riskler de yaratır. Hiyerarşi karşı görüşleri bastırabilir, üyeler herkesçe zaten bilinen bilgilere odaklanabilir ve uzlaşma doğrulukla karıştırılabilir. Grup, bireysel hatayı düzeltebildiği gibi büyütebilir de.

Denetimde grup yargısına ilişkin araştırmalar yalnızca grubun büyüklüğünü değil, süreci vurgular. Etkileşimin zamanı ve biçimi, uzmanlığın dağılımı, konuşmacıların statüsü, ilk yargılara ilişkin hesap verebilirlik ve gözden geçirmenin yapısı; tartışmanın bilgi ekleyip eklemediğini veya yalnızca erken oluşmuş bir görüşü meşrulaştırıp meşrulaştırmadığını belirleyebilir (Trotman et al., 2015). Hileye ilişkin beyin fırtınası açık bir örnektir: Toplantı, farklı hipotezleri ortaya çıkardığında ve bunları prosedürlerle ilişkilendirdiğinde yararlıdır; ancak kıdemsiz üyeler baskın bir lidere boyun eğdiğinde veya alışılmış hile riskleri çalışmaya özgü olasılıkları dışladığında törensel bir faaliyete dönüşebilir (Carpenter, 2007).

Ekip düzeyindeki davranışsal denetim; söz alma, dinleme, eşgüdüm, çatışma, ortak zihinsel modeller ve psikolojik güvenliği inceler. İlgili sonuç yalnızca uyumlu etkileşim değildir. Üretken ekipler görev çatışması yaşayabilir. Önemli olan, anlaşmazlığın kanıt temelini geliştirip geliştirmediği ve ekibin önemli çekinceleri susturmadan gerekçeli bir sonuca ulaşıp ulaşamadığıdır.

1.3.3. Denetim Firması ve Örgüt Düzeyi

Denetim firmaları; seçim, eğitim, görevlendirme, değerlendirme, terfi, danışma, kalite incelemesi, metodoloji, teknoloji ve iş yükü aracılığıyla yargıyı biçimlendirir.

Bu düzenlemeler, mesleki değerlerin ticari talepler ve zamanlama talepleriyle rekabet ettiği pratik ortamı yaratır. Kaliteye yönelik biçimsel bir bağlılık ancak çalışanlar güç danışmaların desteklendiğini, gerçekçi çalışma saatlerinin bütçelendiğini ve bir kaygının dile getirilmesinin gayriresmî cezaya yol açmadığını gözlemlediğinde inandırıcıdır (Guénin-Paracini et al., 2014).

Zaman bütçeleri, örgütsel sistemlerin nasıl davranışsal mekanizmalara dönüştüğünü gösterir. Bütçeler çalışmaların planlanmasına ve kontrol edilmesine yardımcı olur; ancak şiddetli baskı erken onayı, testlerin azaltılmasını, çalışma süresinin eksik bildirilmesini veya önceki yıl çalışmalarına dayanılmasını teşvik edebilir. Sonuçlar performansın nasıl değerlendirildiğine ve ekip üyelerinin kaynakları yeniden müzakere edip edemediğine bağlıdır (Otley & Pierce, 1996).

Yoğun sezon iş yükü de enerjiyi ve mesleki devamlılığı azaltabilen tükenmişlikle ilişkilidir (Sweeney & Summers, 2002).

Firma düzeyinde öğrenme de aynı ölçüde önemlidir. Uzmanlık; çeşitli sorunlara maruz kalma, yönlendirilmiş katılım, zamanında geri bildirim ve muhakemeyi açıklama fırsatları aracılığıyla gelişir.

Otomasyon, temel görevlerin öğrenme işlevinin yerini başka yollarla doldurmadan bu görevleri ortadan kaldırırsa firma kısa vadede verimlilik kazanırken gelecekteki bilgi temelini zayıflatabilir. Denetim zanaatı ve mesleki öğrenme üzerine araştırmalar, personel tahsisini ve koçluğu yalnızca insan kaynakları sorunları olarak değil, denetim kalitesinin bileşenleri olarak ele almaktadır (Dierynck et al., 2024; Westermann et al., 2015).

1.3.4. Müşteri–Denetçi İlişkisi Düzeyi

Denetçi–müşteri ilişkisi iş birliği ile karşıtlığı bir arada barındırır. Denetçiler yönetimin bilgisine ve kayıtlara erişimine ihtiyaç duyar; ancak yönetimin beyanlarını ve muhasebe tercihlerini bağımsız biçimde değerlendirmek zorundadır. Tekrarlanan etkileşim verimli iletişim ve daha zengin müşteri bilgisi yaratabilir. Bununla birlikte zaman içinde özdeşleşmeyi, güvenin başka alanlara taşmasını ve ilişkiyi bozma konusunda isteksizliği de teşvik edebilir.

Bir müşteriyle daha güçlü biçimde özdeşleşen denetçiler, taviz vermeleri açıkça istenmese bile sosyal yakınlığın mesleki yargıyı nasıl etkileyebileceğini gösterir biçimde, belirsiz konuları çözerken daha az nesnel olabilirler (Bamber & Iyer, 2007). Müzakere araştırmaları ayrıca müşteri özellikleri ile denetçi taktiklerinin finansal raporlama sonuçlarını etkilediğini; ikna, ödün verme örüntüleri, son tarihler ve algılanan alternatiflerin önemli olduğunu göstermektedir (Hatfield et al., 2008). Müşterinin tercih ettiği bir uygulamaya yönelik yönlü bağlılık da denetçilerin bu uygulamanın kalitesini nasıl değerlendirdiğini ve onu kabul edip etmediğini etkileyebilir (Kadous et al., 2003).

Bu düzeydeki davranışsal analiz güveni başarısızlıkla eşitlemez. Uygun güven gereksiz doğrulamaları azaltır ve açık iletişimi destekler. Risk, güvenin kanıtın yerine geçmesi, aşinalığın çelişkili bilgilere duyarlılığı azaltması veya ilişkiyi korumanın fark edilmeyen bir amaca dönüşmesi durumunda ortaya çıkar. Etkili koruyucu önlemler; danışma, belirli sorumlulukların rotasyonu, bağımsız gözden geçirme ve karşıt kanıtların açık biçimde değerlendirilmesi yoluyla ilişkiyi şeffaflaştırır.

1.3.5. Düzenleyici ve Kurumsal Çevre Düzeyi

Denetim davranışı; standartlara, inceleme rejimlerine, dava sistemlerine, mesleki iş gücü piyasalarına, ulusal kültürlere ve kamu beklentilerine gömülüdür.

Bu kurumlar hangi hataların öne çıktığını, hangi belgelendirmenin savunulabilir olduğunu ve denetçilerin çabayı nasıl tahsis ettiğini etkiler. Örneğin inceleme riski dikkatli sorgulamayı ve belgelendirmeyi teşvik edebilir; ancak savunmacı uyuma veya incelenmesi kolay konulara aşırı dikkat verilmesine de yol açabilir.

Denetim kalitesi çerçeveleri kurumsal bağlamı girdileri, süreci, çıktıları ve sonuçları birbirine bağlayan nedensel zincirin bir parçası olarak ele alır (Francis, 2011; Knechel et al., 2013). Örgütsel sosyoloji araştırmaları ise denetimin teknik doğrulamanın yanı sıra meşruiyet de ürettiğini ekler. Denetim uygulamaları, kuruluşların dış paydaşlara düzen, kontrol ve hesap verebilirlik sergilemesine yardımcı olur (Power, 2003). Bu meşruiyet işlevi güvenceyi güçlendirebilir; ancak özlü incelemeyle zayıf ilişkisi bulunan görünür uyum baskısı da yaratabilir.

Kurumsal düzeyde davranışsal denetim; kuralların nasıl yorumlandığını, inceleme bulgularının dikkati nasıl değiştirdiğini, hukuki sorumluluğun risk toleransını nasıl etkilediğini ve kamusal anlatıların mesleki kimliği nasıl biçimlendirdiğini sorgular. Ayrıca amaçlanmayan sonuçları da inceler. Şüpheciliği artırmayı amaçlayan bir kural, gözlenebilir göstergesinin temel muhakemeden daha kolay incelenmesi hâlinde kalıplaşmış belgelendirmeyi teşvik edebilir.

1.3.6. İnsan–Teknoloji Etkileşimi Düzeyi

Dijital araçlar yargının mimarisini değiştirir; bilgi eklemek etkilerinin yalnızca bir bölümüdür. Veri analitiği evren kapsamını genişletebilir ve karmaşık örüntüleri belirleyebilirken, yapay zekâ risk sinyalleri, sınıflandırmalar veya tahminler üretebilir. Aynı zamanda daha büyük istisna hacimleri dikkati aşırı yükleyebilir, opak modeller doğrulamayı engelleyebilir ve özenle sunulmuş bir çıktı gerekçesiz güven yaratabilir. İlgili analiz birimi, birleşik denetçi–teknoloji sistemidir.

Büyük Veri araştırmaları bilgi aşırı yükünü, ilgililik değerlendirmesini, örüntü tanımayı ve belirsizliği temel davranışsal güçlükler olarak tanımlamaktadır (Brown-Liburd et al., 2015). Modern denetim teknolojisi üzerine çalışmalar da sistemlerin iş akışını standartlaştırabildiğini ve nelerin girilmesi, gözden geçirilmesi veya gerekçelendirilmesi gerektiğini yapılandırarak denetçi davranışını değiştirebildiğini göstermektedir (Dowling & Leech, 2014; Salijeni et al., 2019). Yapay zekâ destekli karmaşık tahminlere ilişkin deneysel kanıtlar, dayanmanın denetçilerin sistemi nasıl anladığına ve makine çıktısı ile insan uzmanlığı arasındaki ilişkiyi nasıl algıladığına bağlı olduğunu göstermektedir (Commerford et al., 2022). İnsan–teknoloji etkileşimi etik ve yönetişim sorunları da doğurur. Sorumluluk bir algoritmaya devredilemez; firmalar girdileri kimin doğrulayacağına, model performansını kimin test edeceğine, yanlılığı kimin

araştıracağına, gizli verileri kimin koruyacağına ve geçersiz kılma kararlarını kimin belgeleyeceğine karar vermelidir. Roller belirsiz olduğunda yapay zekâ kapsamı artırırken hesap verebilirliği dağıtabilir (Munoko et al., 2020). Davranışsal denetim uygun dayanmayı inceler: Teknolojiyi ne refleks olarak reddetmek ne de otomatik biçimde kabul etmek; açıklama, doğrulama ve mesleki sorumlulukla desteklenen ölçülü kullanım.

1.4. Davranışsal Denetimin Tarihsel Gelişimi

Davranışsal denetimin tarihi, bir kuramın diğerinin yerini aldığı basit bir sıralama değildir. Yeni bakış açıları kalıcı sorunların etrafında birikmiştir: denetçilerin kanıtları nasıl işlediği, uzmanlığı nasıl kazandığı, baskıya nasıl direndiği, başkalarıyla nasıl eşgüdüm kurduğu ve araçları nasıl kullandığı. Aşağıdaki dönemler, baskın sorular ve yöntemlerdeki değişimleri göstermektedir.

1.4.1. İnsan Bilgi İşleme Yaklaşımının Doğuşu

İlk davranışsal muhasebe araştırmaları denetçiyi, yargıları gözlenebilen, modellenebilen ve karşılaştırılabilen bir bilgi işlemcisi olarak ele almıştır. Bu yaklaşım, dikkati denetçinin biçimsel bir modele göre ne yapması gerektiğinden, insanların belirsizlik altında ipuçlarını gerçekte nasıl kullandıklarına yöneltmiştir. Gelişmekte olan literatüre ilişkin incelemeler; ipucu seçimi, ipuçlarına ağırlık verme, tutarlılık, uzlaşma ve yargı modelleri ile çevresel ölçütler arasındaki ilişkiyle ilgilenen bir araştırma programını tanımlamıştır (Libby & Lewis, 1977).

Ashton'ın (1974) iç kontrol yargılarına ilişkin deneyi, deneyimli denetçilerin kararlarının sistematik biçimde incelenebileceğini gösteren temel çalışmalardan biri olmuştur. Çalışma denetimi mekanik bir ipucu ağırlıklandırma işlemine indirgememiş; aksine mesleki yargıların ölçülebilir örüntülere sahip olduğunu göstermiştir. Joyce (1976) da denetim programı planlamasında uzman yargısını inceleyerek denetim görevinin davranışsal deneyler için meşru bir ortam olarak kabul edilmesine katkıda bulunmuştur.

İnsan bilgi işleme yaklaşımı kalıcı nitelikte çeşitli taahhütler oluşturmuştur: görevin açık biçimde temsil edilmesi, gözlenebilir bağımlı değişkenler, karar vericiler arasında karşılaştırma ve güvenilirlik ile geçerliliğe dikkat edilmesi. Yaklaşımın sınırlılığı, sosyal ve kurumsal çevreyi basitleştirme eğilimiydi. Sonraki araştırmalar analiz birimini genişletirken bu yaklaşımın kesinliğini korumuştur.

1.4.2. Deneysel Denetim Araştırmalarının Gelişimi

Deneysel denetim araştırmaları; kanıtların, görevlerin, karar destek araçlarının, deneyimin ve hesap verebilirliğin özelliklerini birbirinden ayırarak gelişmiştir. Araştırmacılar, mesleki çalışmanın önemli özelliklerini korurken nedensel soruların ele alınmasına olanak veren gerçekçi vakalar ve araçlar geliştirmiştir. Zaman içinde araştırma portföyü, iç kontrol ve planlama yargılarından analitik prosedürlere, işletmenin sürekliliği kararlarına, hile riskine, müzakereye, gözden geçirmeye ve raporlamaya doğru genişlemiştir.

Deneysel çalışmaların ilk dönemlerine ilişkin incelemeler hem birikimli ilerlemeyi hem de dış geçerlilik, katılımcı uzmanlığı ve denetim kalitesiyle bağlantılar hakkındaki tekrarlanan kaygıları göstermektedir (Solomon & Trotman, 2003).

Daha sonraki yirmi beş yıllık bir genel değerlendirme, yöntemlerin artan çeşitliliğini ve deneysel yapıların denetim kalitesi süreciyle daha yakın ilişkisini belgelemektedir (Simnett & Trotman, 2018). Bu dönemin temel metodolojik katkısı yalnızca laboratuvar değildi. Karmaşık denetim çalışmasının, girdileri ve sonuçları incelenebilen karar görevlerine disiplinli biçimde ayrıştırılmasıydı.

Deneysel araştırmalar etkileşim etkilerini de görünür hâle getirmiştir. Bir karar destek aracı acemi denetçilere yardımcı olurken uzmanları sınırlandırabilir; değerlendiricinin tercihleri bilinmediğinde hesap verebilirlik çabayı artırabilir, ancak bu tercihler açık olduğunda uyum davranışına yol açabilir. Bu tür bulgular evrensel reçetelere meydan okumuş ve göreve bağlı kuramları teşvik etmiştir.

1.4.3. Sezgiler ve Bilişsel Yanlılıklar Dönemi

Kestirme yollar ve yanlılıklar üzerine araştırmalar, verimli zihinsel kısayolların öngörülebilir hatalar yaratabileceği olasılığını ortaya koymuştur. Denetimde bunun olası örnekleri; önceki yıl değerlerine çapalanma, başlangıçtaki bir açıklamayı destekleyen kanıtların aranması, çarpıcı hile vakalarına aşırı ağırlık verilmesi ve temel oranlara göre yeterli düzeltme yapılmamasıdır. Denetim çalışması sıklıkla belirsizliği, eksik bilgiyi, tekrarı ve zaman baskısını bir arada barındırdığı için bu bakış açısı ilgi çekici olmuştur.

Bununla birlikte Shanteau (1989), genel önyargı etiketlerinin mesleki denetime uygulanmasının görev gerçekçiliğine ve uzmanlığa dikkat edilmesini gerektirdiğini belirtmiştir. Basitleştirilmiş normatif modelden farklılaşan bir yargı, dışarıda bırakılmış bilgileri veya uyarlanabilir bir stratejiyi yansıtabilir. Buna karşılık uzmanlık denetçileri yanlılıklara karşı bağışık kılmaz; deneyim, vaka değişmekte olsa bile tanıdık örüntülere dayanmayı güçlendirebilir.

Kestirme yollar ve yanlılıklar döneminin kalıcı değeri tanısaldır. Yargının nerede başarısız olabileceğine ilişkin hipotezler sunmuş; alternatif açıklamalar

üretme, karşıt kanıtları değerlendirme, ilk değerlendirmeyi gözden geçirmeden ayırma ve kalibrasyonu iyileştirme gibi yanlılık azaltma yöntemlerini teşvik etmiştir. Kalıcı riski ise retorik aşırılıktır: ölçüt, mekanizma ve sınır koşulları belirtilmeden olumsuz bir sonucun "önyargı" olarak tanımlanması.

1.4.4. Uzmanlık ve Deneyim Araştırmaları

Uzmanlık araştırmaları, deneyimli denetçilerin acemilerden farklı olup olmadığı sorusunu; neden, ne zaman ve hangi görevlerde farklılaştıkları sorusuna dönüştürmüştür. Bonner ve Lewis (1990), performansın deneyimin ayrıştırılmamış bir miktarına değil, görevle ilgili bilgi ve yetenek türlerine bağlı olduğunu göstermiştir. Libby ve Frederick (1990) ise deneyimin denetim bulgularına ilişkin açıklama üretme yeteneğini etkilediğini saptayarak uzmanlığın daha zengin nedensel bilgi içerdiğini ortaya koymuştur.

Daha sonraki modeller genel yeteneği, alan bilgisini, görev deneyimini ve çevresel desteği birbirinden ayırmıştır (Libby & Luft, 1993; Libby & Tan, 1994). Bu çalışmalar, kıdemin neden uzmanlığın kusurlu bir göstergesi olduğunu açıklamaktadır. Tekrar verimli şemalar yaratabilir; ancak denetçilerin tanıdık bir şemanın uygulanmadığı durumları öğrenmesini yalnızca çeşitli ve tanısal geri bildirim sağlar.

Uzmanlık geleneği sezgiyi de yeniden çerçevelemiştir. Uzman sezgisi, muhakemesiz olduğu için değil, öğrenilmiş örüntüleri sıkıştırdığı için hızlı olabilir. Kalitesi çevrenin düzenliliğine ve geri bildirimin bulunabilirliğine bağlıdır. Denetim hem tekrarlanan görevleri hem de nadir ve stratejik biçimde gizlenen olayları içerir; uzmanlık bazı sınıflandırmalarda güçlü, yeni tahminlerde veya hile düzenlerinde ise kırılgan olabilir.

1.4.5. Mesleki Şüphecilik ve Hile Araştırmalarının Yükselişi

Kurumsal raporlama başarısızlıkları ve gelişen denetim sorumlulukları, mesleki şüphecilik ve hile üzerine araştırmaları yoğunlaştırmıştır. Şüphecilik; özelliklerin, bilginin, teşviklerin, yargıların ve eylemlerin birleşimi olarak incelenmeye başlanmıştır. Nelson'ın (2009) modeli, şüpheci yargının şüpheci davranışı garanti etmediğini açıklığa kavuşturmuştur: Denetçiler ayrıca daha fazla kanıt elde etmeye, yönetime itiraz etmeye, danışmaya veya konuyu üst kademeye taşımaya karar vermelidir. Hurtt'ın (2010) ölçeği eğilim benzeri farklılıklar üzerine araştırmaları desteklerken, sonraki sentezler eğilimsel ve durumsal ölçümlerin birleştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır (Hurtt et al., 2013). Hile araştırmaları, kırmızı bayrak listelerinin ötesine geçerek stratejik muhakemeye ve ekip süreçlerine yönelmiştir. Çalışmalar beyin fırtınasını, finansal olmayan bilginin kullanımını, yükselen riske verilen tepkileri ve standart

prosedürleri değiştirmenin güçlüğünü incelemiştir (Brazel et al., 2009; Carpenter, 2007; Hoffman & Zimbelman, 2009). Temel davranışsal çıkarım, bir riski fark etmenin ve ona etkili biçimde karşılık vermenin ayrı başarılardan oluşmasıdır. Denetim dosyasında yüksek hile riski değerlendirmesi bulunabilirken fiilî prosedürler rutin kalabilir.

Bu dönem denge sorununu da öne çıkarmıştır. Yetersiz şüphecilik desteklenmeyen açıklamaların kabul edilmesine izin verebilir; ayrım gözetmeyen kuşku ise kaynakları israf edebilir ve bilgi alışverişine zarar verebilir. Uygun şüphecilik sabit bir azami düzeye değil, riske ve kanıta bağlıdır.

1.4.6. Ekip, Örgüt Kültürü ve Sosyal Etkileşim Araştırmaları

Denetim çalışması daha açık biçimde kolektif bir faaliyet olarak anlaşılmaya başlandıkça araştırmalar gözden geçirme, danışma, müzakere, sosyal etki, ekip tartışması, öğrenme ve kültür konularına genişlemiştir. Gözden geçirme çalışmaları, hazırlayan ile gözden geçiren arasındaki etkileşimi hem bilişsel hem de ikna edici bir süreç olarak nitelendirmiştir (Rich et al., 1997). Grup araştırmaları ise ekiplerin dağınık bilgileri birleştirip birleştirmediğini, alternatifler üretip üretmediğini ve hataları düzeltip düzeltmediğini; ayrıca statünün ve ortak bilginin bu faydaları nasıl engelleyebileceğini incelemiştir (Trotman et al., 2015).

Örgütsel araştırmalar, davranışın rutinlere yüklenen anlamlar tarafından biçimlendirildiğini göstermiştir. Belgelendirme; yapılan çalışmanın kanıtı, eşgüdüm aracı, öğrenme kaydı ve incelemeye karşı savunma işlevi görebilir. Zaman bütçeleri verimlilik hedeflerini işaret ederken aynı anda işlevsiz kısayolları teşvik edebilir. Kültür, yalnızca sloganlarla değil; personel tahsisi, danışma, gözden geçirme ve takdire ilişkin tekrarlanan kararlarla ifade edilir.

Daha yeni öğrenme araştırmaları bireysel, kişiler arası ve örgütsel mekanizmaları bütünleştirmektedir. Denetçilerin çalışmalar giderek uzmanlaşmış, dağınık ve otomatik hâle gelirken uzmanlığı nasıl kazandıklarını ve firmaların teknolojiyi verimli biçimde kullanırken gelişimsel deneyimleri nasıl koruyabileceklerini sorgulamaktadır (Dierynck et al., 2024).

1.4.7. Büyük Veri, Yapay Zekâ ve Nörobilim Dönemi

Büyük Veri ve analitik, denetim kanıtının ölçeğini ve biçimini değiştirmiştir. Davranışsal sorular yalnızca örnekleme ve ipuçlarını ağırlıklandırmadan; istisna aşırı yüküne, görselleştirmeye, modele güvene, açıklanabilirliğe ve görevlerin insanlar ile makineler arasında tahsisine yönelmiştir. Araştırma gündemleri, daha fazla verinin otomatik olarak daha iyi yargı üretmediği konusunda uyarmıştır; çünkü denetçilerin yine de ilgililiği belirlemeleri, anomalileri araştırmaları ve

çelişkili sinyalleri bütünleştirmeleri gerekir (Appelbaum et al., 2017; Brown-Liburd et al., 2015).

Yapay zekâ bu soruları daha da yoğunlaştırmaktadır. Kullanıcılar bir yapay zekâ önerisinin dayanağını değerlendiremiyorsa, otomasyon rehaveti teşvik ediyorsa veya denetçiler öneriyi yalnızca kendi tahminleriyle çeliştiği için reddediyorsa, öneri teknik açıdan gelişmiş olmakla birlikte davranışsal açıdan zayıf olabilir. Karmaşık tahmin ortamlarında denetçilerin dayanmasına ilişkin kanıtlar, sistem özellikleri ile görev çerçevesinin makine tavsiyesinin nasıl kullanıldığını etkilediğini göstermektedir (Commerford et al., 2022). Etik analizler buna gizlilik, önyargı, şeffaflık, hesap verebilirlik ve mesleki sorumluluğun korunmasına ilişkin kaygıları eklemektedir (Munoko et al., 2020).

Nörobilim ve süreç izleme yöntemleri başka bir genişleme sunmaktadır. Göz izleme, psikofizyolojik ölçümler ve nörogörüntüleme, nihai yargılarla yakalanmayan dikkat, çatışma ve öğrenme hakkında kanıt sağlayabilir. Nöromuhasebeye ilişkin incelemeler; tersine çıkarım, küçük örneklemler, gürültülü ölçüm ve düşük ekolojik geçerlilik konularında uyarıda bulunmaktadır (Tank & Farrell, 2022). Buradaki vaat, denetçi kalitesinin biyolojik bir testini oluşturmak değildir; yargı ve eylemden önce gelen süreçleri daha zengin ve çok yöntemli biçimde anlamaktır.

1.5. Davranışsal Denetim ve Denetim Kalitesi

Davranışsal mekanizmalar aynı zamanda denetim kalitesi mekanizmalarıdır. Standartlar risk değerlendirmesini, yeterli ve uygun kanıtı, mesleki şüpheciliği ve danışmayı zorunlu kılabilir; ancak bu gerekliliklerin nasıl hayata geçirileceğine insanlar karar verir. Bir risk tanımının genel mi özgül mü olduğuna, kanıtın bağımsız mı yoksa yalnızca çok miktarda mı olduğuna, gözden geçirme notunun çözülüp çözülmediğine veya müzakereyle etkisizleştirilip etkisizleştirilmediğine ve bir kaygının sorumlu ortağa ya da denetim komitesine ulaşıp ulaşmadığına onlar karar verir. Bu bakış açısı, birçok kalite müdahalesinin neden değişken etkilere sahip olduğunu açıklar. Kontrol listesi unutulmuş bir konuya dikkat çekebilir, asgari kapsamı standartlaştırabilir ve gözden geçirmeyi destekleyebilir. Aynı zamanda dikkati listelenen maddelere daraltabilir, mekanik tamamlamayı teşvik edebilir veya açıklamanın yerine geçebilir. Karar ölçütleri meşru ve önceden bilinmiyorsa hesap verebilirlik özenli muhakemeyi teşvik edebilir; arzu edilen sonuç açık olduğunda ise tercih uyumuna yol açabilir. Teknoloji kapsamı artırırken, denetçilerin inceleyebileceğinden daha fazla istisna üretiyorsa dikkati zayıflatabilir. Müdahale ile davranışsal tepkinin birlikte değerlendirilmesi gerekir.

Davranışsal denetim uzak girdileri yakın eylemlerle de ilişkilendirir. Yetenekli personel işe almak, analitik araçlar satın almak veya kalite politikası yayımlamak doğrudan güvence üretmez. Bu kaynaklar daha iyi hipotezler, daha tanısal kanıtlar, zamanında sorgulama, etkili danışma, kalibre edilmiş dayanma ve uygun raporlama yarattığında kalite gelişir. Bu dönüşüm mantığı, denetim kalitesinin ekonomik ve kurumsal tanımlarını tamamlar (DeAngelo, 1981; Francis, 2011).

Bu bakış açısı önleme açısından özellikle değerlidir. Olumsuz bir inceleme bulgusu bir belirtiyi gösterir; davranışsal tanı ise sürecin neden başarısız olduğunu sorgular. İlgili bilgi erişilemez mi, fark edilmemiş mi, yanlış anlaşılmış mı, paylaşılmamış mı, değersizleştirilmiş mi veya bastırılmış mıydı? Ekipte bilgi, zaman, yetki veya psikolojik güvenlik mi eksikti? Sistem dikkati başka yere mi yöneltti? Farklı mekanizmalar farklı çözümler gerektirir. Daha fazla eğitim bir teşvik çatışmasını gidermez; yeni bir kontrol listesi de üst kademeye taşıma davranışını cezalandıran kültürü onarmaz. Davranışsal denetim orantılılığı da destekler. En yüksek düzeyde şüphecilik, belgelendirme, danışma veya teknoloji kullanımı ters etki yaratır. Aşırılık maliyet, gecikme, gürültü ve dikkatin dağılmasıyla sonuçlanabilir. Denetim kalitesi, tepkinin yoğunluğunu riskle eşleştirmeye ve ilk eşleştirmenin yanlış olduğunu fark etme kapasitesini korumaya bağlıdır. Deneysel araştırmalar nedensel mekanizmaları belirleyerek; saha ve örgüt araştırmaları ise bu mekanizmaların gerçek çalışmalarda nasıl işlediğini göstererek katkı sağlar (Simnett & Trotman, 2018).

1.6. Sınırlı Rasyonellik

Sınırlı rasyonellik basit bir gözlemle başlar: Karar vericiler akla uygun davranmayı amaçlar; ancak bunu sınırlı zaman, dikkat, bellek, bilgi ve hesaplama kapasitesiyle gerçekleştirirler. Simon'ın davranışsal modeli, kapsamlı optimizasyon varsayımının yerine aktörlerin sınırlı bir alternatifler kümesi içinde arama yaptıkları ve çoğu zaman belirli bir istek düzeyine göre tatmin edici bir seçenek bulduklarında durdukları bir süreci koymuştur (Simon, 1955). Bu, yargının rastlantısal olduğu anlamına gelmez. Aramanın yapısının, sorunun temsilinin ve durma kuralının açıklamanın merkezî parçaları hâline geldiği anlamına gelir. Denetim çok sayıda sınırlılık içerir. Kanıtlar sistemlere ve kişilere dağılmıştır; bazı bilgilerin elde edilmesi maliyetlidir veya bilgiler kasıtlı olarak gizlenmiştir; çalışma son tarihleri aramayı sınırlar; çalışma belleği aynı anda karşılaştırılabilecek açıklamaların sayısını kısıtlar ve firma metodolojileri dikkati bazı risklere diğerlerinden daha güçlü biçimde yöneltir. Önceki yıldan devralınan denetim dosyası da hazır bir sorun temsili yaratır. Bilgiyi koruduğu için verimlidir; ancak değerlendirilen alternatifleri daraltabilir. Denetçi, hesabın

bütünüyle farklı biçimde temsil edilip edilmemesi gerektiğini sormak yerine, cari yıl bakiyesinin önceki yıl bakiyesinden nasıl farklılaştığını sorabilir.

Sınırlı karar vericiler stratejilerini göreve uyarlar. Uyarlanabilir strateji seçimine ilişkin araştırmalar, kişilerin zaman, karmaşıklık ve hesaplama ile hata maliyetlerinin göreli düzeyine bağlı olarak daha fazla veya daha az çaba gerektiren prosedürler arasında geçiş yaptığını göstermektedir (Payne et al., 1988). Denetimde zaman kıt olduğunda personel birkaç belirgin oranı karşılaştırabilir, yüksek riskli bir tahmin için ayrıntılı bir kanıt matrisi kullanabilir veya sorun önceki vakalara benzediğinde deneyimli bir yöneticinin örüntü tanımasına dayanabilir. Bu uyarlamalar akıllıca olabilir. Tehlike, bir çevre için geliştirilen stratejinin geçerlilik koşullarının değiştiği fark edilmeden başka bir çevreye aktarılmasıyla ortaya çıkar.

Ekolojik rasyonellik kavramı bu noktayı keskinleştirir. Çevre istikrarlı ve tanısal ipuçları içeriyorsa ve ek hesaplamanın maliyeti faydasını aşıyorsa, basit bir kural daha ayrıntılı bir modelden daha iyi performans gösterebilir. Hızlı ve tutumlu modeller, bilginin bir bölümünü göz ardı etmenin zorunlu olarak kusur olmadığını; veriler gürültülü veya örneklemler küçük olduğunda güçlü ipuçlarının seçici kullanımının performansı iyileştirebileceğini göstermektedir (Gigerenzer & Goldstein, 1996). Bununla birlikte denetçiler açısından ilgili ipucunun mesleki olarak gerekçelendirilmesi gerekir. “Yönetim her zaman dürüst olmuştur” ifadesi basittir; ancak teşvikler ve kontroller değiştiğinde güvenilir bir durma kuralı değildir. “Doğrulanmış dış bakiye defter kayıtlarıyla çelişmektedir” ifadesi çok daha tanısal bir ipucu olabilir.

Tatmin edici çözüm arayışı istek düzeylerine de duyarlıdır. Denetçi, kanıtlar onay vermeye, gözden geçireni tatmin etmeye, bütçe aşımından kaçınmaya veya yüksek kaliteli bir sonucu desteklemeye yetecek düzeye geldiğinde durabilir. Bu eşikler birbirinin aynı değildir. Örgüt kültürü ve performans değerlendirmesi, neyin “yeterli” sayıldığını sessizce yeniden tanımlayabilir. Zaman bütçesi araştırmaları, biçimsel beklentiler uygulanabilir ve yüksek kaliteli çalışmayla uyumlu olmadığında baskının erken onay veya çalışma süresinin eksik bildirilmesi dâhil işlevsiz tepkileri teşvik edebileceğini göstermektedir (Otley & Pierce, 1996). Sınırlı rasyonellik, bireysel sınırları örgütsel tasarıma bağlar.

Bilgi sınırları ortadan kaldırmadan değiştirir. Deneyimli denetçiler bilgiyi anlamlı örüntüler hâlinde sıkıştırabilir, göreve özgü açıklamaları geri çağırabilir ve hangi ipuçlarının dikkate değer olduğunu fark edebilir. Muhasebe yargısı performansı çerçeveleri de bu doğrultuda yetenek, bilgi, motivasyon ve çevreyi ortak belirleyiciler olarak ele alır (Libby & Luft, 1993). Bilgili bir denetçi karmaşık bir kontrol anlatısını acemiden daha verimli işleyebilir; ancak tanıdık bir temsile bağlanarak vakanın yapısal açıdan farklı olduğunu fark edemeyebilir.

Uzmanlık, rutinleri güçlendirme olasılığıyla birlikte etkili arama alanını genişletir.

Teknoloji sınırları hem gevşetebilir hem de başka bir yere taşıyabilir. Veri analitiği bir evreni aranabilir hâle getirebilir; ancak binlerce istisna üretebilir. Yapay zekâ sistemi belgeleri özetleyebilir; ancak kullanıcıları kendi açıklamasına çapalayabilir. İş akışı yazılımı belleği dışsallaştırabilir; ancak program dışı düşünmeyi zorlaştırabilir. İlgili kapasite kısıtı, veriyi elde etmekten çıktıları seçmeye, yorumlamaya ve takip etmeye kayar (Brown-Liburd et al., 2015). Teknolojiye yönelik sınırlı rasyonellik analizi, hangi kıt bilişsel kaynağın tasarruf edildiğini, hangi yeni kaynağın kıt hâle geldiğini ve sistemin kullanıcının durma kuralını nasıl değiştirdiğini sorgular.

Kural koyucu tasarım, sınırlar yokmuş gibi davranmak yerine onları yönetmelidir.

Yararlı uygulamalar arasında tanısal değeri yüksek kanıtlara öncelik verilmesi, bilginin aşamalı sunulması, açık durma ölçütlerinin belirlenmesi, üretme ile değerlendirmenin ayrılması, belirsizlik mevcut yeterliliği aştığında konunun üst kademeye taşınması ve gözden geçirme dikkatinin sonuçları önemli ve geri döndürülmesi zor yargılara ayrılması yer alır. Amaç azami bilgi işleme değildir. Amaç, görev riski, mevcut kaynaklar ve kullanılan bilişsel strateji arasında savunulabilir bir uyum sağlamaktır.

1.7. Çift Süreçli Düşünme Yaklaşımı

Çift süreç kuramları, görece hızlı, otomatik, çağrışımsal ve bilinçli denetimi düşük işlem biçimleriyle; görece yavaş, bilinçli, kurala dayalı ve çalışma belleği gerektiren işlem biçimlerini birbirinden ayırır. Bu ayrım yararlıdır; ancak "kötü sezgi" ile "iyi analiz" karşıtlığına indirgenmemelidir. Çift süreç incelemeleri, bu etiket altında toplanan geleneklerin farklı mekanizmalar tanımladığını ve ileri sürülen her özelliğin iki ayrı sisteme tam olarak karşılık gelmediğini göstermektedir (Evans, 2008). Sonraki formülasyonlar, sezgisel tepkiler ile analitik müdahalenin birbirinden yalıtılmış zihinler gibi çalışmak yerine etkileşim içinde olduğunu vurgulamaktadır (Evans & Stanovich, 2013).

Denetim çalışması her iki sürece de dayanır. Hızlı işleme, deneyimli denetçinin olağandışı bir yevmiye kaydı örüntüsünü fark etmesine, yönetim açıklamasının eksik olduğunu hissetmesine veya kontrol anlatısının gözlenen iş akışıyla uyuşmadığını anlamasına olanak verir. Bu izlenimi test etmek, sonuçlarını ölçmek, alternatifleri değerlendirmek, teknik ölçütleri uygulamak ve sonucu belgelemek için bilinçli işleme gerekir. Hızlı tanıma olmadan denetçi dikkatini verimli biçimde yöneltemeyebilir. Bilinçli doğrulama olmadan ise güçlü bir izlenim kanıt sanılabilir. Otomatik işleme öğrenme tarafından

biçimlendirilir; yalnızca içgüdü değildir. Tekrarlanan maruz kalma, ipuçları, açıklamalar ve sonuçlar arasında çağrışımlar yaratır. İstikrarlı bir görevde bu çağrışımlar ustalıklı tanımayı destekleyebilir. Değişen veya geri bildirimi zayıf bir ortamda ise eski uygulamaları ya da yanıltıcı ilişkileri kodlayabilir. Denetim ortamları bu bakımdan önemli ölçüde farklılaşır. Mükerrer ödeme örüntüsünün tanınması, geri bildirim görece açık olduğu için öğrenilebilir olabilir; özgün bir Seviye 3 değerlemeye ilişkin sezgi ise vakalar nadir, sonuçlar gecikmeli ve geçmiş tahminlerin doğruluğunu gözlemlemek zor olduğu için daha az güvenilir olabilir.

Bilinçli işleme de yanılabilir. Sezgisel bir tercihi test etmek yerine gerekçelendirmek için kullanılabilir. Yönetimin görüşünü hızla kabul eden denetçi daha sonra bu kabulü analitik gösteren ayrıntılı bir rapor hazırlayabilir. Yönlü motivasyon; hangi kuralların uygulandığını, hangi kanıtların hatırlandığını ve hangi karşı argümanların değerlendirildiğini etkileyebilir. Uzun muhakeme, nesnel muhakemenin kanıtı değildir. Analizin içeriği ve sırası, görünür çaba miktarından daha önemlidir.

Çatışmanın fark edilmesi temel bir geçiş noktasıdır. Sezgisel yanıt bir kuralla, beklentiyle veya başka bir belirgin ipucuyla çeliştiğinde analitik müdahale olasılığı artar. Denetim yöntemleri, bağımsız bir ölçütle karşılaştırma yapılmasını zorunlu kılarak, tutarsız finansal ve finansal olmayan ölçüleri birlikte göstererek veya rakip açıklama doğruysa hangi kanıtların beklenmesi gerektiğini sorarak yapıcı çatışma yaratabilir. Amaç sezgiyi bastırmak değil, doğrulama gerektiren durumların tanınmasını kolaylaştırmaktır.

Kaynak koşulları analitik işlemenin sürdürülüp sürdürülemeyeceğini belirler. Karmaşık görevler, kesintiler, yorgunluk ve zaman baskısı çalışma belleği kapasitesini tüketir. Bu koşullar altında denetçilerin kolay erişilebilir ipuçlarına, önceki sonuçlara ve varsayılan prosedürlere dayanma olasılığı artar. Karar sorununu açıklığa kavuşturmayan veya rakip talepleri azaltmayan, yalnızca "daha fazla analiz" isteyen bir gözden geçirme notu başarısız olabilir. Yapı, temel yargı için kaynakları serbest bıraktığında yararlı; temsili geliştirmeden uyum faaliyeti eklediğinde zararlıdır. Görev gerçekçiliği ve uzmanlık önemli sınır koşullarıdır. Denetimde kestirme yollar ve yanlılıklara ilişkin geniş bir inceleme, mesleki deneyimin ve gerçekçi görev özelliklerinin bazı etkileri zayıflatırken diğerlerini koruyabildiğini saptamıştır (Smith & Kida, 1991). Bu durum genel çift süreç iddialarını yetersiz kılar. Analist, bu denetçi için neyin otomatikleştiğini, görev ortamının geçerli öğrenme sağlayıp sağlamadığını, yanıtı hangi ipucunun tetiklediğini ve çalışmanın bağımsız doğrulama için gerçek bir fırsat yaratıp yaratmadığını sorgulamalıdır.

Kural koyucu sonuç, "fark et–test et–harekete geç" döngüsüdür. İlk olarak, anomalilerin, kaygıların ve zayıf sinyallerin dile getirilmesini teşvik ederek hızlı mesleki tanımaya erişim korunmalıdır.

İkinci olarak, sonuçları önemli sezgiler açık rakip hipotezler, kaynak değerlendirmesi ve doğrulayıcı olmayan kanıtlarla test edilmelidir. Üçüncü olarak, doğrulanmış yargı gözlemlenebilir bir eyleme bağlanmalıdır: çalışmayı genişletmek, danışmak, konuyu üst kademeye taşımak veya neden değişiklik gerekmediğini belgelemek. Bu döngü, eleştirilmemiş sezgi ile ayrım gözetmeyen aşırı analiz şeklindeki iki uç noktayı da önler.

1.8. Sezgiler ve Bilişsel Yanlılıklar Yaklaşımı

Kestirme yollar, belirsizlik altında yargıda bulunmaya yönelik basitleştirilmiş stratejilerdir. Klasik araştırmalar temsil edilebilirliği, bulunabilirliği ve çapalamayı kişilerin olasılıkları ve değerleri tahmin ederken tekrar tekrar kullandıkları yollar olarak belirlemiştir (Tversky & Kahneman, 1974). Bu stratejiler çabayı azaltır ve çoğu zaman yararlı yanıtlar üretir; ancak ilgili hissedilen ipucu istatistiksel veya tanısal açıdan ilgili bilgiden farklı olduğunda öngörülebilir hata yaratabilir. Denetimde aynı mantık doğrulama, çerçeveleme, aşırı güven, hale etkileri, sıralama etkileri ve erken kapanma için de geçerlidir.

Davranışsal açıklama her kısayolu yanlılık olarak ele almaktan kaçınmalıdır. Önyargı, uygun bir ölçüte göre sistematik hata eğilimidir. Ölçütün belirtilmesi ve hatanın makul mesleki görüş ayrılığından ayrılması gerekir. Denetçi, yüksek düzeyde güvenilir bir dış doğrulamaya gayriresmî bir iç açıklamadan daha fazla ağırlık veriyorsa eşit olmayan ağırlıklandırma uygundur. Denetçi açıklamaya yalnızca çarpıcı, tanıdık veya müşterinin tercih ettiği bir açıklama olduğu için daha fazla ağırlık veriyorsa ağırlıklandırma yanlı olabilir. Etiket, iki kişinin farklı olmasından değil, mekanizma ile ölçütten kaynaklanır.

Denetimde kestirme yollar çoğu zaman göreve özgüdür. Önceki yıl bakiyeleri çapa sağlar; yönetimin itibarı hale yaratır; yakın tarihli hile vakaları bulunabilirliği artırır; sektör prototipleri temsil edilebilirliği etkiler ve dosyayı tamamlama gereği bir durma kestirme yolu oluşturur. Uzmanlık bu ipuçlarının nasıl kullanıldığını değiştirir. Deneyimli denetçiler daha iyi prototiplere ve daha zengin açıklama kümelerine sahip olabilir; ancak tanıdık örüntüleri öylesine akıcı biçimde hatırlayabilirler ki güven doğruluğu aşar. Shanteau (1989), genel yargı görevlerinden elde edilen bulguların uzmanlık, geri bildirim ve görev yapısı dikkate alınmadan denetime aktarılmaması gerektiğini belirtmiştir.

Denetim ortamı bir eğilimi güçlendirebilir veya sınırlandırabilir. Hesap verebilirlik daha özenli işlemeyi teşvik edebilir; ancak bu, denetçinin yalnızca sonucun değil, muhakemenin de değerlendirileceğini öngörmesi durumunda geçerlidir. Gözden geçirme ihmal edilmiş kanıtları ortaya çıkarabilir; aynı ölçüde üst düzey kişinin beklenen tercihine boyun eğmeyi de teşvik edebilir. Karar destek aracı ipuçlarının kullanımını standartlaştırabilir; ancak kullanıcıyı varsayılan seçeneğine

çapalayabilir. Muhasebedeki bilişsel yanlılıklara ilişkin yakın tarihli incelemeler de yanlılıkların yalıtılmış kişisel kusurlar olarak ortaya çıkmak yerine görev, örgütsel, sosyal ve teknolojik koşullarla etkileştiğini vurgulamaktadır (Camilli et al., 2025).

Önyargılar birbirleriyle de etkileşir. Yönetimin ilk tahmini denetçiyi çapalarken, yönetimin olumlu itibarı destekleyici kanıtların daha kolay kabul edilmesini sağlayabilir; seçici arama doğrulama örüntüsü yaratabilir ve görüşün tekrar tekrar savunulması bağlılık oluşturabilir. Nihai yargı belgelendiğinde, bu gerekçeleri seçen süreç asimetrik olmasına rağmen dosya tutarlı bir gerekçeler bütünü içerebilir. Bu nedenle yalnızca geriye dönük dosya incelemesi davranışsal riski olduğundan düşük gösterebilir. Belgelendirme, hiç oluşturulmamış alternatifleri veya hiç aranmamış kanıtları değil, ayakta kalan gerekçeyi gösterir.

Önyargı azaltma, insanları önyargı hakkında uyarmaktan daha fazlasıdır. Farkındalık denetçilerin bir riski tanımasına yardımcı olabilir; ancak teşvikleri, dikkati veya iş akışını zorunlu olarak değiştirmez.

Etkili müdahaleler karar sürecini değiştirir: Yönetimin sayısını görmeden önce bağımsız bir çapa oluşturmak; en az bir makul alternatif açıklamayı zorunlu kılmak; kanıt üretimini sonucun savunulmasından ayırmak; kişiler görüşlerini kaydedene kadar uzlaşmayı ertelemek ve gözden geçirmeyi yalnızca nihai anlaşmayı değil, arama ve ağırlıklandırmayı inceleyecek biçimde tasarlamak. Hesap verebilirlik, çabayı ve önleyici öz eleştiriyi teşvik ettiğinde bazı yargı yanlılıklarını azaltabilir (Kennedy, 1993). Değerlendiricinin tercihleri öngörülebilir olduğunda aynı baskı bunun yerine savunmacı belgelendirmeyi artırabilir.

Tablo 1.2. Kuramsal yaklaşımların denetim görevlerine ilişkin temel öngörüleri

Yaklaşım	Ana mekanizma	Denetimde tipik öngörü	Temel sınır koşulu
Sınırlı rasyonellik	Sınırlı arama, dikkat, bellek ve zaman	Denetçiler stratejiyi koşullara uyarlar ve uygulanabilir bir eşikte dururlar	Kaynak kısıtları ve hedef düzeyi
Çift süreç	Hızlı çağrışımsal tepki ile çaba gerektiren doğrulamanın birleşimi	Tanıdık işaretler hızlı yargıları tetikler; çatışma analizi harekete geçirebilir	Öğrenme ortamı ve kullanılabilir bilişsel kapasite

Yaklaşım	Ana mekanizma	Denetimde tipik öngörü	Temel sınır koşulu
Kestirme yollar ve yanlılıklar	Sistematik biçimde yanlış hizalanabilen verimli işaret ikamesi	Önceki yıl değerleri, çarpıcı vakalar veya itibar tanısal kanıtın yerini alabilir	Görev gerçekçiliği, uzmanlık, geri bildirim ve kıyas ölçütünün kalitesi
Beklenti ve çerçeveleme	Referans noktasına bağımlılık ve kazançlarla kayıplara asimetrik tepki	Eşdeğer denetim tercihleri kazanç/kayıp sunumuna göre değişebilir	Referans noktası, sonucun sahiplenilmesi ve algılanan geri döndürülebilirlik
İnanç düzeltme	Ardışık çapalama ve gözden geçirme	Kanıt sırası ve yanıt biçimi nihai risk değerlendirmelerini değiştirir	Kanıtın karmaşıklığı, tutarlılığı, sırası ve işleme biçimi

Kestirme yollar ve yanlılıklar yaklaşımının en savunulabilir kullanımı koşulludur. Yaklaşım, bir stratejinin ne zaman işe yaradığını, ne zaman başarısız olduğunu ve denetim mimarisinin öngörülebilir yanlış kullanımı sınırlandırırken stratejinin verimliliğini nasıl koruyabileceğini sorgular. Bu konum denetçiyi ne kusursuz bir iyileştirici ne de kusurların toplamı olarak görür. Mesleki yargıyı, tasarlanmış bir çevrede işleyen uyarlanabilir biliş olarak ele alır.

1.9. İnanç Güncelleme ve Kanıt Sıralaması

Denetçiler ilgili tüm kanıtları nadiren aynı anda alırlar. Planlama bilgileri, görüşmeler, analitik sonuçlar, kontrol testleri, doğrulamalar, istisnalar, yönetim yanıtları ve uzman raporları sıralı biçimde ulaşır.

Nihai yargı izlenen yola bağlıdır: Yalnızca hangi kanıtların alındığını değil, başlangıç inancını, sunum sırasını, yanıt verme biçimini ve her bir unsurun yalıtılmış olarak mı yoksa bütünleşik bir kümenin parçası olarak mı işlendiğini yansıtır. İnanç güncelleme kuramları bu zamansal yapıyı açık hâle getirir.

1.9.1. İnanç Düzeltme Modeli

İnanç düzeltme modeli, yargıyı yeni kanıtlar değerlendirildikçe gözden geçirilen başlangıç inancı olarak temsil eder (Hogarth & Einhorn, 1992). Güncelleme; kanıtın gücü ve yönünden, dizinin karmaşıklığı ve uzunluğundan, kanıtların tutarlı mı yoksa karışık mı olduğundan ve karar vericinin adım adım

mı yoksa yalnızca bütün diziyi gördükten sonra mı yanıt verdiğinden etkilenir. Model betimleyicidir: Kanıt kümesi aynı olmasına rağmen nihai inançların hangi durumlarda farklılaşabileceğini öngörür.

Denetimde başlangıç inancı önceki yıl sonuçlarından, ön analitik incelemelerden, yönetimin itibarından, denetim ekibi tartışmasından veya gözden geçirenin erken bir yorumundan kaynaklanabilir. Her yeni unsur bu başlangıç noktasına göre yorumlanır. Olumlu bir kontrol testi değerlendirilen riski azaltabilir; daha sonra ortaya çıkan bir istisna riski artırabilir; yönetimin açıklaması ise bu artışı kısmen tersine çevirebilir. Güncellemenin matematiksel imgesi yararlıdır; ancak davranışsal süreç yorumlamayı da içerir. Kanıt sabit bir işaret ve güçle gelmez. Denetçi kanıtın güvenilir olup olmadığına, ilgili beyanla ilişkili olup olmadığına ve bir açıklamayla diğerinden daha tutarlı olup olmadığına karar verir. Adım adım işleme ile dizinin sonunda işleme arasındaki ayrım uygulamada önemlidir. Denetim yazılımı çoğu zaman denetçinin her prosedür tamamlandığında bir sonuca varmasını gerektirir. Bu durum yerel ve sıralı güncellemeyi teşvik edebilir. Daha sonra hesaplar arası yapılan inceleme veya tamamlanma toplantısı ise genel bütünleşmeyi teşvik eder. Her iki yöntemden biri evrensel olarak üstün değildir. Adım adım değerlendirme, eş zamanlı muhakemeyi korur ve unutulan istisnaları önleyebilir; dizinin sonunda değerlendirme ise unsurlar arasındaki ilişkileri daha görünür kılar. Risk, yerel onayların tek tek makul görünen fakat hiçbir zaman bütün olarak yeniden değerlendirilmeyen bir sonuçlar dizisi yaratmasıdır.

Denetim çalışmaları inanç düzeltme modelinin betimleyici geçerliliğini test etmiş ve denetçilerin kanıtlara yönelik tutumlarıyla görev koşullarının basit mekanik güncellemeden daha karmaşık örüntüler üretebildiğini bulmuştur (Bamber et al., 1997). Bu şaşırtıcı değildir; çünkü mesleki kanıtlar kaynak, tanısallık, güvenilirlik ve hesap verebilirlik sonuçları bakımından farklılaşır. Model, her denetçinin sayısal bir çapayı sabit miktarda düzelttiğini ileri sürmekten çok, incelenecek değişkenlerin haritası olarak yararlıdır. Sağlıklı bir güncelleme süreci önsel inancı açık hâle getirir, her önemli unsurun neyi ve neden değiştirmesi gerektiğini kaydeder ve genel sonucu belirli aralıklarla yeniden hesaplar. Ayrıca “inançta değişiklik olmaması” ile “ilgili kanıt bulunmaması” durumlarını birbirinden ayırır. Bir unsur güvenilir olmadığı veya rakip hipotezler altında eşit olasılıklı olduğu için tanısal olmayabilir. Buna karşılık küçük bir anomali, mevcut hipotez altında açıklanması güç olduğunda son derece tanısal olabilir. Mesleki görev, kanıt hacmine veya retorik güce göre değil, tanısallığa göre güncelleme yapmaktır.

1.9.2. İlk Bilgi ve Son Bilgi Etkileri

İlk bilgi etkisi, önceki bilgilerin orantısız etki göstermesi; son bilgi etkisi ise sonraki bilgilerin bu etkiyi göstermesi durumunda ortaya çıkar. İnanç düzeltme modeli, sıralama etkisinin yönünün görev özelliklerine ve işleme biçimine bağlı olduğunu öngörür. Karışık ve görece kısa bir dizinin adım adım işlenmesi, mevcut inanç sonraki düzeltmenin çapası hâline geldiği için yakın tarihli unsurlara daha fazla etki verebilir. Dizinin sonunda işleme veya güçlü bir başlangıç temsilini teşvik eden koşullar ise ilk bilgi etkisi yaratabilir (Hogarth & Einhorn, 1992).

Denetim ortamları her iki örüntüyü de içerir. Planlama toplantıları ve önceki yıl dosyaları müşteri hakkında erken bir anlatı oluşturarak ilk bilgi etkisi yaratabilir.

Ekip yönetimi yetkin, kontrolleri güvenilir olarak temsil ettikten sonra sonraki istisnalar münferit olarak sınıflandırılabilir. Son bilgi etkisi ise tamamlanmaya yakın dönemde ortaya çıkabilir; geç sunulan yönetim açıklaması veya uzman sonucu en yeni bilgi olduğu ve ekip konuyu kapatmaya hazırlandığı için baskın hâle gelir. Son bir ikna edici ileti, resmî biçimde çözüm üretmeksizin daha zayıf birkaç kaygının bellekteki izini örtebilir.

Risk örüntüyü değiştirir. Anderson ve Maletta (1999), risk koşullarının denetçilerin inançlarını gözden geçirmesinde ilk bilgi etkisini etkileyebildiğini bulmuş; böylece sıralama etkilerinin yalnızca bellek olguları olmadığını göstermiştir. Erken bir unsur ciddi maruz kalmaya işaret ettiğinde denetçi sonraki kanıtları bunun etrafında düzenleyebilir; risk düşük göründüğünde aynı kanıt dizisi farklı biçimde ele alınabilir. Hesap verebilirlik, belgelendirme ve gözden geçirmenin öngörülmesi de erken veya geç bilginin ek incelemeye tabi tutulup tutulmayacağını belirler.

Gerçek denetimler zaman içinde geliştiği için sıralama bakımından tarafsızlık her zaman sağlanamaz. Amaç kontrollü bütünleştirmedir. Ekipler, önemli unsurları sonuç yüklemeden kaydeden bir kanıt kronolojisi kullanabilir, kanıt kümesi büyük ölçüde tamamlandıktan sonra yeni bir sentez yapılmasını isteyebilir, rakip açıklamaların ele alınma sırasını değiştirebilir ve gözden geçirenden sonucu hazırlayanın anlatısı yerine kanıt matrisinden yeniden kurmasını talep edebilir. Bu uygulamalar sıra bilgisini korurken, ağırlığı yalnızca sıranın belirleme olasılığını azaltır.

1.9.3. Olumlu ve Olumsuz Kanıtların Asimetrik Değerlendirilmesi

Olumlu ve olumsuz kanıtların farklı ağırlık alması haklı olabilir. Tek bir kontrol sapması, sürekli etkinlik bakımından birkaç rutin başarının sağladığından daha fazla faaliyet başarısızlığına ilişkin tanısal bilgi verebilir; güvenilir bir

çelişki, çok sayıda zayıf doğrulamanın destekliyor göründüğü bir açıklamayı geçersiz kılabilir. Değer yönü tanısallığın yerine geçtiğinde veya kanıtın yönü tercih edilen sonuçla uyumlu olduğunda asimetri sorunlu hâle gelir. Denetçinin çalışma hipotezi sınıflandırmayı etkiler. Başlangıç hipotezi "hesap gerçeğe uygun sunulmuştur" ise yönetimle tutarlı kanıtlar doğrulama, çelişkiler ise açıklama gerektiren istisnalar olarak kodlanabilir. Hipotez "tahmin yanlı olabilir" ise aynı unsurlar farklı işlenebilir. Müşteri tercihi, özellikle denetçi kabulü kaliteyle ilgili gerekçelere dayandırabildiğinde, müşterinin tercih ettiği muhasebe yönteminin kabulünü artıran yönlü amaçlar yaratabilir (Kadous et al., 2003). Böylece asimetri kanıtları göz ardı etmeye yönelik bilinçli bir karardan değil, eşit olmayan ispat ölçütlerinden kaynaklanır.

Duygulanımsal bilgi algılanan kanıt değerini de değiştirebilir. Bhattacharjee ve Moreno (2002), gerçekçi ancak ilgisiz duygulanımsal bilginin denetçi deneyimine bağlı olarak mesleki yargıları farklı biçimde etkilediğini göstermiştir. Bu bulgu, yönetime ilişkin olumlu veya olumsuz izlenimlerin beyana ilişkin kanıtlardan neden ayrılması gerektiğini açıklar. Deneyim ilgisizliği tanımaya yardımcı olabilir; ancak bağışıklığı garanti etmez.

Kaynağın gücü önemlidir. Denetçiler, sonucu kesin veya olumlu göründüğünde zayıf bir analitik prosedüre aşırı dayanabilirler (Glover et al., 2005).

Buna karşılık belirsiz bir olumsuz sinyal, tanısal olmamasına rağmen kaygı verici olduğu için dikkat çekebilir. Disiplinli bir yaklaşım güvenilirliği, ilgililiği, yönü ve ek tanısallığı ayrı ayrı değerlendirir. Ayrıca olumlu kanıtı kabul etme eşiğinin olumsuz kanıtı kabul etme eşiğinden daha düşük olup olmadığını veya bunun tersinin geçerli olup olmadığını sorgular.

En yararlı koruyucu önlem simetrik kanıt testidir. Denetçi, her önemli unsur için kanıtın aynı kaynak ve güçle ters yönde olması hâlinde hangi sonuca ulaşılacağını belirtir. Yönetimin olumlu bir beyanı kabul edilirken eşit ölçüde desteklenmiş olumsuz bir beyan reddedilecekse, bu farkın gerekçelendirilmesi gerekir. Test eşit sonuçları zorunlu kılmaz; asimetrinin sonuçlardan ve tanısallıktan mı, yoksa tercih ve çerçevelemeden mi kaynaklandığını ortaya çıkarır.

1.10. Uzmanlık ve Doğal Karar Verme Yaklaşımı

Doğal karar verme araştırmaları, yetkin kişilerin sonuçları önemli, belirsiz, zaman baskısı bulunan ve bilgi bakımından zengin ortamlarda nasıl karar verdiklerini inceler. Bütün alternatifleri ayrıntılı biçimde karşılaştırmak yerine durumun tanınmasını, zihinsel simülasyonu ve deneyime dayalı eylemi vurgular (Klein, 2008). Denetim bu özelliklerin çoğunu taşır; bunun yanı sıra biçimsel

belgelendirme, gözden geçirme, bağımsızlık ve kanıt gereklilikleri getirir. Yaklaşım analitik denetim yöntemlerini tamamlar; onların yerini almaz.

1.10.1. Deneyim ile Uzmanlık Arasındaki Fark

Deneyim, zaman içinde görevlere maruz kalmaktır; uzmanlık ise bu görevleri sürekli yüksek ayırt etme, açıklama ve uyarlama gücüyle yerine getirme kapasitesidir. Meslekte geçirilen yıllar uzmanlık yaratabilir; ancak bunun için deneyimin geçerli öğrenme üretmesi gerekir. Bilgilendirici geri bildirim olmaksızın tekrar, beceriden çok alışkanlığı güçlendirebilir. Denetçi standart bir programı uygulamada son derece verimli hâle gelirken yeni hile stratejilerini tanıma veya yeni bir değerleme modelini değerlendirme konusunda zayıf kalabilir. Denetim uzmanlığı çok boyutludur. Bonner ve Lewis (1990) performansı genel problem çözme yeteneği, genel alan bilgisi ve göreve özgü bilgiyle ilişkilendirmiştir. Libby ve Tan (1994) ise kıdemi üstün yargının doğrudan nedeni olarak ele almak yerine, uzmanlığı bilgi ve yetenek aracılığıyla işleyen deneyimin ürünü olarak modellemiştir. Bu ayrımlar, görece kıdemsiz bir sektör uzmanının belirli bir görevde kıdemli bir genel uzmandan daha iyi performans gösterebilmesini; kıdemli denetçinin ise müzakere, eşgüdüm veya çalışma düzeyinde bütünleştirmede daha iyi olmasını açıklar.

Geri bildirimin kalitesi kritiktir. Birçok denetim sonucu gecikmeli veya belirsizdir: Olumlu rapor her yargının doğru olduğunu kanıtlamaz; tespit edilmemiş bir yanlışlık da anında düzeltme sinyali vermez. Gözden geçirme notları geri bildirim sağlar; ancak nesnel kalitenin yanı sıra gözden geçirenin tercihlerini de yansıtabilir. Bilinçli öğrenme, sonraki sonuçların izlenmesini, tahminlerin sonuçlarla karşılaştırılmasını ve bir prosedürün neden başarılı veya başarısız olduğunun incelenmesini gerektirir. İş başında öğrenme araştırmaları, denetim zanaatının yalnızca deneyim sayısıyla değil; etkileşim, gözlem, gözden geçirme ve değişen sorumluluklar aracılığıyla geliştiğini göstermektedir (Westermann et al., 2015).

1.10.2. Örüntü Tanıma

Uzmanlar ipuçlarını alan içinde anlam taşıyan örüntüler hâlinde düzenler. Acemi birkaç bağlantısız oran hareketi görebilirken uzman gelir kesme örüntüsünü, kanal doldurma uygulamasındaki değişimi veya faaliyet ile raporlanan büyüme arasındaki uyumsuzluğu fark edebilir. Örüntü tanıma dikkati yönlendirir ve hızla hipotez üretir. Zaman sınırlı ve olası açıklamalar alanı geniş olduğunda özellikle değerlidir. Örüntünün kalitesi bileşenlerine bağlıdır. Yüzeysel benzerlik yanıltıcı olabilir. İki müşteri tamamen farklı nedenlerle aynı brüt kâr marjı değişimini gösterebilir; tanıdık bir yevmiye kaydı örüntüsü bir

sistemde olağan, diğerinde riskli olabilir. Uzman örüntü tanıması sınır koşullarına duyarlılık içerir. Denetçi eşleşmeyi hangi ipuçlarının oluşturduğunu ve mevcut vakanın başka bir kategoriye ait olduğunu hangi kanıtın göstereceğini belirleyebilmelidir.

Örüntü tanıma bulunabilirlik ve temsil edilebilirlik etkilerine de açıktır. Yakın zamanda kamuoyuna yansıyan bir hile aşırı erişilebilir bir şablona dönüşebilir; alışılmadık bir hile ise prototipe benzemediği için gözden kaçabilir. Uygun tepki örüntüleri terk etmek değil; tanımayı temel oranlar, rakip örüntüler ve yanlışlama ile birleştirmektir. Güçlü uzman hem bir örüntünün neden uyduğunu hem de en yakın alternatifin neden uymadığını açıklayabilir.

1.10.3. Göreve Özgü Bilgi

Göreve özgü bilgi, belirli bir yargı için önemli ilişkileri kapsar: muhasebe kuralları, kontrol bağımlılıkları, sektör ekonomisi, veri üretim süreçleri, kanıt güvenilirliği ve olası hata mekanizmaları. Libby ve Frederick (1990), deneyimin denetçilerin denetim bulgularını açıklama yeteneğini geliştirdiğini bulmuş; böylece uzmanlığın yalnızca daha yüksek güven değil, daha zengin nedensel bilgi içerdiğini göstermiştir. Nedensel açıklamalar, ek kanıtın nerede ortaya çıkması gerektiğini öngördükleri için daha iyi aramayı destekler.

Bilgiye doğru zamanda erişilebilir olması da gerekir. Firma kütüphaneleri ve dijital sistemler çok büyük miktarda teknik materyal saklayabilir; ancak sorun yanlış temsil edilmişse denetçi ilgili unsuru bulamayabilir. Eğitim yalnızca içerik aktarmamalı, kuralları tanısal ipuçları ve karar noktalarıyla ilişkilendirmelidir. Dierynck et al. (2024) de denetimde öğrenmeyi bireysel öğrenme, iş tasarımı, teknoloji ve mesleğin değişen görev portföyü arasındaki etkileşim olarak çerçevelemektedir.

Göreve özgü bilgi güncelliğini yitirebilir. Yeni iş modelleri, standartlar, veri sistemleri ve yapay zekâ araçları denetçilerin öğrendiği ilişkileri değiştirir. Uzmanlık, bilgi yapısının güncellenmesini ve aktarımın güvenli olmadığı alanların tanınmasını gerektirir. Danışma uzmanlığın başarısız olduğunun göstergesi değildir; çoğu zaman yeterlilik sınırının bilindiğini gösteren uzman davranışıdır.

1.10.4. Uzman Sezgisinin Yararları ve Sınırları

Uzman sezgisi, çevre yeterince istikrarlı ipuçları içerdiğinde ve karar verici bu ipuçlarının geçerliliğini zamanında ve doğru geri bildirim yoluyla öğrenme fırsatı bulduğunda en güvenilirdir (Kahneman & Klein, 2009). Bu koşullar denetim görevleri arasında değişir. Rutin işlem anomalileri ve tekrarlanan kontrol başarısızlıkları öğrenilebilir örüntüler sağlayabilir. Benzersiz tahminler, nadir

hileler, işletmenin sürekliliği kararları ve hızla değişen teknolojiler ise çoğu zaman sınırlı veya belirsiz geri bildirim sunar.

Güven, öznel akıcılığa göre değil, öğrenme ortamına göre kalibre edilmelidir. Hızla akla gelen bir sonuç, çevre değişmiş olsa bile tanıdık olduğu için ikna edici gelebilir. Karmaşık tahmin araştırmaları, kurumsal baskının denetim uygulamasını bağımsız bir aralık oluşturup test etmek yerine yönetimin sayısını doğrulama etrafında şekillendirebildiğini göstermektedir (Griffith et al., 2015). Böyle ortamlarda sezgi yönetimin temsilini devralabilir.

En iyi tasarım sezgiyi bir hipotez üreticisi olarak ele alır. Uzmanlar, grup tartışması bu unsurları bastırmadan önce zayıf sinyalleri ve örüntüye dayalı kaygıları erken dile getirmeye teşvik edilmelidir. Sonuçları önemli sezgiler daha sonra açık kanıt testlerine, alternatif açıklamalara ve gerektiğinde danışmaya tabi tutulur. Böylece uzmanlığın hızı ve duyarlılığı korunurken sezginin gözden geçirilemeyen bir otoriteye dönüşmesi önlenir.

1.11. Güdülenmiş Muhakeme ve Bilişsel Uyumsuzluk

Güdülenmiş muhakeme, amaçların kişilerin inançlara nasıl eriştiğini, onları nasıl oluşturduğunu ve değerlendirdiğini etkilemesi durumunda ortaya çıkar. Doğruluk amaçları çabayı ve dengeli işlemeyi teşvik edebilir; yönlü amaçlar ise karar vericinin savunulabilir gördüğü gerekçelerle desteklenebilmesi koşuluyla tercih edilen bir sonuca ulaşmayı kolaylaştırır (Kunda, 1990). Bu koşul denetim açısından önemlidir. Meslek mensupları açıkça savunulamaz olduğuna inandıkları bir yanıtı nadiren seçerler. Önyargı, psikolojik olarak erişilebilir hâle gelen kanıtları, kuralları ve yorumları değiştirerek işler.

Bilişsel uyumsuzluk, tutarsız bilişlerin, tutumların veya davranışların yarattığı rahatsızlığı ifade eder. Klasik deneysel kanıtlar, kişilerin yeterli dış gerekçesi bulunmayan biçimlerde davrandıktan sonra tutarsızlığı azaltmak için tutumlarını değiştirebildiğini göstermiştir (Festinger & Carlsmith, 1959). Denetim çalışmasında uyumsuzluk; kendisini nesnel gören bir denetçinin zayıf bir açıklamayı kabul etmesi, ekibin yeni kanıtların zayıflattığı bir plana yoğun yatırım yapmış olması veya sorumlu ortağın müşteri hizmeti kimliğinin çatışma gereğiyle çelişmesi durumunda ortaya çıkabilir. Azaltma stratejileri; kararı gözden geçirmek, çelişkili kanıtın değerini düşürmek, destekleyici gerekçeler eklemek veya konuyu önemsiz olarak yeniden tanımlamaktır.

1.11.1. Tercih Edilen Sonuca Yönelme

Tercih edilen bir sonuç ekonomik çıkardan, sosyal bağlılıktan, iş yükünden, kimlikten, hiyerarşiden veya yalnızca kapanış arzusundan kaynaklanabilir.

Denetçi, müzakereden kaçınmak için düzeltme yapılmamasını, çalışmayı genişletmemek için kontrol eksikliği bulunmamasını veya tutarlılığı koruduğu için tanıdık bir muhasebe yorumunu tercih edebilir. Tercihin bilinçli olması gerekmez. Belirli bir yön cazip hâle geldiğinde bilgi araması asimetrikleşebilir ve belirsiz kanıtlar bu yönün lehine yorumlanabilir.

Deneysel denetim araştırmaları, yönlü amaç etkilerine doğrudan kanıt sunmaktadır. Kadous et al. (2003), yönlü bir amaca bağlılık ile algılanan kalitenin müşterinin tercih ettiği muhasebe yöntemlerinin kabulünü etkileyebildiğini göstermiştir. Kadous et al. (2008) ayrıca uygulama riski yüksek olduğunda müşteri tercihinin muhasebe meslek mensuplarının bilgi aramasını ve yargılarını etkileyip etkilemediğini incelemiştir. Bu çalışmalar birlikte, sonuçların önemini artırmanın güdülenmiş muhakemeyi neden otomatik olarak ortadan kaldırmadığını göstermektedir: Daha yüksek risk erişilebilir gerekçeleri değiştirebilir; ancak tercih edilen sonuç gerekçelendirilebilir kaldığı sürece varlığını sürdürebilir.

Doğruluk motivasyonu somutlaştırılmalıdır. Denetçiye "nesnel ol" demek zayıf bir müdahaledir; çünkü tarafların her biri kendi muhakemesini nesnel görebilir. Belirleyici karşıt kanıtların bulunmasını, belirsizliğin kalibrasyonunu ve çözülememiş konuların erken üst kademeye taşınmasını ödüllendiren teşvikler ve prosedürler daha yararlıdır. Bir görüşe tercihler bağlanmadan önce ilk değerlendirmenin bağımsızlığı özellikle önemlidir.

1.11.2. Müşteri Lehine Gerekçe Üretme

Müşteri lehine muhakeme çoğu zaman yerel olarak makul görünen yargılar dizisi şeklinde ortaya çıkar. Yönetimin tahmini, varsayımlar geniş bir aralıkta yer aldığı için makul kabul edilir; çelişkili veriler tekrarlanmayacak unsurlar olarak etiketlenir; zayıf bir analitik sonuç doğrulayıcı sayılır ve kalan fark önemsiz kabul edilir. Tek bir adım teslimiyet gibi görünmez; ancak dizi tercih edilen görüş için ispat yükünü sürekli azaltır.

Ekonomik ve sosyal bağlar bu sürecin koşullarını yaratır. Çıkar çatışmaları, bağımsızlıktan vazgeçmeye yönelik bilinçli bir karar olmaksızın küçük ve belirsiz ödünlerin biriktiği "ahlaki ayartma" yoluyla işleyebilir (Moore et al., 2006). Müşteriyle özdeşleşme, denetçinin benlik algısını değerlendirdiği kuruluşla daha da uyumlu hâle getirebilir (Bamber & Iyer, 2007). Sonuç bilinçli aldatmadan çok samimi savunuculuk olabilir; finansal teşviklerin yalnızca açıklanmasının yetersiz olmasının nedeni de tam olarak budur.

Karşı önlem, müşteriyi anlamayı müşteriyi savunmaktan ayırmaktır. Denetçiler yönetimin en güçlü görüşünü ifade edebilmeli; ancak seçim yapmadan önce kanıta dayalı en güçlü alternatifi de oluşturmalıdır. Bağımsız çapalar,

müzakere öncesi değerlendirmeler ve yönetimin tercih ettiği sonucu bilmeyen gözden geçirenler tek taraflı gerekçelerin erişilebilirliğini azaltabilir. Kabul ölçütü, müşteri görüşünün tutarlı bir anlatıya dönüştürülüp dönüştürülememesine değil, kanıt kalitesine dayanmalıdır.

1.11.3. Önceki Kararları Savunma

Önceki yargılar bağlılık yaratır. Denetçi bir planlama notunu imzaladıktan, yönetim karşısında bir tahmini savunduktan veya risk değerlendirmesine dayalı çalışmayı yönettikten sonra geri dönüş tutarlılığı, yeterliliği ve statüyü tehdit edebilir. Bilişsel uyumsuzluk yeniden yorumlamayı cazip hâle getirir: Yeni kanıt istisna olarak tanımlanır, önceki sonucun kapsamı daraltılır veya karar "o zamanki koşullarda" makul olarak yeniden çerçevelenir. Bu açıklamaların bazıları geçerli olabilir; ancak bağımsız inceleme gerektirir.

Gerekçelendirme süreçleri, nihai karardan önce denetim sorununun zihinsel temsilini etkileyebilir. Peecher (1996), denetçilerin gerekçelendirme amaçlarını karar süreçlerine kattığını göstererek belgelendirmenin yargıdan sonra oluşturulan bir kayıttan daha fazlası olduğunu ortaya koymuştur. Belgelendirme yargıyı baştan itibaren biçimlendirebilir. Bu ikili rol önemlidir: Gerekçe sunma gereği dengeli değerlendirmeyi öngördüğünde titizliği artırabilir; savunmayı öngördüğünde ise görüşü katılaştırabilir.

Öğrenme sorumluluğunu görüş değişikliği nedeniyle suçlamadan ayırmak, bağlılığın tırmanmasını azaltabilir. Ekipler iyi desteklenen bir görüş değişikliğini zayıflık değil, kalite kanıtı olarak ele almalıdır. "Önceden başarısızlık analizi" soruları—gelecekte hangi kanıt bu kararın yanlış görünmesine neden olurdu?—ve ilk varsayımları koruyan karar kayıtları meşru güncellemeyi kolaylaştırır. Yeni bir gözden geçiren, ilk karar vericinin kimliğini koruma gereği duymadan yeni kanıtın sonucu değiştirip değiştirmediğini değerlendirebilir. Amaç, kendi başına tutarsızlık değil, psikolojik sahiplik oluştuktan sonra kanıta duyarlılığın sürdürülmesidir.

1.12. Sosyal Etki, İkna ve Otorite

Sonuç tek kişi tarafından imzalansa bile denetim yargısı sosyal olarak üretilir. Kanıtlar müşteri personelinden talep edilir, denetim ekiplerinde yorumlanır, gözden geçirenler tarafından sorgulanır, yönetimle müzakere edilir ve firma liderleriyle düzenleyicilerin oluşturduğu beklentiler altında değerlendirilir. Diğer kişiler hangi bilginin erişilebilir olacağını, hangi açıklamaların inandırıcı görüneceğini, ne kadar görüş ayrılığının kabul edilebilir hissedileceğini ve geçici bir kaygının denetim eylemine dönüşüp dönüşmeyeceğini etkiler. Sosyal etki,

aksi hâlde özel olan bir yargıya dışarıdan uygulanan bozulma değildir. Denetim bilgisinin üretildiği ve kontrol edildiği mekanizmalardan biridir.

Sosyal etki kaliteyi artırabilir. Tartışma dağınık bilgileri bir araya getirir, kıdemli yönlendirme daha az deneyimli denetçilerin tanısal ipuçlarını belirlemesine yardımcı olur ve gözden geçirme desteklenmeyen sonuçları ortaya çıkarır. Bununla birlikte statü kanıtın yerini aldığında, ortak görüş alternatifleri bastırdığında veya hesap verebilirlik önceden belirlenmiş yanıtı savunma talebine dönüştüğünde kaliteyi azaltabilir. Temel ayrım bireysel yargı ile grup yargısı arasında değil, kanıta duyarlı etkileşim ile görüşe duyarlı etkileşim arasındadır. Yüksek kaliteli etkileşim, daha iyi gerekçeler veya kanıtlar ortaya çıktığı için sonucu değiştirir; düşük kaliteli etkileşim ise uzlaşma, boyun eğme veya ilişkiyi koruma işleyen amaca dönüştüğü için değiştirir.

1.12.1. Uyum Davranışı

Uyum davranışı, kişinin ifade ettiği yargı veya eylemin grup görüşüne doğru hareket etmesi durumunda ortaya çıkar.

Bilgisel uyum rasyonel olabilir: Diğer ekip üyeleri ilgili uzmanlığa veya olgulara sahip olabilir. Normatif uyum ise onaylanmamaktan, çatışmadan, dışlanmadan veya itibar maliyetinden kaçınma arzusundan doğar. İki mekanizma birlikte işleyebilir. Denetim personeli yöneticinin müşteriyi daha iyi anladığını makul biçimde düşünebilir; aynı zamanda devam eden anlaşmazlığın tamamlanmayı geciktirebileceğini ve performans değerlendirmesini etkileyebileceğini fark edebilir.

Kanıtlar belirsiz ve sorumluluk hiyerarşik olduğunda denetim ekipleri uyum davranışına özellikle açıktır. Grubun ilk makul açıklaması bir eşgüdüm aracına dönüşebilir. Üyeler gözlemlerini bu açıklamanın etrafında düzenledikten sonra doğrulayıcı ayrıntıların paylaşılması kolaylaşır, aykırı gözlemlerin ifade edilmesi ise zorlaşır. Grup yargısı araştırmaları etkileşimin bilgiyi bir araya getirerek kararları iyileştirebildiğini; ancak faydanın görev yapısına, iletişime, üyelerin bilgisine ve görüşlerin birleştirilme sürecine bağlı olduğunu göstermektedir (Trotman et al., 2015). Uzlaşma, bağımsız değerlendirmelerin yakınsadığının kanıtı değildir; yalnızca tek bir değerlendirmenin ayrıntılı biçimde tartışıldığını yansıtabilir.

Kamusal uyum ile özel kabul birbirinden ayrılmalıdır. Denetçi temel inancını değiştirmeden gözden geçirenin tercih ettiği sonucu kaydedebilir. Dosya bu durumda tutarlı görünür; ancak çözülememiş kaygı biçimsel kaydın dışında kalır. Alternatif olarak, tekrarlanan kamusal anlaşma kişinin kabul edilen görüş için gerekçeler üretmesiyle özel yorumunu kademeli biçimde değiştirebilir. Her iki örüntü de görünürdeki uzlaşmanın tanısal değerini zayıflatır.

Ekipler yararlı uyumu korurken zararlı uyumu sınırlandırabilir. Üyeler ilk değerlendirmelerini tartışmadan önce kaydedebilir, liderler kendi görüşlerini açıklamadan önce karşı görüş isteyebilir ve toplantılar olguları, yorumları ve kararları birbirinden ayırabilir. Belirlenmiş karşı görüş ancak bilgiye gerçek erişimi ve sonucu etkileme özgürlüğü varsa yararlıdır. Sürekli anlaşmazlık da bir iyileşme olmaz. Uzlaşma, ilgili bilginin paylaşılmasını ve test edilmesini izlemelidir.

1.12.2. Hiyerarşik Baskı

Hiyerarşi sorumluluğu, teknik yetkiyi ve gözden geçirme kapasitesini tahsis eder. Büyük denetimler için vazgeçilmezdir; ancak kimin konuşabileceğini, kimin belirsizliğine hoşgörü gösterileceğini ve hangi yargılara itiraz etmenin maliyetli olduğunu da belirler. Kıdemsiz denetçi bir test istisnası hakkında en doğrudan bilgiye sahip olabilir; fakat bunu yorumlama yetkisi en düşük kişi olabilir. Sorumlu ortak çalışma hakkında geniş bilgiye sahip olabilir; ancak kendisine ulaşan bilgi birkaç düzeyden geçerken zaten süzülmüş olabilir. Davranışsal kalite, hiyerarşinin zayıf sinyalleri belirsizliklerinden veya aciliyetlerinden arındırmadan yukarı taşıyıp taşımadığına bağlıdır.

Deneysel denetim kanıtları, itaat baskısının denetçilerin uygunsuz eylemleri onaylama isteğini etkileyebildiğini ve ahlaki muhakeme ile örgütsel koşulların direnç açısından önemli olduğunu göstermektedir (Lord & DeZoort, 2001). Baskının bir kuralı ihlal etmeye yönelik açık talimat biçiminde olması gerekmez. Tamamlanma son tarihi, müşterinin stratejik açıdan önemli olduğuna ilişkin ifade, "yönetici bunu zaten onayladı" hatırlatması veya sonuç değişene kadar raporun tekrar tekrar yazılmasının istenmesi yoluyla iletilebilir. Belirsiz baskı güçlüdür; çünkü her yerel eylem olağan eşgüdüm olarak gerekçelendirilebilir. Gözden geçirme hiyerarşi etkilerini düzeltebilir veya güçlendirebilir. Tanısal sorular soran ve değişikliklerin gerekçesini açıklayan gözden geçiren, hazırlayana yargıyı nasıl geliştireceğini öğretir. Kanıtı incelemeden önce tercih edilen yanıtı ileten gözden geçiren ise çapa sunar ve belgelendirmeyi uyuma dönüştürür. Gözden geçirme süreçlerine ilişkin araştırmalar, hazırlayanların gözden geçirenin tercihlerini öngördüğünü ve çalışmayı buna göre uyarladığını göstermektedir (Rich et al., 1997). Öngörü çabayı önemli konulara yöneltebilir; aynı kolaylıkla dosyanın hazırlayanın gözden geçirenin kabul edeceğini düşündüğü şeyi yansıtmasına da neden olabilir.

Dayanıklı bir hiyerarşi korunan üst kademeye taşıma yolları oluşturur. Personel hangi konuların danışmayı gerektirdiğini, görüş ayrılığının nasıl korunacağını ve ne zaman doğrudan raporlama hattı dışındaki biriyle iletişim kurabileceğini bilmelidir. Liderler sonuca itiraz ile otoriteye itirazı birbirinden

ayırmalıdır. Psikolojik güvenliğin en inandırıcı göstergesi bir politika açıklaması değil, rahatsız edici ve sonuçta doğrulanmayan bir kaygıyı dile getiren kişiye nasıl davranıldığının gözlenmesidir. Bu kişi "zaman kaybettiği" için cezalandırılırsa gelecekteki sinyaller sisteme girmeden süzülecektir.

1.12.3. Yönetimin İkna Stratejileri

Yönetim denetim kanıtının pasif sağlayıcısı değildir. Konuları çerçeveler, mesajı iletecek kişileri seçer, açıklamaların zamanını ve biçimini belirler, tartışmaları tercih edilen tutarlara çapalar, teknik emsallere başvurur, işletme uzmanlığını vurgular ve ilişkisel sonuçlara işaret eder. Bu eylemler karmaşık işlemleri açıklamaya yönelik meşru girişimler olabilir. Aynı zamanda tercih edilen uygulamanın, temel kanıtın gerektirdiğinden daha makul görünmesini sağlayabilir. Denetçinin görevi, retorik kalitenin kanıt kalitesinin yerine geçmesine izin vermeden argümanı anlamaktır.

Denetçi–müşteri müzakeresine ilişkin araştırmalar, finansal raporlama anlaşmazlıklarının yalnızca yetkili muhasebe ölçütleriyle değil; tarafların görüşleri, argümanları, ilişkileri ve süreç tarafından biçimlendirildiğini göstermektedir. Saha kanıtları, denetçiler ile yönetimin tartışmalı raporlama sonuçlarını nasıl müzakere ettiğini belgelemektedir (Gibbins et al., 2001). Deneysel araştırmalar da müşteri özellikleri ile müzakere taktiklerinin denetçi–müşteri müzakerelerini etkileyebileceğini göstermektedir (Hatfield et al., 2008). Bu bulgular, çözülen her anlaşmazlığın kaliteden ödün anlamına geldiğini göstermez. Çözüme giden yolun davranışsal sonuçlar taşıdığını gösterir.

İkna çoğu zaman kaynak ipuçları üzerinden işler. Kendine güvenen bir finans yöneticisi, prestijli bir değerleme uzmanı veya uzun süredir görev yapan bir kontrolör daha inandırıcı kabul edilebilir. Kaynağın uzmanlığı ve dürüstlüğü önemlidir; ancak bunlar akıcılık, statü ve aşinalıktan ayrılmalıdır. Özenli bir sunum varsayımların işlenmesini kolaylaştırabilir ve işleme kolaylığı gerçeklik olarak yanlış yorumlanabilir. Buna karşılık kaygılı veya kendisini iyi ifade edemeyen bir çalışanın teknik açıdan sağlam açıklamasına düşük ağırlık verilebilir. Denetçiler iddiayı, kaynağı, yöntemi ve doğrulamayı ayrı ayrı değerlendirmelidir. Zamanlama da stratejiktir. Onaydan kısa süre önce sunulan karmaşık bir açıklama, alternatif çalışmanın son tarih baskısı altında yapılması gerektiği için reddetmenin maliyetini artırır. Küçük ödünlerden oluşan bir dizi karşılıklılık yaratabilir ve denetçinin kalan konuda ısrar etmesini zorlaştırabilir. "Firma bunu geçen yıl kabul etmişti" şeklindeki tutarlılık çağrısı bağlılığı harekete geçirir. Rakiplerin aynı yöntemi kullandığı iddiası sosyal kanıta başvurur. Bu ipuçlarının hiçbiri zorunlu olarak ilgisiz değildir; ancak örtük kaldıklarında kanıt ölçütünü etkileyebilirler.

Etkili bir ikna protokolü retoriği test edilebilir önermelere dönüştürür. Denetçi, yönetimin argümanındaki olgusal öncülleri, teknik yorumu, tahmin varsayımlarını ve nedensel bağlantıları belirler; her biri için bağımsız kanıtı tanımlar ve başarısız olması hâlinde hangi unsurun sonucu değiştireceğini kaydeder. Mümkün olduğunda ilk aralıklar veya görüşler temel müzakereden önce oluşturulmalıdır. Bu, denetçinin yönetimin referans noktasını ödünç almadan yönetimi ciddiyetle dinlemesine olanak verir.

1.12.4. Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik, kişinin yargısının gözleneceği, değerlendirileceği ve açıklama gerektireceği beklentisidir. Dikkati, çabayı ve alternatiflerin değerlendirilmesini artırabilir. Tetlock (1985), ileriye dönük hesap verebilirliğin kişilerin bilgiyi kodlama ve analiz etme biçimini değiştirerek temel atıf hatasını azaltabildiğini göstermiştir. Denetimde Kennedy (1993), hesap verebilirliğin bazı yargı yanlılıklarını azaltabildiğini bulmuştur. Bu sonuçlar gözden geçirme ve belgelendirmeyi davranışsal koruyucu önlemler olarak destekler; ancak her hesap verebilirlik biçiminin her yargıyı iyileştirdiğini göstermez.

Hesap verebilirlik hedef kitleye bağlıdır. Değerlendiricinin doğruluğa odaklandığı ve birden fazla sonuca açık olduğu düşünülürse karar vericinin kanıtı geniş biçimde incelemesi için gerekçesi vardır. Değerlendiricinin tercih ettiği yanıt biliniyorsa karar vericinin bu yanıt için ikna edici bir savunma oluşturması için gerekçesi vardır. Değerlendirme ağırlıklı olarak bütçe ve tamamlanmaya odaklanıyorsa denetçi neden daha fazla çalışma gerekmediğini belgeleyebilir. Yalnızca inceleme bulgularından kaçınmaya odaklanıyorsa ekip, temel kanıtı geliştirmeden dosyanın savunulabilirliğini en üst düzeye çıkarabilir. Beklenen değerlendirmenin içeriği, çabanın biçimini belirler. Zamanlama da önemlidir. Bilgi aramasından önce getirilen hesap verebilirlik daha dengeli kodlamayı teşvik edebilir; kamusal bağlılıktan sonra getirilen hesap verebilirlik ise savunmayı yoğunlaştırabilir. Sonuçtan önce gerekçe istenmesi varsayımları ortaya çıkarabilir; sonuçtan sonra uzun gerekçe istenmesi ise rasyonalizasyonu ve geriye dönük yeniden kurmayı artırabilir. Gözden geçirme sistemleri yalnızca özenli nihai gerekçeyi değil, yargının izlediği yolu—değerlendirilen alternatifleri, çelişkili kanıtları, belirsizliği ve görüş değişikliklerini—incelemelidir.

İyi hesap verebilirlik karşılıklı ve orantılıdır. Hazırlayanlar yargılarını, gözden geçirenler sonuçları önemli geçersiz kılma kararlarını ve liderler bütçe ile müşteri değerlendirmelerini kaliteyle nasıl dengelediklerini açıklar. Gözden geçirmenin yoğunluğu riskle ve geri döndürülebilirlikle uyumlu olmalıdır. Önemsiz yargılara ilişkin aşırı belgelendirme bilişsel kaynakları tüketir ve savunmacı uyumu öğretir; sonuçları önemli yargıların yetersiz belgelendirilmesi ise öğrenmeyi ve

sorgulamayı olanaksız kılar. Amaç, kanıta tepki olarak sonucu gözden geçirmenin yalnızca tutarlılığı korumaktan daha savunulabilir olduğu bir ortam yaratmaktır.

1.13. Etik Karar Verme Kuramları

Etik karar verme, kişinin doğru ile yanlış arasında seçim yaptığı tek bir an değildir. Bir durumun ahlaki içerik taşıdığının fark edilmesini, görevlerin ve etkilenen tarafların yorumlanmasını, yargı oluşturulmasını, niyet belirlenmesini, kısıtlar altında hareket edilmesini ve itiraz edildiğinde eylemin sürdürülmesini içeren bir süreçtir. Kişi–durum modelleri bireysel ahlaki kapasitelerin örgüt kültürü, ödüller, roller ve konunun özellikleriyle etkileştiğini vurgular (Treviño, 1986). Teknik dil etik sonuçları gizleyebildiği için bu etkileşim denetimde temel önemdedir.

Denetçi bir muhasebe standardını doğru biçimde bilebilir; ancak desteklenmeyen varsayımların tekrar tekrar kabul edilmesinin riski yatırımcılara aktardığını fark etmeyebilir.

Başka bir denetçi konuyu fark edip müşterinin uygulamasını kabul edilemez bulabilir; ancak otorite baskısı altında sessiz kalabilir. Üçüncü bir denetçi konuyu üst kademeye taşımayı amaçlayabilir; ancak belgelendirme yeniden yazıldığında veya sorumluluk dağıldığında eylemden vazgeçebilir. Etik kuramlar bu başarısızlık noktalarını birbirinden ayırır ve daha hedefli koruyucu önlemleri destekler.

1.13.1. Ahlaki Gelişim

Bilişsel ahlaki gelişim, ahlaki çatışmaları çözmek için kullanılan muhakemenin yapısıyla ilgilidir. Alt düzeylerde kararlar ceza, ödül veya onay tarafından baskın biçimde belirlenebilir; daha gelişmiş düzeylerde muhakeme, yakın ilişkilerin ötesine uzanan ortak kurallara, haklara, ilkelere ve sorumluluklara daha fazla ağırlık verir. Kuram, kişilerin her durumda tek ve sabit bir muhakeme düzeyiyle hareket ettiğini ileri sürmez. Bağlam, baskı ve rol beklentileri hangi muhakemenin ifade edildiğini etkiler.

Denetim araştırmaları ahlaki muhakemeyi mesleki yargılarla ilişkilendirmiştir. Ponemon (1992), etik muhakemeyi ve denetçilerin çalışma süresini eksik bildirmesini inceleyerek ahlaki bilişi yaygın bir örgütsel ikilemle ilişkilendirmiştir. Sweeney ve Roberts (1997) bilişsel ahlaki gelişim ile denetçi bağımsızlığını; Lord ve DeZoort (2001) ise bunun itaat baskısı altındaki rolünü incelemiştir. Bu çalışmalar birlikte, teknik yeterlilik ile ahlaki muhakemenin farklı kapasiteler olduğunu göstermektedir.

Ahlaki gelişim yaklaşımlarının sınırları vardır. Kişi ilkelere dayalı muhakemeyi ifade edebilir; ancak harekete geçme cesaretinden, fırsatından veya yetkisinden yoksun olabilir. Muhakeme ölçümleri, konunun fark edilmesini veya alışılmış rasyonalizasyonu yakalamayabilir. Kültürel ve örgütsel bağlamlar da ilkelerin nasıl anlaşıldığını biçimlendirir. Bu nedenle ahlaki muhakeme, bağımsızlığı garanti eden kapsamlı bir özellik olarak değil, etik eylemin girdilerinden biri olarak ele alınmalıdır.

Gelişim yalnızca kurallara maruz kalmayı değil, çatışma üzerinde uygulama yapmayı gerektirir. Vaka analizi denetçilerin etkilenen tarafları belirlemesini, rakip görevleri ifade etmesini, önceliklerini gerekçelendirmesini ve baskıyı öngörmesini gerektirmelidir. Gözden geçirenler etik kaygının teknik açıdan kesin bir dille nasıl ifade edileceğini örnekleyebilir. Geri bildirim, görünürde küçük bir prosedür tercihinin kamu yararı açısından sonuçları olduğunu denetçinin fark edip etmediği dâhil, muhakeme ve eylemin kalitesini değerlendirmelidir.

1.13.2. Ahlaki Yoğunluk

Ahlaki yoğunluk, konunun etik önemini daha fazla veya daha az belirgin ve etkili hâle getiren özellikleri ifade eder. Jones'un (1991) konuya bağlı modeli; sonuçların büyüklüğü, sosyal uzlaşma, etkinin olasılığı, zamansal yakınlık, etkilenenlere yakınlık ve etkinin yoğunlaşması gibi boyutları belirler. Bu boyutlar, temel değerlerde değişiklik varsaymadan aynı kişinin farklı konularda neden farklı davranabildiğini açıklamaya yardımcı olur.

Denetim sorunları çoğu zaman ahlaki yoğunluğu görünmez kılar. Zarar; yatırımcılar, kredi verenler, çalışanlar ve piyasalar arasında dağılabilir, denetimden aylar sonra ortaya çıkabilir ve gerçekleşme olasılığı belirsiz olabilir. Bir düzeltmeden hemen etkilenen müşteri personeli görünür ve yakındır; uzaktaki kullanıcılar ise soyut kalır. Küçük bir yanlışlık, tekrarlanan bir örüntünün parçası olduğunda veya bir hedefin tutturulup tutturulmayacağını belirlediğinde bile etik açıdan önemsiz görünebilir. Teknik önemlilik ile ahlaki yoğunluk örtüşür, ancak aynı değildir. Konunun çerçevelenmesi görünürlüğü yeniden sağlayabilir. Ekipler; olumsuz riskin kim tarafından taşındığını, sonuçların ne zaman ortaya çıkabileceğini, etkilerin geri döndürülebilir olup olmadığını ve benzer eylemlerin genel bir uygulama olarak kabul edilip edilemeyeceğini belirleyebilir. Tekrarlanan küçük kararların topluca değerlendirilmesi, her bir kararın tek başına gizlediği bir örüntüyü açığa çıkarabilir. Etik üst kademeye taşıma eşikleri yalnızca tek bir parasal tutara dayanmamalı; nitel özellikleri, etkilenen tarafları, kasıt göstergelerini ve birikimli etkileri de içermelidir.

1.13.3. Etik Duyarlılık

Etik duyarlılık, bir durumun değerler, görevler, haklar, adalet veya zarar bakımından ahlaki içerik taşıdığını fark etme kapasitesidir. Etik yargıdan önce gelir. Bir sorun yalnızca zamanlama, müşteri hizmeti veya teknik bir gri alan olarak temsil edilirse, ahlaki boyutu karar sürecine hiç girmeyebilir. Örgütsel dilin kişilerin ve sonuçların yerini hedefler, istisnalar, tahsilatlar ve teslimatlar gibi ifadelerle aldığı durumlarda etik silikleşme özellikle olasıdır. Duyarlılık dikkat ve deneyime bağlıdır. Bir raporlama tercihinin borç sözleşmelerini, primleri, çalışanların iş güvencesini veya piyasa iletişimini nasıl etkilediğini anlayan denetçinin, konunun ahlaki içeriğini fark etme olasılığı daha yüksektir. Farklı bakış açıları, toplantıda temsil edilmeyen paydaşları da görünür kılabilir. Buna karşılık normalleştirme duyarlılığı azaltabilir: küçük kestirme yollar rutinleşir ve yaptırımsız kalırsa, artık bir tercih olarak hissedilmez.

Teknoloji yeni duyarlılık sorunları doğurur. Bir algoritmik öneri, eğitim verileri, eşikleri veya yanlış pozitif sonuçların dağılımı adalet ve mahremiyet bakımından sonuçlar doğursa bile tarafsız bir çıktı olarak görülebilir. Munoko et al. (2020), denetimde yapay zekânın geliştirme, uygulamaya alma ve kullanım aşamalarının tamamında etik sorunlar ortaya çıkardığını göstermektedir. Dijital denetimde etik duyarlılık; veride kimlerin temsil edildiğini, bir sonuca kimin itiraz edebileceğini ve insan ile makine önerileri etkileşime girdiğinde kimin hesap verebilir olmaya devam ettiğini sormayı içerir.

Uygulamada kullanılan hatırlatıcı sorular, etiği mekanik bir kontrol listesine dönüştürmeden ahlaki içeriği açık hâle getirmelidir. “Bu varsayım yanlışsa kim zarar görebilir?”, “Kimin çıkarları değerlendirmede yer almıyor?” ve “Bu uygulama kamuya açık biçimde açıklansaydı yine kabul edilebilir olur muydu?” gibi sorular, sorunun temsilini genişletir. Bu sorular en büyük değerini, bir pozisyon müzakere edilmeden ve harcanmış emek sorunu fark etmeyi psikolojik açıdan maliyetli hâle getirmeden önce taşır.

1.13.4. Etik Niyet ve Davranış

Etik yargı kendiliğinden etik davranış üretmez. Niyet, etik seçeneğe rakip amaçlara kıyasla verilen önceliği yansıtır; davranış ise ayrıca fırsat, yeterlilik, kararlılık ve destek gerektirir. Bir denetçi, bir konunun üst kademeye taşınması gerektiğine inanabilir; ancak yöneticinin erişilebilir olmaması, son tarihin yaklaşması veya beklenen kişiler arası maliyetin yüksekliği nedeniyle beklemeyi seçebilir. Bu gecikme daha sonra eylemsizliğe dönüşebilir. Treviño’nun (1986) etkileşimci modeli, etik kararların bireysel gelişim ile örgüt kültürü, iş bağlamı ve önemli diğer kişiler gibi durumsal değişkenler arasındaki ilişkiden doğduğunu vurgular. Denetimde bu düzenleyiciler; hiyerarşi, müşterinin önemi, performans

değerlendirmesi, danışmanlığa erişim, ekip normları ve itiraz edenlere nasıl davranıldığına ilişkin algıyı içerir. Üst kademeye taşıma yolları açık olduğunda ve kişi adil biçimde değerlendirileceğini beklediğinde etik niyetin eyleme dönüşme olasılığı artar.

Sorumluluğun dağılması eylemi zayıflatır. Herkes sorunu sorumlu denetçinin, uzmanın, denetim komitesinin, düzenleyici kurumun veya yazılım sağlayıcısının ele alacağını varsayarsa, sonraki adımın sahibi olmaz. Davranışsal bir kontrol; adı belirlenmiş bir karar sorumlusu, bir son tarih ve bir üst kademeye taşıma koşulu atamalıdır. Sorumluluk yetkiyle birlikte verilmelidir; kanıt elde edemeyen veya yönetime itiraz edemeyen kıdemsiz bir kişiye sorumluluk yüklemek yalnızca kusurun yerini değiştirir.

Etik eylem iletişim becerisi de gerektirir. Genel bir suçlama olarak ifade edilen kaygı savunmacı tepkiye yol açabilir; aynı kaygının kanıt boşluğu, etkilenen yönetim beyanı, olası sonuç ve gerekli yanıt biçiminde ifade edilmesi ise daha zor göz ardı edilir. Mesleki cesaret dürtüsel çatışma değildir. İlkeye dayalı bir tutumu koruma, bunu etkili biçimde iletme, destek arama ve baskı altında eylemi sürdürme kapasitesidir.

Nihai ölçüt gözlenebilir davranıştır. Etik programları; karşıt kanıtların araştırılıp araştırılmadığını, anlaşmazlıkların kayda geçirilip korunup korunmadığını, danışmaların zamanında yapılıp yapılmadığını ve gerektiğinde kararların değişip değişmediğini incelemelidir. Kişilerin kendi bildirdiği değerler ve yıllık eğitimleri tamamlaması bunların zayıf ikameleridir. Olgun bir sistem etik farkındalığı, yargıyı, niyeti ve eylemi somut çalışma uygulamaları ve öğrenmeyle ilişkilendirir.

1.14. Bütünleşik Davranışsal Denetim Modeli

Bu bölümdeki kuramlar tek bir sistemin farklı parçalarını açıklar. Rasyonel modeller tutarlılık ölçütleri sağlar; sınırlı rasyonellik kaynak kısıtlarını belirler; çift süreç ve kestirme yol yaklaşımları işlem biçimlerini ve kısayolları açıklar; beklenti kuramı referans noktasına bağımlılığı; inanç düzeltme modelleri zamansal bütünleşmeyi; uzmanlık araştırmaları bilgi yapılarını açıklar. Atıf ve sosyal etki yargıyı ilişkilerin içine yerleştirir; vekâlet kuramı çatışmaları ve teşvikleri belirler; etik modeller fark etme ile eylemi ayırır; duygulanım, stres ve yük yaklaşımları ise değişen kapasiteyi tanımlar. Denetim sonuçlarının nadiren tek bir nedeni bulunduğu için bütünleşik bir model gereklidir.

Önerilen bütünleşik davranışsal denetim modeli, etkileşim içindeki beş bileşeni içerir: kişi, görev, çevre, kişiler arası etkileşim ve teknoloji.

Model, teknolojiyi hem araç hem de karar mimarisinin aktif bir parçası olarak ele alarak yargı performansına ilişkin kişi–görev–çevre yaklaşımlarını (Libby & Luft, 1993) ve denetim araştırmalarındaki görev, kişi ve kişiler arası etkileşim bakış açısını

(Nelson & Tan, 2005) genişletir. Bileşenler birlikte sorun temsilini, bilgi aramasını, kanıt değerlendirmesini, inanç güncellemesini, seçimi, eylemi, belgelendirmeyi, gözden geçirmeyi ve öğrenmeyi biçimlendirir.

Tablo 1.3. Bütünleşik davranışsal denetim modelinin bileşenleri

Bileşen	Temel tanı sorusu	Başlıca davranışsal riskler	Tasarım yanıtı
Kişi	Denetçi hangi bilgi, kapasite, güdü, kimlik, duygu ve üstbilişsel farkındalığı beraberinde getirmektedir?	Bilgi eksiklikleri, aşırı güven, güdülenmiş muhakeme, yorgunluk, zayıf etik duyarlılık	Göreve özgü eğitim, kalibrasyon, düşünsel değerlendirme, dinlenme, danışma, korumalı üst kademeye taşıma
Görev	Yargı ne ölçüde karmaşık, yeni, belirsiz, sonuç doğurucu ve geri döndürülebilirdir?	Zayıf problem temsili, aşırı yük, erken kapanış, rutinlerin uygunsuz aktarımı	Ayrıştırma, rakip hipotezler, aşamalı kanıt, risk temelli gözden geçirme, açık durdurma ölçütleri
Çevre	Çalışmayı hangi teşvikler, kaynaklar, kültür, son tarihler ve kurumsal beklentiler çevrelemektedir?	Bütçe odaklı yeterli bulma, ticari baskı, savunmacı uyum, zayıf öğrenme	Uyumlu ölçütler, gerçekçi personel planlaması, kalite odaklı hesap verebilirlik, geri bildirim, yönetişim
Kişiler arası etkileşim	Bilgiyi kim sağlamakta, konuyu kim çerçevelemekte, yetkiyi kim taşımakta, çalışmayı kim gözden geçirmekte ve kim muhalefetini dile getirebilmektedir?	Uyma davranışı, otorite yanlılığı, ikna, süzülmüş zayıf sinyaller, sorumluluğun dağılması	Bağımsız başlangıç görüşleri, yapılandırılmış muhalefet, karşılıklı gözden geçirme, açık sahiplik ve üst kademeye taşıma
Teknoloji	Sistem bilgiyi nasıl seçmekte, sıralamakta, göstermekte, üretmekte veya gizlemekte ve sorumluluğu nasıl dağıtmaktadır?	Otomasyon yanlılığı, algoritmadan kaçınma, opak çapalar, bilgi aşırı yükü, beceri kaybı	Doğrulama, açıklanabilirlik, belirsizliğin gösterimi, insanın geçersiz kılması, günlük kayıtları, sonuç geri bildirimi

Kişi bileşeni bilişsel yeteneği, görev bilgisini, deneyimi, mesleki kimliği, ahlaki muhakemeyi, motivasyonu, duyguyu ve mevcut kapasiteyi içerir. Bu değişkenler hangi ipuçlarının fark edildiğini ve hangi stratejilerin kullanılabildiğini etkiler. Sabit değildirler. Yorgunluk kapasiteyi, geri bildirim kalibrasyonu, müşteriyle özdeşleşme motivasyonu ve tekrarlanan teknoloji kullanımı bilgiyi değiştirir. Kişi düzeyinde tanı kalıcı bir etiket vermek yerine "bu denetçi şu anda hangi durumda ve hangi bilgiye sahip?" sorusunu sormalıdır.

Görev bileşeni sorunun yapısını tanımlar. Karmaşıklık, belirsizlik, yenilik, kanıt sırası, yanıt biçimi, sonucun önemi ve geri döndürülebilirlik hangi bilişsel stratejilerin işleme olasılığını belirler.

İstikrarlı bir uyum görevi için uygun olan kontrol listesi, yanlış bir tamlık duygusu yaratırsa iyi yapılandırılmamış bir tahminde tehlikeli olabilir. Olağandışı değerlemeye uygun serbest biçimli uzman yargısı ise tekrarlanan kontrol testinde verimsiz olabilir. Model, daha fazla yapının veya daha fazla takdir yetkisinin her zaman daha iyi olduğuna ilişkin evrensel iddiaları reddeder.

Çevre bileşeni firma kültürünü, teşvikleri, personel tahsisini, iş yükünü, düzenlemeyi, dava riskini, piyasa rekabetini ve müşterinin ekonomik önemini içerir. İstek düzeylerini sağlar ve neyin ödüllendirildiğini, cezalandırıldığını ve tartışılabildiğini belirler. Aynı denetçi ve görev, açık danışmanın bulunduğu gerçekçi bir bütçede; müşteri kaybı baskısının eşlik ettiği son tarihe kıyasla farklı davranış üretebilir. Çevresel koşullar, bireysel olarak fark edilen sorunun örgütsel tepkiye dönüşüp dönüşmediğini de belirler. Kişiler arası bileşen; denetçi–müşteri ilişkilerini, ekip hiyerarşisini, gözden geçirmeyi, uzmanları, denetim komitelerini ve diğer sosyal aktörleri kapsar. Bilgiye erişimi ve anlaşmazlığın sosyal maliyetini belirler. Grup yargısı dağınık bilgiyi birleştirebilir; ancak statü ve ortak bilgi baskın hâle gelebilir. Trotman et al. (2015), denetimde grup yargısının farklı mekanizmalara ve sınır koşullarına sahip olduğunu vurgulamaktadır. Model iletişim tasarımını yumuşak bir arka plan değişkeni değil, kontrol olarak ele alır.

Teknoloji bileşeni denetim yazılımlarını, veri analitiğini, robotik otomasyonu, yapay zekâyı, görsel arayüzleri, iletişim platformlarını ve müşteri sistemlerini içerir.

Teknoloji kanıt kümesini ve kanıtların görülme sırasını değiştirir. Büyük Veri, ilgililik ve aşırı yük sorunlarını artırırken kapsamı genişletebilir (Brown-Liburd et al., 2015). Yapay zekâ karmaşık tahminleri destekleyebilir; ancak dayanma, denetçilerin insan ve makine girdisini nasıl anladığına ve karşılaştırdığına bağlıdır (Commerford et al., 2022). Önyargı, şeffaflık, sorumluluk ve gizliliğe ilişkin etik sorular bu performans etkilerine eşlik eder (Munoko et al., 2020).

Teknoloji insan yargısının bağımsız ikamesi olarak modellenmemelidir. Bir sistem kişiler tarafından seçilir ve yapılandırılır, belirli verilerle eğitilir, iş akışına

yerleştirilir, arayüz aracılığıyla açıklanır ve örgütsel teşvikler altında kullanılır. Çıktısı bağımsız analizden önce denetçiyi çapalarken, bağımsız analizden sonra değerli ikinci görüş sağlayabilir. Aynı model bir sırada ayırt etme gücünü geliştirirken diğerinde zayıflatabilir. Davranışsal tasarım; çıktının ne zaman göründüğünü, hangi belirsizliği gösterdiğini, hangi kanıtın onu desteklediğini ve mesleki yargıyla çeliştiğinde kimin harekete geçmesi gerektiğini kapsar.

Bileşenler etkileşim içindedir; etkileri mekanik biçimde toplanmaz. Uzmanlık, yenilik önceki örüntüleri yanıltıcı hâle getirene kadar görev karmaşıklığını dengeleyebilir.

Hedef kitle doğruluğa değer verdiğinde hesap verebilirlik yanlılığı azaltabilir; hedef kitlenin tercihi bilindiğinde ise güdülenmiş gerekçelendirmeyi artırabilir. Zaman baskısı kaynak tasarrufu sağlayarak otomasyonu değerli kılarken, doğrulamayı azaltarak otomasyon önyargısını eş zamanlı biçimde artırabilir. Psikolojik açıdan güvenli ekip zayıf sinyali ortaya çıkarabilir; ancak ticari iklim konunun çalışma dışına taşınmasını önleyebilir. Kuram bu etkileşimleri belirttiği ölçüde yararlıdır.

Model, denetim karar sürecini birbiriyle bağlantılı yedi aşamada düzenler:

1. Sorunun temsili: Konu nedir, hangi beyanlar ve paydaşlar etkilenmektedir ve başlangıçta hangi alternatifler düşünülebilir?
2. Arama ve üretme: Hangi kanıtlar ve açıklamalar, kimden, hangi sırada ve hangi maliyetle aranır?
3. Değerlendirme: İlgililik, güvenilirlik, yön, tanısallık ve kaynak inanılırlığı nasıl değerlendirilir?
4. Bütünleştirme ve güncelleme: Çelişkili unsurlar önceki inançlarla nasıl birleştirilir ve çerçeveler veya sıralama sonucu nasıl etkiler?
5. Seçim ve eylem: Hangi sonuç, prosedür, üst kademeye taşıma veya iletişim seçilir ve bu seçimi hangi amaçlar yönlendirir?
6. Belgelendirme ve gözden geçirme: Hangi muhakeme korunur, nasıl sorgulanır ve hesap verebilirlik analizi mi yoksa savunmayı mı geliştirir?
7. Geri bildirim ve öğrenme: Hangi sonuç bilgisi kişiye, ekibe, firmaya ve teknolojiye geri döner ve bu bilgi süreci düzeltir mi yoksa pekiştirir mi?

Davranışsal risk herhangi bir aşamaya girebilir ve yayılabilir. Yönetimin tahmininin görülen ilk sayı olduğunu varsayalım. Bu sayı sorun temsilini çapalar; arama daha sonra doğrulama etrafında düzenlenir; olumlu kanıt daha düşük eşikle kabul edilir; kıdemli bir yönetici güvenini ifade eder; ekip yakınsar; yapay zekâ özeti mevcut sonuçla yönlendirilir ve onu yeniden üretir; gözden geçirme ise dosyanın üzerinde uzlaşılan sonucu destekleyip desteklemediğini değerlendirir. Hiçbir bağımsız alternatif geliştirilmemiş olmasına rağmen dosya kendi içinde

tutarlı görünebilir. Hiçbir tek yanlılık etiketi bu zinciri yakalayamaz. Tanı gözlenen kalite sorunundan başlar ve beş bileşen ile yedi aşama boyunca geriye doğru ilerler. Karşıt kanıt gözden kaçırılmışsa analist denetçinin bilgisinin eksik olup olmadığını, görev ekranının unsuru gizleyip gizlemediğini, bütçenin aramayı daraltıp daraltmadığını, üst düzey kişinin kaygıyı bastırıp bastırmadığını veya teknolojinin unsuru düşük sıralayıp sıralamadığını sorgular. Kanıt birkaç mekanizmayı destekleyebilir. Müdahale sona genel hatırlatma eklemek yerine zincirdeki kontrol edilebilir en erken noktayı hedeflemelidir.

Bütünleşik kontrol portföyü önlemeyi, tespiti ve öğrenmeyi birleştirir. Önleme; bağımsız çapaları, uygun personel tahsisini, arayüz tasarımını ve açık üst kademeye taşıma yollarını içerir. Tespit; çelişkili kanıtların, belirsizliğin, arama genişliğinin ve ilk değerlendirmedeki değişikliklerin gözden geçirilmesini içerir. Öğrenme; sonuç geri bildirimini, kök neden analizini, kalibrasyon verilerini ve araçlar ile teşviklerin gözden geçirilmesini kapsar. Portföy orantılı olmalıdır: Çok fazla kontrol yükü artırabilir, sahipliği dağıtabilir ve biçimsel uyumu teşvik edebilir. Model denetim kalitesinin anlamını da açıklığa kavuşturur. Kalite yalnızca tespit edilmiş bir başarısızlığın bulunmaması değildir. İlgili riski tanıyabilen, yeterli ve uygun kanıtı elde edip değerlendirebilen, meşru olmayan etkilere direnebilen, etik yükümlülükler doğrultusunda hareket edebilen, belirsizliği şeffaf biçimde belgeleyebilen ve sonuçlardan öğrenebilen bir karar sürecini içerir. Bu özelliklerin birkaçı nihai raporda görünmediği için örgüt içinde davranışsal göstergelere ihtiyaç vardır.

Model en iyi araştırma çerçevesi olarak anlaşılır. Her değişkenin her çalışmada ölçülmesini gerektirmez. Araştırmacılar bir mekanizmayı bileşen ve aşama içinde konumlandırabilir, etkileşimleri ve sınır koşullarını belirtebilir ve hem yargıyı hem de eylemi içeren sonuçlar seçebilir. Uygulayıcılar aynı haritayı kök neden analizi için kullanabilir. Modelin temel önermesi açıktır: Denetim davranışı; denetçi, görev, çevre, ilgili kişiler ve çalışmanın yürütüldüğü teknoloji arasındaki uyumun ürünüdür.

II. BÖLÜM
DENETÇİ DAVRANIŞI, YARGISI VE MESLEKİ TUTUMLAR

2.1. Denetçi Davranışının Çok Düzeyli Yapısı

Denetçi davranışı iç içe geçmiş düzeylerde ortaya çıkar. Bireysel düzeyde denetçiler; bilgi, yetenek, deneyim, duygulanım, kimlik, motivasyon ve öz izleme bakımından farklılık gösterir.

Görev düzeyinde yargılar; karmaşıklık, yapı, yenilik, belirsizlik, sonuç ve geri döndürülebilirlik bakımından farklılaşır. Kanıtın bir kaynağı, biçimi, sırası, hacmi, tutarlılığı ve tanısal gücü vardır. Denetim koşulları; son tarihleri, personel planlamasını, iş yükünü, ücret baskısını, müşteri geçmişini ve iş dağılımını içerir. Ekipler hiyerarşi, liderlik, ortak anlayış, gözden geçirme ve iletişim normlarını devreye sokar. Firmalar davranışı yöntem, kültür, değerlendirme, ödüller, danışma ve ticari strateji yoluyla biçimlendirir. Düzenleyici kurumlar, mahkemeler, mesleki iş gücü piyasaları ve ulusal kurumlar denetçilerin öngördüğü riskleri ve muhatapları etkiler. Bu düzeyler analitik olarak ayrı, uygulamada ise birbirine bağlıdır.

Çok düzeyli bir açıklama, "yalnızca kişi" hatasını önler. Kıdemsiz bir denetçinin sevkiyat verileriyle kaydedilen hasılat arasında çelişki fark ettiğini, ancak konuyu gündeme getirmediğini varsayalım. Açıklamalardan biri yetersiz şüpheciliktir. Diğer açıklamalar; uyuşmazlığın teknik önemine ilişkin belirsizlik, yönetimin açıklamasını daha önce onaylamış bir kıdemli, çözümlenmemiş hususları cezalandıran bir gözden geçirme sistemi, ek çalışmayı kişi açısından maliyetli hâle getiren bir son tarih veya itirazların dikkate alınmadığını gösteren önceki deneyimler olabilir. Sessizlik bireysel bir eylemdir; ancak belirleyicileri bilişsel, ilişkisel, örgütsel ve ekonomik olabilir. Denetim ekipleri ve gözden geçirme üzerine araştırmalar, beklenen değerlendirmenin, hiyerarşinin ve etkileşimin hem yapılan işi hem de iletilen bilgiyi değiştirdiğini tutarlı biçimde göstermektedir (Rich et al., 1997; Trotman et al., 2015).

Düzeyler, düzeyler arası düzenleyici etkiler de yaratır. Bilgi, görev denetçinin ilgili ipuçlarını fark etmesine ve kullanmasına olanak verdiğinde daha değerlidir. İyi yapılandırılmış bir program, arama adımlarını dışsallaştırarak acemiye yardımcı olabilir; ancak olağandışı bir örüntü programdan sapmayı gerektirdiğinde uzmanı kısıtlayabilir. Zaman baskısı kısa süreliğine çabayı artırabilir; fakat bütçe ulaşılamaz görüldüğünde aramayı azaltabilir ve işlevsiz davranışları teşvik edebilir (McDaniel, 1990; Otley & Pierce, 1996). Güçlü bir mesleki kimlik müşteri baskısına direnmeyi destekleyebilir; ancak bunun

davranışa yansıması, firma liderlerinin danışmayı ödüllendirip ödüllendirmediğine ve ekip üyelerinin statü kaybı yaşamadan kaygılarını dile getirip getiremediğine bağlıdır.

Uzak ve yakın nedenler birbirinden ayrılmalıdır. Ticari ağırlığı yüksek bir firma iklimi, denetçinin çelişkili kanıtı göz ardı ettiği ana göre uzak bir etkendir. Bununla birlikte müşteri tutmayı belirginleştirerek, kabul edilebilir sonuç aralığını daraltarak veya denetçinin sorumlu denetçinin neyi onaylayacağını beklediğini değiştirerek yakın bir etken hâline gelebilir. Düzenleyici inceleme, hazırlayanın belgelendirme kararına uzaktır; ancak kontrol listesinin genişlemesi, gözden geçirenin talepleri veya incelemede fark edilebilecek bir eksiklik korkusu yoluyla yakınlaşabilir. Bu aracılık önemlidir; çünkü müdahaleler geniş bir etiketi değil, etkin işleyen yolu hedeflemelidir. Daha fazla eğitim, erken tamamlamayı ödüllendiren bir değerlendirme sistemini düzeltmez; daha fazla belgelendirme de bastırılmış görüş ayrılığını mutlaka gidermez.

Denetim kalitesi bir kişinin veya firmanın değişmez niteliği değil, süreçlerin sonucudur. Uzmanlık ve kaynaklar gibi girdiler önemlidir; ancak kalite aynı zamanda denetim sürecinin ilgili riskleri belirleyip belirlemediğine, uygun kanıtı elde edip değerlendirmesine, çelişkileri çözmesine ve yargıları savunulabilir eylemlere dönüştürmesine bağlıdır (Francis, 2011; Knechel et al., 2013). Davranışsal analiz, etkinin hangi aşamada ortaya çıktığını izlemelidir: sorunun temsili, hipotez üretimi, kanıt arama, kanıt değerlendirme, bütünleştirme, karar, iletişim, belgelendirme veya öğrenme. Aynı etken bir aşamayı iyileştirirken diğerini zayıflatabilir.

Bu yaklaşım kök neden analizini de değiştirir. “Kim başarısız oldu?” diye sormak yerine; kişi, görev, kanıt, iş tasarımı, ilişki, ekip, firma ve kurumsal koşulların hangi birleşiminin gözlenen eylemi olası hâle getirdiği araştırılır. Sorumluluk ortadan kalkmaz. Aksine daha kesin hâle gelir: bireyler mesleki eylemlerinden, liderler oluşturdukları ortamdan, firmalar sistem ve teşviklerden, kurumlar ise düzenlemelerin davranışsal etkilerinden sorumludur. Analiz, her düzeyde denetlenebilir müdahale noktaları arar.

Tablo 2.1. Denetçi davranışının çok düzeyli belirleyicileri

Düzey	Başlıca faktörler	Yakın davranışsal mekanizma	Olası denetim kalitesi sonucu
Birey	Bilgi, yetenek, deneyim, kimlik, güven, duygu, güdülenme	Problem temsili, işaretleri tanıma, arama, kendini izleme	Daha iyi tanı ve uyarlama ya da yersiz güven ve rutin aktarımı
Görev ve kanıt	Karmaşıklık, belirsizlik, yenilik, kaynak, biçim, sıra, hacim, tutarsızlık	Bilişsel yük, çapalama, seçici dikkat, inanç güncelleme	Uygun bütünleştirme ya da atlama, erken kapanış ve istikrarsız sonuçlar
Çalışma koşulları	Son tarih, zaman bütçesi, iş yükü, yorgunluk, toparlanma	Çabanın dağıtılması, dikkatin daralması, öz denetimin azalması, kestirme yol kullanımı	Üretken önceliklendirme ya da yetersiz denetim, zayıf gözden geçirme ve sesin azalması
Müşteri	Ekonomik önem, görev süresi, itibar, yakınlık, baskı	Güven, özdeşleşme, kayıp kaygısı, güdülenmiş muhakeme, müzakere	Verimli müşteri bilgisi ya da zedelenmiş nesnellik ve yetersiz sorgulama
Firma ve ekip	Kültür, teşvikler, hiyerarşi, liderlik, danışma, gözden geçirme, psikolojik güvenlik	Normların yorumlanması, hesap verebilirlik, bilgi paylaşımı, görüş bildirme	Kolektif uzmanlık ve hata düzeltme ya da uyma, sessizlik ve savunmacı çalışma
Kurumsal çevre	Gözetim, inceleme, dava riski, mesleki normlar, ulusal kültür	Beklenen muhatap, meşruiyet, riskin belirginliği, hesap verebilirlik	Daha güçlü disiplin ve öğrenme ya da uyum ritüeli, korku ve ölçüt manipülasyonu

2.2. Bireysel Özellikler, Uzmanlık ve Mesleki Kimlik

Bireysel farklılıklar önemlidir; çünkü denetim işi soyut ve temsilî bir denetçi tarafından yürütülmez. İnsanlar neyi fark ettikleri, bildikleri, hatırladıkları, çıkarsadıkları, önemsedikleri ve yapmaya istekli oldukları bakımından farklılaşır. Bununla birlikte bireysel etkenler, etkileri göreve bağlı kaynaklar ve eğilimler olarak yorumlanmalıdır. Bir ortamda yararlı olan özellik başka bir ortamda etkisiz veya maliyetli olabilir; gözlenen performans, fırsat ve bağlam dikkate alınmadan kişisel bir özelliğe bağlanamaz. Bilişsel yetenek denetim bilgisinin edinilmesini, geri çağrılmasını ve dönüştürülmesini destekler. Karmaşık yargılar, denetçilerin birden

fazla hipotezi akılda tutmasını, hesaplar arasındaki kanıtları ilişkilendirmesini, kaynak güvenilirliğini kanıtın yönünden ayırmasını ve alternatif prosedürlerin sonuçlarını öngörmesini gerektirir. Bir görev yeni veya yetersiz yapılandırılmış olduğunda, yerleşik rutin olarak geri çağrılabilecek adımlar daha az olduğundan yetenek özellikle önem taşır. Klasik yetenek–bilgi–motivasyon–çevre çerçevesi, yeteneği alan bilgisinin yerine geçen bir unsur değil, performansın belirleyicilerinden biri olarak ele alır (Libby & Luft, 1993).

Örgün eğitim, sorunları tanımaya yarayan kavramsal yapılar, teknik kurallar ve bir dil sağlar. Denetçinin bir işlemin hasılatın muhasebeleştirilmesi, değerleme, ilişkili taraflar, işletmenin sürekliliği veya etik çatışmayla bağlantısını belirlemesine olanak verir. Ancak teknik bilgi, yalnızca belirsiz bir olay örgüsünde geri çağrılıp uygulanabildiğinde davranışsal açıdan yararlı olur. Bir kuralı bilmek, sorunu o kuralı harekete geçirecek biçimde temsil etmekten farklıdır. Sektör bilgisi; işlemler, faaliyet döngüleri, kontroller, tahminler, teşvikler ve olası yanlışlıklar hakkındaki beklentileri düzenler. Denetçinin belirli bir iş modelinde marj değişiminin olağandışı olduğunu, bir sözleşme hükmünün sektöre özgü önem taşıdığını veya finansal olmayan bir ölçütün raporlanan bakiye ile birlikte hareket etmesi gerektiğini fark etmesini sağlar. Sektör uzmanlarının, uzman olmayanlardan içerik ve örgütlenme bakımından farklı bilgi yapılarına sahip olduğu ve bunun daha tanısal sorun temsillerini desteklediği görülmektedir (Solomon et al., 1999).

Deneyim birikmiş maruziyettir; uzmanlık ise üstün görev performansı üreten örgütlenmiş bilgidir. Bu ayrım temeldir. Tekrarlanan vakalar nedensel bilgi oluşturduğunda deneyimli denetçiler, denetim bulguları için makul açıklamalar üretmede daha başarılı olur (Libby & Frederick, 1990). Deneyim, göreve özgü bilginin düzenlenmesini ve geri çağrılmasını da iyileştirebilir (Libby & Tan, 1994). Ancak geri bildirim gecikmeli, belirsiz veya tanısal doğruluk yerine dosyanın tamamlanmasına odaklı olduğunda, yalnızca görev süresi zayıf rutinleri yeniden üretebilir. Kişilik; bilgi arama, belirsizliğe dayanma, ısrar etme, iş birliği yapma veya açıklamalara itiraz etme yönündeki görece kalıcı eğilimleri etkiler. Denetimde mesleki şüphecilik araştırmaları özellikle önemlidir; çünkü sorgulama, yargıyı erteleme, bilgi arama, kişiler arası anlayış, özerklik ve güveni şüpheci davranışı etkileyebilecek yatkınlıklar olarak ele alır (Hurtt, 2010). Ampirik çalışmalar, şüpheci yönelimin kanıtsal çerçeveyle etkileştiğini de göstermektedir: tarafsızlık ile varsayımsal kuşku farklı görevlerde davranışsal olarak aynı değildir (Quadackers et al., 2014).

Mesleki kimlik, denetçi olmanın ve mesleki değerlere hizmet etmenin kişinin benliği açısından ne ölçüde merkezi olduğunu yansıtır. Belirgin bir mesleki kimlik; bu değerler müşteri kolaylığıyla çatıştığında kanıta, bağımsızlığa ve kamu yararı yükümlülüklerine bağlılığı güçlendirebilir. Bağımsızlığa etik bağlılık, belgelendirme

ile kendiliğinden oluşmak yerine mesleki sosyalleşme ve örgütsel deneyim yoluyla şekillenir (Gendron et al., 2006).

Eylem için güven gereklidir. Denetçiler bir görüş oluşturmaya, zor sorular sormaya, tutumlarını açıklamaya ve dayanağı olmayan baskıya direnmeye istekli olmalıdır.

Yetersiz güven aşırı boyun eğmeye, değeri düşük çalışmaların tekrarlanmasına veya geçerli bir kaygının gündeme getirilmemesine yol açabilir. Aşırı güven ise aramayı, danışmayı ve çelişkili kanıta duyarlılığı azaltabilir. Temel sorun kalibrasyondur: ifade edilen kesinliğin yargının doğruluğu ve kanıtsal desteğiyle ne ölçüde örtüştüğü.

Üstbiliş, kişinin kendi düşünmesini fark etmesi ve düzenlemesidir. Denetim işinde; bilginin sınırlarını tanımayı, bir sonuca fazla hızlı ulaşıldığını fark etmeyi, kanıtı aşinalıktan ayırmayı ve ne zaman yavaşlamak, danışmak veya farklı bir temsil aramak gerektiğine karar vermeyi içerir. Öz değerlendirme zordur; çünkü hataya neden olan bilgi boşluğu, aynı zamanda bu boşluğun fark edilmesini de güçleştirebilir.

Motivasyon, bilişsel kaynakların ve bilginin çabaya nasıl dönüştürüldüğünü belirler. Arama, sürdürme, danışma, gözden geçirme, belgelendirme ve sesini duyurma isteğini kapsar. Motivasyon; içsel ilgi, mesleki bağlılık, beklenen değerlendirme, adalet, iş yükü, terfi ve yüksek kaliteli eylemin uygulanabilir görünüp görünmemesinden etkilenir. Libby–Luft çerçevesi motivasyonu yetenek, bilgi ve çevreyle birlikte ele alır; çünkü çaba olmadan yeterlilik performansı güvence altına alamaz (Libby & Luft, 1993).

Duygulanım; hangi bilginin dikkati çektiğini, riskin nasıl yaşandığını, hangi açıklamaların üretildiğini ve insanların nasıl etkileştiğini değiştirir. Denetim deneyleri, duygusal bilgi ve ruh hâlinin mesleki yargıları etkileyebildiğini, etkilerin deneyime ve göreve göre değiştiğini göstermektedir (Bhattacharjee & Moreno, 2002; Chung et al., 2008). Olumlu ve olumsuz ruh hâli, hipotez üretimi ve etik yargıdaki farklılıklarla da ilişkilendirilmiştir (Cianci & Bierstaker, 2009). Bu bulgular bir ruh hâlinin her koşulda üstün olduğunu göstermez; duygulanım ortama bağlı olarak işlemeyi genişletebilir, daraltabilir, harekete geçirebilir veya çarpıtabilir.

2.3. Görev, Kanıt ve Çalışma Koşulları

Bir denetim, görevlerden oluşan bir portföydür; tek bir yargı türü onu temsil edemez.

Bir alacağın teyit edilmesi, karmaşık bir modelin değerlendirilmesi, yönetimle görüşülmesi, bir kontrolün test edilmesi, bir anomalinin araştırılması ve bir düzeltmenin müzakere edilmesi farklı temsil ve beceriler gerektirir. Görev özellikleri hangi bilginin ilgili olduğunu, ne kadar bilginin eşgüdümlenmesi

gerektiğini, yöntemin adımları önceden belirleyip belirleyemeyeceğini ve hangi hata türünün olası olduğunu belirler. Davranışsal korumalar tüm denetime tek biçimde uygulanmak yerine görev düzeyinde seçilmelidir.

Görev karmaşıklığı; görev çok sayıda, çeşitli, birbirine bağlı veya değişken unsur içerdiğinde ve girdilerle gerekli yargı arasındaki ilişkiyi temsil etmek güç olduğunda ortaya çıkar. Bonner'ın modeli nesnel görev özelliklerini kişinin getirdiği bilgi ve yetenekten ayırarak aynı görevin uzman için yönetilebilir, acemi için ise bunaltıcı olabilmesini açıklar (Bonner, 1994). Karmaşıklık; çalışma belleği talepleri, uygun olmayan strateji seçimi veya ipuçları arasındaki ilgili ilişkilerin belirlenememesi yoluyla performansı zayıflatabilir.

Yapılandırılmış görevlerin girdileri, prosedürleri ve yanıt ölçütleri görece açıktır. Yetersiz yapılandırılmış görevlerde denetçi; sorunun ne olduğunu, hangi kanıtın önemli olduğunu ve sonucun nasıl ifade edilmesi gerektiğini belirlemek zorundadır. Denetim programları adımları dışsallaştırdığı, eşgüdümü desteklediği ve atlamaları azalttığı için yapılandırılmış ortamlarda değerlidir. Zaman baskısı altında programın yapısı hem verimliliği hem performansı etkileyebilir (McDaniel, 1990).

Belirsizlik, olgular veya sonuçlar hakkındaki eksik bilgiyle; muğlaklık ise birden fazla yorum olasılığıyla ilgilidir. Her ikisi de tahminlerde, işletmenin sürekliliğinde, koşullu yükümlülüklerde, hasılat düzenlemelerinde ve niyete ilişkin kanıtlarda yaygındır. Muğlaklık altında denetçiler rahatsızlığı azaltmak için tek ve kesin bir yanıt arayabilir, yönetimin temsil biçimine aşırı ölçüde dayanabilir veya belgelendirme ayrıntısını kanıtsal gücün yerine koyabilir. Yeni görevler rutin tanımanın değerini azaltır ve önceki vakalardan aktarımı zorlaştırır. Yenilik; yeni bir iş modelinden, olağandışı bir sözleşmeden, ilk kez kullanılan bir sistemden, yeni bir güvence konusundan, tanınmayan bir teknolojiden veya bilinen unsurların yeni biçimde birleştirilmesinden kaynaklanabilir. Tehlike "yüzeysel aktarım"dır: nedensel yapının aynı olup olmadığını sınamadan yalnızca benzer göründüğü için önceki bir çalışma kâğıdının seçilmesi.

Kanıt, yargıyı yalnızca olgusal içeriği aracılığıyla etkilemez. Denetçiler; kanıtı kimin sunduğuna, nasıl üretildiğine, beklentilerle uyumlu olup olmadığına, dizide nerede yer aldığına ve çevredeki ne kadar bilginin dikkat için yarıştığına tepki verir. Bir kanıt yönetimi desteklediği hâlde zayıf bir kaynaktan gelebilir veya yönetimle çeliştiği hâlde güvenilmez olabilir. Yön, kaynak bütünlüğü, ilgililik ve kesinliğin birbirinden ayrılması zorunludur.

Kaynak güvenilirliği; bilgiyi üreten kişinin veya sürecin yeterliliği, bağımsızlığı, dürüstlüğü ve üretim biçimiyle ilgilidir. Denetçiler yalnızca sunumun profesyonelliğinden veya kaynağın kendinden emin tavrından güvenilirlik sonucu çıkarmamalıdır. Deneysel kanıtlar kaynak bütünlüğü ve

tutarlılığının denetim yargılarını etkilediğini göstererek, kaynak değerlendirmesinin kanıt değerlendirmesinin ayrı bir parçası olduğunu ortaya koymaktadır (Goodwin, 1999).

Tutarlı kanıtı bütünleştirmek daha kolaydır ve tutarlı bir anlatı üretir. Çelişkili kanıt, denetçinin uyuşmazlığın hata, zamanlama, ölçüm, farklı bir nedensel süreç veya yanlış bir başlangıç hipotezinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını belirlemesini gerektirir. Çatışma bilişsel ve sosyal maliyeti artırdığı için ekipler onu açıklayıp önemsizleştirebilir, başka bir çalışma kâğıdında yalıtabilir veya algılanan güvenilirliğini düşürebilir.

Biçim dikkati yönlendirir. Tablolar karşılaştırmayı öne çıkarır; anlatılar nedensel sıraları ve bağlamı erişilebilir kılar; gösterge panoları tasarımlarının seçtiği istisnalara öncelik verir; renkler, eşikler ve varsayılan sıralamalar bazı farkları belirginleştirirken diğerlerini görünmez kılar. Özellikle görsel kesinlik, verinin kaynağına ilişkin belirsizliği örttüğünde, görünürdeki açıklık kanıtsal güçle karıştırılabilir.

Denetçiler kanıtı çoğu zaman ardışık olarak alır. İlk bilgi bir temsil ve çapa oluşturur; sonraki bilgi buna göre yorumlanır.

İnanç düzeltme modeli, sıra etkilerinin kanıtın karmaşıklığına, tutarlılığına, yanıt biçimine ve yargıların adım adım mı yoksa bütün dizi görüldükten sonra mı güncellendiğine bağlı olduğunu öngörür (Hogarth & Einhorn, 1992). Denetim araştırmaları farklı risk ve işleme koşullarında hem son bilgi hem ilk bilgi etkilerini belgelemektedir (Anderson & Maletta, 1999; Bamber et al., 1997).

Daha fazla bilgi, ancak ilgili, güvenilir ve işlenebilir olduğunda yargıyı geliştirebilir. Büyük veri kümeleri bir seçim sorunu yaratır: denetçi hangi istisnaların tanısal olduğunu ve sonuçların yönetim beyanlarıyla nasıl ilişkili bulunduğunu belirlemelidir. Büyük Veri üzerine davranışsal araştırmalar, analitik kapsam genişlerken hacim, çeşitlilik ve hızın bilgi yükünü, muğlaklığı, örüntülerin yanlış yorumlanmasını ve aşırı güveni artırabileceği konusunda uyarmaktadır (Brown-Liburd et al., 2015). Muhasebe araştırmalarına ilişkin sistematik bir inceleme de aşırı yükü bilgi miktarı, çeşitliliği, görev talepleri ve kullanıcı kapasitesinin bir fonksiyonu olarak ele almakta; basit bir sayfa sayısının yetersiz olduğunu belirtmektedir (Hartmann & Weißenberger, 2024).

Finansal kayıtlar ekonomik faaliyetin tek temsili değildir. Üretim hacmi, çalışan sayısı, müşteri trafiği, kapasite kullanımı, iadeler, servis çağrıları, internet sitesi etkinliği ve lojistik verileri bağımsız beklentiler oluşturabilir. Finansal ve finansal olmayan ölçütler arasındaki tutarsızlık hile riski sinyali olabilir ve araştırmalar finansal olmayan ölçütlerin bu riskin değerlendirilmesindeki değerini göstermektedir (Brazel et al., 2009).

Zaman bütçeleri fiyatlandırmayı, personel planlamasını ve ilerlemeyi eşgüdümler; ancak kabul edilebilir iş için örtük bir hedef düzeyi de tanımlar. Bütçeler zorlayıcı fakat ulaşılabilir olduğunda önceliklendirmeyi teşvik edebilir. İmkânsız görüldüklerinde ise denetçiler prosedürleri atlayabilir, zayıf açıklamaları kabul edebilir, harcadıkları zamanı eksik bildirebilir veya yaptıkları işi belgelendirmeyebilir. Anket kanıtları zaman bütçesi baskısını işlevsiz davranışlarla ilişkilendirmekte ve tepkiyi bireysel ahlaki başarısızlık olarak görmek yerine örgütsel öncülleri belirlemektedir (Otley & Pierce, 1996).

Raporlama son tarihi dışarıdan görülebilir ve çoğu zaman değiştirilmesi zordur. Tarih yaklaştıkça çözümlenmemiş konuların maliyeti artar: ek çalışma dosyalamayı geciktirebilir, yönetişim takvimlerini bozabilir ve müşteri ilişkisini zorlayabilir. Tamamlama ortak ve baskın hedef hâline geldiği için bu durum, olağan zaman bütçesinden farklı bir durma baskısı yaratır.

Yoğun dönem; birden fazla denetimi, uzun çalışma saatlerini, müşteri taleplerini, gözden geçirme kuyruklarını ve birbiriyle yarışan son tarihleri aynı dönemde toplar. Toplam yük önemlidir; çünkü bir denetime ayrılan dikkat diğerinde kullanılamaz. Anket araştırmaları algılanan iş yükünü daha düşük algılanan denetim kalitesi ve iş doyumuyla ilişkilendirmekte, uygulayıcılar ise iş yükünü süregelen yapısal bir sorun olarak tanımlamaktadır (Persellin et al., 2019).

Yorgunluk, uyanıklık ve sürdürülen dikkatte akut azalmadır; tükenmişlik ise bitkinlik, uzaklaşma ve başarı duygusunun azalmasıyla ilişkili daha uzun süreli bir sendromdur. Muhasebe araştırmaları rol stresörlerini ve örgütsel koşulları tükenmişliğin öncülleri olarak belirlemekte ve tükenmişliği önemli tutum ve davranışlarla ilişkilendirmektedir (Fogarty et al., 2000). Yoğun dönemdeki iş yükü ve denetçi–firma ilişkisinin niteliği, bitkinliği ve işten ayrılma niyetini ayrıca şekillendirir (Sweeney & Summers, 2002; Herda & Lavelle, 2012).

Denetim işi sürekli olarak engelleme ve öz denetim gerektirir: kolay açıklamaya direnmek, dikkati sürdürmek, duyguyu düzenlemek ve daha yüksek statülü kişilerle yüzleşmek.

Benlik tükenmesi kuramını kullanan denetim çalışmaları, yoğun dönem taleplerinin ve önceki öz denetim görevlerinin sonraki yargı ve karar verme kalitesini azaltabildiğini bildirmektedir (Hurley, 2017, 2019). Bu bulgular, her ortamda sabit ve basit bir zihinsel rezerv bulunduğunun kanıtı olarak değil; önceki taleplerin ve yetersiz toparlanmanın daha sonraki denetimli performansı bozabileceğine ilişkin kanıt olarak değerlendirilmelidir.

Tablo 2.2. Görev, kanıt ve çalışma koşullarının davranışsal etkileri

Faktör bileşimi	Birleşik mekanizma	Gözlenebilir belirti	Uygun kontrol düzeyi
Yeni görev + deneyimsiz hazırlayan + uzmana geç erişim	Uzmanlık devreye girmeden zayıf problem temsili yerleşir	Kapsamlı çalışmayı geç yeniden tasarım ve tekrarlanan gözden geçirme notları izler	Denetim planlaması ve erken danışma
Önemli müşteri + yakınlık + bilinen denetim sorumlusu tercihi	Yönlü güdülenme ve beklenen uyma davranışı	Müşteri lehine arama, dar düzeltme aralığı, süzülmüş üst kademeye taşıma	Bağımsız denetim sorumlusu veya kalite gözden geçirmesi
Yüksek iş yükü + son tarih + düşük toparlanma	Dikkatin daralması ve kontrollü bilgi işlemenin azalması	Hızlı onaylar, çözümlenmemiş çelişkiler, sıkıştırılmış gözden geçirme	Portföy personel planlaması ve son tarih yönetişimi
Karmaşık kanıt + parçalı görünümler + yüksek hacim	Aşırı yük ve çalışma kâğıtları arasında bütünleştirme başarısızlığı	Çok sayıda tamamlanmış prosedür fakat tutarlı bir açıklamanın bulunmaması	Bilgi mimarisi ve sentez gözden geçirmesi
Güçlü hiyerarşi + düşük psikolojik güvenlik + genç çalışanda benzersiz bilgi	Sessizlik ve ortak bilginin baskınlığı	Toplantılarda bilinen konular raporlanır; anomaliler ancak gözden geçirmeden sonra ortaya çıkar	Ekip liderliği ve korumalı görüş bildirme
İnceleme baskısı + belgelendirme temelli ölçütler	Savunmacı uyum ve çabanın yer değiştirmesi	Daha güçlü kanıt olmadan daha fazla onay ve kalıp ifade	Firma metodolojisi ve gözetim tasarımı
Yüksek belirsizlik + kalibre edilmiş uzmanlık + bağımsız sorgulama	Üretken şüphecilik ve uyarlanabilir arama	Açık alternatifler, zamanında danışma, şeffaf gözden geçirme	Bireysel, ekip ve gözden geçirme korumaları

2.4. Müşteri, Denetim Firması, Ekip ve Kurumsal Çevre

Ekonomik açıdan önemli bir müşteri; ofis, sorumlu denetçi ve ekip için potansiyel kayıp yaratır. Bu kayıp ücretleri, piyasa konumunu, uzman kullanımını, gelecekteki hizmetleri ve kişisel değerlendirmeyi içerebilir. Ekonomik bağımlılık, denetçilerin kaliteyi bilinçli olarak zayıflattığı anlamına gelmez. Müşteri lehindeki yorumları zihinsel olarak daha erişilebilir kılarak ve müşteriyi tehdit eden eylemleri orantısız ölçüde maliyetli hissettirerek dolaylı biçimde işleyebilir. Denetim kalitesinin klasik ekonomik açıklaması, müşteriyi elde tutma teşviklerini denetçinin tespit ettiği sorunları raporlama isteğinin merkezine yerleştirir (DeAngelo, 1981). Uzun görev süresi; sistemler, kişiler, kontroller ve tarihsel tahminler hakkındaki bilgiyi geliştirebilir. Başlangıç verimsizliğini azaltabilir ve denetçilerin yerleşik bir örüntüden ince sapmaları fark etmesine yardımcı olabilir. Aynı aşinalık açıklamaları normalleştirebilir, algılanan riski düşürebilir ve mevcut bir anomalinin geçmişte çözülmüş sorunlara benzemesine yol açabilir. Görev süresi, birbiriyle yarışan öğrenme ve aşinalık mekanizmaları yaratır.

Denetçiler kaçınılmaz olarak yönetimin yeterliliği, dürüstlüğü, açıklığı ve güvenilirliği hakkında inançlar oluşturur. Bu inançlar dikkatin dağıtılmasına yardımcı olur: tekrar tekrar doğru çıkan açıklamaların beklentileri etkilemesi makuldür. Tehlike, genelleştirilmiş aktarımdır. Yönetim hakkındaki olumlu izlenim, kendi kaynağı ve üretim süreci bakımından değerlendirilmesi gereken kanıtın algılanan güvenilirliğini yükseltebilir.

Özdeşleşme, denetçilerin müşterinin bakış açısını, başarısını veya üyeliğini psikolojik olarak benliklerinin parçası hâline getirmesiyle ortaya çıkar. Uzun süreli temas, ortak mesleki geçmiş, hayranlık, başarılı iş birliği veya hizmet kimliği yoluyla gelişebilir. Özdeşleşme iletişimi ve anlayışı iyileştirir; ancak hangi sonuçların makul veya adil göründüğünü değiştirerek tarafsızlığı azaltabilir. Bamber ve Iyer (2007), denetçinin müşteriyle özdeşleşmesinin azalan tarafsızlıkla ilişkili olduğunu bulmuştur.

Yönetim baskısı açık olabilir —denetçiyi değiştirme veya iş birliğini kesme tehdidi gibi— ya da aciliyet, adalete yönelik çağrılar, yinelenen talepler, seçici erişim veya sorumlu denetçinin neyi "anladığına" ilişkin ifadeler yoluyla örtük biçimde ortaya çıkabilir. Baskı; otorite, ikna, ekonomik kayıp ve çalışma ilişkilerini koruma isteği üzerinden davranışı etkiler. Saha kanıtları, denetçi–yönetim müzakeresinin finansal raporlama farklılıklarını çözmenin olağan bir parçası olduğunu göstermektedir (Gibbins et al., 2001).

Müşteriyi kaybetme korkusu, ekonomik önemin davranışa dönüştüğü öznel mekanizmadır. Gecikme, düzeltme, kapsam genişletme veya değiştirilmiş raporlama eylemlerini kaçınılabilir kayıplar gibi hissettirebilir. Korkulan sonuç

belirsiz olduğu için denetçiler uyumu orantılı müşteri hizmeti olarak gerekçelendirebilir. Böylece çıkar çatışmaları, bağımsızlıktan vazgeçmeye yönelik bilinçli bir karar olmadan "ahlaki ayartma" yaratabilir (Moore et al., 2006).

Kültür, işin nasıl yapıldığına ve örgütün neye değer verdiğine ilişkin paylaşılan varsayımlardan oluşur. Denetim firmalarında sorgulama, hata, danışma, müşteri hizmeti, bütçelerin gerçekçiliği, öğrenme ve kimin kimi sorgulayabileceği hakkındaki inançları içerir. Araştırma sentezleri, kültür ve yönetişimi mesleki davranış üzerinde hem yapılar hem de gayriresmî normlar aracılığıyla işleyen önemli fakat karmaşık etkiler olarak tanımlamaktadır (Jenkins et al., 2008).

Kalite ile ticari sürdürülebilirlik doğal karşıtlar değildir; sürdürülebilir denetim işi her ikisini de gerektirir. Çatışma, ek kanıt veya yönetime direnç gerektiren durumlarda anlık gelir, gerçekleşme oranı ya da müşteri tutmanın baskın ölçüt kabul edilmesiyle ortaya çıkar. Maliyet–kalite çatışması araştırmaları, uygulayıcıların yeterli iş yapmakla ekonomik sınırlamalara uymak arasında yaşadığı gerilimi belgelemektedir (Pierce & Sweeney, 2004).

Değerlendirme, resmî gözden geçirme gerçekleşmeden önce dikkati yönlendirir. Denetçiler bütçe, müşteri geri bildirimi, belgelendirme, teknik doğruluk, koçluk, sorun belirleme veya sürpriz yaşanmaması üzerinden yargılanıp yargılanmayacaklarını öngörür. Ölçütler davranışsal hedeflere dönüşür ve kişiler yalnızca yapılan işi değil, görünür dosyayı da buna göre uyarlar.

Danışma, denetime sunulan bilgiyi genişletir ve yerel bağlılıktan mesafe yaratır. Kalite gözden geçirmesi, rapor yayımlanmadan önce yargılara itiraz edebilir. Bunların değeri zamanlamaya, bağımsızlığa, bilgiye erişime ve danışmana açık bir soru mu yöneltildiğine yoksa tercih edilen cevabı onaylamasının mı istendiğine bağlıdır.

Resmî eğitim ortak kavramlar sağlar; koçluk bu kavramları mevcut işle ilişkilendirir; mentorluk ise mesleki kimliği ve kariyer yargısını şekillendirir. Denetim zanaatı gözlem, açıklama, uygulama ve gözden geçirme yoluyla gelişir; bu nedenle günlük etkileşim merkezi bir öğrenme sistemidir (Westermann et al., 2015). Güncel çerçeveler, değişen teknolojilerin ve iş dağılımının daha önce yargıyı geliştiren deneyimleri ortadan kaldırabileceği konusunda uyarmaktadır (Dierynck et al., 2024).

Hiyerarşi sorumluluğu açıklaştırır ve hızlı eşgüdüme olanak verir. Aynı zamanda kimin kanıtına inanıldığını ve kimin bir sonuca itiraz edebileceğini etkileyen statü farklılıkları yaratır. Yöneticiler görevleri, değerlendirmeyi ve

kıdemli karar vericilere erişimi kontrol eder; astlar tercihleri çıkarıp açık bir talimat gelmeden önce yargılarını uyarlayabilir.

Liderler aciliyeti çerçeveler, belirsizliğin nasıl ele alınacağını örnekler, dikkati dağıtır ve kötü haberlerin kişiler arası sonuçlarını belirler. Yönlendirici liderlik rutin veya kriz koşullarında verimli olabilir; ancak liderin başlangıç görüşü eksik olduğunda aramayı daraltabilir. Katılımcı liderlik bilgi paylaşımını geliştirebilir; fakat karar hakları açık değilse yavaş veya sembolik hâle gelebilir.

Ekip üyeleri farklı prosedürleri uyguladıkları ve farklı müşteri personeliyle etkileştikleri için farklı bilgilere sahiptir.

Grup tartışması çoğu zaman birden fazla üyenin zaten bildiği bilgilere öncelik verir; yalnızca bir kişide bulunan bilgilerin dile getirilip yinelenme olasılığı daha düşüktür. Temel araştırmalar, paylaşılmış bilginin paylaşılmamış bilgiye kıyasla yanlı biçimde örneklendiğini göstermektedir (Stasser & Titus, 1985); denetim incelemeleri de bilgi paylaşımını grup yargısının hem temel fırsatı hem temel riski olarak belirlemektedir (Trotman et al., 2015).

Uyum davranışı bilgisel etkiyi —başkalarının daha fazla bildiğine inanmayı— veya normatif etkiyi —görüş ayrılığının maliyetinden kaçınmayı— yansıtabilir. Grup düşünmesi ise bağlılık, yönlendirici liderlik, dış etkilerden yalıtım ve karar baskısının erken uzlaşma ile alternatiflerin zayıf değerlendirilmesini ürettiği daha güçlü bir örüntüdür. Denetim ekipleri kırılgandır; çünkü hiyerarşi ve son tarihler uzlaşmayı değerli kılar.

Sesini duyurma, örgütü geliştirmeyi amaçlayan kaygı, fikir veya görüş ayrılığının isteğe bağlı biçimde iletilmesidir. Sessizlik; sonuç alınamayacağı düşüncesinden, korkudan, sadakatten, belirsizlikten veya konunun kişinin rolü dışında olduğuna ilişkin inançtan doğabilir. Örgütsel araştırmalar, sesini duyurma ve sessizliğin hem bireysel yargıya hem de güvenlik ve etkililik hakkındaki bağlamsal ipuçlarına bağlı olduğunu vurgulamaktadır (Morrison, 2014).

Psikolojik güvenlik; soru sorma, belirsizliği kabul etme, hata bildirme veya görüş ayrılığı yaşama gibi kişiler arası risklerin aşağılanma ya da cezalandırmayla sonuçlanmayacağına ilişkin ortak inançtır. Çalışma ekiplerinde öğrenme davranışıyla ilişkilidir (Edmondson, 1999). Düşük standart veya hesap verebilirliğin yokluğu anlamına gelmez. Standartların uygulanabilmesi için doğru bilgiyi daha erişilebilir hâle getirir.

Gözden geçirme hem kalite kontrolü hem sosyal etki sürecidir. Gözden geçirenler eksikleri belirler, çalışmaları bütünleştirir, öğretir ve sonuçları yetkilendirir. Hazırlayanlar gözden geçirmeyi öngörür ve belgelendirmeyi ya da yargıyı buna göre değiştirebilir. İkna araştırmaları, gözden geçirmeyi hazırlayan ve gözden geçirenin savları, bilgisi ve tercihlerinin önem taşıdığı bir etkileşim olarak nitelendirmektedir (Rich et al., 1997).

Kamu gözetimi, firma sistemlerini ve denetim çalışmalarını inceleyerek kullanıcıları korumayı amaçlar. Tekrarlanan eksiklikleri açığa çıkararak, hesap verebilirliği artırarak ve yöntem ile eğitime yatırım yapılmasını zorlayarak kaliteyi geliştirebilir. Kanıtlar inceleme rejimlerinin denetim uygulamalarını ve sonuçlarını etkileyebildiğini göstermektedir; ancak bu yol ne basit ne de tek biçimlidir (DeFond & Lennox, 2017).

İnceleme riski, bir yargının veya dosyanın seçilip eleştirilmesi olasılığına ilişkin algıdır. İnceleyenler açısından görünür alanlarda çabayı ve danışmayı artırabilir. Aynı zamanda seçim çarpıklığı yaratabilir: ekipler kolayca incelenebilir unsurları en iyi hâle getirirken daha az standartlaşmış risklere yetersiz yatırım yapabilir.

Hesap verebilirlik, kişinin yargısının gözleneceği, değerlendirileceği ve açıklama gerektireceği beklentisidir.

Denetçileri alternatifleri düşünmeye ve soruları öngörmeye yönelterek karar öncesi analizi geliştirebilir. Değerlendiricinin tercih ettiği yanıt bilindiğinde ise uyumu ve sonradan gerekçe üretmeyi yoğunlaştırabilir. Deneysel araştırmalar, hesap verebilirliğin etkilerinin zamanlamaya, bilgiye, görev karmaşıklığına ve muhataba bağlı olduğunu göstermektedir (Kennedy, 1993; Tan & Kao, 1999; Tetlock, 1985).

Yukarıdaki etkenler nadiren tek başına işler. Denetim kalitesi yapılandırmalar tarafından üretilir: kişi, görev, kanıt, çalışma koşulları, ilişkiler, ekipler, firma sistemleri ve kurumların birleşimleri. Tek başına yönetilebilir bir etken, başka bir etken olağan korumayı ortadan kaldırdığında önemli sonuçlar doğurabilir. Görev rutin, ekip istikrarlı ve kanıt erişilebilir olduğunda zaman baskısı tolere edilebilir; aynı baskı görev yeni, kıdemli denetçi deneyimsiz ve yönetim verileri geciktirmiş olduğunda tehlikeli hâle gelir. Müşteriye yakınlık, bağımsız gözden geçirme erken ve güçlü olduğunda zararsız olabilir; müşteri ekonomik açıdan önemliyse ve sorumlu denetçi tercih ettiği sonucu önceden iletmişse risk artar.

Kalite değerlendirmesi yalnızca sonuçları değil, süreç göstergelerini ve gizli koşulları da incelemelidir.

Doğru bir sonuç zayıf bir süreçten doğabilir ve yanıltıcı güvence verebilir; daha sonra ortaya çıkan olumsuz bir sonuç ise gerçek belirsizlik altında makul bir süreci izleyebilir. Yararlı göstergeler; sorunun belirlenme zamanı, açıklamaların çeşitliliği, çelişkilerin ele alınışı, başlangıç yargılarındaki değişiklikler, danışmanın zamanlaması, gözden geçirmenin sıkışması, sesini duyurma ve yeni kanıtın planı gerçekten değiştirip değiştirmediğidir.

Tablo 2.3. Örgütsel ve kişiler arası etkiler

Risk alanı	Tanı soruları	Erken uyarı işaretleri	Orantılı yanıtlar
Bireysel kapasite	Atanan denetçi gerekli bilgiye, muhakeme desteğine, güven kalibrasyonuna ve duygusal hazırlığa sahip midir?	Açıklanmamış kesinlik, tekrarlanan kopyalama, danışmaktan kaçınma, istikrarsız yargılar	Yeniden görevlendirme, koçluk, görev simülasyonu, danışma, bağımsız tahmin
Görev tasarımı	Görev karmaşık, yapılandırılmamış, belirsiz, yeni, sonuç doğurucu veya geri çevrilmesi zor mudur?	Prosedür listesi riskle örtüşmez; problem geç aşamada yeniden tanımlanır	Ayrıştırma, erken tasarım gözden geçirmesi, senaryo analizi, karar kapıları
Kanıt mimarisi	Kaynaklar bağımsız ve güvenilir midir? Çelişki, sıra, biçim ve aşırı yük kontrol edilmekte midir?	Yönetim kanıtı önce gelir; çelişkiler dağınıktır; düşük değerli çok sayıda unsur vardır	Kaynak haritası, rakip hipotezler, çelişki günlüğü, aşamalı gösterimler, yeni sentez
Çalışma kapasitesi	Bütçe, son tarih, iş yükü, toparlanma ve gözden geçirme zamanlaması gerçekçi midir?	Gizli fazla mesai, geç gözden geçirme, hızlı kapanış, tekrar tekrar ileri taşıma	Bütçenin yeniden belirlenmesi, portföy rahatlatması, korumalı gözden geçirme, yeniden zamanlama, toparlanma
Müşteri etkisi	Bağımlılık, görev süresi, yakınlık, itibar, baskı veya kayıp kaygısı eşikleri etkilemekte midir?	Denetim gerekçesinde müşteri dili; gecikmiş üst kademeye taşıma; müzakere edilmiş kanıt	Ön taahhüt, rollerin ayrılması, bağımsız gözden geçirme, baskı günlüğü
Firma ve ekip	Kültür, ödüller, hiyerarşi, liderlik, danışma ve güvenlik sorgulamayı desteklemekte midir?	Liderin cevabının önceden bilinmesi, sessizlik, hatanın gizlenmesi, otoriteye dayalı gözden geçirme	Bağımsız ön çalışma, yapılandırılmış muhalefet, alternatif kanal, lider müdahalesi
Kurumsal etki	Gözetim, dava riski veya kültürel beklentiler özü geliştirmekte mi, yoksa savunmacılığı mı teşvik etmektedir?	Kalıp ifadelerin artması, incelenebilir işin tanısal işe göre öncelik kazanması	Amaç temelli metodoloji, kök neden incelemesi, düzenleyici geri bildirimi, ölçütlerin yeniden tasarımı

Risk alanı	Tanı soruları	Erken uyarı işaretleri	Orantılı yanıtlar
Öğrenme ve tespit	Zayıf süreç rapor yayımlanmadan önce bulunur mu ve geri bildirim gelecekteki çalışmayı geliştirir mi?	Aynı sorun geç aşamada tekrarlar; sonuç kalitenin tek kanıtı olarak kullanılır	Kilometre taşı gözden geçirmesi, kalibrasyon günlüğü, nedensel değerlendirme, denetimler arası öğrenme

2.5. Denetim Yargısı ve Karar Verme Süreci

Denetim yargısı ile denetimde karar verme ilişkili fakat farklıdır. Davranışsal karar kuramı, yargı ve seçimi belirsiz bilginin temsil edildiği, değerlendirildiği ve eylemle ilişkilendirildiği süreçler olarak ele alır (Einhorn & Hogarth, 1981). Yargı; örneğin önemli yanlışlık olasılığı, bir kaynağın güvenilirliği veya bir varsayımın makullüğü hakkında değerlendirme, inanç, tahmin ya da değer biçmedir. Karar ise denetçiyi bir eyleme bağlar: örneklemi genişletme, uzmana danışma, düzeltme önerme, anlaşmazlığı üst kademeye taşıma veya çalışma kâğıdını onaylama. Yargılar kararları besler, ancak ilişki mekanik değildir. Riski benzer değerlendiren iki denetçi; farklı maliyet, sorumluluk veya örgütsel beklentiler algıladıkları için farklı prosedürler seçebilir. Tersine, iki ekip aynı prosedürü çok farklı nedenlerle uygulayabilir.

Yararlı bir süreç modeli sorunun temsiliyle başlar. Kanıt değerlendirilmeden önce denetçi sorunun ne olduğuna karar vermelidir.

Brüt kârdaki beklenmeyen düşüş; fiyatlandırma, stok maliyeti, hasılatın dönem kesimi, değeri düşmüş stok göstergesi veya daha geniş bir işletme bozulması sinyali olarak temsil edilebilir. Temsil, hangi kavramların, karşılaştırmaların ve kanıtların ilgili hâle geleceğini seçer. Deneyim nedensel örüntüleri erişilebilir kılarak temsili geliştirebilir; buna karşılık önceki yıl dosyaları ve yönetim anlatıları, alternatifler düşünülmeden önce tek bir temsili hazır hâle getirebilir (Libby & Luft, 1993; Nelson & Tan, 2005).

İkinci aşama hipotez üretimidir. Bir anomali kendi nedenini göstermez. Denetçi hata, hile, faaliyet değişikliği, veri kalitesi sorunu veya meşru ekonomik değişim gibi açıklamalar üretir. Karar kalitesi yalnızca hipotez sayısına değil, kümenin nedensel açıdan gerçekten farklı açıklamalar içerip içermediğine bağlıdır. Yönetimle uyumlu üç açıklamadan oluşan liste gerçek bir genişlik sağlamaz. Deneyim denetim bulgularını açıklama kapasitesini geliştirebilir; ancak bu bilginin değeri, arama tercih edilen açıklama etrafında daralmadan önce harekete geçirilmesine bağlıdır (Bonner, 1999).

Üçüncü ve dördüncü aşamalar kanıt arama ve kanıt değerlendirmedir. Arama; hangi kaynaklara başvurulduğunu, hangi soruların sorulduğunu, ne kadar çaba

ayrıldığını ve edinimin ne zaman durduğunu belirler. Değerlendirme ise kaynak güvenilirliğini, ilgililiği, tanısal gücü, tutarlılığı ve desteğin yönü ile gücünü belirler. Bu aşamalar etkileşir. Güvenilir görülen bir kaynak daha az eleştirel araştırılabilir; mevcut hipotezi destekleyen kanıt ek çalışmanın algılanan değerini azaltabilir; bir çelişki ise aramayı yeniden yönlendiren yeni bir hipotez üretebilir. Nihai kanıt kümesini denetçinin seçimlerinden bağımsız biçimde oluşmuş gibi ele almak, yanlılığın işlediği önemli bir yolu gizler.

Beşinci aşama inançların bütünleştirilmesi ve gözden geçirilmesidir. Denetçi kanıtı önceki inançlarla birleştirir ve mevcut değerlendirmenin ne ölçüde değişmesi gerektiğine karar verir. Bütünleştirmenin sayısal olması şart değildir; ancak kanıt unsurlarının göreli tanısal gücüne ve aralarındaki bağımlılıklara duyarlı olmalıdır. Yönetim tarafından üretilen beş belge mutlaka beş bağımsız teyit oluşturmaz. Ardışık kanıt yol bağımlılığı da yaratır: aynı olumlu ve olumsuz unsurlar; sıra, yanıt biçimi ve işleme koşulları değiştiğinde farklı nihai inançlar üretebilir (Hogarth & Einhorn, 1992).

Altıncı aşama seçim ve eylemdir. Bu noktada inançlar; önemlilik, son tarihler, müşteri ilişkileri, gözden geçirme beklentileri, danışma gereklilikleri ve tamamlanmış işi yeniden açmanın maliyetiyle karşılaşır. Bir denetçi yönetimin açıklamasını zayıf bulabilir, fakat tahmini maruziyet önemsiz göründüğü için konuyu takip etmemeye karar verebilir. Bir başkası ek kanıtın beklenen değerini düşük bulduğu hâlde dosya dış kalite incelemesine tabi olacağı için kanıt arayabilir. Şüpheci yargı ile şüpheci eylem arasındaki ayrım merkezîdir: bir iddianın yanlış olabileceğini fark etmek, prosedürlerin bu olasılığa yanıt vereceğini garanti etmez (Nelson, 2009). Belgelendirme ve gözden geçirme yedinci aşamayı oluşturur; ancak önceki düşünmenin tarafsız kaydı olarak görülmemelidir. Yazma boşlukları açığa çıkarabilir, açık karşılaştırmayı zorlayabilir ve muhakemeyi geliştirebilir. Aynı zamanda karar sonrası gerekçelendirmeye dönüşebilir. Tercih edilen sonucu bilen hazırlayan, sonucu kaçınılmaz gösteren olgu ve dili seçebilir. Gözden geçirme; bağımsız, zamanında ve muhakeme sürecine odaklı olduğunda bu eğilimi düzeltebilir. Gözden geçiren aynı başlangıç çerçevesini paylaştığında veya yalnızca sonucun savunulabilir olup olmadığını değerlendirdiğinde eğilimi güçlendirebilir.

Son aşama geri bildirim ve öğrenmedir. Sonuçlar yararlı bilgi sağlayabilir; ancak denetim geri bildirimi çoğu zaman gecikmeli, eksik ve birden fazla etkenle iç içedir. Müşterinin faaliyetini sürdürmesi zayıf bir işletmenin sürekliliği analizinin sağlam olduğunu kanıtlamaz; bir yanlışlığın bulunması ondan önceki her şüpheci eylemin verimli olduğunu göstermez; hilenin tespit edilmemesi de hile beyin fırtınasının yeterli olduğunu kanıtlamaz. Öğrenme süreç geri bildirimi gerektirir: ilgili alternatiflerin değerlendirilip değerlendirilmediği, tanısal kanıtın

aranıp aranmadığı, çelişkilerin çözülüp çözülmediği ve güven düzeyinin mevcut bilgiyle uyumlu olup olmadığı (Dierynck et al., 2024).

Bu sıra doğrusal değil döngüseldir. Bir gözden geçirme notu temsili değiştirebilir, müşterinin yanıtı yeni bir hipotez doğurabilir ve danışma kararı önceki çalışmanın yeniden ele alınmasını gerektiren kanıt sağlayabilir. Bununla birlikte sıra, önyargı tanısı için bir harita sunar. Genel bir etiketin nedensel analizin yerini almasını önler ve bir korumanın süreci değiştirebileceği en erken noktayı belirler.

Tablo 2.4. Bilişsel yanlılıkların denetim karar sürecindeki yerleri

Yanlılık veya etki	Başlıca karar aşaması	Gözlenebilir denetim belirtisi	Yüksek riskli görev örneği
Çapalama	Problem temsili ve inanç düzeltme	Yönetimin veya önceki yılın değeri, açıklanmaksızın nihai aralığın merkezine dönüşür	Gerçeğe uygun değer tahmini, önemlilik, garanti karşılığı
Onaylama	Hipotez üretme, arama, değerlendirme	Sorular ve belgeler başlangıçtaki açıklamayı desteklerken aksini sınayan testler bulunmaz	Hile riski, kontrol eksikliği, analitik izleme
Erişilebilirlik	Bellekten getirme ve risk değerlendirmesi	Yakın tarihli çarpıcı bir vaka, denetime özgü sıklık ve maruz kalma düzeyinden daha fazla ağırlık taşır	Dava riski, hile senaryosu, işletmenin sürekliliği
Temsil edilebilirlik ve taban oranını ihmal	Sınıflandırma ve olasılık yargısı	Yüzeysel benzerlik, ana kütle veya sektör görülme sıklığının yerini alır	Kontrol başarısızlığı, hile profili, örnekleme istisnası
Çerçeveleme ve kayıptan kaçınma	Problem temsili ve tercih	Eşdeğer bir düzeltme; kayıp, feragat veya sözleşme şartı tehdidi olarak sunulduğunda farklı ele alınır	Yanlışlık müzakeresi, işletmenin sürekliliği, tahminler
Sıra etkileri	Ardışık değerlendirme ve bütünleştirme	Nihai inanç, destekleyici veya çelişkili kanıtın önce gelmesine güçlü biçimde bağlıdır	Kontrol testleri, analitik prosedürler, gözden geçirme

Yanlılık veya etki	Başlıca karar aşaması	Gözlenebilir denetim belirtisi	Yüksek riskli görev örneği
Aşırı güven	Güven, arama, durma	Dar aralıklar, az danışma ve ayırt etme gücüyle desteklenmeyen kesinlik	Karmaşık tahmin, uzman kullanımı, ekip planlaması
Hale etkisi	Problem temsili ve ayrıntılı değerlendirme	Yönetim veya işletmeye ilişkin genel izlenim, finansal tablo iddiası düzeyindeki yargılara taşar	İşletme riski denetimi, iç kontrol, hile
Geri görüş ve sonuç yanlılığı	Gözden geçirme, değerlendirme, öğrenme	Süreç esas olarak sonradan meydana gelen sonuca göre değerlendirilir	İhmal değerlendirmesi, şüpheci eylem, inceleme
Güdülenmiş muhakeme	Arama, yorumlama, gerekçelendirme	Açık bir zorlama olmadan müşteri lehine eşikler ve asimetrik inceleme ortaya çıkar	Düzeltmeler, muhasebe politikası, bağımsızlık
Statüko ve artan bağlılık	Tercih, gözden geçirme, geç kanıt	Önceki yıl uygulaması veya tamamlanmış pozisyon çelişkili kanıta rağmen sürdürülür	Raporlama döneminden sonraki olaylar, çalışmanın yeniden açılması, tekrarlanan tahminler
Grup düzeyinde önyargı	Tartışma, üst kademeye taşıma, gözden geçirme	Paylaşılan bilgiler ve kıdemli görüşleri, benzersiz karşıt kanıta baskın gelir	Beyin fırtınası, danışmalar, denetimin gözden geçirilmesi

2.6. Sezgi, Kestirme Yollar ve Bilişsel Yanlılıklar

Sezgi bir yanıt üretme biçimidir; kestirme yol sınırlı bilgi kullanan bir strateji veya kuraldır; önyargı ise uygun bir ölçütten sistematik ve yönlü sapmadır.

Bu kavramlar örtüşür, ancak eş anlamlı değildir. Sezgisel bir yanıt doğru, kestirme yol verimli, bilinçli bir analiz ise yanlı olabilir. Bunları birbirine karıştırmak iki hatayı teşvik eder: hızlı mesleki tanımanın tamamına güvensizlik duymak ve yavaş, belgelenmiş muhakemenin zorunlu olarak tarafsız olduğunu varsaymak.

Kestirme yollar denetim işinde kaçınılmazdır. Hiçbir ekip, her işlemin bütün sonuçlarını ilk ilkelerden hareketle yeniden hesaplayamaz. Denetçiler önceliklendirme için önemlilik kullanır, mevcut verileri beklentilerle karşılaştırır, ana kütlelerden örnek seçer, kaynak kategorilerine dayanır ve deneyimden öğrenilen

örüntüleri tanır. Az sayıda istikrarlı ipucu tanısal bilginin çoğunu taşıdığında ve kapsamlı işlemenin maliyeti yüksek olduğunda hızlı ve tutumlu muhakeme iyi sonuç verebilir (Gigerenzer & Goldstein, 1996). İlgili soru, kestirme yolun ipucu yapısının çevreyle uyuşup uyuşmadığıdır.

Sezgisel uzmanlık hem yeterince düzenli bir çevreyi hem de bu düzenlilikleri geçerli geri bildirimle öğrenme fırsatını gerektirir. Bu koşullar sağlandığında hızlı örüntü tanıma bir duygudan fazlası olabilir; göreve özgü çok sayıda öğrenme deneyimini kodlayabilir. Sonuçlar seyrek, geri bildirim gecikmeli veya çevre değişken olduğunda sezgiye duyulan güven geçerliliğinin önüne geçebilir (Kahneman & Klein, 2009). Deneyimli bir denetçinin tanıdık bir hasılat örüntüsüne ilişkin ani kaygısı bilgi verici olabilir. Aynı denetçinin yeni bir kripto varlık değerlemesine ilişkin anlık güveni ise çok daha bilinçli bir sınamayı hak edebilir.

Önyargı uygun bir ölçüte göre teşhis edilmelidir. Ölçüt bazen taban oranlarına duyarlılık gibi bir olasılık kuralıdır. Bazen ekonomik açıdan eşdeğer çerçeveler altında eşdeğer yargılar gibi değişmezliktir. Bazen de bir hipotezi destekleyen ve onunla çelişen kanıtların simetrik aranması gibi süreç ölçütüdür. Yönetimle, gözden geçirenle veya daha sonraki bir mahkemeyle yaşanan görüş ayrılığı tek başına ölçüt değildir. Tek bir vakadaki doğruluk da ölçüt sayılamaz: iyi süreçler olumsuz sonuç üretebilir, zayıf süreçler ise şanslı olabilir.

Görevin gerçekçiliği ve uzmanlık genellemeyi karmaşıklaştırır. Soyut yargı görevlerinden elde edilen bulgular, denetçilerin alan bilgisine sahip olması, hesap verebilirlikle karşılaşması ve dışsal yardımcılar kullanması nedeniyle mesleki ortamlara her zaman doğrudan aktarılamaz. Buna karşılık mesleki deneyim de denetçileri bağışık kılmaz. Denetimde kestirme yollar ve yanlılıklara ilişkin incelemeler, göreve ilişkin bilginin mekanizma açısından uygun olup olmamasına bağlı olarak uzmanlığın etkileri azaltabildiğini, koruyabildiğini veya başka yöne çevirebildiğini göstermektedir (Smith & Kida, 1991; Shanteau, 1989). Denetçi anlamlı sektör kategorileri öğrendiğinde taban oranı etkisi değişebilir; kanıt hâlâ ardışık geldiği için sıra etkisi sürebilir.

Bilinçli muhakeme motivasyonel nedenlerle başarısız olabilir. Müşterinin tercih ettiği yanıt hızla akla gelebilir; daha sonra yazılan not ise onu savunmak için teknik rehberi seçici biçimde uygulayabilir. Burada daha fazla muhakeme, daha fazla gerekçelendirme fırsatı yaratır. Çift süreç açıklamaları, denetimli işlemenin ne zaman kullanılabilir olduğunu belirlemeye yardımcı olur; amacının tarafsız olup olmadığını göstermez (Evans, 2008; Evans & Stanovich, 2013). Sağlam bir müdahale hem bilişsel kapasiteyi hem motivasyonun yönünü ele almalıdır.

Çapalama, başlangıçtaki bir değer, kategori veya konumun sonraki yargı üzerinde aşırı etki kurmasıdır. Düzeltme yapılır; ancak sonraki bilginin gerektirdiğine kıyasla yetersiz kalır. Çapa dışarıdan sunulabilir —yönetimin tahmini, önceki yıl bakiyesi,

bir uzmanın aralığı veya sistem varsayılanı— ya da denetçi tarafından üretilebilir. Belirleyici özellik önceki bilginin yalnızca kullanılmış olması değildir. Rasyonel yargı ilgili öncüllerden başlamalıdır. Sorun, başlangıç noktasının bitiş noktasını tanısal değerinin hak ettiğinden daha fazla etkilemesidir (Tversky & Kahneman, 1974).

Onaylama yanlılığı, bilgiyi mevcut bir inancı, beklentiyi veya hipotezi destekleyecek biçimde arama, yorumlama ya da hatırlama eğilimidir (Nickerson, 1998). Denetimde mekanizma dört ayrı noktada görülebilir. Ekip yalnızca başlangıç görüşüyle uyumlu açıklamalar üretebilir; doğrulayıcı yanıtlar doğurması muhtemel sorular sorabilir; muğlak kanıtı destekleyici sayabilir veya yeterli destek biriktiğinde aramayı durdurabilir. Tek bir noktayı hedefleyen koruma diğerlerini değiştirmeyebilir. Kullanılabilirlik kestirme yolu, örneklerin veya açıklamaların kolayca akla gelmesini sıklık, olasılık ya da önem için bir ipucu olarak kullanır. Hatırlama kolaylığı bilgi verici olabilir; yaygın ve yakın tarihli olayların anımsanması çoğu zaman daha kolaydır. Canlılık, duygu, kamuoyu görünürlüğü veya yakınlık, denetime özgü olasılığı değiştirmeden hatırlanabilirliği değiştirdiğinde yanıltıcı olur (Tversky & Kahneman, 1974).

Temsil edicilik, benzerliğe göre yargıdır: bir olay kategori prototipine benzediği için o kategoriye atanır. Taban oranının ihmal edilmesi, kategorinin yaygınlığına vakaya özgü benzerliğe kıyasla yetersiz ağırlık verildiğinde ortaya çıkar. Bir denetçi iddialı bir kurucuyu, karmaşık ilişkili taraf işlemlerini ve hızlı büyümeyi bir hile vakasına "benziyor" görüp hile olasılığını abartabilir; uzun süredir görev yapan ve iş birliğine açık bir kontrol sorumlusunu hileciye "benzemiyor" görüp olasılığı küçümseyebilir. Benzerlik bir anlatı sağlar, ancak tek başına sıklığı veya nedenselliği kanıtlamaz.

Çerçeveleme etkileri, ekonomik açıdan eşdeğer açıklamalar yargıyı veya seçimi değiştirdiğinde ortaya çıkar. Beklenti kuramı, insanların sonuçları bir referans noktasına göre değerlendirdiğini ve çoğu zaman kayıplara eşdeğer kazançlardan daha duyarlı olduğunu göstermektedir (Kahneman & Tversky, 1979). Eşdeğer seçenekler kazanç veya kayıp terimleriyle anlatıldığında, temel sonuçlar değişmediği hâlde tercihler değişebilir (Tversky & Kahneman, 1981).

Sıra etkileri, kanıt kümesinin içeriği aynı tutulduğu hâlde sunum sırası nihai yargıyı değiştirdiğinde ortaya çıkar. İlk bilgi etkisi erken kanıta, son bilgi etkisi ise geç kanıta orantısız ağırlık verir. Hiçbiri evrensel değildir. Yön; görev yapısına, yanıt biçimine, kanıtın karmaşıklığına ve tutarlılığına, ayrıca inançların her unsurdan sonra mı yoksa tüm küme görüldükten sonra mı güncellendiğine bağlıdır. Güven, kişinin kendi yargısı hakkındaki yargısıdır. Kalibrasyon, kararlar boyunca güven ile doğruluk arasındaki uyumu ifade eder. Karşılaştırılabilir görevlerde daha yüksek güvenle verilen yargılar daha sık doğru olduğunda ve belirtilen olasılık düzeyleri

gözlenen sıklıklarla eşleştiğinde denetçi iyi kalibre edilmiştir. Aşırı güven tek bir olgu değildir. Mutlak performansı olduğundan yüksek tahmin etme, kendini başkalarına göre aşırı üstün görme veya gereğinden dar aralıklar belirleme biçiminde görülebilir (Moore & Healy, 2008).

Halo etkisi, bir kişi, örgüt veya durum hakkındaki genel izlenimin, kısmen bağımsız değerlendirilmesi gereken daha özel özelliklere taşmasıdır. Denetimde yönetimin yeterliliği, dürüstlüğü, yönetişimi veya iş stratejisi hakkındaki olumlu görüş, yönetim beyanı ya da kontrol düzeyindeki algılanan riski azaltabilir. Olumsuz genel izlenim ise ters etki yaratarak denetçinin muğlak ayrıntıları şüpheli görmesine yol açabilir.

Geri görüş yanlılığı ile sonuç yanlılığı ilişkili fakat farklıdır. Geri görüş yanlılığı, bilinen bir sonucun gerçekleşmeden önce olduğundan daha öngörülebilir görünmesine neden olur. Sonuç yanlılığı ise o sırada mevcut bilgi ve süreç aynı olsa bile bir kararın kalitesini gerçekleşen sonuca göre daha iyi veya daha kötü gösterir. Denetimde her ikisi de adil değerlendirmeyi, öğrenmeyi, incelemeyi, yargılamayı ve performans yönetimini tehdit eder.

Güdülenmiş muhakeme, tercih edilen sonuca yönelmiş bilişsel süreçleri ifade eder. Kişi belleğini seçici biçimde tarayabilir, muğlaklığı asimetrik yorumlayabilir, istenmeyen bir iddia için daha fazla kanıt talep edebilir veya tercih edilen yanıt için teknik açıdan makul bir gerekçe kurabilir (Kunda, 1990). Kendine hizmet eden yanlılık, ekonomik çıkarı, kimliği, itibarı, kolaylığı veya önceki davranışı koruyan yorumları destekleyen bu sürecin yaygın yönlerinden biridir.

Statüko yanlılığı, mevcut durumu veya varsayılan seçeneği korumaya yönelik orantısız tercihtir (Samuelson & Zeckhauser, 1988).

Bağlılığın tırmanması, karar vericilerin olumsuz geri bildirime rağmen önceki bir yolu sürdürmesi veya ona daha fazla yatırım yapmasıdır; özellikle ilk tercihten kişisel olarak sorumlu hissettiklerinde güçlenir (Staw, 1976). Denetimde iki mekanizma çoğu zaman örtüşür, ancak ayrılmalıdır. Önceki yıldan devreden bir prosedür varsayılan olduğu için sürebilir; tartışmalı bir tahmin ise değiştirilmesi önceki çalışmanın yanlışlığını kabul etmek anlamına geleceği için korunabilir.

Duygu mesleki yargının dışında değildir. Duygulanım dikkati yönlendirir, anıların erişilebilirliğini değiştirir, aciliyeti işaret eder, algılanan riski şekillendirir ve başkalarıyla yüzleşme isteğini etkiler. "Duygu olarak risk" yaklaşımı, duygusal tepkilerin bilişsel değerlendirmelerden neden ayrılabildiğini ve bazen davranışa neden hâkim olduğunu açıklar (Loewenstein et al., 2001). Denetçiler bir olasılığı zihinsel olarak düşük değerlendirirken potansiyel sonucu katlanılamaz hissedebilir veya yüksek riski fark ettikleri hâlde eylem için yeterli aciliyet duymayabilir. Denetim yargıları, bağımsız bireysel görüşlerin yalnızca toplanmasıyla değil, ekipler içinde üretilir. Grup tartışması deneyimi birleştirebilir, bellek hatalarını düzeltebilir,

alternatifler üretebilir ve zayıf muhakemeyi açığa çıkarabilir. Aynı zamanda başlangıç tercihlerini büyütebilir, paylaşılan bilgiye ayrıcalık tanıyabilir, hiyerarşiyi görünürdeki kanıta dönüştürebilir ve sorumluluğu dağıtabilir. "Ekip bunu tartıştı" ifadesi kalite güvencesi değildir. Grubun neyi bilebileceğini ve sorgulayabileceğini katılımın yapısı belirler.

Tablo 2.5. Başlıca yanlılıkların mekanizmaları ve denetim sonuçları

Denetim görevi	Baskın davranışsal risk	Kritik karar noktası	Öncelikli koruma
Risk değerlendirmesi	Önceki yıl çapası, hale, onaylama	Başlangıç sınıflandırması ve gözden geçirme	Bağımsız ön değerlendirme, nedensel risk haritası, gözden geçirme tetikleyicileri
İç kontrol	İtibar halesi, temsil edilebilirlik, sıra	Sapmaların ve telafi edici kontrollerin yorumlanması	Kaynak ile kanıt kalitesini ayırma, çelişki günlüğü, yeniden uygulama
Önemlilik	Sayısal çapa, çerçeveleme, güdülenmiş kıyas ölçütü seçimi	Kıyas ölçütü ve nitel geçersiz kılma	Birden fazla kıyas ölçütü, çerçeve dönüşümü, yönlü hata gösterimi
Analitik prosedürler	Erişilebilir açıklamalar, onaylama, kesinlik etkisi	Bir farkın açıklanması ve kapatılması	Yönetim sorgulanmadan önce hipotezler, ayırt edici öngörüler, bağımsız veriler
Muhasebe tahminleri	Yönetim çapası, belirsizlikten kaçınma, aşırı güven	Model seçimi, aralık ve durma	Bağımsız aralık, alternatif model, duyarlılık, uzman gözden geçirmesi
İşletmenin sürekliliği	Kayıp çerçevesi, erişilebilirlik, geri görüşe maruz kalma	Planların ve raporlama sonucunun değerlendirilmesi	Senaryo analizi, sonuçtan ayrılmış gözden geçirme, eş zamanlı kayıt
Hile	Hale, kalıp yargılar, gruba uyma, erken kapanış	Senaryo üretme ve uygun prosedür tasarımı	Bağımsız beyin fırtınası, stratejik muhakeme, benzersiz bilgi turu

2.7. Yanlılıkların Denetim Görevlerine Yansıması

Önyargılar tüm denetim görevlerinde sabit etkilere sahip değildir. Aynı mekanizma planlamadaki risk sınıflandırmasını, kontrol testindeki kanıt ağırlığını, bir tahmindeki sayısal aralığı veya hile incelemesinde eyleme geçme isteğini değiştirebilir. Görev yapısı ölçütü, mevcut geri bildirimi, muğlaklık düzeyini ve gözden geçirmenin maliyetini belirler. Yararlı bir davranışsal kontrol genel bir önyargı listesiyle değil, karar anıyla başlar.

Risk değerlendirmesi öncül inançları, işletmeyi anlamayı, teşvikleri, kontrolleri ve ortaya çıkan kanıtı birleştirir. Çapalama önceki yıl risk derecesini koruyabilir; kullanılabilirlik yakın tarihli ve kamuya yansımış bir hileyi aşırı vurgulayabilir; temsil edicilik nedensel analizin yerine yönetim stereotipini koyabilir; halo etkileri olumlu stratejik izlenimi yönetim beyanı düzeyindeki riske taşıyabilir. Ardından onaylama yanlılığı değerlendirmeyi kendini güçlendirir hâle getirir; çünkü düşük risk sınıfları daha az tanısal çalışma çeker.

İç kontrol yargıları; sapmaların sınıflandırılmasını, örneklemlerden çıkarım yapılmasını, telafi edici kontrollerin değerlendirilmesini ve tasarım ile işleyişin birlikte ele alınmasını gerektirir. Önceki olumlu deneyim mevcut değerlendirmeyi çapalayabilir. Saygın bir kontrol sorumlusu halo yaratabilir. Temsil edicilik, tek bir canlı sapmayı sistematik veya tek bir temiz süreç izleme testini temsil edici gösterebilir. Yönetimin kontrol anlatısı testten önce geldiğinde ya da istisnalar tasarım sonucu belgelendikten sonra ortaya çıktığında sıra etkileri oluşur. Önemlilik sayısal ölçütlerden başlar ancak nitel yargıyı da içerir. Çapalama, geleneksel bir yüzdeyi veya önceki yıl eşiğini otoriter gösterebilir. Çerçeveleme aynı tutarı hasılatın küçük bir yüzdesi, kârın büyük bir payı, hedefi tutturmak için gereken tutar veya potansiyel bir borç sözleşmesi ihlali olarak tanımlandığında farklı gösterebilir. Güdülenmiş muhakeme hangi ölçütün istikrarlı, hangi nitel unsurun istisnai kabul edildiğini etkileyebilir.

Analitik prosedürler denetçinin bir beklenti oluşturmasını, önemli bir farkı belirlemesini, açıklamalar üretmesini, kanıt elde etmesini ve farkın çözülüp çözülmediğine karar vermesini gerektirir. Yönetimin ilk açıklaması çapalayıp doğrulayabilir. Kullanılabilirlik açıklama kümesini tanıdık nedenlerle sınırlar. Glover et al.'nin (2005) gösterdiği gibi, sonuçları kesin göründüğünde zayıf prosedürlere aşırı dayanılabilir.

Tahminler; çapalama, model çerçevelemesi, muğlaklıktan kaçınma, aşırı güven ve güdülenmiş muhakemeyi bir araya getirir. Yönetim bir sayı ve model sunarak bağımsız temsil oluşturmayı güçleştirir. Denetçiler model içindeki girdileri test ederken model seçimini sorgulamayabilir. Karmaşık tahmin araştırmaları, kurumsal baskıların denetimi bağımsız tahmin yerine yönetim

rakamının doğrulanmasına dönüştürebildiğini belgelemektedir (Griffith et al., 2015).

İşletmenin sürekliliği çalışması; tahminleri, finansmanı, yönetim planlarını ve belirsiz gelecekteki olayları bütünleştirir. Değiştirilmiş bir rapor belirsizliği iletmek yerine başarısızlığa neden oluyormuş gibi görülebildiği için çerçeveleme ve kayıptan kaçınma güçlüdür. İflastan sonra geri görüş belirginleşirken olumlu sonuçlar zayıf analizi geriye dönük olarak meşrulaştırabilir. Kullanılabilirlik yakın tarihli başarısızlıkları bilişsel olarak baskın kılar; muğlaklıktan kaçınma ise iyimser nokta tahminlerine dayanmayı teşvik edebilir.

Hile çalışması yönetim halosuna, kullanılabilirliğe, temsil ediciliğe, onaylamaya, grup uyumuna ve erken kapanmaya açıktır. İş birliğine açık bir yönetici hile prototipine benzemeyebilir; yakın tarihli ünlü bir düzen beyin fırtınasına hâkim olabilir; standart hile senaryoları kopyalanabilir ve yönetimin olumlu açıklaması bağımsız testten önce gelebilir. Finansal olmayan ölçütler, finansal açıklamaların gizlediği tutarsızlıkları açığa çıkarabilir (Brazel et al., 2009).

Gerçek denetim başarısızlıkları nadiren tek bir yanlılıkla açıkça eşleşir. Birden fazla mekanizma farklı aşamalarda ortaya çıkabilir, ortak bir üst nedene sahip olabilir veya birbirini güçlendiren bir döngü kurabilir. Her yanlılığı bağımsız bir kontrol listesi unsuru olarak ele almak riski küçümser; çünkü birleşik etki etiketlerin toplamından büyük olabilir. Ayrıca tek bir genel korumanın olayı kontrol edeceğine ilişkin yanlış inancı teşvik eder.

Etkileşimler eklemeli, büyütücü veya maskeleyici olabilir. Müşteri lehindeki çerçeve ile güdülenmiş muhakeme gibi iki önyargı aynı yönde işleyebilir. Aşırı güvenin onaylamayı kırabilecek aramayı azaltması gibi biri diğerini güçlendirebilir. Yoğun belgelendirmenin bütün kanıtın aynı kaynağa bağlı olduğunu gizlemesi gibi bir önyargı diğerini örtebilir. Etkiler birbirine karşı da çalışabilir: olumsuz ruh hâli uyanıklığı artırırken kayıptan kaçınma müşteriyle uzlaşmayı teşvik edebilir. Yalnızca nihai yargı izlenen yolu gösteremez.

Sosyal koşullar ortak üst nedenler yaratır. Liderin erken görüşü grubu çapalayabilir, hangi bilginin dile getirileceğini belirleyebilir ve görünürdeki uzlaşma yoluyla güveni artırabilir.

Müşteri baskısı lideri güdüleyebilirken hiyerarşi karşıt kanıtı bastırabilir. Bu durumda ilgili analiz birimi tek bir üyenin bilişi değil, ekibin karar mimarisidir. Muhasebedeki yanlılıklara ilişkin incelemeler, yalıtılmış etkiler yerine giderek daha fazla sınıflandırmaları ve etkileşimleri vurgulamaktadır (Camilli et al., 2025).

Kontroller, etkili olan en erken bağlantıyı hedeflemelidir. Yönetimin rakamı bağımsız bir beklenti oluşturulmadan önce görülürse, daha sonraki “tersini

düşün" hatırlatmaları çok zayıf kalabilir. Yalnızca bir ekip üyesinin sahip olduğu kanıt dile getirilemiyorsa, ek bireysel eğitim ekibi düzeltmez. Gözden geçirme müzakereden sonra yapılırsa, gözden geçiren yerleşmiş bir örgütsel tutumla karşılaşır. Etkili tasarım bağımsızlığı, alternatif üretimini ve gözden geçirme tetikleyicilerini bağlılık oluşmadan önce devreye sokar.

Tablo 2.6. Önyargı azaltma yöntemleri

Adım	Zorunlu soru veya işlem	Hedeflenen mekanizma	Belgelenecek çıktı
1. Tanımla	Tam olarak ne hakkında yargıda veya kararda bulunulmaktadır ve uygun kıyas ölçütü nedir?	Çerçeveleme, problem ikamesi	Karar ifadesi, kıyas ölçütü, ilgili kullanıcılar ve finansal tablo iddiaları
2. Ön değerlendir	İlgili tarafın görüşü görülmeden önce hangi aralık, önsel inanç veya risk görüşü oluşturulabilir?	Çapalama, hale	Bağımsız beklenti veya bağımsızlığın neden mümkün olmadığı
3. Üret	Gözlenen gerçekleri nedensel açıdan farklı hangi açıklamalar ortaya çıkarabilir?	Erişilebilirlik, onaylama, erken kapanış	Ayırt edici öngörüler içeren başlıca ve rakip hipotezler
4. Kaynaklandır	Hangi kanıt bağımsız, güvenilir ve hipotezleri birbirinden ayırabilecek niteliktedir?	Kaynak halesi, onaylama, ortak bağımlılık	Kaynak haritası ve planlanan çürütücü kanıt
5. Bütünleştir	Her unsur değerlendirmeyi nasıl değiştirmelidir ve sıra ile çerçeve etkisizleştirilmiş midir?	Sıra, çerçeveleme, yetersiz düzeltme	Dengeli kanıt matrisi ve güncellenmiş aralık veya risk
6. Sorgula	En güçlü karşıt açıklama nedir ve ekibin benzersiz bilgisi dinlenmiş midir?	Gruba uyma, aşırı güven	Bağımsız görüş, muhalefet kaydı, çözümlenmemiş belirsizlik

Adım	Zorunlu soru veya işlem	Hedeflenen mekanizma	Belgelenecek çıktı
7. Karar ver	Hangi eylem izlenecek, kararı ne yeniden açacak ve tetikleyicinin sorumlusu kimdir?	Statüko, artan bağlılık, sorumluluğun dağılması	Karar, gerekçe, gözden geçirme tetikleyicisi, hesap verecek sorumlu
8. Gözden geçir	Muhakeme, sonuçtan veya yazanın kıdeminden bağımsız olarak değerlendirilebilir mi?	Sonuç yanlılığı, geri görüş, otorite	Süreç temelli gözden geçirme ve belirlenen sınırlılıklar
9. Öğren	Hangi geri bildirim geçerlidir ve bir sonraki benzer görevde ne değişmelidir?	Yanlış kalibrasyon, geriye dönük tutarlılık	Kalibrasyon sonucu, nedensel ders, yöntem güncellemesi

2.8. Yanlılıkları Azaltan Karar Tasarımı

Önyargı azaltma, belirli bir çarpıklığı azaltırken yararlı uzmanlığı koruyan ve maliyeti denetleyen süreçlerin tasarlanmasıdır.

Mekanizmaya özgü olmalıdır. Belleği geliştiren bir müdahale yönlü motivasyonu düzeltmeyebilir; aramayı genişleten bir kontrol listesi aşırı yükü kötüleştirebilir; dikkatli muhakemeyi teşvik eden hesap verebilirlik savunmacı gerekçelendirmeyi de artırabilir. Etkili yanlılık azaltma tanıyla başlar, denetlenebilir en erken aşamayı belirler ve gelişmenin nasıl ölçüleceğini tanımlar.

"Tersini düşün" hatırlatmaları, baskın görüşle uyuşmayan bilginin geri çağrılmasını veya oluşturulmasını zorlayarak işler. Lord et al. (1984), tersini düşünmenin yanlı sosyal yargıyı genel bir tarafsız olma talimatından daha etkili biçimde düzeltebildiğini göstermiştir. Hirt ve Markman (1995) alternatif bir açıklamayı düşünmenin değerini ortaya koymuş ve müdahalenin yalnızca karar vericinin niyetini değil, arama sürecini değiştirdiğini vurgulamıştır.

Ön değerlendirme, çıkarı bulunan bir tarafın ayrıntılı görüşüne maruz kalmadan önce başlangıç beklentisi, aralık, risk sınıflandırması veya kanıt planı oluşturmaktır. Özellikle çapalama, halo ve çerçevelemeye karşı yararlıdır. Bağımsızlık örgütsel olduğu kadar bilişseldir: aynı yönetim notuyla başlayan iki gözden geçiren, ilgili anlamda bağımsız değildir.

Yapılandırılmış araçlar belleği dışsallaştırır, karmaşık yargıları bileşenlerine ayırır, kritik soruları standartlaştırır ve gözden geçirilebilir kayıtlar oluşturur. Atlamaların öngörülebilir, görevlerin tekrarlanan ve ilgili bileşenlerin belirtilebilir olduğu durumlarda yararlıdır. Bir kontrol listesi kaynak

değerlendirmesini, çelişkili kanıtı, alternatif modelleri, nitel önemlilik etkenlerini veya danışma tetikleyicilerini zorunlu kılabilir.

Geri bildirim zamanında, belirli, geçerli ve denetlenebilir bir süreçle ilişkili olduğunda yargıyı geliştirir. Denetim sonuçları tek başına gürültülüdür. Yararlı geri bildirim, uygun olduğunda öngörülen aralıkları gerçekleşen değerlerle karşılaştırır, risk sıralamalarının ayırt edici olup olmadığını değerlendirir ve belirlenen kırmızı bayrakların eylemi tetikleyip tetiklemediğini inceler. Ayrıca hangi ipucu, varsayım veya arama terciğinin hataya yol açtığını açıklar.

Hesap verebilirlik, kararın bir muhataba açıklanması gerektiği beklentisini artırır. Daha geniş işlemeyi güdüleyebilir, bazı yanlılıkları azaltabilir ve performansı geliştirebilir. Kennedy (1993), denetim yargısındaki yanlılıkları azaltmaya yönelik bir hesap verebilirlik çerçevesi geliştirmiş ve test etmiştir. Bununla birlikte hesap verebilirliğin etkileri zamanlamaya, muhataba, bilgiye ve değerlendiricinin süreci mi yoksa sonucu mu vurguladığına bağlıdır.

Dürtüler, mesleki tercihi ortadan kaldırmadan ipuçlarını, varsayılanları, zamanlamayı veya sunumu değiştirir. Onaydan önce bir çelişkinin gösterilmesi, önceki yıl sonucunun korunması için gerekçe istenmesi, bağımsız taban oranlarının vaka anlatısının yanında sunulması veya tahmin değerlendirmesi sırasında şüpheci dil kullanılması örnek verilebilir. Nolder et al. (2022), şüpheci dil hazırlayıcısının bir muhasebe tahmini görevinde denetçilerin işleme ve yargılarının bazı yönlerini geliştirdiğini bulmuştur.

Bütünleşik bir protokol, korumaları tek bir karar olayına bağlar. Çıkar taşıyan çapalara maruz kalmadan önce başlar; alternatif üretimini korur, kanıt çeşitliliğini yönetir, gözden geçirme tetikleyicileri belirler, sesini duyurmayı güvence altına alır ve süreç değerlendirmesini sonuçlardan ayırır. Protokol ölçeklenebilir: rutin bir tahmin kısa bir kayıt gerektirebilirken yüksek belirsizlikli bir değerleme bağımsız modelleme ve gözden geçirme gerektirir.

Kişi ilgili etkiyi fark etmediğinde, yönünü bilmediğinde, düzeltme motivasyonu veya kapasitesine sahip olmadığında ya da düzeltmeyi yanlış aşamada uyguladığında yanlılık azaltma başarısız olur. Wilson ve Brekke (1994), istenmeyen etkileri zihinsel kirlenme olarak tanımlamakta ve düzeltmenin neden yalnızca farkındalıktan fazlasını gerektirdiğini göstermektedir. Denetim ortamlarında başlangıç çerçevesi veya çapa, adı konulduktan sonra bile erişilebilir kalır ve ekip ne ölçüde düzeltme yapacağını bilemeyebilir.

Önyargı kör noktası sosyal bir engel yaratır. İnsanlar yanlılığı kendilerinden çok başkalarında fark etme eğilimindedir (Pronin et al., 2002). Bir denetçi yönetimi güdülenmiş, kıdemsiz çalışanı çapalanmış, gözden geçireni sonuç yanlılığından etkilenmiş görebilirken kendi muhakemesini olgulara doğrudan erişim gibi değerlendirebilir. Yalnızca önyargı etiketlerini öğreten eğitim,

başkalarını eleştirmek için bir dil sağlayarak bu asimetriyi güçlendirebilir. Düzeltme aşırıya kaçabilir. Denetçiler yönetim hakkındaki olumlu izlenimlerin halo yarattığını öğrendiğinde gerçekten tanısal olan itibar kanıtını küçümseyebilir veya genelleştirilmiş güvensizlik geliştirebilir. Firma çapalamaya önceki yıl bilgisini yasaklayarak yanıt verirse, değerli öncülleri atabilir ve maliyeti artırabilir. Sonuca körlük katı uygulanırsa, değerlendiriciler model başarısızlığını gösteren sonuçları görmezden gelebilir. Uygun hedef, ilgili bilgiyi ortadan kaldırmak değil aşırı etkiyi azaltmaktır.

Alternatif üretimi ters tepebilir. Sanna et al. (2002), alternatifler üreterek geri görüş yanlılığını azaltma girişimlerinin görevin öznel güçlüğüne bağlı olarak ters yönde işleyebildiğini bulmuştur. Denetçilerden çok fazla karşı açıklama üretmeleri istenir ve zorlanırlarsa, güçlüğün kendisi başlangıç sonucunun kaçınılmaz olduğuna kanıt sayılabilir. Hatırlatmaların sayısı, makullüğü ve zamanlaması önemlidir.

Hesap verebilirlik gerekçelendirmeye dönüşebilir. Her kararın belgelenmesi gereği, bağlılık oluşmadan önce dikkatli işlemeyi teşvik edebilir; ancak bağlılıktan sonra tırmanmayı derinleştirip ikna edici ve tek yönlü kayıtlar üretebilir. Gözden geçirenler tanısal muhakeme yerine akıcılığı, uzunluğu ve güveni ödüllendirebilir. Kennedy'nin (1993) çalışması hesap verebilirliğin belirli koşullarda yanlılığı azaltabildiğini göstermektedir; bütün hesap verebilirlik biçimlerinin bütün yargıları geliştirdiği anlamına gelmez.

Kontrol listeleri dikkati yerinden edebilir. Uzun bir liste atlamayı azaltırken tamamlamaya odaklanmayı, kopyalamayı ve otomatikleşmeyi artırabilir. Kullanıcılar program sormadığı için işaretlenmemiş bir unsuru ilgisiz sayabilir. Araç, varsayılanlar yoluyla yeni bir çapa da yaratabilir. Davranışsal kontroller yalnızca uyum bakımından değil, kullanıcıların nasıl uyarladığı bakımından da incelenmelidir.

Bağımsız gözden geçirme göründüğünden daha az bağımsız olabilir. Gözden geçirenler hazırlayanın sonucunu, ikna edici dilini ve seçtiği kanıtı görür; örgütsel hiyerarşi ve müşteri stratejisi ortak motivasyonlar yaratır; gözden geçirme ekip yönetimle müzakere ettikten sonra gerçekleşebilir. Bağımsızlık yalnızca ek bir imza değil, farklı bilgi zamanlaması, sahiplik veya teşvikler gerektirir.

Dürtüler zamanla etkisini yitirebilir veya tepki doğurabilir. Tekrarlanan uyarılar belirginliğini kaybeder, şüpheci hazırlayıcı göz ardı edilebilir ve kullanıcılar yeterliliklerini sorguluyor gibi görünen müdahalelere direnebilir. Eğitim etkileri görevler arasında aktarılmayabilir veya iş yükü ile son tarih baskısı altında kalıcı olmayabilir. Örgütsel öğrenme araştırmaları, bilgi gelişiminin tek seferlik öğretime değil; tekrarlanan uygulamaya, geri bildirime,

koçluğa ve çalışma ortamına bağlı olduğunu vurgulamaktadır (Dierynck et al., 2024).

Önyargı azaltma kaynak da tüketir. Bağımsız tahminler, uzmanlar, alternatif analiz ve yeni bir gözden geçirme maliyetlidir. Her yerde uygulanmaları denetimi geciktirebilir, aşırı belgelendirme yaratabilir ve dikkati daha yüksek riskli alanlardan uzaklaştırabilir. Yanıt; yanlılıktan beklenen kayba, kararın geri döndürülebilirliğine ve zayıf bir sürecin tespit edilebilirliğine orantılı olmalıdır.

Değerlendirme istenmeyen etkileri de içermelidir. Karşıt kanıt hatırlatması kullanan bir firma, bunun tanısal aramayı artırıp artırmadığını, standart metin üretip üretmediğini, kapanışı geciktirip geciktirmediğini veya temelsiz ihtiyatlılık yaratıp yaratmadığını test etmelidir. Danışma dürtüsü uzman aşırı yükünü ve ekiplerin yargıyı devredip devretmediğini ölçmelidir. Gözden geçiren rotasyonu, yeni bakış açısının yanı sıra müşteri bilgisindeki kaybı da incelemelidir.

Olgun hedef, önyargısız denetçi hayali değil, yanlılığa dayanıklı karar mimarisidir. Böyle bir mimari etkili başlangıç noktalarını görünür kılar, rakip açıklamaları korur, eşsiz bilgiyi güvence altına alır, zamanında gözden geçirme fırsatları yaratır ve süreç kanıtından öğrenir. Yargının belirsiz kalacağını ve korumaların kendilerinin de kalibrasyon gerektirdiğini kabul eder.

2.9. Mesleki Şüpheciliğin Kavramsal Temeli ve Yaklaşımları

Mesleki şüphecilik, hata, önyargı ve aldatmanın mümkün olduğu koşullarda iddialara ve kanıta yönelen disiplinli bir tutumdur. Konusu soyut olarak yönetimin karakteri değil, denetim sonucunun dayanağının yeterliliği ve uygunluğudur. Şüpheci denetçi; bir iddianın nasıl bilindiğini, destekleyici bilgiyi hangi kaynağın ürettiğini, aynı örüntüyü hangi alternatif açıklamanın doğurabileceğini, tercih edilen açıklamayla hangi kanıtın çelişeceğini ve verilen yanıtın kalan riskle orantılı olup olmadığını sorar. Şüphecilik bu nedenle ilişkiseldir: bir önermeyi, ona ilişkin kanıtı, uygulanan karar kuralını ve izleyen eylemi birbirine bağlar.

Bu tanım iki indirgemeden kaçınır. Birincisi şüpheciliği kuşkuyla eşitler. Kuşku, denetçinin yanlışlık veya aldatma olasılığına daha yüksek ağırlık verdiği olası bir durumdur; şüphecilik ise daha geniştir. Kanıt eksikken kapanışı ertelemeyi, kusur yüklemeden önce bilgi aramayı ve görünüşte iyi niyetli bir açıklamanın yine de doğrulama gerektirebileceğini kabul etmeyi içerir. İkinci indirgeme şüpheciliği belgelendirme hacmiyle eşitler. Büyük bir dosya tekrarlanan, yönetim tarafından üretilmiş materyaller içerebilir ve yine de sonuç için zayıf dayanak sağlayabilir. Şüphecilik, toplanan sayfa sayısıyla değil tanısal değer ve uygun eylemle ilgilidir (Nelson, 2009; Hurtt et al., 2013).

Nelson'ın (2009) modeli özellikle yararlıdır; çünkü şüpheciliği bir sıra olarak temsil eder. Denetçinin bilgisi, özellikleri, teşvikleri ve deneyimi kanıtsal durumla etkileşerek şüpheci yargıyı etkiler. Bu yargı daha sonra eylemi çevreleyen maliyetlere, teşviklere, yetki ilişkilerine ve fırsatlara bağlı olarak şüpheci eylem üretebilir. Model, yalnızca şüpheci bir yatkınlıktan şüpheci sonuç çıkarılamayacağını açıkça gösterir. Ayrıca düzenleyici kurumların ve gözden geçirenlerin bir sorunu fark edememekle fark edilen sorun hakkında eyleme geçememeyi neden ayırması gerektiğini ortaya koyar. Birincinin çözümü bilgi, görev çerçevesi veya kanıt sunumu; ikincinin çözümü ise yetki, zaman, teşvikler veya üst kademeye taşıma koruması olabilir.

Hurtt et al. (2013) de mesleki şüpheciliği denetçi özelliklerini, durumsal koşulları, yargıları ve davranışı kapsayan çok boyutlu bir olgu olarak sentezlemektedir.

İncelemeleri, tek ve evrensel bir gösterge arayışından uzaklaşmayı desteklemektedir. Daha fazla soru sormak şüpheciliği yansıtabilir; başka koşullarda kafa karışıklığını veya stratejik gecikmeyi gösterir. Bir düzeltme önermek sağlam biçimde desteklenen şüpheci sonucun göstergesi olabilir; ancak daha büyük düzeltme kendiliğinden daha iyi değildir. Belirsizlik ekibin yeterliliğini aştığında uzmana danışmak uygun olabilir; gereksiz danışma ise kanıtı geliştirmeden kaynak tüketebilir. Gözlenen davranışın anlamı, göreve ve ele aldığı riske bağlıdır.

Mesleki bağlam kamu yararı boyutu ekler. Denetim işi ticari bir ilişki içinde yürütülür; ancak denetim görüşü, denetçi–yönetim etkileşimlerinin çoğunda bulunmayan taraflar için bilginin güvenilirliğini artırmayı amaçlar. Şüphecilik bu temsil edilmeyen kesimi korumaya yardımcı olur. Yinelenen iş birliğinin, müşteri bilgisinin ve geçmişteki başarılı denetimlerin yakın ilişkiyi baskın referans noktası hâline getirmesine yönelik doğal eğilimi kesintiye uğratır. Bununla birlikte şüphecilik etkili sorgulamayla uyumlu kalmalıdır. Küçümseyici iletişim kuran bir denetçi yönetimin açıklığını azaltabilir ve yüksek kaliteli kanıta ulaşmayı zorlaştırabilir. Amaç sosyal bir duruş olarak güven veya güvensizlik değil, sonuca haklı gerekçelerle duyulan güvendir.

Mesleki şüphecilik genelleştirilmiş eleştirel düşünmeden de farklıdır. Eleştirel düşünme; varsayımları belirleme, nedensel ilişkileri izleme, alternatifleri karşılaştırma ve çıkarımsal desteği değerlendirme gibi aktarılabilir beceriler sağlar. Şüphecilik bu becerileri güvence hizmetinin kurumsal sorumluluklarına ve kanıtsal sınırlamalarına uygular. Denetçi önemli yanlışlığı, hile teşviklerini, yönetim yanlılığını, kontrollerin aşılmasını, kaynak bağımsızlığını ve sonucun hukuki ve mesleki sonuçlarını dikkate almalıdır. Eleştirel düşünme şüpheciliği geliştirebilir; ancak hangi çelişkilerin anlamlı olduğunu ve bunları hangi

prosedürlerin çözebileceğini göreve özgü bilgi belirler (Bucaro, 2019; Knechel et al., 2013). Şüphecilik yalnızca geriye dönük değil, ileriye dönük olarak da değerlendirilmelidir. Olumsuz sonuçlar atlanan prosedürleri ve çözülmemiş çelişkileri görmeyi kolaylaştırırken olumlu sonuçlar zayıf muhakemeyi yeterli gösterebilir. Brazel et al. (2016), sonuç bilgisinin mesleki şüphecilik değerlendirmelerini etkilediğini göstermektedir. Sürece dayalı değerlendirme; o sırada hangi bilginin mevcut olduğunu, hangi alternatiflerin makul sayılabileceğini, kanıt kalitesinin nasıl değerlendirildiğini ve sonuç bilinmeden önce eylemin orantılı olup olmadığını sorar. Bu yaklaşım denetçileri hem geri görüşe dayalı kınamadan hem de sonuca dayalı rehavetten korur.

Mesleki şüphecilik tartışmalarını üç geniş yaklaşım düzenler: tarafsızlık, varsayımsal kuşku ve koşullara göre kalibre edilen bir süreklilik. Bunlar yalnızca anlamsal seçenekler değildir. Her biri farklı bir başlangıç tutumu, hata maliyetlerinin dağılımı ve denetçi davranışının yorumunu ima eder.

Tarafsızlık yaklaşımı, yönetimin dürüst veya dürüst olmadığı varsayımında bulunmadan başlar. Kanıt, güvenilirliği ve tanısal gücü ölçüsünde denetçinin inancını değiştirmelidir. Bu yaklaşım tarafsızlığı koruduğu ve kişisel çatışmayı caydırdığı için çekicidir. Ayrıca şüpheciliğin önceden belirlenmiş bir suçlama değil, açık ve sorgulayıcı bir zihin olduğu düşüncesiyle uyumludur. Kırılganlığı mantıksal değil davranışsaldır. Yinelenen müşteri ilişkisinde "tarafsız" işleme psikolojik olarak tarafsız bir noktadan başlamayabilir. Önceki tatmin edici deneyim, müşteriyle özdeşleşme, yönetimin akıcı anlatımı ve mevcut açıklamanın kolaylığı, resmî değerlendirme başlamadan olumlu bir varsayılan yaratabilir (Bamber & Iyer, 2007; Bauer, 2015).

Varsayımsal kuşku yaklaşımı, yönetim beyanlarının önemli ölçüde yanlış olabileceği ihtimaline daha yüksek başlangıç ağırlığı verir. Yönetimin dürüst olmadığına inanmayı gerektirmez; bunun yerine yetersiz sorgulama tehlikesine daha fazla önem atfeder. Varsayımsal kuşku; hileye duyarlı görevlerde, agresif tahminlerde, ilişkili taraf işlemlerinde ve yönetimin kontrolleri aşmasıyla ilgili durumlarda özellikle değerli olabilir. Çürütücü kanıt aramayı teşvik eder ve sosyal güvenin doğrulamanın yerine geçmesi riskini azaltır. Quadackers et al. (2014), kendi ortamlarında varsayımsal kuşku ölçülerinin daha şüpheci yargı ve kararlarla ilişkili olduğunu bulmuş; teşvikler ve kanıt asimetrik risk yarattığında daha güçlü başlangıç tutumunun performansı neden geliştirebileceğini göstermiştir.

Bununla birlikte varsayımsal kuşku yanlış da uygulanabilir. Yönetimi koşulsuz biçimde inanmamaya yönelik bir talimata dönüşürse denetçi muğlak kanıtı suçlayıcı görebilir, düşük riskli alanlarda aşırı denetim yapabilir veya açık sözlü açıklamaları çıkarı olan bir taraftan geldiği için küçümseyebilir. Sürekli

suçlayıcı davranış iletişimi bozabilir ve dikkati en tanısal prosedürlerden uzaklaştırabilir. Ayrıca sahte bir titizlik görünümü yaratabilir: görüş ayrılığı görünürdür, alttaki nedensel analizin kalitesi ise daha az görünürdür. Şüpheci tutum yalnızca daha iyi kanıt ve daha iyi kalibre edilmiş sonuçlar ürettiğinde değerlidir.

Süreklilik yaklaşımı uygun tutumu değişken kabul eder. Denetçi tarafsızlığa yakın başlayabilir; risk etkenleri, tutarsızlıklar veya yönetim teşvikleri ortaya çıktığında daha fazla kuşkuya yönelebilir ve bağımsız, güvenilir kanıt sorunu çözdüğünde kaygıyı azaltabilir. Süreklilik diğer iki yaklaşım arasında seçim yapmaktan kaçınan bir uzlaşma değildir; dinamik bir güncelleme modelidir. Uygulamadaki güçlük, hareketi neyin tetikleyeceğini, tutumun ne ölçüde değişeceğini ve kaygının yalnızca yorgunluk nedeniyle değil gerçekten ne zaman giderildiğini belirlemektir. Nelson (2009) ve Hurtt et al. (2013), kişi, görev, kanıt ve teşviklerin nasıl etkileştiğini vurgulayarak bu tür bağlamsal analizi desteklemektedir. Denetçinin tutumu; hile riskine, tahmin belirsizliğine, kontrollerin aşılmasına, kaynak bağımsızlığına, tutarsızlığa, yönetim yanlılığına ve ilgili hatanın maliyetine duyarlı olmalıdır. Yanlış negatif —önemli bir soruna yanıt vermemek— sınırlı miktardaki ek çalışmadan çok daha ağır olabilir. Başka ortamlarda ayrım gözetmeyen genişleme, daha yüksek riskli alanlara ayrılacak dikkati azaltabilir. Kalibrasyon, daha fazla ya da daha az kuşkuya yönelik soyut bir tercihi değil, birbiriyle yarışan hata maliyetlerini karşılaştırmayı gerektirir.

Üç yaklaşım karar kurallarına dönüştürülebilir. Tarafsızlık, her iddianın başlangıçta yönlü bir varsayım olmadan test edilip edilmediğini sorar. Varsayımsal kuşku, iddia önemli ölçüde yanlış olsaydı hangi kanıtın bekleneceğini sorar ve bu olasılığın aktif biçimde araştırılmasını sağlar. Süreklilik ise gözlenen hangi koşulların gerekli doğrulama gücünün artırılmasını veya azaltılmasını haklı çıkardığını sorar. Ekipler bu soruları birlikte kullanabilir: disiplinli açıklıkla başlamak, belirlenmiş yüksek risk koşullarında kuşku varsayımını devreye almak ve kanıt biriktikçe yanıtın yoğunluğunu güncellemek.

Hiçbir yaklaşım yargıyı ortadan kaldırmaz. Varsayımsal kuşku gerektiren bir kural bile ilgili yönetim beyanı, makul mekanizma, kanıt kaynağı ve durma koşulu hakkında sorular bırakır. Uygulamadaki amaç, başlangıç tutumunu ve onu değiştirme nedenlerini açık hâle getirmektir. Dosyada yalnızca “mesleki şüphecilik sürdürüldü” denmesi karar mimarisini gizler. Daha iyi bir kayıt; başlangıç risk tutumunu, kaygıyı artıran veya azaltan olayları, test edilen alternatifleri ve kalan kuşkunun kabul edilebilir olduğu sonucunun dayanağını gösterir.

Tablo 2.7. Mesleki şüphecilik yaklaşımlarının davranışsal karşılaştırması

Yaklaşım	Başlangıç konumu	Başlıca yarar	Başlıca davranışsal risk	Uygun denetim kullanımı
Tarafsızlık	Ne dürüstlük ne de dürüst olmama varsayılır	Tarafsız kanıt değerlendirmesini ve yapıcı sorgulamayı destekler	Önceki güven veya müşteriyle özdeşleşme tarafsızlık görünümüne bürünebilir	İstikrarlı kontrolleri ve çelişkili göstergesi bulunmayan rutin finansal tablo iddiaları
Varsayımsal kuşku	Önemli hata veya yanlılık başlangıçta etkin bir olasılık olarak kabul edilir	Çürütücü kanıt aramayı ve yönetimin çerçevesine direnci teşvik eder	Ayrım gözetmeyen güvensizliğe, aşırı denetime veya çatışmacı sinyal vermeye dönüşebilir	Hileye duyarlı çalışmalar, yönetimin kontrolleri geçersiz kılması, agresif tahminler, olağandışı işlemler
Kalibre edilmiş süreklilik	Gerekli doğrulama risk ve kanıtla birlikte değişir	Şüphecilik yoğunluğunu kalan risk ve hata maliyetleriyle uyumlu hâle getirir	Belirsiz tetikleyiciler uygun görülen aşağı yönlü ayarlamaya veya tutarsız uygulamaya izin verebilir	Açık üst kademeye taşıma ve azaltma ölçütleri bulunan denetim genelindeki model
Yapılandırılmış birleşim	Tarafsız sorgulama, tanımlanmış kuşku tetikleyicileri ve sürekli güncelleme	Gerektiğinde etkin sorgulamayı sağlarken açıklığı korur	Tetikleyiciler mekanik ele alınırsa kontrol listesine dönüşebilir	Ekip protokolleri, gözden geçirme kapıları, karmaşık tahminler ve çelişkili kanıtlar

2.10. Şüpheci Yargı, Şüpheci Eylem ve Kanıt Arama

Mesleki şüphecilik görece kalıcı bir özellik, geçici bir durum veya gözlenebilir davranış örüntüsü olarak incelenebilir. Bu düzeyler ilişkilidir fakat birbirinin yerine kullanılamaz. Aralarındaki karışıklık ölçüm sorunları ve zayıf nedensel iddialar

yaratır. Bir özellik ölçeği tek başına denetçinin belirli bir denetimde şüpheci davrandığını gösteremez; tek bir şüpheci eylem de kalıcı bir eğilimi kanıtlayamaz.

Durumsal şüphecilik, şüpheci düşünce ve duygunun göreve ve zamana özgü biçimde harekete geçmesidir. Kanıtlar çatıştığında, yönetim teşvikleri belirginleştiğinde, gözden geçiren alternatifler istediğinde veya denetçi belirsizliğin beklenenden yüksek olduğunu fark ettiğinde artabilir. Otorite sahibi biri mevcut sonucu onayladığında, iş tamamlanmaya yakın göründüğünde veya önceki güven ek sorgulamayı gereksiz hissettirdiğinde azalabilir. Robinson et al. (2018), özellik ve durum bileşenlerini ayırıp durumsal mesleki şüpheciliği ölçmeye yönelik bir süreç geliştirmiş ve denetçinin mevcut şüpheci tepkisinin kişiliğin basit bir yansıması sayılamayacağını vurgulamıştır.

Özellik–durum–davranış ayrımı personel kararlarını da geliştirir. Özellik bilgisi denetçileri ahlaki olarak sıralamak veya yeterliliğin yerine geçmek için kullanılmamalıdır. Teknik bilgi olmadan yüksek özellik şüpheciliği çok sayıda soru fakat zayıf ayırt etme üretebilir. Buna karşılık denetçi etkili prosedürleri izleyip çelişkilere yanıt veriyorsa daha düşük özellik puanı etik dışı veya düşük kaliteli performans anlamına gelmez. Seçim sistemleri tek bir ölçeği aşırı yorumlamak yerine yatkınlık bilgisini, bilgiyi, görev performansını ve sesini duyurma davranışının kanıtlarını birleştirmelidir. Şüpheci yargı; bir iddianın yanlış olabileceği, kanıtın güvenilmez olabileceği, açıklamanın eksik olduğu veya ek belirsizliğin sürdüğü değerlendirmesidir. Şüpheci eylem ise denetim ekibinin yaptığını değiştiren bir yanıttır. Nelson (2009) bu aşamaları ayırır; çünkü kaygıyı doğuran etkenlerle kaygının denetimi etkilemesine izin veren etkenler aynı değildir.

Carpenter & Reimers (2013), bu geçişi çevreleyen sosyal ortamın önemini göstermektedir. Sorumlu denetçinin şüphecilik vurgusu, hile göstergelerinin düzeyine bağlı olarak denetçilerin hileyle ilgili yargı ve eylemlerini etkilemiştir. Çalışma, üst yönetimin tonunun etik bir slogandan fazlası olduğunu gösterir. Hangi davranışların yetkiye sahip olduğunu ve firmanın hangi maliyetleri taşımaya hazır bulunduğunu iletir. Sorunları isteyen fakat yalnızca temiz dosyaları ödüllendiren yönetici, konu sonunda çözülse bile sağlam gerekçeli üst kademeye taşımaya değer veren yöneticiden farklı sinyal verir. Bu yollar farklı kontroller gerektirir. Teknik rehberlik ve danışma prosedürel belirsizliği ele alır. Önceden yetkilendirilmiş üst kademeye taşıma eşikleri yetki engellerini azaltır. Yedek saatler ve gerçekçi son tarihler çaba cezalarını düşürür. Ekip odaklı liderlik ve psikolojik güvenlik kişiler arası maliyetleri azaltır. Görünür takip ve geri bildirim sonuç alınamayacağı hissini azaltır. Sistem eylemi sürekli engelliyorsa daha fazla cesaret çağrısı yetersizdir.

Hurtt'un (2010) altı boyutlu modeli, şüphecilikle ilişkili kişisel eğilimler için yararlı bir sözlük sağlar: sorgulayıcı zihin, yargıyı erteleme, bilgi arama, kişiler arası anlayış, kendi kararını verebilme ve öz güven. Boyutlar bağımsız erdemler değil,

etkileşen kaynaklar olarak anlaşılmalıdır. Denetim değeri göreve ilişkin bilgiye ve durumsal kalibrasyona bağlıdır.

Şüpheciliğin bireysel öncülleri; bilgi, deneyim, bilişsel tarz, ahlaki muhakeme, mesleki kimlik, duygulanım, güven ve algılanan etkililiktir. Hiçbiri tek başına yeterli değildir. Her biri denetçinin görevi nasıl temsil ettiğini, ipuçlarını nasıl fark ettiğini, kanıtı nasıl değerlendirdiğini veya eylemin maliyetini nasıl üstlendiğini değiştirir.

Şüphecilik görev tarafından ortaya çıkarılır, sürdürülür ve sınırlandırılır. Karmaşıklık, belirsizlik, kanıt kalitesi, sunum, zaman, gözden geçirme, müşteri etkileşimi ve örgütsel beklentiler denetçinin neyi fark ettiğini ve hangi yanıtın uygulanabilir göründüğünü biçimlendirir. Bu koşullar arka plan kontrol değişkenleri olarak görülmemelidir. Şüpheci performansın nedensel mimarisinin parçasıdır.

Kanıt arama pasif bir toplama aşaması değildir. Denetçinin hipotezleri aramanın nerede başladığını, hangi kaynakların ilgili göründüğünü, soruların nasıl ifade edildiğini ve edinimin ne zaman durduğunu belirler. Tam görünüşlü bir dosya dar bir aramanın ürünü olabilir. Mesleki şüphecilik yalnızca kanıt miktarını değil, aramanın yapısını da geliştirir. İkinci gereklilik çürütücü aramadır. Denetçiler yönetimden daha fazla destek istemeden önce hangi kanıtın mevcut açıklamayı zayıflatacağını belirtmelidir. Bu, "Lütfen farkın neden makul olduğunu gösteren belgeleri sunun" gibi doğrulayıcı yanıt davet eden sorulara karşı korur. Daha tanısal bir talep, tartışmalı varsayımı, alternatif kaynağı ve rakip açıklamalar altında beklenen sonucu belirler. Sonraki nakit tahsilatlarını, müşteri yazışmalarını, üretim kayıtlarını, bağımsız piyasa verilerini veya ana kütle düzeyinde mutabakatı isteyebilir.

Müşteri tercihi, denetçi bunun farkına varmadan aramayı değiştirebilir. Kadous et al. (2008), müşteri tercihinin yüksek uygulama riski altında bile muhasebe profesyonellerinin bilgi aramasını ve sonraki yargılarını etkilediğini göstermektedir. Yönlü hedefler yalnızca kanıtın nasıl değerlendirildiğini değil, hangi kanıtın kümeye girdiğini de etkiler. Yalnızca nihai gözden geçirmede işleyen koruma çok geç kalabilir. Bağımsız beklentiler, alternatif üretimi ve arama ölçütlerine ön bağlılık; müşterinin tercih ettiği konum görev temsilini baskılamadan önce oluşmalıdır.

Bir ölçüde güven olmadan denetim olanaksızdır. Yönetim ve çalışanlar denetçinin sahip olmadığı bilgiye sahiptir, sistem ve belgelere erişimi kontrol eder ve işlemlerin ekonomik bağlamını açıklar. Aynı zamanda denetim, yönetim beyanlarının bağımsız güvence gerektirmesi nedeniyle vardır. Davranışsal sorun güveni ortadan kaldırmak değil, kişiler arası güvenin kanıtın sorgulanmamış ikamesine dönüşmesini önlemektir. Rose (2007), deneyim ve güvenin agresif raporlama kanıtına dikkati ve kasıtlı yanlışlık yargılarını nasıl etkilediğini göstermektedir. Güven yorumlayıcı bir mercek gibi işler. Aynı tutarsızlık güvenilen biri tarafından üretildiğinde masum hata, güvenilmeyen biri tarafından üretildiğinde şüpheli görülebilir. Güven geçerli geçmişe dayanıyorsa bu etki rasyonel olabilir;

genel izlenimler açık gerekçe olmadan yönetim beyanı düzeyindeki değerlendirmeye taştığında sorunlu hâle gelir.

Kanıta güven: Belirli iddia güvenilir, ilgili ve yeterince bağımsız desteğe sahip mi?

Denetim başarısızlığından sonra "daha fazla şüphecilik" çağrısı anlaşılabilir; ancak daha fazlası her zaman tutarlı veya verimli bir hedef değildir. Uygun şüphecilik; risk, kanıt, belirsizlik ve hata maliyetiyle orantılı kuşku, arama ve eylemin düzeyi ile biçimidir. Ne güven ile güvensizlik arasındaki sabit orta noktadır ne de denetçinin gösterebileceği en yüksek sorgulama miktarıdır.

Süreklilik yaklaşımı yalnızca hareket kuralları açık olduğunda yararlıdır.

Gerekli düzeyi yükselten tetikleyiciler; yönetim teşvikleri, olağandışı işlemler, kontrollerin aşılması, tahmin belirsizliği, tutarsız kanıt, açıklamadaki beklenmedik değişiklikler, kaynak bağımlılığı ve erişim kısıtlamaları olabilir. Kaygıyı azaltan koşullar ise bağımsız doğrulama, ilgili kontrolün başarılı biçimde test edilmesi, tutarsızlıkların çözülmesi ve risk hipotezine karşı ayırt edici kanıttır. Yalnızca zamanın geçmesi, yönetimin güvenceyi tekrarlaması veya son tarihin yaklaşması kaygıyı azaltan kanıt sayılmamalıdır.

Gerekli doğrulama düzeyini artıracak veya azaltacak tetikleyiciler;

Tablo 2.8. Şüpheci yargıdan şüpheci eyleme geçiş

Aşama	Temel soru	Olası kopma noktası	Denetim dosyasındaki gösterge	Uygun koruma
İşaretin tespiti	Finansal tablo iddiasını belirsiz kılan neydi?	Çelişki fark edilmez veya normalleştirilir	Açık bir tutarsızlık veya tetikleyici kaydedilmez	Belirginlik yönlendirmeleri, istisna görünümleri, bağımsız beklenti
Şüpheci yargı	İşaret hangi makul riske işaret etmektedir?	Kaygı belirsiz kalır veya yalnızca rahatsızlık şeklinde çerçevelenir	Nedensel hipotez içermeyen sorun ifadesi	Hipotez ifadesi ve risk bağlantısı
Kanıt tasarımı	Hangi kanıt açıklamalar arasında ayrım yapabilir?	Daha fazla kanıt toplanır fakat tanısal değildir	Yönetim tarafından üretilen desteğin tekrarı	Alternatif kanıt matrisi ve kaynak bağımsızlığı testi

Aşama	Temel soru	Olası kopma noktası	Denetim dosyasındaki gösterge	Uygun koruma
Eylemin yetkilendirilmesi	Yanıtı kim onaylayabilir, elde edebilir veya üst kademeye taşıyabilir?	Hiyerarşi, bütçe veya erişim eylemi engeller	Çözümlenmemiş talep veya gözden geçirmede sessizce silme	Önceden tanımlanmış üst kademeye taşıma hakları ve ihtiyat bütçesi
Eylemin uygulanması	Planlanan yanıt gerçekten tamamlandı mı?	Kaygı belgelenir fakat sonuç doğuran bir prosedür izlenmez	Tartışma testin yerini alır	Eylem sorumlusu, son tarih ve tamamlanma kanıtı
İnanç düzeltme	Yeni kanıt riski veya sonucu nasıl değiştirdi?	Gerçek bir güncelleme yapılmadan kanıt eklenir	Karşılaştırma yapılmaksızın sonuç değişmeden kalır	Hareket nedenini içeren önce–sonra değerlendirmesi
Öğrenme ve ödül	Süreç sonuçtan bağımsız olarak değerlendirildi mi?	Yanlış alarmlar cezalandırılır, şanslı atlamalar görmezden gelinir	Yalnızca sorunsuz dosyalar övülür	Süreç temelli geri bildirim ve orantılı şüphecilik için ödül

2.11. Etik Karar Verme, Bağımsızlık ve Mesleki Cesaret

Etik karar verme birbiriyle bağlantılı dört aşama olarak temsil edilebilir: etik bir sorunun fark edilmesi, etik yargı, etik niyet ve etik davranış. Gerçek kararlar bu aşamalar arasında ileri geri hareket edebilse de aşamalar analitik olarak farklıdır. Herhangi bir noktadaki başarısızlık, mesleki yükümlülüklerle uyumsuz davranış üretebilir.

Ahlaki yoğunluk; sonuçların büyüklüğü, etkinin gerçekleşme olasılığı, toplumsal uzlaşma, zamansal yakınlık, etkilenenlere yakınlık ve etkinin yoğunlaşması gibi etkenleri içerir. Bir denetçi belgeleri tahrif etmeye yönelik doğrudan talebi etik bir sorun olarak tanırken kapsamın kademeli daraltılmasını yalnızca operasyonel görebilir. Oysa bir dizi küçük daraltma önemli güvence riski yaratabilir. Etik farkındalık yalnızca çarpıcı ihlalleri değil, birikimli ve sistem düzeyindeki sonuçları da içermelidir.

Geri bildirim davranışı gelecekteki farkındalık ve niyetle ilişkilendirir. Sesini duyurmak adil inceleme ve açıklamayla sonuçlandığında etik etkililik artar. Sorun geri bildirim olmadan ortadan kaybolur veya bildiren kişi damgalanırsa, gelecekteki

kaygılar dile getirilmeyebilir. Tersine, sessiz kalan ve olumsuz sonuç yaşamayan denetçi sessizliğin güvenli olduğunu öğrenebilir. Etik öğrenme yol bağımlıdır ve sonuç yanlılığına açıktır.

Denetçi bağımsızlığının biçimsel, ekonomik, ilişkisel ve psikolojik boyutları vardır. Finansal çıkarlar, hizmetler, istihdam ilişkileri, ücretler ve rotasyona ilişkin kurallar belirlenebilir tehditleri ortadan kaldırdığı veya sınırladığı için vazgeçilmezdir. Davranışsal araştırmalar ek bir içgörü sunar: yasak ilişkiler bulunmadığında bile ve bağımsızlıktan vazgeçmeye yönelik bilinçli karar olmadan tarafsızlık aşınabilir.

Yönlü hedefler başka bir yol sağlar. Kadous et al. (2003), müşterinin tercih ettiği muhasebe yöntemine bağlılığın kabulü etkilediğini ve kalite değerlendirmesinin bu süreçte rol oynadığını göstermektedir. Denetçinin muhakemesi asimetrik hâle gelebilir: olumlu yorumlar akıcı biçimde üretilirken karşıt yorumlar daha sıkı incelemeye tabi tutulur. Nihai not teknik dil içerdiği için güdülenmiş muhakeme tarafsız uzmanlıkla karıştırılabilir. Bağımsız gözden geçirme yalnızca sonucu değil, arama ile standart uygulamasının simetrik olup olmadığını da incelemelidir.

Yararlı korumalar şunları içerir:

Etik başarısızlık çoğu zaman kişi doğru ile yanlış arasında açıkça seçim yapmadan önce başlar. Kararın ahlaki özellikleri silikleşebilir, davranış olağan iş olarak yeniden çerçevelenebilir veya sorumluluk başka bir aktöre kaydırılabilir. Bu mekanizmalar, profesyonellerin daha açık bir etik çerçeve altında reddedecekleri davranışlara katılırken olumlu benlik algısını korumasına olanak verir.

Ahlaki gerekçelendirme: sorgulanabilir bir eylemi müşteriyi, ekibi veya firmayı korumak için gerekliymiş gibi sunmak.

Kusuru başkasına yükleme: mesleki yükümlülüklerin yerine getirilememesinin nedeni olarak yönetim baskısını veya zor bir müşteriyi göstermek.

Karmaşık denetimler eşgüdüm, gözden geçirme ve hesap verebilirlik gerektirdiği için denetim işi hiyerarşiktir. Otorite teknik yön sağlar ve görüş ayrılıklarını çözer. Aynı yapı, astlar sorgulamayı sadakatsizlik, kariyer sınırlaması veya sonuçsuzluk olarak gördüğünde bilgiyi bastırabilir. Davranışsal sorun otoritenin kendisi değil, otoritenin kanıtsal süreci geliştirip geliştirmediği ya da onun yerine geçip geçmediğidir.

Savunmacı: denetçi misillemeden, mahcup olmaktan veya olumsuz değerlendirilmekten korkar.

Mesleki cesaret, beklenen kişiler arası, örgütsel veya kişisel maliyete rağmen mesleki açıdan gerekçeli bir eylemi sürdürme kapasitesidir. Sorgulamayı, itiraz etmeyi, üst kademeye taşımayı, reddetmeyi ve bildirmeyi içerir. Cesaret pervasızlık, saldırganlık veya kesinlik değildir. Belirsizlik altında işler; kanıta, orantılılığa ve usule saygıya dayanmalıdır.

İhbar, şüphelenilen yanlış davranışın iç veya dış kanallar aracılığıyla bildirilmesidir. Zaman içinde gelişir ve tek bir karara indirgenemez. Taylor ve Curtis (2010), ilk bildirim olasılığı ile kararlılıkla sürdürmeyi ayırmakta; mesleki kimlik, örgütsel bağlılık ve ahlaki yoğunluğun bildirim aşamalarıyla farklı biçimde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bir denetçi bir kez bildirip küçümseyici yanıt alınca durabilir; bir başkası örgüte bağlılığın onu yanlış davranıştan korumayı da içerdiğini düşündüğü için sürdürebilir.

gizli etik danışmanlık;

Etik kültür, örgütün davranışı tanımladığı, örneklediği, pekiştirdiği ve düzelttiği ortak sistemdir. Lider davranışında, anlatılarda, kaynak tahsisinde, terfilerde, gözden geçirme uygulamalarında, hataya verilen tepkilerde ve kaygı dile getiren kişilere yönelik tutumda görünür. Etik kodlar ve eğitimler bileşendir; ancak çalışanlar fiilen işleyen kültürü etik ve ticari hedefler çatıştığında ne olduğundan çıkarır. Ödül sistemleri değerleri beklenen sonuçlara dönüştürür. Tenbrunsel (1998), teşvik ve ayartmanın etik ikilemlerde yanlış beyanda bulunmayı nasıl etkilediğini göstermektedir. Denetim ödülleri nadiren etik dışı eylem için basit ödemelerdir. Kullanım oranı, gerçekleşme, müşteri tutma, hız, az sayıda gözden geçirme notu ve "ticari" olma itibarı gibi unsurları içerir. Her ölçüt meşru amaca hizmet edebilir. Risk, birleşik ölçütler şüpheci eylemi öngörülebilir biçimde maliyetli kılarken kalitenin sembolik veya yalnızca sonuca dayalı kalmasıyla doğar.

Kaliteye ilişkin kaygılar gecikme yarattığında bunlar için kaynak ayrılıyor mu?

Mesleki şüphecilik ve etik karar verme geliştirilebilir; ancak hiçbiri yalnızca farkındalıkla güvenilir biçimde ilerlemez. Etkili gelişim kavramsal bilgiyi, teknik uzmanlığı, tekrarlanan uygulamayı, geri bildirimi, kimliği, sosyal desteği ve örgütsel pekiştirmeyi birleştirir. Görev davranışını değiştirmeden yanlılıkları adlandıran veya standartları tekrarlayan eğitimin aktarımı sınırlı kalır.

Dördüncü bileşen eylem provasıdır. Denetçiler müşteriye bir kaygıyı sunmayı, yöneticileriyle görüş ayrılığı yaşamayı, danışma istemeyi, erken onayı reddetmeyi ve bildirim kanallarını kullanmayı uygulamalıdır. Tepki gerçekçiyse rol oynama değerlidir: yönetici sabırsız olabilir, müşteri konuyu yeniden çerçeveleyebilir ve kanıt eksik kalabilir. Geri bildirim açıklığı, kanıtı, orantılılığı, saygıyı ve kararlılığı ele almalıdır.

Kanıtsal veya etik ipucunu fark et.

Tablo 2.9. Etik karar vermeyi etkileyen bireysel ve örgütsel koşullar

Gelişim katmanı	Hedeflenen kapasite	Örnek öğrenme etkinliği	İş başı pekiştirme	Değerlendirme kanıtı
Teknik bilgi	Finansal tablo iddialarının, kontrollerin ve tahminlerin nasıl başarısız olabileceğini tanımak	Nedensel haritalar ve mekanizma temelli hata vakaları	Uzman danışması ve sektör koçluğu	Risk mekanizması ile prosedür bağlantısının doğruluğu
Şüpheci süreç	Alternatifler üretmek ve tanısal kanıt elde etmek	Bağımsız beklenti, çelişki ve kaynak bağımlılığı alıştırmaları	Gözden geçirme yönlendirmeleri ve alternatif kanıt matrisi	Arama genişliği, tanısallık ve inanç düzeltme
Etik farkındalık	Teknik ve ticari çerçeveler içindeki ahlaki içeriği fark etmek	Etik yeniden çerçeveleme ve birikimli taviz vakaları	Etkilenen kullanıcıları ve görevleri belirleyen karar kapıları	Etik konunun ve ahlaki yoğunluk özelliklerinin belirlenmesi
Etik muhakeme	Görevleri, sonuçları, hakları ve mesleki değerleri karşılaştırmak	Yapılandırılmış ikilem analizi	Bağımsız etik danışması	Gerekçenin kalitesi ve tutarlılığı
Görüş bildirme ve cesaret	Gerekçelendirilmiş bir kaygıyı ifade etmek, üst kademeye taşımak ve sürdürmek	Müşteriyi sorgulama, üst yöneticiye muhalefet ve raporlama simülasyonları	Kademeli üst kademeye taşıma kanalları ve misilleme karşıtı izleme	Açıklık, orantılılık, ısrar ve kanal kullanımı
Liderlik ve gözden geçirme	Sorgulamayı kabul etmek ve yargıya koçluk etmek	Gözden geçirenin yanıtı ve sorun çözme simülasyonları	Süreç temelli gözden geçirme notları ve geri bildirim	Çalışanların sorunları gündeme getirme isteği ve açıklama kalitesi

Gelişim katmanı	Hedeflenen kapasite	Örnek öğrenme etkinliği	İş başı pekiştirme	Değerlendirme kanıtı
Kalibrasyon ve öğrenme	Güven ve eylemi kanıt ile riskle uyumlu hâle getirmek	Tahmin–sonuç ve güven geri bildirimi	Denetim sonrası süreç gözden geçirmesi	Ayırt etme, güven kalibrasyonu ve aktarım
Kültür ve ödül	Şüpheci ve etik davranışı örgütsel açıdan uygulanabilir kılmak	Yanlış alarmlar ve müşteri baskısı üzerine yönetici vaka tartışmaları	Sürece bağlı terfi, bütçe ve takdir sistemleri	Resmî değerler ile gözlenen sonuçlar arasındaki tutarlılık

2.12. Hileyi Davranışsal Bir Süreç Olarak Anlamak

Hata ile hile arasındaki biçimsel ayrım niyete dayanır; ancak niyet nadiren doğrudan gözlenir. Denetçiler olağan olarak işlemleri, tahminleri, kayıtları, belgeleri, açıklamaları, erişim günlüklerini ve kontrol sapmalarını görür. Bir yanlışlığın yanlış anlamadan, dikkatsizlikten, zayıf sistem tasarımından, yanlı yargıdan, bilinçli manipülasyondan veya bunların birleşiminden doğup doğmadığını çıkarsamaları gerekir. Davranışsal ayrım yalnızca nihai muhasebe etkisiyle değil, onu üreten ve sürdüren süreçle ilgilidir.

Hata genellikle incelemeden kurtulacak biçimde tasarlanmaz. Bununla birlikte kalıcı, önemli ve teşhisi güç olabilir. Yetersiz anlaşılan bir sistem kuralı binlerce işlemde tekrarlanabilir; yanlı tahmin yapan kişi muğlak bilgiyi içtenlikle olumlu yönde yorumlayabilir; tükenmiş bir çalışan hatalı bir çizelgeyi birkaç dönem ileri taşıyabilir. Bu vakalar bilinçli aldatmayı kanıtlamadan düzenli örüntüler ve savunmacı açıklamalar üretebilir. Güdülenmiş muhakeme sınıflandırmayı daha da güçleştirir; çünkü kişiler kendilerine hizmet eden sonuçlara ulaşırken bunları teknik açıdan gerekçeli olarak deneyimleyebilir (Kunda, 1990; Moore et al., 2006).

Hile, bir sonucu elde etmeye ve düzeltmeden kaçınmaya yönelik amaçlı eylem içerir. Aktör bir kaydı değiştirebilir, yükümlülüğü gizleyebilir, hasılatı erkene çekebilir, kontrolü aşabilir, işlemi yapılandırabilir, başka bir çalışana ne söyleyeceğini öğretebilir, çelişkili bilgiyi bastırabilir veya yanıltıcı açıklama oluşturabilir. Gizleme muhasebe eyleminden önce, eylem sırasında veya sonrasında gerçekleşebilir. Sahte kanıt, iş birliği, sorumluluğun parçalanması, erişim haklarının kötüye kullanılması veya denetçi soru sordukça anlatının tekrar tekrar değiştirilmesini içerebilir. İlgili inceleme konusu bir davranış sırasıdır:

amaç, fırsat, eylem, muhasebe etkisi, gizleme ve sorgulamaya yanıt (Murphy & Dacin, 2011; Dorminey et al., 2012).

Kasıt, olağan kanıtın anlamını değiştirir. Tutarlı belgeler bağımsız süreçlerden doğduğunda çoğunlukla güveni artırır. Hile riski altında tutarlılık tasarlanmış olabilir. Satış sözleşmesi, fatura, sevkiyat belgesi ve yönetim çizelgesi, kontrol edilen ortak kaynağa dayanıyorsa aynı yanlış öncülü tekrarlayabilir. Goodwin (1999), kaynak bütünlüğü ile kanıtsal tutarlılığın neden ayrılması gerektiğini göstermektedir. Birbirine bağımlı unsurlar arasındaki uyum teyide eşdeğer değildir; gizleme sisteminin bir özelliği olabilir.

Kasıt beklenen tepkiyi de değiştirir. Bir hatanın sahibi hatayı öğrendiğinde, mahcubiyet veya korku yine savunmacılık yaratabilse de hatanın nasıl oluştuğunu yeniden kurmaya yardımcı olabilir. Hile yapan kişinin erişimi ve açıklamayı yönetmek için ek nedeni vardır. Tepki; aşırı güven, seçici ayrıntı, geciktirilmiş sunum, ham kayıtların yerine özetlerin verilmesi veya konunun dar tanımlanması girişimlerini içerebilir. Bu davranışların hiçbiri tek başına hileyi tanılamaz. Değerleri, daha geniş bir nedensel örüntüye uyup uymadıklarına ve çıkarımı bağımsız kanıtın destekleyip desteklemediğine bağlıdır (Bond & DePaulo, 2006; Hammersley, 2011).

Ayrım, denetimin başında kesin bir ikilik olarak temsil edilmemelidir.

Birçok vaka süreklilik üzerinde ilerler. Yönetici iyimser bir tahminle başlayabilir, daha sonra tahminin savunulamaz olduğunu gösteren kanıtla karşılaşabilir, hedefi tutturmak için düzeltmeyi erteleyebilir ve ardından tutarı savunacak belgeler oluşturabilir. Schrand ve Zechman (2012), aşırı güvenli yöneticilerin görece küçük yanlış raporlamayla başlayıp bunu sürdürmeye veya genişletmeye zorlandığı kaygan zemin açıklamasını sunmaktadır. Denetçi bilginin ne zaman değiştiğini, çelişkili bilgiyi kimin aldığını, hangi seçeneklerin açık kaldığını ve daha sonraki hangi eylemlerin düzeltmek yerine durumu korumaya yöneldiğini sormalıdır.

Niyetin davranışsal göstergeleri en iyi birikimli olarak değerlendirilir. Tek bir yanlış kayıt hata olabilir. Aynı kayıt belirgin bir hedefe yarar sağladığında, yetkili bir yöneticinin kontrolü aşmasını gerektirdiğinde, iç faaliyet verileriyle çeliştiğinde, raporlama tarihinden sonra oluşturulmuş belgeyle desteklendiğinde ve ardından erişim kısıtlandığında daha kaygı verici olur. Her olgu rakip açıklamaların göreli makullüğünü değiştirir. Denetçinin görevi bir kişinin özel zihinsel durumuna eriştiğini ileri sürmeden bu güncelleme sürecini belgelemektir.

Bu yaklaşım iki koruma sağlar. Birincisi, iyi niyetli bir etiketin araştırmayı sonlandırmasını önler. Ekip bilgi, teşvik, erişim ve gizlemeyi incelemeden konuyu “tahmin farkı” olarak adlandırırsa kasıtlı bir süreci gözden kaçırabilir.

İkincisi, ahlaki etiketlemeye dayalı profillemeyi önler. Zor bir kişilik, kaçamak bir görüşme veya agresif bir hedef hileyi kanıtlamaz. Kasıtlı yanlışlık sonucu, bir kişinin "dürüst görünmediği" sezgisine değil; davranış ve temsil hakkında birbirini destekleyen kanıtlara dayanmalıdır (Rose, 2007; Nelson, 2009).

Denetim yanıtı tespit ile sınıflandırmayı da ayırmalıdır. Ekip yanlışlığın nasıl ortaya çıktığını belirlemeden önce prosedürler önemli bir yanlışlığın varlığını gösterebilir. Rakamı düzeltmek niyeti anlama gereğini ortadan kaldırmaz; çünkü kasıt yönetim dürüstlüğünün, kontrollerin aşılmasının, ilgili yanlışlıkların, yönetim beyanlarının ve diğer kanıtların güvenilirliğinin değerlendirilmesini değiştirir. Tersine niyetin kanıtlanamaması, tespit edilen yanlışlığı kabul edilebilir kılmaz. "Finansal bilgi önemli ölçüde yanlış mı?" ile "Yanlışlık kasıtlı mıydı?" soruları ilişkilidir, ancak birleştirilmemelidir (Trompeter et al., 2013). Hile beklenti boşluğu; kullanıcıların denetimin neyi başarması gerektiğine inandığı, denetçilerin mesleki olarak yerine getirmekle yükümlü ve uygulamada başarabilecek durumda olduğu ve fiilen yaptığı arasındaki mesafedir. Hile bu boşluğu büyütür; çünkü kamuoyu çoğu zaman değiştirilmemiş denetim görüşünü önemli hiçbir hilenin bulunmadığına ilişkin garanti olarak görür. Oysa denetim, sınırlı zaman ve erişim koşullarında elde edilen risk değerlendirmesi, seçici test, yargı ve kanıt yoluyla önemli yanlışlık hakkında yüksek fakat mutlak olmayan güvence sağlamak üzere tasarlanmıştır.

Dört ayrım boşluğu açıklığa kavuşturur. Birincisi önemli hile ile herhangi bir hile arasındaki ayrımdır. Finansal tablo denetimi önemli yanlışlığa yöneliktir; kullanıcılar ise tabloları önemli ölçüde etkilemeyen hırsızlık, yolsuzluk veya usulsüzlüğün de tespitini bekleyebilir. İkincisi önleme ile tespit arasındadır. İç yönetişim ve kontroller birincil önleyici role sahiptir; ancak denetim prosedürleri caydırıcılığı etkileyebilir ve kontrol kırılganlıklarını belirleyebilir. Üçüncüsü makul güvence ile kesinlik arasındadır. Stratejik gizleme, iş birliği, sahte belgeler ve yönetimin kontrolleri aşması olağan prosedürleri etkisiz kılabilir. Dördüncüsü denetim başarısızlığı ile olumsuz sonuç arasındadır. Sonradan bulunan bir hile tek başına önceki denetim sürecinin yetersiz olduğunu kanıtlamaz; süreç o sırada makul biçimde erişilebilir bilgiler kullanılarak değerlendirilmelidir.

Bu ayrımlar mazerete dönüşmemelidir. Hammersley'nin (2011) incelemesi, risk etkenlerini etkili yanıtlara dönüştürmedeki güçlükler dâhil hileyle ilgili planlama yargılarında süregelen zayıflıkları belirlemektedir. Hammersley et al. (2011), artan hile riskinin uygun biçimde değiştirilmiş prosedürleri kendiliğinden üretmediğini ayrıca göstermektedir. Beklenti boşluğu gerçek bir performans sorusu içerir: denetim ekibi ilgili ipuçlarını fark etti mi, yeterince özgül bir risk temsili oluşturdu mu, varsayılan düzeni tespit edebilecek prosedürler seçti mi, kaynak bağımlılığını değerlendirdi mi ve kanıt değiştiğinde planı güncelledi mi?

Beklenti yönetimi stratejisi örgütsel öğrenmeyi de ele almalıdır. Hile daha sonra ortaya çıkarıldığında geri görüş zayıf sinyalleri açık gösterebilir ve kontrol listelerine yalnızca sembolik eklemeleri teşvik edebilir.

Disiplinli bir gözden geçirme; hangi sinyallerin mevcut olduğunu, nasıl temsil edildiklerini, inançları neden değiştirip değiştirmediklerini, hangi prosedürlerin düzeni gerçekçi biçimde tespit edebileceğini ve teşvikler veya ekip dinamiklerinin eylemi nasıl etkilediğini sorar. Böyle bir inceleme bütün hilelerin tespit edilebilir olduğunu ileri sürmeden yetersiz performansı belirleyebilir. Beklenti boşluğunu yalnızca güvence söylemiyle değil, kapasite ve süreç hakkındaki kanıtla daraltır (Trompeter et al., 2013).

Davranışsal hile modelleri tanı koyan formüller değildir. Amaçları bir kişinin neden suç işleyebileceği, eylemin nasıl mümkün hâle geldiği, kişinin davranışı nasıl deneyimlediği veya gerekçelendirdiği ve eylemin neden sürdüğü hakkındaki soruları düzenlemektir. Baskı veya teşvik, fırsat ve rasyonalizasyonun bilinen birleşimi yararlı bir başlangıç çerçevesi sağlar; ancak sonraki araştırmalar yeterlilik, güç, örgütsel konum, sosyal etkileşim ve zamansal dinamikleri vurgulamaktadır (Dorminey et al., 2012; Free, 2015).

Baskı, usulsüz davranışı araçsal olarak çekici kılan algılanmış ihtiyaç, tehdit veya hedefi ifade eder. Finansal hedefler, borç sözleşmeleri, ücretlendirme, iş güvencesi, finansman ihtiyacı, itibar, kişisel kayıp veya stratejik bir projeyi koruma isteği önemli olabilir. Ancak hedef tek başına neden değildir. Pek çok kişi güçlü hedeflerle karşılaşır fakat hile yapmaz. Denetim açısından ilgili soru, hedefin algılanan sonuçlarla, alternatif eylem yollarıyla, kişisel kimlikle ve aktörün raporlamayı etkileme kapasitesiyle nasıl etkileştiğidir.

Fırsat, kişinin usulsüzlüğü başlatmasına, kaydetmesine, gizlemesine veya sürdürmesine olanak veren koşullarla ilgilidir. Zayıf görevler ayrılığı, ayrıcalıklı sistem erişimi, saydam olmayan tahminler, karmaşık işletmeler, ilişkili taraflar, manuel kayıtlar, kontrollerin aşılması ve yönetim tarafından üretilen kanıta bağımlılık fırsat yaratabilir. Örgütsel konum önemlidir; çünkü üst yöneticiler başkalarını yönlendirebilir, istisnaları yeniden tanımlayabilir, olağandışı işlemleri onaylayabilir ve daha sonra muhasebeyi doğruluyor gibi görünen belgeleri etkileyebilir.

Rasyonalizasyon, kişinin kabul edilebilir bir benlik algısını koruyarak eylemde bulunmasına izin veren bilişsel ve ahlaki süreçtir. “Şirket toparlanacak”, “herkes bunu yapıyor”, “kural adaletsiz”, “gerçeği raporlarsak çalışanlar işini kaybedecek” veya “bu yalnızca zamanlama meselesi” gibi çerçeveler yaygındır. Rasyonalizasyon eylemden önce gelebilir, ona eşlik edebilir veya sonradan ortaya çıkabilir. İstisnai bir uygulama normalleşinceye kadar grup içinde paylaşılabilir.

Yeterlilik, aktörün fırsatı kullanmak ve sorgulamaya dayanmak için gerekli bilgi, güven, erişim, dayanıklılık ve kişiler arası beceriye sahip olup olmadığıyla ilgilidir. Teknik açıdan gelişmiş bir düzen muhasebe uzmanlığı; bir koalisyon ikna ve astlar üzerinde kontrol; sürdürülen gizleme ise strese dayanma ve tutarlı bir hikâyeyi koruma kapasitesi gerektirebilir. Yeterlilik aynı fırsatın kişiler arasında neden farklı sonuçlar ürettiğini ve üst düzey rollerin neden özellikle önemli olabileceğini açıklar.

Güç hem hile yapma kapasitesini hem potansiyel tanıkların davranışını değiştirir. Biçimsel otorite kontrolleri aşmaya ve kaynakları denetlemeye izin verir. Gayriresmî güç uzmanlıktan, kurucu statüsünden, sahiplikten, müşteri ilişkilerinden veya kariyerler üzerindeki kontrolden doğabilir. Astlar kabul ettikleri, misillemeden korktukları, karşılık bekledikleri veya talimatı meşru gördükleri için katılabilir. Stratejik yönlendirme tek elde toplansa bile oluşan kayıtlar dağılmış eylemi yansıtabilir. Dinamik model zamana da yer verir. İlk eylem küçük, muğlak ve geri döndürülebilir görülebilir. Başarı korkuyu azaltır, kontrol zayıflıkları hakkında öğrenme yaratır ve önceki temsile bağlılık doğurur. Sonraki dönemler daha büyük manipülasyon veya ek katılımcılar gerektirir. Her devam, düzeltmeyi daha tehdit edici kılan kayıtlar ve ilişkiler üretir. Denetçi bu sırayı yeniden kurmalıdır: en erken makul başlangıç, sonraki genişleme, kontrol davranışındaki değişiklikler, anlatıdaki kaymalar ve gizlemenin evrilmesine yol açmış olabilecek olaylar.

Tablo 2.10. Hile davranışını açıklayan modeller

Bileşen	Davranışsal soru	Olası gözlenebilir iz	Yanlış çıkarım riski	Denetim karşılığı
Baskı veya teşvik	Hangi sonuç tehdit edilmekte veya ödüllendirilmekte ve bu durum kimi etkilemektedir?	Prim eşikleri, kredi sözleşmesi şartlarına yakınlık, kamuya açıklanan taahhütler, tehdit altındaki projeler	Her güçlü hedefi hile kanıtı saymak	Yararlanıcıyı, zamanlamayı, büyüklüğü ve alternatifleri modellemek

Bileşen	Davranışsal soru	Olası gözlenebilir iz	Yanlış çıkarım riski	Denetim karşılığı
Fırsat	Eylem raporlamaya nasıl girebilir ve olağan kontrollerden nasıl kaçabilir?	Ayrıcalıklı erişim, kontrolleri geçersiz kılma, opak tahmin, bağımlı kanıt, olağandışı onay yolu	Uygulanabilir bir düzenek olmadan genel kontrol eksikliklerini sıralamak	Kişiyi, erişimi, işlemi, kontrolün aşılmasını, kaydı ve gizlemeyi izlemek
Gerekçelendirme	Fail meşru bir benlik algısını nasıl koruyabilir?	Geçici çözüm dili, sorumluluğun dağılması, kullanıcı zararının küçümsenmesi	Tek bir savunmacı ifadeden özel niyet çıkarmak	Dil, karar, bilgi ve davranışı zaman içinde karşılaştırmak
Yetenek	Düzeneği kim tasarlayabilir, koordine edebilir ve sürdürebilir?	Teknik bilgi, koalisyon kontrolü, ikna gücü, sorgulama karşısında dayanıklılık	Güveni veya uzmanlığı dürüst olmama göstergesi olarak profillemek	Yeteneği belirli eylem ve gizleme gereklilikleriyle ilişkilendirmek
Güç ve konum	İstisnaları kim yeniden tanımlayabilir, sorgulamayı kim susturabilir veya erişimi kim kontrol edebilir?	Yönetimin kontrolleri geçersiz kılması, kısıtlı iletişim, kariyer bağımlılığı, yönlendirilmiş açıklamalar	Hiyerarşinin kontrolleri her zaman etkisiz kıldığını varsaymak	Güçlü kişi sürece dâhil olduğunda kontrollerin işleyip işlemediğini test etmek

2.13. Yönetici Özellikleri, Örgüt Kültürü ve Aldatma

Yönetici özellikleri dikkat çeker; çünkü üst yönetim çoğu zaman önemli raporlama manipülasyonu için gereken yetki, bilgi ve etkiye sahiptir. Aşırı güven, narsisizm, baskınlık, risk toleransı ve başarı ihtiyacı; tahminleri, yatırım tercihlerini, sorgulamaya verilen tepkileri ve agresif muhasebeyi kabul etme isteğini etkileyebilir. Bu yapılar risk değerlendirmesini zenginleştirebilir; ancak

kişiye dayalı çıkarım yönünde ciddi tehlike yaratır: belirgin bir tarzı dürüst olmamanın kanıtı saymak.

Narsisizm; büyüklük duygusu, hak görme, hayranlık ihtiyacı ve statü tehdidine duyarlılığı içerir. Johnson et al. (2013), denetçilerin müşteri narsisizmine ilişkin algılarını hile tutumu risk etkeni olarak incelemiş ve kişiler arası ipuçlarının hile yargılarına girebildiğini göstermiştir. Rijsenbilt ve Commandeur (2013), kendi ortamlarında genel müdür narsisizmi ile hile arasında ilişki bildirmektedir. Bu bulgular kimlik ve statünün raporlama baskısıyla nasıl etkileştiğine dikkat etmeyi haklı çıkarır; ancak denetçilerin klinik tanı koymasına veya fotoğraf, konuşma, ücret ya da karizmadan deterministik tahmin üretmesine izin vermez.

Savunulabilir bir yönetici riski protokolü dört adım içerir. Birincisi, gözlenen davranışı ahlaki etiket kullanmadan tanımlamaktır: tekrar eden tahmin iyimserliği, erişimin kısıtlanması, olumsuz senaryoların reddedilmesi veya kontrol işleyişine müdahale. İkincisi, bu davranışı bir raporlama beyanına bağlayan mekanizmayı belirtmektir. Üçüncüsü, hem iyi niyetli hem hileli açıklama altında bulunması gereken bağımsız kanıtı belirlemektir. Dördüncüsü, sonuçlar geldikçe yeniden değerlendirmektir. Bu protokol stereotipleştirmeyi, onaylama yanlılığını ve itibar zararını azaltırken davranışsal içgörüyü kullanır. Örgüt kültürü, çalışanların neyi fark ettiğini, nasıl adlandırdığını, hangi davranışın ödüllendirildiğini, istisnaların gerekçe gerektirip gerektirmediğini ve kaygı dile getirenlere ne olduğunu şekillendirerek hileyi etkiler. Kültür yazılı kodla veya genel müdürün yıllık mesajıyla aynı değildir. Tekrarlanan gözlemle öğrenilir: toplantılara hangi hedeflerin hâkim olduğu, hangi ihlallerin mazur görüldüğü, kimin açıklamalarının kabul edildiği, kontrol sahiplerinin bir işlemi durdurup durduramadığı ve kötü haberin ceza olmadan yukarı ulaşıp ulaşmadığı.

Hile bir ağ olgusuna da dönüşebilir. Davis ve Pesch (2013), örgütlerde hile dinamikleri ile kontrolleri modelleyerek bireysel usulsüzlüğün sosyal yapıyla etkileşebileceğini vurgulamaktadır. Bir kişi düzeni başlatabilir; diğerleri erişim sağlar, sessiz kalır, katılımı gerekçelendirir veya kontrolleri kullanmaz. İlgili risk her zaman açık bir komplo değildir. Katılımcılar farklı bilgi ve amaçlara sahip olsa bile dağılmış uyum yanlış temsili sürdürebilir.

Denetçiler kültürü soyut puanlar yerine davranışa bağlı kanıtlarla değerlendirebilir. Yararlı sorular şunlardır: Hedef kaçırıldığında ne olur? Üst yöneticinin işlemini kim durdurabilir? Tahmin hataları nasıl tartışılır? Kontrol istisnaları güçlü kişilerin çevresinde mi yoğunlaşır? İç denetim raporları yukarı çıktıkça ciddiyetini kaybeder mi? İhbar iddiaları bağımsız taraflarca mı incelenir? Sorun dile getiren kişiler terfi ettirilir, yalıtılır veya başka göreve mi aktarılır?

Hangi performans ölçütleri statü ve ödülü belirler? Yanıtlar düzeyler arasında ve gerçek vakalarla karşılaştırılabilir.

Yönetim açıklamaları vazgeçilmez kanıt kaynaklarıdır; çünkü yöneticiler işlemler, tahminler, kontroller ve iş koşulları hakkında bilgi sahibidir. Aynı zamanda teşvikleri ve erişimleri söylediklerini etkileyebilecek çıkar sahibi kaynaklardır. Davranışsal güçlük; güveni gerçekle, kaygıyı aldatmayla, ayrıntıyı doğrulukla veya tutarlılığı bağımsızlıkla eşitlemeden yararlı bilgi elde etmektir. Dile dayalı araştırmalar hem fırsatı hem ihtiyatı gösterir. Larcker ve Zakolyukina (2012), yatırımcı konferans görüşmelerindeki yanıltıcı tartışmalarla ilişkili dil özelliklerini incelemektedir. Hobson et al. (2012), konuşma özelliklerini finansal yanlış raporlamayla ilişkili olarak analiz etmektedir. Bu kanıtlar ses veya söz örüntülerinin toplu düzeyde bilgi taşıyabileceğini düşündürür. Belirli bir ifade, zamir, ton veya tereddüdün bireysel denetim görüşmesinde aldatmayı kanıtladığı anlamına gelmez. İstatistiksel ilişki deterministik suçlamaya dönüştürülmemelidir.

Kaynak haritalama da eşit derecede önemlidir. Yönetim, çoklu destek sağlıyor gibi görünen bir yönetim kurulu belgesi, uzman raporu, müşteri teyidi ve operasyonel gösterge paneli sunabilir. Yönetim uzmanı seçmiş, müşteri yazısını hazırlamış ve gösterge paneli girdilerini kontrol ediyorsa kaynaklar tam bağımsız değildir. Goodwin (1999), kaynak bütünlüğü ve tutarlılığının denetçi yargısı üzerinde ayrılabilir etkileri olduğunu göstermektedir. Ekip her unsurun kaynağını, hazırlanmasını, gözden geçirilmesini, erişimini, teşvikini ve değiştirme kapasitesini kaydetmelidir.

Çelişkiler yumuşatılmamalı, korunmalıdır. Yaygın bir başarısızlık, ilk yanıtın neden yanlış olduğunu analiz etmeden onu daha sonraki ve daha makul bir açıklamayla değiştirmektir.

Değişiklikler masum açıklık kazandırmayı yansıtabilir; ancak bilgi, yönlendirme veya anlatı uyarlamasını da gösterebilir. Kronoloji her sürümü, verildiği sırada mevcut kanıtı, toplantıda bulunan kişileri ve değişikliği neyin tetiklediğini korumalıdır. Böylece tek bir tutarsızlığı kanıt saymadan gizleme davranışı test edilebilir hâle gelir.

Tablo 2.11. Örgütsel ve yönetsel hile riskleri

Sinyal sınıfı	Örnek gözlem	Olası hile mekanizması	Bilişsel tuzak	Ayırt edici doğrulama
Teşvik	Tahmin, kredi sözleşmesi şartının hemen üzerinde kalacak biçimde tekrar tekrar düzeltilir	Finansmanı korumayı amaçlayan geçici fazla gösterim	Baskıyı kanıt saymak veya rutin diye reddetmek	Yararlanıcıyı, eşik duyarlılığını, alternatifleri ve sonraki ters kayıtları izlemek
Fırsat	Üst düzey yönetici manuel yevmiye kayıtlarını hem yapabilir hem onaylayabilir	Olağan yetkilendirme ve gözden geçirmenin geçersiz kılınması	Belirli bir düzenek olmadan genel "yönetimin kontrolleri geçersiz kılması" ifadesi	Erişimi, zaman damgalarını, hazırlayan–onaylayan yolunu ve bağlantılı kayıtları yeniden kurmak
Finansal–operasyonel tutarsızlık	Sevkiyat ve müşteri faaliyeti azalırken hasılat artar	Erken veya hayali hasılat	Nedensel test yapmadan akıcı bir ürün karması açıklamasını kabul etmek	Bağımsız lojistik, müşteri, nakit, iade ve sonraki dönem verilerini kullanmak
Anlatı değişikliği	Ekip ham veriyi istediğinde açıklama değişir	Uyarlanan gizleme veya başlangıçta eksik bilgi	Davranış biçimini aldatma olarak okumak	Kronolojiyi korumak; her sürümü eş zamanlı kayıtlarla sınamak
Kültür ve görüş bildirme	Kontrol sorumlusu özel olarak konuşmak ister ve misillemeden korkar	Güçlü kişi sorgulamayı bastırır veya istisnaları koordine eder	Duyuma dayalı bilgiyi küçümsemek veya iddiayı gerçek kabul etmek	Kaynağı korumak, bağımsız izler aramak, kontrolün fiilî işleyişini test etmek

2.14. Hile Belirtileri ve Denetçinin Bilişsel Kırılganlıkları

Hile göstergeleri, kasıtlı yanlışlık hipotezinin makullüğünü değiştiren gözlemlerdir. Teşvikleri, kontrol zayıflıklarını, olağandışı işlemleri, muhasebe örüntülerini, faaliyet çelişkilerini, erişim anomalilerini, anlatı değişikliklerini ve kültürel sinyalleri içerir. Kırmızı bayrak sonuç değildir. Değeri güvenilirliğe, özgüllüğe, diğer kanıtlarla birleşimine ve tanısal bir yanıt üretme kapasitesine bağlıdır.

Finansal olmayan ölçütler raporlama anlatısındaki tutarsızlığı açığa çıkarabilir. Brazel et al. (2009), denetçilerin hile riskini değerlendirmek için finansal olmayan ölçütleri nasıl kullanabileceğini göstermektedir. Karşılık gelen üretim, çalışan sayısı, sevkiyat, müşteri faaliyeti veya nakit davranışı olmadan hasılatın büyümesi test edilmeyi hak eden bir temsil belirleyebilir. Karşılaştırma, finansal olmayan ölçütün raporlanan tutarla nedensel ilişkiye sahip olması ve aynı raporlama sürecinin kontrol etmediği bir kaynaktan doğması durumunda en yararlıdır.

Sinyaller stratejik nedenlerle de bulunmayabilir. İyi tasarlanmış bir düzen bilinen eşiklerden kaçınabilir, kayıtları dağıtabilir, meşru karşı taraflar kullanabilir veya denetçinin düşük riskli gördüğü bir hesabı istismar edebilir. Öngörülebilir analitikler sahte güvence yaratabilir. Standart bir kırmızı bayrağın yokluğu yalnızca onu üretmesi beklenen düzenleri zayıflatır; genel olarak hilenin bulunmadığını kanıtlamaz. Stratejik muhakeme, gelişmiş bir aktörün hangi izi ortadan kaldırmaya çalışacağını ve daha zor kontrol edilen hangi izin kalabileceğini sorar (Wilks & Zimbelman, 2004).

Dikkat dağılımı orantılı olmalıdır. Her anomali eşit derecede önemli görülürse ekip sinyal doygunluğu yaşar ve kestirme yollara döner. Hammersley (2011), hileyle ilgili planlama yargılarının güçlüğüne dikkat çekmektedir. Önceliklendirme; potansiyel büyüklüğü, aktörün gücünü, gizleme kapasitesini, kaynak bağımsızlığını, sinyaller arası tutarlılığı ve uygulanabilir prosedürlerin tanısal değerini dikkate almalıdır. Amaç en yüksek kuşku değil, önemli belirsizliğin mümkün olan en fazla azaltılmasıdır.

Hile yargıları kırılgandır; çünkü denetçiler nadir, gizlenmiş ve sosyal açıdan maliyetli olaylar hakkında muğlak kanıttan hareketle muhakeme etmek zorundadır. İyi niyetli açıklama çoğu zaman daha tanıdık, daha iyi belgelenmiş ve yönetimle tartışılması daha kolaydır. Hile açıklaması başlangıçta spekülatif hissedilebilir ve standart programda bulunmayan bir prosedür gerektirebilir. Bu koşullar dikkat, hipotez üretimi, inanç güncelleme ve eylemde öngörülebilir zayıflıklar yaratır.

Üçüncü zayıflık onaylama ve yönlü aramadır. Ekip bir konuyu hata, agresif fakat kabul edilebilir raporlama veya belgelendirme boşluğu olarak çerçevelediğinde bu çerçeveyi tamamlayan kanıtı arayabilir.

Cassell et al. (2022), denetçi risk değerlendirmelerinde onaylama yanlılığıyla uyumlu arşiv kanıtı sunmaktadır. Kunda (1990), yönlü hedeflerin hangi inanç ve kuralların erişilebilir hissedildiğini nasıl şekillendirebildiğini açıklar. Hile ortamında "yönetimin tahminini destekleyecek kanıt bul" görevi, "kanıta en iyi uyan nedensel açıklamanın hangisi olduğunu belirle" görevinden bilişsel açıdan önemli ölçüde farklıdır.

Yedinci zayıflık aşırı güven ve erken kapanıştır. Denetçiler hileli bir açıklamayı tanıma, yöneticinin bilgisini öngörme veya yönetimin güvenilirliğini değerlendirme kapasitelerine aşırı güvenebilir. Han et al. (2011), üstlerin ve astların teknik bilgisini öngörmede denetçilerin aşırı güvenini belgelemektedir. Moore ve Healy (2008), aşırı güvenin farklı biçimlerini açıklığa kavuşturur. Kalibrasyon, denetçilerin güven aralıklarını, bilgi sınırlamalarını ve hangi sonucun hükmü değiştireceğini belirtmesini gerektirir.

Önyargı azaltma yalnızca farkındalık eğitimi değil, karar ortamında değişiklik gerektirir. Ekipler yönetimin nihai tahminini görmeden önce bağımsız bir beklenti oluşturabilir; kritik anomaliler için en az bir kasıtlı ve bir kasıtsız açıklama isteyebilir; bir üyeyi kaynak bağımlılığını belirlemekle görevlendirebilir; baskın hile hipotezini yanlışlayacak kanıtı belgeleyebilir ve başlangıç sonucunun sahibi olmayan bir gözden geçireni kullanabilir. Hesap verebilirlik, önceden belirlenmiş sonucu savunmak yerine sürecin gerekçelendirilmesini istediğinde muhakemeyi geliştirebilir (Kennedy, 1993). Özellik şüpheciliği sorgulama hazırlığını etkileyebilir; ancak durumsal aktivasyon ve şüpheci yargının eyleme dönüşmesi temel olmaya devam eder (Hurtt, 2010; Hurtt et al., 2013; Nolder & Kadous, 2018).

Tablo 2.12. Hile belirtilerinden denetim hipotezine geçiş

Hile hipotezi	Olası gizleme biçimi	Tanısal prosedür	Bağımsızlık ve öngörülemezlik	Yeniden değerlendirme eşiği
Erken veya hayali hasılat	Kontrol edilen belgeler, yan koşullar, gecikmiş alacak kayıtları, seçilmiş teyitler	Sözleşme koşullarını, sevkiyatı, teslim almayı, nakdi, iadeleri ve dönem sonrası alacak kayıtlarını farklı kaynaklar üzerinden izlemek	Taşıyıcı veya müşteri kanıtını güvenli kanallardan elde etmek; seçimleri ve dönemleri değiştirmek	Koşullar, lojistik veya sonraki davranış kaydedilen hasılatla çeliştiğinde kapsamı genişletmek

Hile hipotezi	Olası gizleme biçimi	Tanısal prosedür	Bağımsızlık ve öngörülemezlik	Yeniden değerlendirme eşiği
Yönetim yanlı tahmini	Olumlu varsayımlar, dışlanan olumsuz veriler, bağımlı uzman	Bağımsız beklenti oluşturmak; geriye dönük doğruluğu, duyarlılıkları ve dışlanan kanıtı test etmek	Uzmanın talimatlarını ve kaynak verileri kontrol etmek; dış veya operasyonel doğrulama elde etmek	Makul olumsuz senaryolar güvenlik payını ortadan kaldırdığında veya kaynak bağımlılığı varsayılandan yüksek olduğunda yeniden açmak
Yevmiye kaydıyla kontrolleri geçersiz kılma	Ayrıcalıklı erişim, bölünmüş kayıtlar, filtre eşiklerinin altında kalan açıklamalar, sonraki ters kayıt	Kullanıcı erişimini, zamanlamayı, hesap birleşimlerini, onayları, kaynak belgeleri ve ters kayıtları analiz etmek	Ölçütleri değiştirmek ve rutin test dışında kalan düşük sıklıklı kullanıcıları veya dönemleri incelemek	Yetkisiz erişim veya bağlantılı ters kayıtlar ortaya çıktığında işletmeler ve dönemler genelinde kapsamı genişletmek
Gizlenmiş ilişkili taraf veya olağandışı işlem	Aracılar, dairesel fon hareketleri, parçalı onaylar, sahte iş amacı	Sahipliği, karşı tarafları, nakit akışını, iletişimi, yetkilendirmeyi ve ekonomik özü haritalamak	Uygun olduğunda bağımsız sicil, banka, hukuk ve karşı taraf verilerini kullanmak	Kontrol, yarar veya finansman içerideki kişilerle bağlantılı olduğunda ya da açıklamalar değiştiğinde üst kademeye taşımak
Bastırılmış kontrol başarısızlığı veya iddia	Misilleme, yönlendirilmiş anlatımlar, değiştirilmiş raporlar, kısıtlı erişim	Bağımsız görüşme yapmak, özgün kayıtları korumak, rapor sürümlerini karşılaştırmak, izleme faaliyetini incelemek	Kaynakları korumak; çıkar çatışmalı raporlama hatlarını aşmak; yönetişim veya adli destek almak	Birden fazla bağımsız iz bastırmaya veya kanıtın değiştirilmesine işaret ettiğinde kapsamı genişletmek

2.15. Stratejik Muhakeme, Sorgulama ve Hile Riskine Yanıt

Stratejik muhakeme, potansiyel bir hile aktörünün denetçinin davranışını öngörebileceğini kabul eder.

Birinci düzey denetim muhakemesi, bir yönetim beyanını olağan olarak hangi prosedürlerin test ettiğini sorar. Daha üst düzey muhakeme; aktörün denetçinin ne yapmasını beklediğini, bu beklentiyi nasıl kullanabileceğini ve hangi alternatif prosedürün öngörülmesinin veya etkisiz kılınmasının daha zor olacağını sorar. Bu, denetçinin suç niyeti varsaymasını gerektirmez. Kasıtlı uyarlama makul olduğunda denetim planının etkili kalmasını gerektirir.

Süreç farklı bakış açısı alma düzeyleri gerektirir. Sıfırıncı düzeyde denetçi muhasebe beyanını ve olağan prosedürü belirler. Birinci düzeyde, hile aktörünün yanlışlığı nasıl yaratabileceğini temsil eder. İkinci düzeyde, aktörün hangi olağan prosedürleri bekleyeceğini ve gizlemenin nasıl uyarlanabileceğini düşünür. Üçüncü düzeyde, tanısal ve daha az öngörülebilir bir yanıt geliştirir. Daha ileri düzeyler kaliteyi kendiliğinden geliştirmez; sınırsız geri dönüş spekülasyona dönüşebilir. Yararlı durma noktası, ekip gözlenebilir izlerle bağlantılı uygulanabilir bir prosedür tasarlayabildiğinde ulaşılır.

Öngörülemezlik seçici olmalıdır. Riskle ilgisiz rastgele değişiklik kaynak tüketir ve titizlikle karıştırılabilir. Stratejik öngörülemezlik, aktörün denetim kapsamına ilişkin varsayımlarını hedefler. Farklı bir yerin seçilmesini, hacmi düşük fakat erişimi yüksek bir kullanıcının test edilmesini, olağan pencere dışındaki bir dönemin incelenmesini, farklı sözleşme hükümlerinin teyit edilmesini veya denetime normalde dâhil olmayan faaliyet kaynağından bilgi alınmasını içerebilir. Her seçimin belirtilmiş bir gizleme gerekçesi olmalıdır.

Hile beyin fırtınası, makul hile düzenleri kümesini genişletmeyi, denetime ilişkin bilgiyi paylaşmayı, rutin varsayımlara meydan okumayı ve riskleri denetim yanıtlarıyla ilişkilendirmeyi amaçlar. Kalitesi toplantı süresi veya kaydedilen genel risk sayısıyla ölçülmez. Yararlı bir oturum işletmeye özgü mekanizmalar üretir, azınlık görüşlerini korur, kanıt sonuçlarını belirler ve gerektiğinde planı değiştirir.

Doğrudan açık tartışmayla başlamak üretim engellenmesi ve çapalama yaratabilir. Aynı anda yalnızca bir kişi konuşur, beklerken fikirler unutulur ve erken öneriler arama alanını tanımlar. Kıdemli üyelerin düzenleri gündem kabul edilebilir; faaliyet gözlemlerine sahip personel ise bunları kıdemlinin kategorilerine çevirebilir. Stasser ve Titus (1985), grupların paylaşılmış bilgiyi paylaşılmamış bilgiden daha fazla tartışma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Hile çalışması özellikle uzmanlarda, bileşen ekiplerinde, kıdemsiz personelde veya önceki yıl üyelerinde bulunan paylaşılmamış ayrıntılara bağlıdır. Hiyerarşi hem değer hem risk yaratır. Kıdemli denetçiler önemli düzenleri makul olmayan

ayrıntılardan ayırabilir ve kaynakları yetkilendirebilir. Aynı zamanda tartışmayı çapalayabilir, bir konunun politik açıdan maliyetli olduğunu işaret edebilir veya kıdemsiz üyelerin kendilerini sansürlemesine yol açabilir. Trotman et al. (2015), denetimde grup yargısı ve karar vermeyi sentezleyerek ekip süreçlerinin bireysel bilgiyi kendiliğinden iyi biçimde birleştirmediğini vurgulamaktadır.

Toplantı yalnızca hesaplar etrafında değil, yönetim beyanı–düzen–gizleme–iz ekseninde düzenlenebilir. Her önemli alan için ekip amaçlanan yanlışlığı, gereken aktör ve erişimi, olası kontrol aşımını, yönetimin denetçinin bunu nasıl test etmesini bekleyebileceğini ve hangi bağımsız izin kalacağını belirtir. Bu yapı stratejik muhakemeyi beyin fırtınasıyla bütünleştirir ve "hasılat hilesi", "yevmiye kayıtları" ile "yönetimin kontrolleri aşması" gibi listelerin tam görünmesini önler. Psikolojik güvenlik, kişiler arası riskin aşağılanma veya cezalandırma olmadan alınabileceğine ilişkin ortak inançtır (Edmondson, 1999). Hile beyin fırtınasında ilgili riskler; kusurlu bir fikir önermek, kıdemliye karşı çıkmak, bilgi eksikliğini açığa vurmak veya denetimi geciktirebilecek bir kaygı dile getirmektir. Güvenlik düşük standart veya uzlaşma anlamına gelmez. Katılımın önceden doğru olma koşuluna bağlanmaması sayesinde titiz sorgulamaya izin verir.

Fikir üretimi olasılıkları genişletir; risk değerlendirmesi bunları önceliklendirir. İkisini çok erken birleştirmek yeniliği bastırır, tamamen ayırmak ise yönetilemez liste üretebilir. Aşamalı süreç tercih edilir: geniş üretim, nedensel açıdan farklı düzenleri kümelendirme, teşvik ve fırsatı değerlendirme, potansiyel büyüklüğü tahmin etme, gizleme kapasitesini belirleme ve tanısal prosedürlerin mevcut olup olmadığını değerlendirme.

Hile sorgulaması yönetimden itiraf istemek değil, planlı bir kanıt üretme sürecidir. Amaçları; süreçlerin nasıl işlediğini öğrenmek, teşvik ve erişimi belirlemek, farklı rollerdeki kişilerden anlatımlar almak, tutarlılığı test etmek, bilginin nerede bulunduğunu gözlemlemek ve bağımsız doğrulama için izler üretmektir. Bir yanıtın kanıtsal değeri soruya, konuşana, ortama, zamanlamaya ve sonraki doğrulamaya bağlıdır.

Görüşme sırası bağımsızlığı koruyabilir. İş birliği veya yönlendirme makul olduğunda grup toplantısından önce bireysel anlatımlar almak karşılıklı bulaşmayı azaltır. Faaliyet çalışanları yöneticilerinden ayrı görüşülebilir. Uzmanlardan ve kontrol sahiplerinden yönetimin özetini almadan önce süreci tanımlamaları istenebilir. Düşmanca ortam hiçbir amaca hizmet etmez. Amaç otoritenin ve paylaşılan anlatıların anlamlı farklılıkları silmesini önlemektir.

Kanıtın stratejik kullanımı orantılı ve etik olmalıdır. Denetçi önce tam bir kronoloji isteyebilir, sonra kayıtlarla karşılaştırabilir ve daha sonra belirli bir çelişkiyi sorabilir. Bu, bilgi açığa çıktıkça açıklamanın değişip değişmediğini

gösterebilir. Kanıt hakkında yanlış iddia veya zorlama içermemelidir. Amaç mesleki adaleti koruyarak bilgi ve eksiksizliği test etmektir.

Gizli bildirimler ve iddialar dengeli ele alınmalıdır. Denetçi geçerli sorumluluklar çerçevesinde gizliliği korumalı, kaynağın doğrudan bilgisini ve olası amaçlarını değerlendirmeli, bağımsız kanıt aramalıdır. Bir iddia ne duyum olarak reddedilir ne de olgu olarak kabul edilir. Temel soru, test edilebilir işlemleri, kişileri, sistemleri, tarihleri veya kontrol başarısızlıklarını belirleyip belirlemediğidir. Misilleme riski kültür ve kanıta erişim açısından kendisi de ilgili olabilir.

Hileye yanıt veren prosedür tasarımı, belirli risk mekanizması temsil edildikten sonra başlar. Soru "Hangi ek çalışmayı ekleyebiliriz?" değil, "Aktörün olağan kanıtı kontrol edebileceği düşünüldüğünde, bu kasıtlı düzeni en güçlü iyi niyetli alternatiften hangi kanıt ayırır?" olmalıdır. Bir prosedür; niteliği, zamanlaması, kapsamı, kaynağı ve öngörülemezliği varsayılan eylem ile gizlemeyi ele aldığında duyarlıdır. Üçüncü adım kaynak bağımsızlığı ve bütünlüğüdür. Kanıt kökenine ve kontrollerine kadar izlenmelidir. Yönetim kaynağı seçmiş, ücretini ödemiş, yönlendirmiş veya gözden geçirmişse dışarıda bulunması tek başına bağımsızlığı garanti etmez. Erişim ve değişiklik günlükleri güçlü olduğunda iç sistem verisi yüksek ölçüde güvenilir olabilir; yanıt kanalı tehlikeye girmişse dış teyit zayıf olabilir. Goodwin (1999) kaynağa duyarlı yaklaşımı destekler; ekip hazırlama, teşvik, yeterlilik, erişim ve değiştirme kapasitesini kaydetmelidir.

Yedinci adım finansal ve finansal olmayan kanıtın bütünleştirilmesidir. Brazel et al. (2009), finansal olmayan ölçütlerin hile riski açısından değerini göstermektedir. Raporlanan satışlar lojistik, üretim, müşteriler, kapasite, personel, enerji kullanımı, iadeler ve nakitle karşılaştırılabilir. Dechow et al. (2011), önemli yanlışlıklarla ilişkili özelliklere ilişkin kanıt sunmaktadır. Analitik modeller inceleme alanları üretmeli; prosedürü işletmeye özgü nedensel ilişkiler belirlemelidir. Asare ve Wright (2004), alternatif risk değerlendirme ve program planlama araçlarının hile ortamlarında performansı etkileyebildiğini göstermektedir. Tasarım dersi, risk temsili ile program seçimi arasındaki bağı korumaktır. Risk sicili, beyin fırtınası kaydı, sorgulama notu ve çalışma programı aynı nedensel hikâyeyi anlatmalıdır. Risk yönetimin kontrolleri aşmasıysa, yanıt yalnızca daha büyük rutin örneklemlerden oluşuyorsa bağlantı zayıftır.

Mekanizmayı temsil et: amacı, aktörü, erişimi, eylemi, muhasebe etkisini, gizlemeyi ve izleri belirt.

Ayırt etmeyi tasarla: açıklamalar arasında farklılaşması gereken kanıtı seç.

Yanıt ver ve iletişim kur: çalışmayı değiştir, kontrol sonuçlarını ele al ve uygun yönetişim organını bilgilendir.

III. BÖLÜM
ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ, NÖROBİLİM VE TEKNOLOJİ

Davranışsal denetim yalnızca önyargı listeleri veya mesleki tutum açıklamaları aracılığıyla anlaşılamaz. İddiaları nihayetinde davranışın nasıl gözlendiğine, gizli süreçler hakkında nasıl çıkarım yapıldığına, teknolojilerin kanıtı ve dikkati nasıl yeniden düzenlediğine ve bu düzenlemelerin zaman içinde nasıl değiştiğine bağlıdır. İkna edici bir araştırma programı yöntemi, ölçümü, mesleki bağlamı ve yönetişimi birbirine bağlamalıdır. Bu unsurların hiçbiri açıklama yükünü tek başına taşıyamaz.

Bu bölüm söz konusu bağlantıyı dört aşamada geliştirir. Öncelikle araştırma tasarımı, ölçüm, geçerlilik ve şeffaf çıkarıma özel önem vererek davranışsal denetimde ampirik araştırmanın mantığını inceler. Ardından nörobilimsel ve psikofizyolojik yöntemlerin denetim açısından geçerli görevlere bağlandığında ve açık sınırlar içinde yorumlandığında sağlayabileceği katkıyı ele alır. Üçüncü kısım; veri hatlarının, analitiğin, yapay zekânın, arayüzlerin ve örgütsel rutinlerin yargıyı birlikte şekillendirdiği dijital denetime yönelir. Son kısım ise bu yöntemsel ve teknolojik gelişmelerin mesleki sorumluluğu, öğrenmeyi, şüpheciliği veya kamu güvenini zayıflatmadan nasıl yönetilebileceğini sormaktadır.

Ortak çizgi bilinçli biçimde ölçülüdür: daha zengin veriler kendiliğinden daha güçlü kanıt yaratmaz. Bir ölçüm, yalnızca gözlenen sinyali bir yapıya, yapıyı denetim görevine ve görevi sınırlandırılmış bir sonuca bağlayan savunulabilir zincir aracılığıyla bilgi verici olur. Gözlem ister anket yanıtı, göz hareketi, anomali puanı, üretilmiş açıklama veya denetim davranışının boylamsal kaydı olsun aynı disiplin geçerlidir.

3.1. Davranışsal Denetimde Ampirik Araştırmanın Mantığı

Davranışsal denetimin tarihi "basit" yöntemlerin "ileri" yöntemlerle doğrusal biçimde yer değiştirmesi değildir. Araştırmacıların sorabileceği soruların ve birleştirebileceği kanıtların genişlemesidir. Erken dönem insan bilgi işleme araştırmaları, denetçinin yargısını muhasebe araştırmasının meşru konusu hâline getirmiştir. Araştırmacılar denetim kararlarını standartların otomatik sonucu olarak görmek yerine insanların ipuçlarını nasıl edindiğini, kanıtı nasıl birleştirdiğini, inançlarını nasıl güncellediğini ve deneyimden nasıl öğrendiğini incelemektedir. Libby ve Lewis (1977), bu gelişmekte olan alanı muhasebe yargılarının altında yatan yapı ve süreçler etrafında düzenlerken daha güçlü

kurama, daha zengin görevlere ve birikimli araştırma programlarına duyulan ihtiyacı da belirlemektedir. Laboratuvar ve kâğıt temelli deneyler bu sorulara uygundu; çünkü araştırmacı diğer özellikleri sabit tutarken kanıtı değiştirebiliyordu. Solomon ve Trotman (2003), bu deneysel geleneğin ilk yirmi beş yılını izlemektedir. Araştırmalar denetim yargısının sistematik fakat koşullu olduğunu ortaya koydu: performans soyut olarak deneyime değil, denetçinin bilgisine, göreve, motivasyona ve çevresel özelliklere bağlıdır. Deneysel gerçekçiliğin çeşitli biçimleri vardır. Gündelik gerçekçilik uygulamanın fiziksel ayrıntılarına benzerlikle ilgilidir. Psikolojik gerçekçilik görevin ilgili süreci harekete geçirip geçirmediğiyle ilgilidir. Deneysel gerçekçilik katılımcıların durumu ciddiye alıp almadığıyla ilgilidir. Kuram belirli bir kanıt sırası mekanizmasını ele alıyorsa kısa bir vaka güçlü test sağlayabilir; ayrıntılı simülasyon ise katılımcılar amaçlanan çatışmayı yaşamıyorsa başarısız olabilir. Libby et al. (2002), deneylerin kuramsal ilişkiyi yalıtmak için gürültüden soyutlama yaptığında özellikle değerli olduğunu savunmaktadır. Falk ve Heckman (2009) da kanıt ile genelleme arasındaki sınır açık kaldığında laboratuvar kanıtını sosyal bilim bilgisinin önemli bir kaynağı olarak savunmaktadır. Bu yaklaşım, denetim performansını bilgi, yetenek ve görev koşullarının etkileşimiyle açıklayan çalışmalarla da uyumludur (Bonner & Lewis, 1990; Libby & Luft, 1993).

3.2. Nörobilimsel ve Psikofizyolojik Kanıtın Denetimde Kullanımı

Nöromuhasebe, muhasebe olgularını biyolojik, sinirsel ve fizyolojik süreçler hakkındaki bilgiyle ilişkilendiren disiplinler arası bir araştırma programıdır. Alanı kayıt tutmayı, değerlemeyi, raporlamayı, kontrolü, teşvikleri, etik davranışı, yatırımı ve güvenceyi içerebilir. Nörodenetim ise denetimle ilgili yargı ve davranışa yönelik daha dar uygulamadır. Sınır cihazla değil, incelenen olguyla belirlenir. Denetçilerin çelişkili kanıtı değerlendirirken bakışlarını inceleyen çalışma beyni doğrudan ölçmese bile nörodenetim olabilir. Muhasebe öğrencileriyle yürütülen genel bir fMRI seçim görevi, materyaller finansal rakam içerdiği için kendiliğinden nörodenetim değildir. Komşu dört terim ayırt edilmelidir. Bilişsel nörobilim sinir sistemi etkinliğinin bilişsel işlevleri nasıl desteklediğini incelemektedir. Sosyal ve duygulanımsal nörobilim sosyal etkileşimi, duyguyu, motivasyonu ve düzenlemeyi ele alır. Psikofizyoloji psikolojik olaylarla elektrodermal ve kardiyovasküler etkinlik dâhil fizyolojik tepkiler arasındaki ilişkileri inceler. Nöroekonomi sinirsel kanıtı değerleme, seçim, öğrenme, stratejik etkileşim ve belirsizlikle ilişkilendirir. Nörodenetim dördünden de yararlanabilir; ancak katkısı ödünç alınan yapının mesleki denetim

görevine çevrildiğinde geçerliliğini koruyup korumadığına bağlıdır (Camerer et al., 2005; Rangel et al., 2008).

Alan bazen yargının "kara kutusunu" açmak olarak tanımlanır. Bu benzetme, açmanın bir belirsiz etiketi başka bir belirsiz etiketle değiştirmek anlamına gelmediği ölçüde yararlıdır. Davranışsal çalışma zaman baskısının kanıt aramayı azalttığını bildirebilir. Zayıf bir nörodenetim açıklaması, bilişsel kontrolle ilişkilendirilen bir bölgede değişim olduğunu ekleyip mekanizmanın açıklandığını ileri sürmektedir. Daha güçlü açıklama bir sıra belirtir: son tarih manipülasyonu algılanan zaman yetersizliğini artırır; bakış belirgin doğrulayıcı kanıta kayar; göz bebeği genişlemesi önce yükselir, sonra arama daha erken sona erer; çelişkili unsurlara verilen çatışma duyarlı etkinlik değişir; denetçi daha az tanısal kanıt toplar ve etki göreve özgü bilgi tarafından düzenlenir. Her gözlem kuramın tanımlanmış bölümüne bağlanır. Nörodenetim en az beş biçimde katkı sağlayabilir. Zaman çözünürlüğü sunarak süreçteki değişimin nihai yanıttan önce ne zaman ortaya çıktığını gösterebilir. Uygun kontrollerle birleştirildiğinde dikkat, uyarılma, çatışma ve değerleme hipotezlerini ayırmaya yardımcı olarak süreç ayrıştırması sağlayabilir. Bu tepkilerin bilinçdışı olduğunu varsaymadan örtük veya bildirilmesi zor yanıtları belirleyebilir. Aynı denetçinin koşullar ya da öğrenme dönemleri boyunca nasıl değiştiğini göstererek kişi içi analizi destekleyebilir. Ayrıca eğitim, arayüz veya gözden geçirme hatırlatmasının yalnızca öz bildirime dayalı güveni değil, amaçlanan işlemi değiştirip değiştirmediğini göstererek müdahale tasarımını geliştirebilir. Bu üstünlükler koşulludur. Daha yüksek zamansal ayrıntı daha fazla analitik tercih yaratabilir. Fizyolojik fark istatistiksel olarak güvenilir fakat kuramsal olarak özgül olmayabilir. Kişi içi duyarlılık, kişiler arası zayıf öngörüyle birlikte bulunabilir. Gerçekçi görev kontrol edilemeyen hareket, konuşma ve zamanlama getirebilir; tarayıcıyla uyumlu görev ise denetimi anlamlı kılan etkileşim ve belgelendirmeyi ortadan kaldırabilir. Bilimsel sorun ölçümü en üst düzeye çıkarmak değil, odaktaki açıklamaları ayırabilecek en küçük gözlem kümesini seçmektir (Rangel et al., 2008).

3.2.1. Açıklama Düzeyleri

Sinirsel ve örgütsel açıklamalar denetçi davranışının sahipliği için yarışmamalıdır. Bir tutarsızlığı fark eden fakat gündeme getirmeyen denetim personelini düşünelim. Sinirsel açıklama çatışma tespitini ve beklenen sosyal tehdidi inceleyebilir. Bilişsel açıklama kanıt hakkındaki belirsizliğe odaklanabilir. Kişiler arası açıklama yöneticiyle statü mesafesini ele alabilir. Örgütsel açıklama değerlendirme sistemleri ve psikolojik güvenlikle, kurumsal açıklama ise inceleme ve sorumlulukla ilgilenebilir. Her biri farklı ölçekte işler.

Olay, tek bir düzey seçilip diğerleri yüzeysel ilan edilerek sorumlu biçimde açıklanamaz. Muhasebedeki kişi, görev ve çevre geleneği zaten bir köprü sunmaktadır. Yargı performansı yeteneklere, bilgiye, motivasyona ve çevresel koşullara bağlıdır (Libby & Luft, 1993). Sinirsel veya fizyolojik ölçüler bu modelin içine yerleştirilebilir. Bilgi ve motivasyonun görevle etkileştiği süreçleri kaydedebilirler; ancak görevi veya çevreyi ortadan kaldırmazlar. Örneğin müşteri sorgulaması sırasında yükselen uyarılma; bilişsel çabayı, sosyal değerlendirme tehdidini, şaşkınlığı veya hiyerarşiye ilişkin kaygıyı yansıtabilir. Hangi yorumun makul olduğunu belirlemek için manipülasyonlar, davranışsal tercihler, öz bildirim ve bağlamsal kanıt gerektirmektedir. Waymire (2014), yakın ve nihai nedenselliğe dikkat çeker. Yakın araştırma mevcut mekanizmanın nasıl işlediğini sorar: belirli koşul altında yargıyı hangi süreç üretir? Nihai araştırma, insan kapasiteleri ile muhasebe kurumlarının neden uyumlu biçimde evrilmiş olabileceğini sormaktadır. Nörodenetim çoğu zaman en savunulabilir katkısını yakın düzeyde sunacaktır. Evrimsel savlar karşılıklılık, doğrulama, bellek ve güven hakkında önemli hipotezler üretebilir; ancak günümüzdeki muhasebe görevi sırasında etkinliği gözlemekten daha geniş kanıt gerektirir. Çekici evrimsel anlatı karşılaştırmalı, tarihsel veya gelişimsel kanıtın yerine geçmez. Düzeyler farklı analiz birimlerini de ima eder. Göz bebeği tepkisi birey içinde tekrar tekrar kaydedilir. Şüpheci eylem bir denetim rolü içinde gerçekleşir. Gözden geçirme ikili ilişkide veya ekipte gerçekleşir. Kalite kontrol sonuçları denetim ve firma düzeylerinde doğar. Kuram ekip ikliminin bireysel çatışma işlemesini değiştirdiğini ileri sürüyorsa, ölçümler iç içe ve aktarım mekanizması belirtilmelidir. Yüzlerce fizyolojik gözlemin ortalamasını almak yüzlerce bağımsız denetçi yaratmaz. İstatistiksel model tekrarlanan denemeleri, kişileri, ekipleri ve firmaları dikkate almalıdır (Waymire, 2014).

3.2.2. Üç Yaygın Yanılgı

İlk yanlış anlama nörogerçekçiliktir: bir iddianın sinirsel karşılığı olduğu için daha gerçek hâle geldiği inancı. İşleyen insan sinir sistemi tarafından gerçekleştirilen her yargının sinirsel karşılığı vardır. Bir karşılığı bulmak yapının iyi tanımlandığını, nedenin belirlendiğini veya sonucun denetim kalitesi için önemli olduğunu göstermez. Birçok soru için davranışsal kanıt daha doğrudur. Soru bir hatırlatmanın bağımsız doğrulayıcı prosedür sayısını artırıp artırmadığıysa, prosedürleri gözlemek katılımcıyı görüntülemekten daha bilgi verici olabilir. İkinci yanlış anlama biyolojik özcülüktür: ölçülen farkın değişmez bir kişi türünü ortaya çıkardığı inancı. Beyin ve fizyolojik sinyaller bağlama duyarlıdır ve öğrenme, yorgunluk, ilaç, uyku, stres, görev stratejisi, duyusal özellikler ile ölçüm gürültüsü tarafından şekillenir. Deneyimli ve acemi

katılımcılar arasındaki grup ortalaması farkı bireyi güvenilir biçimde sınıflandıramaz ve farkın doğuştan olduğunu göstermez. Denetimde uzmanlık araştırmaları performansın çok boyutlu ve göreve özgü olduğunu uzun süredir göstermektedir (Bonner & Lewis, 1990).

Nörobilim unvan veya deneyimi değişmez bir biyolojik öze dönüştürmez. Üçüncü yanlış anlama zihin okumadır. Nörofizyolojik yöntemler kontrollü görevler altında gözlenen örüntülerden gizli süreçler hakkında çıkarım yapar. İnanç veya niyetlere aracısız erişim sağlamaz. Bir bölge veya sinyal birçok işlevde yer aldığında ters çıkarım özellikle risklidir (Poldrack, 2006). Daha büyük göz bebeği "daha fazla şüphecilik"; deri iletkenliği "aldatma"; frontal EEG etkinliği "etik muhakeme" anlamına gelmez; fMRI etkinliği yöneticinin dürüst olmadığını göstermez. Çıkarım yalnızca görev karşılaştırmaları, zamanlama, önceki kanıt ve tamamlayıcı ölçüler alternatifleri sınırlandırdığında güvenilirdir. Uygulamadaki sonuç ölçülü fakat yapıcıdır. Nörodenetim, davranışsal denetimin biyolojik ikamesini aramamalıdır. Onun disiplinli uzantısı olmalıdır. Temel araştırma sorusu davranışsal kalır: denetçiler sorunları nasıl temsil eder, dikkati nasıl dağıtır, kanıtı nasıl değerlendirir, sosyal ve örgütsel koşullara nasıl yanıt verir ve yargıyı eyleme nasıl dönüştürür? Nörofizyolojik kanıt bu nedensel zincirin bir bölümünü daha görünür ve test edilebilir kıldığında yararlıdır. Karar verme bazen duygusal sistem ile rasyonel prefrontal denetleyici arasındaki yarışma olarak sunulur. Bu resim akılda kalıcıdır, ancak nörodenetim için fazla kabadır. Değerleme, dikkat, bellek, duygulanım, motor hazırlık, çatışma izleme ve öğrenme etkileşen ağlar tarafından gerçekleştirilir. Aynı bölge farklı işlemlere katılabilir ve aynı işlem göreve göre farklı yapılandırmaları devreye sokabilir. Mesleki yargı, yalıtılmış merkezlerin haritası yerine hesaplama ve etkileşimlerden oluşan sıra olarak daha iyi temsil edilir. Rangel et al. (2008), değere dayalı seçimi beş işlem etrafında düzenler: karar problemini temsil etme, olası eylemlere değer atama, eylem seçme, sonucu değerlendirme ve gelecekteki kararlar için öğrenmedir. Çerçeve ihtiyatla denetime çevrilebilir. Denetçi önce raporlama sorununu ve ilgili alternatifleri temsil eder; kanıtı ve beklenen sonuçları değerlendirir; prosedürel veya raporlama eylemini seçer; müşteri, gözden geçiren ve kanıt tepkilerini gözler; bilgisini günceller. Bu çeviri denetim kararlarının öznel değere indirgenebileceği anlamına gelmez. Dikkat, bilgi, teşvik, duygu ve belirsizliğin girebileceği aşamaları vurgulamaktadır. Sorunun temsili temeldir. Kanıt ağırlıklandırılmadan önce denetçi sorunun ne olduğuna karar vermelidir. Bir sapma olağan gürültü, kontrol başarısızlığı, agresif tahmin veya kasıtlı manipülasyon olarak temsil edilebilir. Deneyim mevcut açıklamaları ve temsile giren ipuçlarını değiştirir (Libby & Frederick, 1990).

Görevin daha sonraki aşamasında gözlenen sinirsel veya fizyolojik fark, daha erken kavramsallaştırmadan doğabilir. Araştırmacı tarafından sabitlenmiş temsille başlayan çalışmalar en önemli mesleki işlemlerden birini kaçırabilmektedir. Denetimde değerleme basit tüketim tercihinden de farklıdır. Denetçiler kanıtsal gücü, beklenen yanlışlığı, prosedür maliyetini, gözden geçirme sonuçlarını, müşteri direncini ve kullanıcılara karşı görevleri değerlendirir. Bazı sonuçlar kişisel, bazıları mesleki veya kamusaldır. Camerer et al. (2005), ekonomik seçimde duygulanımsal ve denetimli işlemler dâhil etkileşen süreçleri tanımlar. Denetim ortamında ilgili öngörü duygunun rasyonelliği kirlettiği değildir. Duygulanım belirginliği veya beklenen zararı işaret edebilir; bilinçli muhakeme ise tercih edilen ticari sonucu gerekçelendirebilir. Kararın kalitesi işlemin göreve kalibre edilip edilmediğine bağlıdır. Eylem seçimi yargıdan farklıdır. Denetçi riski yüksek değerlendirebilir fakat kanıt elde etmeyebilir, danışmayabilir, sorgulamayabilir veya konuyu üst kademeye taşımayabilir. Yetki, beklenen tepki, bütçe ve rol yargının eyleme dönüşüp dönüşmediğini belirler. Carpenter & Reimers (2013), sorumlu denetçi etkisi ile hile göstergelerinin hem hile yargılarını hem eylemleri etkileyebildiğini; Bennett ve Hatfield (2013) ise sosyal uyumsuzluğun kanıt toplamayı etkileyebildiğini göstermektedir. Kuram mesleki eylemle ilgiliyken yalnızca puanı gözleyen bir tasarımı sinirsel süreç kanıtı düzeltemez. Sonuç değerlendirme ve öğrenme denetimde olağandışı ölçüde güçtür. Geri bildirim gecikmeli ve eksiktir. Tespit edilen yanlışlık görünürdür; önlenen yanlışlık düzeltilmiş raporlamanın içinde kaybolabilir; tespit edilmeyen sorun anlık sinyal üretmez ve temiz inceleme sonucu her yargının sağlam olduğunu kanıtlamaz. Sinir sistemi mevcut geri bildirimden öğrenir; ancak hangi geri bildirimin mevcut olacağını örgütler belirlememektedir. Gözden geçirme notları, danışma, koçluk, inceleme, müşteri tepkisi ve terfi sistemleri öğrenme ortamını şekillendirmektedir. Örgütün geri bildirim yapısını içermeyen sinirsel öğrenme çalışması sürecin yalnızca bir bölümünü incelemektedir (Bennett ve Hatfield, 2013).

3.2.3. Otomatik ve Kontrollü İşleme

Otomatik işleme hızlı, öğrenilmiş ve çoğu zaman uyarlayıcıdır. Deneyimli denetçi nedenini açıklamadan önce olağandışı ilişkiyi fark edebilmektedir. Denetimli işleme daha sonra alternatifler üretip tanısal kanıt arayarak sezgiyi test edebilir. İkisi birbirini tamamlamaktadır. Otomatik yanıtı önyargı, denetimli yanıtı doğruluk saymak; uzmanlığın çoğu zaman verimli örüntü tanımadan oluştuğunu, bilinçli muhakemenin ise yönlü güdülenebildiğini veya aşırı yüklenebildiğini görmezden gelmektedir (Smith & Kida, 1991; Nelson & Tan, 2005).

Nörobilim bu kipler arasındaki geçişleri incelemeye yardımcı olabilir ama her kipi tek bir yapıya atamaya çalışmamalıdır. EEG ve göz bebeği ölçüleri erken duyarlılığı izleyen sonraki çabayı gösterebilir; göz hareketleri hızlı yönelimi ve ardından gelen karşılaştırmayı gösterebilir; fMRI dağılmış kontrol ve değer ağlarındaki değişimleri ortaya çıkarabilmektedir. Kuramsal iddia "Sistem 1 bölgesi" ile "Sistem 2 bölgesi"nin varlığı değil, işlemlerin zamansal örgütlenmesidir. Cohen (2017) de kafa derisi EEG örüntülerinin kökeni ve anlamının basit etiketlerin ima ettiğinden daha karmaşık olduğu konusunda uyarmaktadır. Yararlı bir denetim sorusu, başlangıç tepkisinin ne zaman doğrulamayı tetiklediğidir. Şüpheli ipucu anlık uyarılma veya dikkat üretebilir; yine de göz ardı edilebilir, normalleştirilebilir veya aşırı yorumlanabilir. Titiz tasarım ilk tespiti denetimli değerlendirme ve eylemden ayırabilir. Araştırmacı finansal ve finansal olmayan göstergeler dizisi sunabilir, bakış ile göz bebeği tepkisini kaydedebilir, açıklama üretimini isteyebilir ve ardından kanıt seçimini gözleyebilir. Kritik karşılaştırma, erken tepkinin görsel belirginlik ve genel güçlük kontrol edildikten sonra tanısal takibi öngörüp öngörmediğidir. Başka bir soru bilişsel çatışmayla ilgilidir. Çelişkili kanıt, başlangıç hipotezi ile sonraki ipucu arasında çatışma yaratabilmektedir. Olaya ilişkin beyin potansiyelleri hata ve çatışma işleme hakkında milisaniye düzeyinde bilgi sağlarken davranışsal inanç güncellemeleri sonucu gösterir. Gehring et al. (1993), performans izlemeyle ilişkili hata bağlantılı sinirsel yanıtı belirlemiştir. Denetim uygulaması her çatışma sinyalini şüphecilik olarak etiketlemek değildir. Kuramsal olarak belirtilmiş bir çelişkinin tespit edilip edilmediğini, tespitin güncellemeye yol açıp açmadığını veya güven, baskı ya da önceki bağlılık tarafından bastırılıp bastırılmadığını test etmektir (Gehring et al., 1993).

3.2.4. Beyin Bölgesinden Zihinsel Sürece Ters Çıkarım

İşlevsel görüntüleme araştırması çoğu zaman ileri çıkarımla başlar: bir süreci harekete geçirmek üzere tasarlanmış görev, bir bölge veya ağdaki etkinlikle ilişkilendirilmektedir. Ters çıkarım gözlenen etkinlikten geriye doğru hareket ederek bir sürecin gerçekleştiği sonucuna ulaşılmaktadır. Poldrack (2006), etkinlik seçici olmadığında bunun neden zayıf olabileceğini açıklamaktadır. Bir bölge birçok görevde etkinse, onu gözlemek etkinliği hangi sürecin ürettiği hakkında sınırlı bilgi vermektedir.

Denetim yapıları sorunu keskinleştirmektedir. Örneğin anterior insula risk, belirginlik, uyarılma, ağrı ve belirsizlik dâhil çeşitli deneyimlerle ilişkilendirilmiştir. Denetçiler olağandışı bir tahmin gördüğünde insula etkinliği bulunması; korkuyu, aldatma tespitini veya mesleki şüpheciliği göstermez. Görev karşılaştırması sayısal güçlük, şaşkınlık, görsel yoğunluk veya yanıt çatışması

bakımından da farklı olabilmektedir. Güvenilir yorum bu alternatifleri ayıran ve tercihen birden fazla ölçü arasında örüntü öngören tasarım gerektirmektedir. fMRI'da kullanılan kan oksijen düzeyine bağlı sinyal de hemo dinamik süreçler aracılığıyla sinirsel etkinlikle ilişkili dolaylı ve gecikmeli bir ölçüdür. Yararlı mekânsal bilgi sunar, ancak düşünceleri gerçekleştiği anda göstermemektedir (Logothetis, 2008).

3.3. Dijital Denetimde Veri, Yapay Zekâ ve İnsan Yargısı

3.3.1. Araç Benimsemesinden İş Sisteminin Değişimine

Dijital dönüşüm bazen değişmeden kalan denetim sürecinin ileri araçları benimsemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım değişimi küçümsemektedir. Veri çıkarma, test, belgelendirme, gözden geçirme ve iletişim dijital ortamda yürütüldüğünde teknoloji işin örgütlenmesini de etkilemektedir. Hangi alanların kullanılabilir olduğunu, hangi prosedürlerin ölçeklenebileceğini, hangi istisnaların görünür olduğunu, eşiği kimin değiştirebileceğini, gözden geçirmenin nasıl sıralandığını ve tamamlanmanın ne sayıldığını belirlemektedir. Dönüşüm teknik olduğu kadar örgütsel ve davranışsaldır. Dowling ve Leech (2014), denetim destek sisteminin gerekli eylemleri yapılandırarak ve denetçi davranışını değiştirerek denetim sürecini nasıl kontrol edebildiğini göstermektedir. Bu sistemler yöntemi korur, tutarlılığı sağlar ve incelenebilir kayıt yaratır. Aynı zamanda iş akışı hakkındaki varsayımları yerleştirir ve takdir yetkisini denetim ekiplerinden tasarımcılara, yöntem gruplarına veya küresel yöneticilere taşıyabilir. Zorunlu alan dikkati önemli riske yöneltebilir. Buna rağmen kullanıcılar alttaki sorunu çözmeden sistemin biçimini tamamlayabilir. Kilitli sıra adımların bağımsızlığını koruyabilir veya olağandışı vakaya uyumu gereksiz yere zorlaştırabilir. Veri analitiğine ilişkin saha araştırmaları da uygulamanın teknik kapasiteden denetim yararına doğrusal aktarım olmadığını göstermektedir. Salijeni et al. (2021), büyük veri teknolojilerinin sosyomaddesel ilişkiler yoluyla finansal tablo denetiminin niteliğini ve örgütlenmesini yeniden yapılandırdığını göstermektedir: kişiler, araçlar, veriler, örgütsel düzenlemeler ve mesleki anlamlar birlikte gelişmektedir. Bu yeniden yapılandırma uzmanlığın coğrafyasını değiştirir. Merkezî analitik ekip üstün teknik yöntemler geliştirebilir fakat denetim bağlamından uzaklaşabilir. Denetimdeki denetçi müşteri sürecini anlayabilir ancak model ayrıntılarına erişemeyebilir. Satıcı algoritmayı, müşteri kaynak veriyi ve firma eşikleri kontrol edebilir. Böylece hiçbir aktör çıkarım zincirinin tamamına sahip olmaz. Eşgüdüm denetim yeterliliğinin parçasına dönüşmektedir. Kalite, bağlamsal ve teknik bilginin risk hipotezi ile prosedürün tasarlandığı noktada buluşup buluşmadığına bağlıdır. Yeni teknolojiler firmanın sınırlarını da değiştirir. Vitali ve Giuliani (2024), süreç, kaynak, rol ve

ilişkilerdeki değişiklikler dâhil denetim firmalarında dijital teknolojilerle ilişkili fırsat ve zorlukları belirlemektedir. Bulut hizmetleri, dış modeller, veri sağlayıcıları ve yazılım platformları üretim ağını geleneksel denetim ekibinin ötesine taşır. Hesaplamanın dışarıdan alınması mesleki sorumluluğu dışarıya devretmez. Anlaşılması, sözleşmeyle düzenlenmesi, izlenmesi ve belgelenmesi gereken yeni bağımlılıklar yaratmaktadır (Vitali ve Giuliani, 2024).

3.3.2. Dijitalleşmenin Davranışsal Mekanizmaları

Aynı teknolojinin kaliteyi neden geliştirebildiğini veya zayıflatabildiğini beş mekanizma açıklar. Birincisi dikkat dağılımıdır. Sıralamalar, uyarılar, renk ve varsayılan görünümler kıt dikkati yönlendirir. İkincisi sorunun temsilidir. Hesaba göre düzenlenen gösterge paneli; süreç, yönetim beyanı, müşteri veya nedensel hipoteze göre düzenlenen görünümden farklı anlayış teşvik eder. Üçüncüsü çabanın ikame edilmesidir. Otomasyon daha üst düzey çalışma için kapasite açabilir; ancak kazanılan zaman daha derin analiz yerine daha büyük portföyler veya belgelendirme talepleri tarafından emilebilir. Dördüncü mekanizma otorite aktarımıdır. Sistem önerisi standartlaşmış, markalı, teknik açıdan karmaşık veya firma tarafından onaylanmış olduğu için otorite kazanabilir. Kullanıcılar araçla uyumu gerekçeli sapmadan daha güvenli görebilir. Beşincisi öğrenmenin yeniden dağılımıdır. Görev kıdemsiz denetçilerden bir robota veya merkezî uzmana taşındığında anlık verimlilik yükselirken yerel nedensel bilgi daha yavaş gelişebilir. Bu mekanizmalar etkileşir. Mutabakat yapmamış acemi, otomatik mutabakat teknik olarak tamamlandığı hâlde kavramsal olarak yanlış tanımlandığında bunu fark etmede daha zayıf olabilir. Dijital dönüşüm birkaç düzeyde teşhis edilmelidir. Görev düzeyinde hangi işlemlerin otomatikleştirildiği, güçlendirildiği veya yeni yaratıldığı sorulur. Bireysel düzeyde hangi bilginin gerektiği ve hangi dayanma eğilimlerinin harekete geçtiği incelenir. Ekip düzeyinde eşgüdüm, itiraz ve gözden geçirme değerlendirilir. Firma düzeyinde yöntem, teşvikler, erişim ve yönetişim ele alınır. Müşteri ve denetçi düzeyinde veri kontrolü ve iletişim; kurumsal düzeyde inceleme, sorumluluk ve standartlar dikkate alınır. Bir düzeydeki kullanım ölçütü diğer düzeylerde kaliteyi kanıtlayamaz. Olgun uygulama sorusu "Ekip aracı kullandı mı?" değildir. "Riskin fark edilmesinden kanıta ve eyleme uzanan zincirde ne değişti?" sorusudur. İlgili sonuçlar; daha tanısal hipotezlerin üretilip üretilmediğini, çelişkili kanıtın daha erken görünür olup olmadığını, prosedürlerin makul açıklamaları ayırıp ayırmadığını, yanlış alarmların aşırı kapasite tüketip tüketmediğini, gözden geçirenlerin muhakemeyi yeniden kurup kuramadığını ve hataların gizleme yerine öğrenme üretip üretmediğini içermektedir (Vitali ve Giuliani, 2024).

3.3.3. Süreç İzleri ve Analitik Öğrenme

Analitik sistemler süreç verisi üretir: sorgular, süzgeçler, ayrıntıya inme yolları, yorumlar, geçersiz kılmalar, yanıt süreleri ve üst kademeye taşıma kararlarıdır. Bu izler denetçilerin aracı yalnızca açıp açmadığını değil, nasıl kullandığını gösterebilmektedir. Schulte-Mecklenbeck et al. (2017), süreç izleme kanıtının örüntüler sonuçtan sonra yorumlanmak yerine modelden öngörüldüğünde en güçlü olduğunu vurgulamaktadır. Tıklama akışı, bir açıklamanın kullanıcıları doğrulayıcı kayıtları incelemeye yöneltip yöneltmediği ya da yalnızca öneri üzerinde geçirilen süreyi artırıp artırmadığı gibi bir önermeyi test etmelidir. Süreç izleri kalite gelişimini de desteklemektedir. Geçerli uyarılar belirli bir müşteri açıklamasından sonra sürekli reddediliyorsa sorun model duyarlılığından çok dayanma olabilir. Denetçiler düşük riskli uyarıları görsel belirginlik nedeniyle araştırıyorsa ara yüz uyumsuz olabilir. Farklı ekipler uyumsuz kapanış kategorileri kullanıyorsa örgüt sonuçlardan öğrenemez. İz görev bağlamıyla yorumlanmalıdır; uzun süre dikkatli analizi, kafa karışıklığını, kesintiyi veya sistem gecikmesini gösterebilir. Geri bildirim hem modele hem iş akışına dönmelidir. Doğrulanmış istisnalar kuralları geliştirebilir; ancak önceki incelemelerin oluşturduğu etiketler eski sistemin zaten tespit ettiği şeylere doğru yanlı olabilir. Yanlış pozitifler veri veya model zayıflıklarını gösterir. Yanlış negatifler bağımsız keşif gerektirdiği için daha zordur. Dönemsel meydan okuma kümeleri, geriye dönük vaka incelemeleri ve bilinçli olarak eklenen ya da benzetilen senaryolar sistemin yalnızca kendi görünürlüğünden öğrenmesini önleyebilir (Schulte-Mecklenbeck et al., 2017).

3.3.4. Tahmin, Sınıflandırma ve Denetim Anlamı

Yapay zekâ geniş bir etikettir. Güncel denetim uygulamalarında makine öğrenmesi çoğunlukla yalnızca açık kurallara dayanmak yerine örneklerden veya veriden istatistiksel ilişkiler öğrenen modelleri ifade eder. Modeller işlemleri sınıflandırabilir, beklenen değerleri tahmin edebilir, kümeleri tespit edebilir, varlıkları çıkarabilir, belgeleri tanıyabilir, riski sıralayabilir veya sonuçları öngörebilir. Issa et al. (2016), denetimde yapay zekâyı biçimselleştirme ve iş gücünü desteklemeyle ilişkilendirmektedir. Kokina ve Davenport (2017) otomasyonun denetim uygulamasını nasıl değiştirdiğini açıklamaktadır. Modelin hedefi zorunlu olarak denetim yapısı değildir. Önceki denetim düzeltmelerini öngörmek için eğitilen sistem; denetçilerin hangi müşterileri, hesapları ve konuları araştırmayı seçtiği dâhil tarihsel düzeltme sürecini öğrenmektedir. Önemli yanlışlığı doğrudan öğrenmeyebilir. Etiketli hile vakalarıyla eğitilen model etiketleme ve yaptırım ortamını öğrenir. Sözleşme hükümlerini sınıflandırmak üzere eğitilen dil modeli örneklerindeki ilişkileri öğrenir. Hedef, etiket ve denetim amacı birbirinden ayrılmalıdır. Bu ayrım, öngörü başarısını nedensel ya da kanıtsal anlayışla eşitleme

hatasını önler. Yüksek performanslı model işletme değişikliğinden sonra çalışmayan bir vekil değişkeni kullanabilir. İşlemleri ortalamada doğru sıralarken yeni bir ürün veya küçük bağlı ortaklıkta zayıf performans gösterebilir. Bilinen örüntüleri tespit edip stratejik yeniliği kaçırabilir. Denetçinin bir hata modeline ihtiyacı vardır: çıktının hangi koşullarda yanlış olması muhtemeldir ve her hata türünün sonucu nedir? Eğitim, doğrulama ve test verileri uygun birimde ayrılmalıdır. Aynı müşteri, dönem veya işlem zincirindeki kayıtlar bölümler arasında bilgi sızdırabilir ve genellemeyi abartabilir. Amaçlanan kullanım buysa performans gelecek dönemlerde, yeni işletmelerde veya gerçekten görülmemiş vakalarda değerlendirilmelidir. Sınıf dengesizliği, eksiklik, etiket kalitesi, özellik istikrarı, kalibrasyon ve dağılım kayması en az başlık doğruluğu kadar önemlidir (Appelbaum et al., 2017; Kokina & Davenport, 2017).

3.3.5. Model Doğrulama, Kayma ve Açıklama

Denetimde model doğrulamanın en az dört katmanı vardır. Teknik doğrulama kod ve altyapının amaçlandığı gibi işleyip işlemediğini sormaktadır. Sonra istatistiksel doğrulama modelin temsili ve görülmemiş veride nicelleştirilmiş belirsizlikle performansını sormaktadır. Daha sonra, görev doğrulaması hedef ile çıktının denetim kararını destekleyip desteklemediğini sormaktadır. Davranışsal doğrulama kullanıcıların çıktıyı nasıl yorumlayıp kullandığını sormaktadır. Bir model ilk ikisini geçip son ikisinde başarısız olabilmektedir. Kayma veri dağılımları, ilişkiler, etiketler veya kullanıcı davranışı değiştiğinde ortaya çıkmaktadır. Yeni ERP sistemi alanların doldurulmasını değiştirebilmektedir. Bir kampanya yıl sonu kayıtlarını daha az olağandışı kılabilmektedir. Yönetim bilinen izleme kurallarına uyarlanabilir. Denetçiler inceleme uygulamalarını değiştirerek yeni etiketler oluşturabilmektedir. Kayma izleme otomatik istatistikleri alan incelemesiyle birleştirmesi gerekmektedir. İstikrarlı ortalama puan yüksek riskli bölümdeki kötüleşmeyi gizleyebilmektedir. Açıklamalar ilgili model sınırlarını ortaya çıkardığında hata tespitini geliştirebilir. Aynı zamanda açıklama doyumu yaratabilir: tutarlı anlatı öneri yanlışken bile kabulü artırmaktadır. Özellik önem görünümü, belirli yöntem altında hangi girdilerin modeli etkilediğini söyler; özelliklerin temel olaya neden olduğunu kanıtlamaz. Yerel açıklamalar istikrarsız olabilir, genel özetler bireysel vakayı tanımlamayabilir. Değerlendirme sorusu, açıklamanın denetçilerin geçerli tavsiyeyle geçersiz tavsiyeyi ayırmasına yardımcı olup olmadığıdır. Commerford et al. (2022), karmaşık tahminlerde denetçilerin yapay zekâya dayanmasının insan uzmanlara dayanmaktan farklı olduğunu ve algılanan yeterlilik tarafından şekillendiğini göstermektedir. Daha yeni saha kanıtı büyük denetim firmalarında hem fırsatları hem uygulama güçlüklerini belgelemektedir (Kokina et al., 2025).

3.3.6. Kontrol, Katılım ve Görev Kimliği

Kullanıcı kontrolü dayanmayı etkilemektedir. Commerford et al. (2024), denetçilere yapay zekâ sistemine girdi sağlama olanağı vermenin dayanmayı etkileyebildiğini bulmuştur. Katılım anlayışı ve sahiplenmeyi geliştirebilmektedir. Aynı katılım, bağış etkisi yaratarak kullanıcıların yapılandırmaya yardım ettiği sistemi savunmasına yol açabilmektedir. Kontrol anlamlı olmalı; kullanıcılar hangi girdinin çıktıyı değiştirdiğini ve müdahalelerinin ne zaman uygun olduğunu bilmelidir. Mesleki kimlik de önemlidir. Denetçi uzmanlığının yerine geçiyor gibi çerçevelenen öneri savunmacı reddi tetikleyebilir. Aynı öneri aramayı genişletiyor biçiminde sunulduğunda daha kabul edilebilir olabilir. Çerçeveleme kullanıcıları uyuma yönlendirmek için manipüle etmemeli; görev dağılımını doğru açıklamalıdır. Sistemin rolü tespit, tahmin, üretim, doğrulama veya eşgüdüm olabilmektedir. "Yapay zekâ denetçisi" gibi muğlak etiketler iş bölümünü gizlemektedir. Commerford et al. (2022), karmaşık tahminlerde denetçilerin yapay zekâya dayanmasının tavsiye kaynağı ve algılanan yeterlilikten etkilendiğini göstermektedir. Glikson ve Woolley (2020), insanların yapay zekâya güvenine ilişkin ampirik araştırmayı sentezleyerek güvenin performans, şeffaflık, somutlaşma ve görev özellikleri dâhil somut ve soyut sistem özelliklerinden etkilendiğini göstermektedir. Uygulamadaki sonuç, dayanmanın yalnızca arka uç doğruluğuyla belirlenmeyip bütün deneyim aracılığıyla tasarlandığıdır. İnsan gözden geçirmesi sistemde bulunmayan bilgi ekleyecek biçimde yapılandırılmalıdır. Gözden geçiren bağımsız hipotez olmadan aynı veriyi, aynı temsili ve aynı öneriyi görürse model hatasını tekrar edebilir. Tamamlayıcılık tarafların kısmen farklı güçlü yönlere ve başarısızlık biçimlerine sahip olmasıyla vardır. Model ölçeği işleyebilir; insan değişen iş bağlamını, stratejik davranışı, standartları ve kişiler arası sinyalleri anlayabilir. İnsan müşteri baskısından etkilenebilir; model tutarlı ilişki uygulayabilir. Tasarım bu farklılıkları karşı karşıya getirmelidir (Commerford et al., 2022).

3.3.7. Dağıtılmış Sorumluluk ve Ekip Süreci

İnsan ve yapay zekâ çalışması sorumluluğu dağıtabilmektedir. Denetçi öğeyi modelin işaretlediğini; geliştirici modelin yalnızca tavsiye verdiğini; satıcı eşiği firmanın seçtiğini; gözden geçiren hazırlayanın çıktıyı doğruladığını söyleyebilmektedir. Sorumluluk haritası amacı kimin tanımladığını, veriyi kimin onayladığını, modeli kimin doğruladığını, ara yüzü kimin yapılandırdığını, çıktıyı kimin yorumladığını, takibi kimin yürüttüğünü, sonucu kimin gözden geçirdiğini ve olaylara kimin yanıt verdiğini belirlemelidir. Ekip etkileşimi merkezî kalmaktadır. Trotman et al. (2015), denetim yargısının grup süreçleri tarafından şekillendiğini; McAllister et al. (2021) ise hile beyin fırtınasında şüpheci azınlığın ikna potansiyelini göstermektedir. Yapay zekâ önerisi grupta yüksek statülü başka bir sese dönüşebilir.

İlk ve anonim biçimde "sistem" olarak sunulursa tartışmayı daraltabilir. Daha iyi protokol öneriyi açıklamadan önce bağımsız gözlemleri toplar ve bir kişiyi önerinin yanlış olacağı koşulları ifade etmekle görevlendirmektedir (Trotman et al., 2015).

Aşağıdaki tablo, yaygın insan ve yapay zekâ başarısızlıklarını gözlenebilir sinyaller ve korumalarla eşleştirmektedir. Kalite ölçütü en yüksek uyum değil, ayırt edici dayanmadır.

Tablo 3.1. İnsan ve Yapay Zekâ İşbirliğinde Dayanma Hataları ve Koruyucular

Durum	İnsan riski	Gözlenebilir belirti	Tasarım koruyucusu	Kalite ölçütü
İlk öneri	Sistem çıktısına çapalanma	Kaynak incelenmeden yargı değişir	Bağımsız ön değerlendirme	Gözden geçirme sırayı değil kanıtı izler
Yüksek güven puanı	Otomasyon yanlılığı ve erken kapanış	Sonuçları önemli belirsizliğe rağmen sınırlı izleme	Kalibrasyon ile hata sayılarını gösterme	Sonuçları ağır vakaların uygun biçimde test edilmesi
Görünür model hatası	Algoritmadan kaçınma	Daha sonraki geçerli çıktılar görmezden gelinir	Karşılaştırmalı hata eğitimi; sınırlandırılmış kullanım savları	Koşullar desteklediğinde dayanmanın yeniden kurulması
Kullanıcı girdisi	Sahiplenme ve onaylama	Kullanıcı kendi yapılandırdığı çıktıyı savunur	Yapılandırma ile gözden geçirmeyi ayırma	Geçersiz kılma ve kabul kanıta dayanır
Açıklama	Akıcılık ve açıklamadan tatmin	Tutarlı gerekçe doğrulamanın yerini alır	Kaynak bağlantıları ve karşı örnek görevi	Kullanıcılar makul görünen fakat geçersiz öneriyi tespit eder
Uzman görüşüyle çatışma	Statü ikamesi veya kimlik tehdidi	Kaynaklardan herhangi birine otomatik boyun eğme	Kör başlangıç değerlendirmeleri ve uzlaştırma protokolü	Çatışma tanısal ek kanıt üretir
Ekip tartışması	Uzlaşı zinciri	Yapay zekâ açıklamasından sonra az sayıda benzersiz bilgi	Tartışma öncesi gözlemler; şüpheci rol	Benzersiz işaretler toplulaştırma sonrasında korunur
Son inceleme	Sorumluluğun dağılması	Sonuçtan sorumlu adı belirlenmiş kişi yoktur	Karar hakları ve onay haritası	Yetkin bir kişi eylemi yeniden kurabilir ve savunabilir

3.3.8. Sisteme ve Kullanıcıya Yönelik Çifte Şüphecilik

Dijital denetimde mesleki şüpheciliğin iki nesnesi vardır. Birincisi bilgi ve sistemdir: verinin nereden geldiği, modelin nasıl çalıştığı, neyi atladığı ve ne zaman başarısız olduğudur. İkincisi insan tepkisidir: kullanıcının çapalanmış, aşırı güvenli, güdülenmiş, yorgun veya karmaşıklıktan caydırılmış olup olmadığır. Sağlam süreç ikisini de değerlendirmektedir. Teknolojiyi tarafsız görmek sistem riskini; her teknolojik çıktıyı şüpheli görmek yararlı kanıtı görmezden gelir ve gösterişçi dirence dönüşebilmektedir. Nelson (2009), şüpheci yargıyla şüpheci eylemi ayırmaktadır. Nolder ve Kadous (2018) şüpheciliği zihniyet ve tutumda temellendirirken Hurtt (2010) özellik boyutlarını ölçmektedir. Dijital ortamlarda şüpheci durum açıklanmayan puan, tutarsız kaynak kayıtları, beklenmeyen model değişikliği veya çalışma aralığı dışındaki çıktı tarafından harekete geçirilebilmektedir. Eylem; veri soy ağacına erişim, alternatif analiz, teknik yardım ve geciktirme ya da geçersiz kılma yetkisi gerektirmektedir. Kaynak değerlendirmesi insan ve makine etiketinin ötesine geçmelidir. Goodwin (1999), kaynak bütünlüğü ve kanıt tutarlılığının önemini göstermektedir. Makine çıktısı kontrollü veride istikrarlı hesaplama yaptığında yüksek ölçüde güvenilir olabilir; insan uzman teşvikleri ve yöntemleri zayıf olduğunda güvenilmez olabilmektedir. Tersine dışarıdan markalı model saydam olmayabilir ve müşteri kontrolündeki girdilere bağımlı olabilmektedir. Denetçi her kaynak için yeterliliği, bütünlüğü, yöntemi, veriyi, bağımsızlığı, şeffaflığı ve hata sonucunu değerlendirmelidir. Rose (2007), deneyim ve güvenin agresif raporlama kanıtına dikkati ve kasıtlı yanlışlık yargılarını etkilediğini göstermektedir. Dijital güven dikkatten önce işleyebilir: düşük risk puanı kullanıcının çelişkili kanıtı incelemesini önleyebilmektedir. Dikkatten sonra da işleyebilir: kullanıcı çelişkiyi görür fakat modelin "daha fazla veri" içerdiği gerekçesiyle açıklayıp yok saymaktadır. Süreç tasarımı ilgili bilginin erişilebilir, görülmüş, anlaşılmış ve eyleme dönüştürülmüş olup olmadığını göstermelidir (Nolder ve Kadous, 2018).

3.3.9. Veri Kullanımının Sınırları

Dijital denetim; kişisel, ticari ve davranışsal verilere erişimi genişletmektedir. İşlem kayıtları, denetimin amacı giderlerin sınıflandırılmasıyla ilgili olsa bile çalışanların konumlarını, çalışma programlarını, ilişkilerini, sağlıkla ilgili satın alımlarını veya sendikal faaliyetlerini açığa çıkarabilmektedir. İletişim analizi, odaklanılan kontrolün ötesindeki içeriği ortaya çıkarabilmektedir. Üretken sistemler gizli bilgileri dış hizmetlere aktarabilmektedir. Etik yönetişim, amacın tanımlanması ve yalnızca bu amaç için gerekli asgari verinin toplanmasıyla başlamaktadır. Amaçla sınırlılık, bir denetim prosedürü için edinilen veri setinin

genel bir çalışan izleme kaynağına dönüşmesini önlemektedir. Erişim role dayalı ve süreyle sınırlı olmalıdır. Saklama süresi, verinin süresiz erişilebilir olmasına değil, kanıtsal ve hukuki gerekliliklere dayanmalıdır. Türetilmiş özellikler, gömüler, istemler, model günlükleri ve yedekler; açık tanımlayıcılar kaldırılmış olsa bile hassas kalabilir. Silme ve olaylara müdahale süreçleri bu ikincil varlıkları da kapsamalıdır. Munoko et al. (2020), denetimde yapay zekânın nesnellik, gizlilik, şeffaflık, kontrol ve mesleki sorumluluk dâhil etik sonuçlarını incelemektedir. Bu konular birbiriyle bağlantılıdır. Opak bir model yanlılığın belirlenmesini zorlaştırır; tedarikçiye bağımlılık kontrolü azaltabilir; ticari baskı doğrulama tamamlanmadan uygulamayı teşvik edebilir; sorumluluğun dağılması ise düzeltmenin kime ait olduğunu belirsizleştirebilir. Gizlilik, deneysel çalışmaları da sınırlar. Denetim verileri; yetkilendirme, güvenlik incelemesi ve amaç analizi olmaksızın genel bir modeli eğitmek için kullanılmamalıdır. Sentetik veya kimlikten arındırılmış veriler geliştirmeyi destekleyebilir; ancak kayıtlar zengin olduğunda kimlikten arındırma başarısız olabilir. Firma, verilerin nerede işlendiğini, hangi alt yüklenicilerin erişimi olduğunu, istemlerin saklanıp saklanmadığını, çıktıların hizmet sağlayıcının eğitim sürecine girip girmediğini ve hizmet değiştiğinde ne olacağını bilmelidir (Munoko et al., 2020).

3.3.10. Hesap Verebilirlik ve Tedarikçi Bağımlılığı

Hesap verebilirlik, bir kararı açıklama ve savunma kapasitesini gerektirmektedir. Bir tedarikçinin modelinin özel mülkiyet olduğunu belirten sözleşme hükümleri, çıktı önemli bir denetim prosedürünü desteklediğinde firmanın dayanma gerekçesi olamamaktadır. Fikrî mülkiyetin bütünüyle açıklanması her zaman gerekli değildir; ancak firma amaçlanan kullanım, veri, doğrulama, güvenlik, sınırlılıklar, değişiklik yönetimi ve olaylara müdahale hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Tedarikçi yoğunlaşması bağlantılı risk yaratır. Çok sayıda firma aynı modeli, veri sağlayıcısını veya bulut bileşenini kullanıyorsa, bir hata aynı anda birden çok denetimi etkileyebilir. Denetim düzeyindeki gözden geçirme, yukarı akıştaki sistematik bir hatayı tespit edemeyebilir. Firmaların portföy izlemesine, bağımsız testlere, önemli değişikliklerin sözleşmeye dayalı olarak bildirilmesine, acil durum planlarına ve bir aracı durdurma yeteneğine ihtiyacı vardır. Sorumluluk, olaylar meydana gelmeden önce dağıtılmalıdır. Denetim sorumlusu denetim sonucundan; model sahipleri doğrulamanın sürdürülmesinden; veri sahipleri onaylı kaynakların korunmasından; bilgi güvenliği ekipleri altyapının korunmasından; satın alma birimi sözleşmeye dayalı hakların yönetilmesinden; etik ve bağımsızlık işlevleri yasaklanmış kullanımların incelenmesinden; kalite yönetimi ise sonuçların izlenmesinden sorumludur. Bu roller örtüşür; ancak birbirinin yerine

geçmemelidir. Etik, teknik doğrulamanın eki değildir. Doğru bir model; ölçüsüz gözetim gerektiriyorsa, gizli verileri açığa çıkarıyorsa veya anlamlı itirazı engelliyorsa kabul edilemez olabilir. Daha az doğru bir araç da hata sonuçları ağır olduğunda kabul edilemez. Orantılılık; beklenen denetim yararının müdahaleyi, yükü ve kalan riski haklı gösterip göstermediğini ve daha az müdahaleci bir yöntemin aynı amaca ulaşıp ulaşamayacağını sorgulamaktadır (Nolder ve Kadous, 2018).

3.4. Geleceğin Davranışsal Denetim Sistemleri ve Yönetişim

Önceki bölümlerde geliştirilen tartışmalar ortak bir çizgide birleşmektedir. Davranışsal denetim; insanların, görevlerin, ilişkilerin, örgütsel koşulların ve teknolojilerin ilk risk işaretinden denetlenebilir eyleme uzanan süreci nasıl biçimlendirdiğini incelemektedir. Birinci bölüm kavramsal ve kuramsal temelleri kurmuş; sınırlı rasyonellik, uzmanlık, sosyal etki, etik ve teknolojiyi, yargı performansına ilişkin kişi–görev–çevre yaklaşımı (Libby & Luft, 1993) ile denetim araştırmalarındaki görev, kişi ve kişiler arası etkileşim perspektifini (Nelson & Tan, 2005) genişleten beş bileşenli bir mimari içinde konumlandırmıştır. İkinci bölüm bu mekanizmaları mesleki uygulamaya taşıyarak kanıt arama, yargı, mesleki şüphecilik, etik eylem ve hile riskine yanıt süreçlerini ele almıştır. Üçüncü bölümün sorusu ise farklıdır: Bu davranışsal iddialar nasıl incelenebilir, ölçülebilir, dijital sistemlere nasıl yerleştirilebilir ve nasıl yönetilebilir? Bu çizgi, açıklamadan tanıya; tanıdan kurumsal tasarıma ilerlemektedir. Bu ilerleme uygulamadaki temel soruyu da değiştirir. Mesele, insanın mı yoksa makinenin mi soyut olarak daha iyi olduğu değildir. Asıl mesele, her birinin hangi görevlerde savunulabilir katkı sunabildiği, aralarındaki uyuşmazlığın nasıl ele alınacağı ve birleşik sistem başarısız olduğunda sorumluluğun kimde kalacağıdır. Geleceğin denetim sistemlerinde biliş; denetim ekipleri, uzmanlar, müşteri sistemleri, analitik modeller ve gözden geçirenler arasında giderek daha fazla dağılacaktır. Trotman et al. (2015), iletişim yapısı ile statünün bir ekibin neyi bilebildiğini ve hangi konuları sorgulayabildiğini etkilediğini göstermektedir. Dijital araçlar buna yeni bir katman ekler: Denetçi görmeden önce bilgiyi seçebilir, sıralayabilir, sıkıştırabilir ve kimi durumlarda yeni içerik üretebilirler. Kapsam genişlerken dikkat daralabilir. Teknik açıdan başarılı görünen bir tasarım bağımsız hipotez oluşturmayı yine de zayıflatabilir veya çözümlenmemiş bir istisnanın gözden kaçırılmasını kolaylaştırabilir. Bu nedenle teknik performans yönetişimin yalnızca bir parçasıdır. Dayanma ve geçersiz kılma davranışı, öğrenme, üst kademeye taşıma, belgelendirme ve sorumluluğun dağılımı da değerlendirilmelidir. Büyük Veri, performans fırsatlarıyla birlikte davranışsal riskler yaratmaktadır (Brown-Liburd et al.,

2015). Yapay zekâ destekli girdilere dayanma, kısmen denetçilerin insan ve makine katkılarını nasıl anladığına ve karşılaştırdığına bağlıdır (Commerford et al., 2022). Şeffaflık, gizlilik, yanlılık ve hesap verebilirliğe ilişkin etik sorunlar ise yalnızca kullanım anında değil, sistemin geliştirilmesinden uygulamaya alınmasına kadar bütün yaşam döngüsü boyunca önem taşımaktadır (Munoko et al., 2020).

Yararlı bir gelecek modeli tanısal nitelikte olmalıdır. Kalite bozulduğunda inceleme şu sırayı yeniden kurmalıdır: ekibin başlangıçta neye inandığı, hangi alternatifleri ürettiği, sistemin kanıtı nasıl sıraladığı, insan yargısının ne zaman değiştiği, muhalefetin nerede kaybolduğu ve gözden geçirme sürecinin neyi ödüllendirdiği. Bu sıra, "otomasyon yanlılığı" veya "yetersiz şüphecilik" şeklindeki genel bir bulgudan daha fazlasını ortaya koymaktadır. İş sisteminde kontrol edilebilir bir noktayı belirlemektedir. Aynı disiplin yeniliğe de uygulanmaktadır. Umut vadeden bir gösterim, aracın son teslim baskısı, eşitsiz uzmanlık, müşteri direnci veya yanlış alarm akışı altında yararlı kalacağını kanıtlamaz. Geçiş; her birinin kanıt gereklilikleri, durdurma ölçütleri ve sorumlusu bulunan sınanabilir taahhütler dizisi olarak ele alınmalıdır. Davranışsal denetim giderek tarihsel finansal tablo iddialarının sabit kümesinin ötesinde faaliyet gösterecektir. Sürdürülebilirlik bilgisi, iklimle ilgili tahminler, algoritmik sistemler, siber dayanıklılık, tedarik zinciri iddiaları ve diğer kurumsal raporlama biçimleri; sınırları, ölçüm sistemleri ve kullanıcı beklentileri hâlen gelişmekte olan yapılar ortaya çıkarmaktadır. Yenilik, davranışsal zorluğun yalnızca bir parçasıdır. Belirsiz ölçütler çerçeveleme etkilerini, yönetim etkisini, uzmana bağımlılığı ve sınırlı güvenceyi geniş bir itibari rahatlığa dönüştürme eğilimini de artırmaktadır (Commerford et al., 2022).

Geleceğin güvence hizmetleri bir iddia haritasıyla başlamalıdır. Raporlanan her iddia; tanımlanmış bir ölçüte, üretim sürecine, sorumlu kişiye, belirsizlik profiline, makul manipülasyon yoluna ve kanıt kaynağına bağlanmalıdır. Bu yaklaşım, denetimin bir çerçevenin saygınlığından veya bir ölçütün teknik görünümünden güven ödünç almasını önler. Ölçüm modellere, senaryolara veya değer zinciri tahminlerine bağlı olduğunda güvence sonucu, belirsizliği görünüşte kesin bir puana sıkıştırmak yerine korumalıdır. Genişleme, beklenti boşluğunu da değiştirmektedir. Denetim daha dar ölçütlere odaklansa bile kullanıcılar bir güvence etiketini örgütsel erdemin, gelecekteki performansın veya yeşil aklamanın bulunmadığının teyidi olarak yorumlayabilmektedir. Geleceğin denetçisi yalnızca neyin test edildiğini değil, çalışmanın hangi tür çıkarımı destekleyip hangisini destekleyemeyeceğini de iletmelidir. Davranışsal araştırma; rapor dili, görsel simgeler, güvence düzeyleri ve hizmet sağlayıcının kimliğinin kullanıcı anlayışını nasıl şekillendirdiğini incelemelidir. Geleceğin

denetçisinin ek teknik beceriler listesinden daha fazlasına ihtiyacı vardır. Veri okuryazarlığı, model değerlendirmesi, sürdürülebilirlik bilgisi, iletişim ve sistem düşüncesi önemlidir; ancak yeterlilik görev performansıyla gösterilir: risk hipotezi kurmak, açıklamalar arasında ayrım yapacak kanıtı belirlemek, model çıktısını sorgulamak, etik çatışmayı tanımak, çözümlenmemiş belirsizliği üst kademeye taşımak ve başka bir uzmanın yeniden kurabileceği bir sonucu belgelendirmektir (Commerford et al., 2022).

Eğitim üretken zorluğu korumalıdır. Öğrenciler ve genç denetçiler başlangıçtaki problem temsilini oluşturmadan önce üretilmiş açıklamalara erişirse, nedensel bilgi geliştirmeden iyi yazılmış çalışmalar ortaya koyabilmektedir. Eğitim; bağımsız yargı, araç destekli analiz, karşıt sınama, geri bildirim ve düşünsel değerlendirme arasında dönüşümlü ilerlemelidir. Ölçülü dayanma, sistemin her zaman doğru olduğu gösterimlerden geliştirilemeyeceği için öğrenenler hem otomasyon başarısıyla hem otomasyon başarısızlığıyla karşılaşmalıdır. Mesleki kimlik de sınanacaktır. Teknik uzmanlar, tedarikçiler ve modeller kanıt üretimine katkıda bulunduğunda denetçiler ya dış uzmanlığı reddederek statülerini savunabilir ya da teknik çıktıyı otorite kabul ederek yetki alanlarını terk edebilmektedir. Daha güçlü bir kimlik, hesap verebilir çıkarım etrafında örgütlenir: denetçi uzmanlığı koordine eder; ancak iddiaları, kanıtı, belirsizliği ve eylemi birbirine bağlama sorumluluğunu taşımaya devam etmektedir. Bağımsızlık, müşteri, ticari, teknolojik ve hiyerarşik baskı altında bu çıkarımsal sorumluluğu koruma kapasitesine dönüşmektedir. Tahmin ve arşiv kanıtları birlikte okunmalıdır. Uzman beklentileri, dijitalleşmeyle denetim işinin önemli ölçüde yeniden yapılandırılacağını gösterirken firma düzeyindeki kanıtlar yapay zekâ yatırımlarını denetim üretimi ve kaliteyle ilgili sonuçlardaki değişimlerle ilişkilendirmektedir (Tiberius & Hirth, 2019; Fedyk et al., 2022). Her iki kanıt biçimi de teknolojik determinizmi haklı göstermez: tahminler koşullu yargılardır ve arşivsel ilişkiler bütün mekanizmaları ortaya çıkarmaz. Bununla birlikte birlikte ele alındıklarında iş gücü tasarımını, öğrenmeyi ve insan–yapay zekâ sorumluluğunu uzak olasılıklar değil, güncel yönetişim meseleleri olarak ele almayı haklı çıkarırlar. Aşağıdaki tablo, bu yönetişim problemini bir görev dağılımı matrisine dönüştürmektedir.

Tablo 3.2. İnsan ve Yapay Zekâ Görev Dağılımı Matrisi

Görev özelliği	Makinenin uygun rolü	İnsanın vazgeçilmez rolü	Zorunlu koruma
Yüksek hacim, açık kural	Uygulamak, mutabakat yapmak ve istisnaları işaretlemek	Kapsamı tanımlamak ve istisnaları çözmek	Tamlık kontrolleri ve değişiklik kontrolü
Örüntü arama, belirsiz ilişki	Aday örüntüleri sıralamak veya üretmek	Nedensel hipotezler kurmak ve alternatifleri test etmek	Örneklem dışı doğrulama ve belirsizliğin gösterimi
Metin özetleme ve taslak	Bilgiyi getirmek, karşılaştırmak ve taslak oluşturmak	Kaynakları, nüansı ve sonucu doğrulamak	Köken, atıf kontrolü ve gizlilik
Yüksek yargı ve maddi sonuç	Senaryolar ve duyarlılık analizi sağlamak	Yargının, üst kademeye taşımanın ve belgelendirmenin sorumluluğunu üstlenmek	Bağımsız ilk görüş ve nitelikli gözden geçirme
Etik çatışma veya ihbar	Ahlaki kararı vermeden gerçekleri düzenlemek	Cesaret, adalet ve hesap verebilirliği uygulamak	Korumalı kanallar ve misilleme karşıtı kontroller
Öğrenme görevi	Denemeden sonra geri bildirim vermek	Nedensel ve mesleki bilgi oluşturmak	Geciktirilmiş yardım ve hata temelli koçluk

Geleceğe hazırlık, kontrollü geçişlerden oluşan bir portföydür. Firma umut vadeden bir gösterimden doğrudan zorunlu uygulamaya geçmemelidir. Bir aracın davranışsal etkileri çoğu zaman yalnızca son teslim tarihleri, müşteri direnci, deneyimsiz kullanıcılar, yanlış alarmlar ve performans teşvikleri bulunduğunda ortaya çıkmaktadır. Geçerli bir pilot çalışma; gerçekçi hata koşullarını, karşılaştırma gruplarını, aşağı yönlü sonuç ölçütlerini ve müdahaleyi durdurmak ya da yeniden tasarlamak için açık ölçütleri içermelidir. Yönetişim; teknik doğrulamayı, görev doğrulamasını, davranışsal doğrulamayı ve kurumsal yetkilendirmeyi birbirinden ayırmalıdır. Teknik doğrulama sistemin belirtildiği gibi çalışıp çalışmadığını sormaktadır. Sonra görev doğrulaması çıktının denetim amacıyla ilgili olup olmadığını sormaktadır. Daha sonra davranışsal doğrulama kullanıcıların nasıl dayandığını, geçersiz kıldığını, öğrendiğini, iletişim kurduğunu ve eylemde bulunduğunu sormaktadır. Son olarak kurumsal yetkilendirme sorumluluk, gizlilik, bağımsızlık, güvenlik, belgelendirme ve dış hesap verebilirliğin kabul edilebilir olup olmadığını sormaktadır. Bir kapıdan geçmek, diğerindeki başarısızlığı telafi edemez (Commerford et al., 2022). Aşağıdaki tabloda aşamalı protokol bu ayrımları karar noktalarına dönüştürmektedir.

Tablo 3.3. Davranışsal Olarak Güvenli Geçiş Protokolü

Aşama	Temel soru	Gerekli kanıt	Davranışsal kontrol	Devam kararı
1. Problem tanımı	Hangi denetim başarısızlığı ele alınmaktadır?	Başlangıç süreç ve sonuç verileri	İhtiyacı teknoloji heyecanından ayırma	Yalnızca sınanabilir bir amaç varsa devam et
2. Tasarım	Roller ve dikkat nasıl değişecektir?	İş akışı, sorumluluk ve başarısızlık haritası	Önceden başarısızlık analizi ve muhalefet gözden geçirmesi	Çözümlenmemiş sahipliği yeniden tasarla
3. Kontrollü pilot	Sistem bütün zinciri geliştiriyor mu?	Karşılaştırmalı, göreve uygun sonuçlar	Bağımsız ilk yargılar ve hataya maruz bırakma	Yalnızca sonuçlar iyileşirse ölçekle
4. Sınırlı kullanım	Performans gerçek baskı altında sürüyor mu?	Sapma, geçersiz kılma, iş yükü ve olay verileri	Korumalı üst kademeye taşıma ve kullanıcı geri bildirimi	Güvenli olmayan dayanma örüntülerinde duraklat
5. Kurumsallaşma	Teşvikler ve öğrenme uyumlu mudur?	Kalite, eğitim ve eşitlik göstergeleri	Yönetişim gözden geçirmesi ve dönemsel sorgulama	Sürdür, gözden geçir veya kullanımdan çek
6. Yeniden değerlendirme	Başlangıçtaki amaç hâlâ geçerli midir?	Değişen görevler, veriler, standartlar ve riskler	Sona erme tarihi ve geri dönüş tatbikatı	Yetkiyi açıkça yenile

IV. BÖLÜM
DENETÇİ GÖRÜŞLERİ ÇERÇEVESİNDE DAVRANIŞSAL DENETİM ÜZERİNE NİTEL BİR İNCELEME

4.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, denetçilerin mesleki yargı ve karar verme süreçlerinde etkili olan bilişsel, etik, örgütsel ve teknolojik faktörleri davranışsal denetim perspektifinden incelemektir. Çalışma, Türkiye'de faaliyet gösteren 15 denetçinin mesleki deneyimlerine ilişkin anlatılarıyla sınırlıdır. Nitel araştırma tasarımı gereği bulgular istatistiksel genelleme amacı taşımamakta; denetçilerin belirli durumları nasıl deneyimlediklerini, yorumladıklarını ve mesleki kararlarıyla nasıl ilişkilendirdiklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Çalışma nitel araştırma yaklaşımıyla yürütülmüştür. Araştırmanın amacı, katılımcıların belirli mesleki durumlara yükledikleri anlamları ve bu durumları nasıl yorumladıklarını kendi anlatıları üzerinden incelemeyi gerektirdiğinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Analiz, kitabın kuramsal çerçevesiyle ilişkilendirilen tümdengelim ağırlıklı tematik analiz biçiminde yapılandırılmıştır. Bu yaklaşım, araştırma sorularını bütüncül ve bağlama duyarlı biçimde ele alan nitel araştırma anlayışıyla uyumludur (Yıldırım & Şimşek, 2008). Kodlama ve tema geliştirme sürecinde nitel veri analizinin sistematiklik, izlenebilirlik ve anlam örüntülerini ortaya çıkarma ilkeleri esas alınmıştır (Çelik et al., 2020).

Veriler yarı yapılandırılmış, yüz yüze ve derinlemesine görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Katılımcıların belirlenmesinde ölçüt temelli örnekleme mantığı izlenmiş; temel ölçüt olarak mesleki denetim deneyimine sahip olma koşulu benimsenmiş ve araştırma kapsamına bu ölçütü karşılayan 15 katılımcı alınmıştır. Görüşmeler 10–25 Mayıs 2026 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş ve yaklaşık 25–35 dakika sürmüştür. Görüşmeler sırasında gerekli saha notları alınmış, görüşme sonunda katılımcılara eklemek istedikleri hususlar sorulmuştur. Araştırmanın amacı belirli deneyim ve anlam örüntülerini ortaya koymak olduğundan, örneklem nicel temsil veya frekans tahmini amacıyla oluşturulmamıştır.

Görüşmelerden elde edilen ses kayıtları yazılı metne dönüştürülmüş; kodlama öncesinde kişisel bilgiler anonimleştirilmiş ve katılımcılar D1–D15 kodlarıyla tanımlanmıştır. Veriler MAXQDA 2024 kullanılarak analiz edilmiştir. Analizde kitabın kuramsal çerçevesinden türetilen başlangıç kategorileri esas alınmış, görüşme metinlerinde ortaya çıkan alt kodlar da korunarak tematik yapı geliştirilmiştir. Kodlar kavramsal yakınlıklarına göre temalar altında birleştirilmiş; tema–kod ilişkileri kod

ağları ve matrisler aracılığıyla sunulmuştur. Betimsel özetleme, bu tematik kodlama sürecinin bir parçası olarak kullanılmış; ayrı bir analiz yöntemi olarak ele alınmamıştır.

4.2. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların demografik bilgilerine, davranışsal denetime ilişkin birleşik kod ağına, araştırmanın sorularına, temalarına, alt temalarına ve kodlarına yer verilmiştir. Ayrıca tema başlıklarının bulguları analiz edilmiştir. Çalışmaya katılan 15 denetçinin anonim bilgileri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

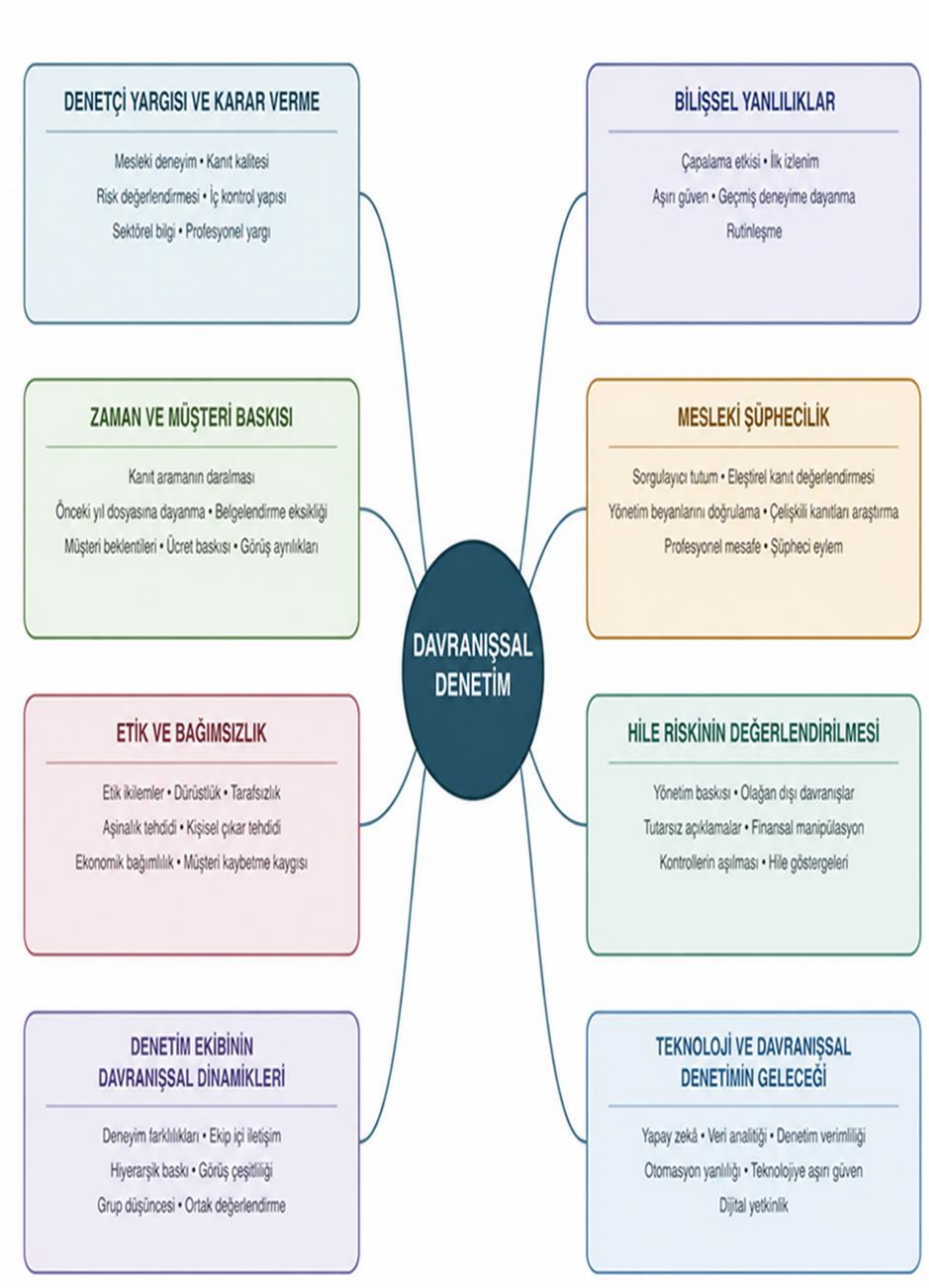
Tablo 4.1. Katılımcıların Bilgileri

Katılımcılar	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Bilgileri	Tecrübe
D1	Kadın	35	Lisans	2
D2	Erkek	29	Lisans	5
D3	Erkek	45	Lisans	11
D4	Erkek	40	Lisans	8
D5	Erkek	52	Yüksek Lisans	22
D6	Kadın	38	Yüksek Lisans	6
D7	Kadın	38	Lisans	10
D8	Erkek	43	Lisans	13
D9	Erkek	47	Lisans	7
D10	Erkek	31	Yüksek Lisans	5
D11	Kadın	28	Lisans	1
D12	Kadın	30	Doktora	1
D13	Erkek	45	Lisans	12
D14	Erkek	55	Lisans	15
D15	Erkek	40	Lisans	8

Tablo 4.1'de görüldüğü üzere görüşme yapılan 15 katılımcının 10'u erkek, 5'i kadındır. Katılımcıların 11'i lisans, 3'ü yüksek lisans ve 1'i doktora derecesine sahiptir. Mesleki deneyim 1 ile 22 yıl arasında değişmekte; katılımcıların 5'i 10 yıldan fazla, 6'sı ise 10 yıl ve üzeri denetim deneyimine sahip bulunmaktadır.

Denetçi görüşlerinden hareketle davranışsal denetimi etkileyen unsurlar; "Denetçi Yargısı ve Karar Verme", "Bilişsel Yanlılıklar", "Zaman ve Müşteri Baskısı", "Mesleki Şüphecilik", "Etik ve Bağımsızlık", "Hile Riskinin Değerlendirilmesi", "Denetim Ekibinin Davranışsal Dinamikleri" ve "Teknoloji ve Davranışsal Denetimin Geleceği" olmak üzere Şekil 4.1'de görüldüğü gibi sekiz ana temada toplanmıştır.

Şekil 4.1. Davranışsal Denetime İlişkin Birleşik Kod Ağı



Şekil 4.1'de analiz kapsamındaki denetçi ifadelerinden elde edilen kodlar ile temalar arasındaki ilişkiler, bütüncül bir kod ağı şeklinde gösterilmektedir. Kod ağı; denetçi yargısı ve karar verme, bilişsel yanlılıklar, zaman ve müşteri baskısı,

mesleki şüphecilik, etik ve bağımsızlık, hile riskinin değerlendirilmesi, denetim ekibinin davranışsal dinamikleri ile teknoloji ve davranışsal denetimin geleceğine ilişkin unsurları bir arada ortaya koymaktadır. Bu yapı, davranışsal denetimin yalnızca bireysel yargılardan oluşmadığını; bilişsel, etik, örgütsel, ilişkisel ve teknolojik faktörlerin karşılıklı etkileşimi sonucunda şekillenen çok boyutlu bir alan olduğunu göstermektedir. Kod ağının sekiz ana temada toplanmasının temel gerekçesi, belirlenen kodların içerik benzerlikleri ve kavramsal yakınlıkları doğrultusunda anlamlı bütünler oluşturacak şekilde gruplandırılmasıdır. Söz konusu temalar, davranışsal faktörlerin denetçi kararları, denetim kalitesi, bağımsızlık, hile riskinin belirlenmesi, ekip çalışması ve denetim mesleğinin geleceği üzerindeki farklı yansımalarını temsil etmektedir. Böylece elde edilen bulgular, araştırmanın amacı ve kuramsal çerçevesi doğrultusunda bütüncül ve sistematik bir yapı içerisinde sunulmuştur.

Aşağıdaki tabloda araştırmanın tüm sorularına ilişkin temalar, alt temalar ve kodlar ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Araştırmanın Soruları, Temaları, Alt Temaları ve Kodları

Sorular	**Tema**	**Alt Tema**	**Kodlar**
Mesleki kariyeriniz boyunca denetim süreçlerinde karar verirken en çok hangi faktörlerin etkili olduğunu düşünüyorsunuz?	Denetçi Yargısı ve Karar Verme	Mesleki ve teknik faktörler Risk ve işletme odaklı faktörler Etik ve örgütsel faktörler	Mesleki deneyim; denetim kanıtlarının kalitesi; standartlar; mevzuat; mesleki yargı Risk değerlendirmesi; iç kontrol yapısı; sektörel bilgi; finansal yapı; geçmiş dönem bulguları; yönetimin şeffaflığı Mesleki şüphecilik; etik ilkeler; bağımsızlık; ekip yeterliliği; zaman baskısı; müşteri ilişkileri
Denetim sırasında ilk izlenimlerinizin veya başlangıçta elde ettiğiniz bilgilerin sonraki değerlendirmelerinizi etkilediğini düşünüyor musunuz?	Bilişsel Yanlılıklar	İlk izlenimin yönlendirici etkisi Başlangıç değerlendirmesine bağlılık Yanlılığı azaltıcı mekanizmalar	İlk izlenim; başlangıç bilgileri; güvenilirlik algısı; yönetimin tutumu; başlangıçtaki risk algısı Çapalama etkisi; önceki yılın olumlu raporu; psikolojik rahatlık; ilk bulunan hataya

			odaklanma; yanlış zihinsel çerçeve Yeni kanıtlarla güncelleme; zihinsel esneklik; ekip değerlendirmesi; kontrol listeleri; standart prosedürler; yanlılık farkındalığı
Denetim çalışmalarında kendi mesleki yargınıza duyduğunuz güvenin kararlarınızı nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?	Bilişsel Yanlılıklar	Mesleki güvenin olumlu etkileri Aşırı güvenin oluşturduğu riskler Mesleki güveni dengeleyen mekanizmalar	Karar alma kolaylığı; karar verme hızı; bağımsız duruş; riskli alanları belirleme; müşteri baskısına direnç Aşırı güven; sezgisel karar verme; kanıt eşiğinin düşmesi; rutinleşme; sorgulamanın azalması; hata riski İkinci görüş; ekip tartışması; uzman görüşü; belgelendirme; yazılı gerekçelendirme; standartlara bağlılık
Bir müşterinin geçmiş yıllardaki olumlu performansının veya güvenilir imajının denetim yaklaşımınızı etkilediği durumlarla karşılaştınız mı?	Bilişsel Yanlılıklar	Geçmiş performansın risk algısına etkisi Şüpheciliğin zayıflaması Profesyonel mesafenin korunması	Olumlu geçmiş performans; güvenilir müşteri imajı; kurumsal itibar; düşük risk beklentisi; önceki dönem deneyimi Psikolojik rahatlık; sorgulamanın azalması; denetim kapsamının daralması; 'bu firma yapmaz' düşüncesi Kanıta dayalı yaklaşım; yıllık risk değerlendirmesi; beklenmeyen sapmaların incelenmesi; zihinsel bağımsızlık; aşinalık tehdidi

Zaman baskısı altında yürütülen denetimlerde karar verme sürecinizde ne tür değişiklikler meydana gelmektedir?	Zaman ve Müşteri Baskısı	Denetim kapsamının daralması Denetim kalitesinin zayıflaması Zaman baskısını yönetme mekanizmaları	Önceliklendirme; sınırlı test; prosedür atlama; önceki yıl dosyasına dayanma; standart prosedürlere yönelme Mesleki şüpheciliğin azalması; erken kanaate ulaşma; sezgisel karar; belgelendirme eksikliği; iletişim yetersizliği; hata riski Risk odaklı denetim; etkin planlama; yüksek riskli alanlara yoğunlaşma; son gözden geçirme; kalite kontrol
Müşteri işletme yönetiminin beklentileri veya talepleri denetim kararlarınızı etkileyebiliyor mu?	Zaman ve Müşteri Baskısı	Müşteri kaynaklı baskılar Bağımsızlık üzerindeki etkiler Baskıya karşı mesleki koruyucular	Raporun geciktirilmemesi talebi; bulguların yumuşatılması; önceki yıl uygulamasına dayanma; bulguların önemsiz gösterilmesi Ücret ilişkisi; müşteri kaybetme korkusu; psikolojik baskı; küçük denetim firmalarında ekonomik bağımlılık; şartlı görüş baskısı Kanıta dayalı karar; standartlara bağlılık; etik ilkeler; mesleki mesafe; kurumsal destek; kalite kontrol; güçlü belgelendirme
Mesleki şüphecilik kavramını nasıl tanımlıyorsunuz?	Mesleki Şüphecilik	Sorgulayıcı ve eleştirel yaklaşım Şüpheciliği sınırlandıran faktörler Şüpheciliği destekleyen faktörler	Sorgulayıcı tutum; kanıt arama disiplini; belgeyi sorgulama; bağımsız kanıt; alternatif açıklamalar; makul şüphe Zaman baskısı; müşteri baskısı; ücret baskısı; aşinalık riski;

			rutinleşme; müşteriyle iletişim sorunları Mesleki deneyim; zihinsel bağımsızlık; ekip kültürü; sorgulamayı teşvik eden liderlik; mesleki mesafe
Denetim sırasında karşılaştığınız etik ikilemlere örnek verebilir misiniz?	Etik ve Bağımsızlık	Müşteri ilişkisi ve raporlama ikilemi Etik karar verme süreci Etik koruma mekanizmaları	Müşteri ilişkisini sürdürme; bulguyu raporlama; hatanın önemsiz gösterilmesi; açıklama yapmama talebi; düzeltmenin ertelenmesi Objektif önemlilik değerlendirmesi; hatanın kasıtlılığını değerlendirme; bağımsız analiz; kişisel cesaret; mesleki muhakeme Yazılı standartlar; firma politikaları; ekip değerlendirmesi; kalite kontrol; belgelendirme; kamu yararı; mesleki itibar
Denetçinin bağımsızlığını tehdit eden başlıca unsurlar nelerdir?	Etik ve Bağımsızlık	Ekonomik ve kişisel tehditler İlişkisel ve davranışsal tehditler Örgütsel koruma mekanizmaları	Ücret bağımlılığı; ekonomik bağımlılık; müşteri kaybetme korkusu; hediyeler; davetler; özel ilişkiler; kariyer kaygısı Uzun süreli müşteri ilişkisi; aşinalık tehdidi; sosyal yakınlık; yönetimle yakın iletişim; önceki kararları savunma eğilimi Denetim ekibi rotasyonu; bağımsızlık odaklı firma kültürü; zihinsel tarafsızlık; denetim dışı

			hizmetlerin sınırlandırılması
Hile riskini değerlendirirken hangi davranışsal veya psikolojik göstergelere dikkat ediyorsunuz?	Hile Riskinin Değerlendirilmesi	Yönetim davranışları Örgütsel ve kontrol göstergeleri Baskı, fırsat ve finansal göstergeler	Savunmacı tutum; net cevap vermeme; erteleme; açıklama değiştirme; aşırı özgüven; denetimi yönlendirme Belge sunmada gecikme; iç kontrol eksikliklerine kayıtsızlık; yüksek personel devri; yetki yoğunlaşması; ilişkili taraf işlemlerinde gizlilik Finansal hedef baskısı; personel baskısı; olağandışı hesap hareketleri; manipülasyon riski; fırsat; gerekçelendirme
Denetim deneyiminiz boyunca sizi en fazla etkileyen bir hile veya usulsüzlük vakası oldu mu?	Hile Riskinin Değerlendirilmesi	Karşılaşılan hile ve usulsüzlük türleri Denetim prosedürlerine ilişkin çıkarımlar Deneyim yoluyla öğrenme	Erken gelir kaydı; stokların yüksek gösterilmesi; ilişkili taraf işlemlerinin gizlenmesi; sahte fatura; karşılık manipülasyonu; nakit usulsüzlüğü Hasılat testleri; fiziki stok sayımı; grup şirketlerinin incelenmesi; işlemin ekonomik özü; üçüncü taraf doğrulaması; yetki ayrılığı Mesleki şüpheciliğin artması; yönetim beyanlarına temkinli yaklaşma; küçük tutarsızlıkları önemseme; risk algısının güncellenmesi; ekip eğitimi

Denetim ekiplerinde kişilik özellikleri, deneyim ve iletişim biçimleri denetim kalitesini etkiler mi?	Denetim Ekibinin Davranışsal Dinamikleri	Bireysel özellikler ve deneyim Ekip içi iletişim ve hiyerarşi Ekip kültürü ve psikolojik güven	Sorgulayıcılık; dikkat; etik duyarlılık; deneyim; eleştirel düşünme; acelecilik; çekingenlik Açık iletişim; bulguları paylaşma; hiyerarşik baskı; soru sorma güçlüğü; sorumlu denetçinin tutumu Görüş çeşitliliği; psikolojik güven; ortak değerlendirme; genç ve deneyimli denetçilerin tamamlayıcılığı; sosyal etkileşim
Yapay zekâ, veri analitiği ve dijital denetim araçlarının denetçi kararları üzerindeki etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?	Teknoloji ve Davranışsal Denetimin Geleceği	Teknolojinin sunduğu fırsatlar Teknoloji kullanımından doğan riskler Denetçinin değişen rolü ve yetkinlikleri	Geniş veri setlerinin incelenmesi; tüm evrenin analizi; riskli işlemlerin belirlenmesi; hile göstergelerinin tespiti; karar hızının artması Yanlış veri; hatalı sonuç; teknolojiye aşırı güven; algoritmik belirsizlik; otomasyon yanlılığı Profesyonel muhakeme; karar desteği; teknoloji eğitimi; veri analitiği bilgisi; stratejik düşünme; dijital uyum
Teknolojik araçların mesleki şüphecilik ve mesleki muhakeme üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri var mı?	Teknoloji ve Davranışsal Denetimin Geleceği	Mesleki şüpheciliği destekleyen etkiler Mesleki muhakemeyi zayıflatan etkiler Teknolojinin sorgulayıcı kullanımı	Riskli alanların görünür hâle gelmesi; olağandışı kalıpların belirlenmesi; ikinci görüş; güçlü denetim kanıtı; analitik yaklaşım Teknolojiye aşırı güven; risk bulunmadığı varsayımı; otomasyon yanlılığı; mesleki sezginin

			zayıflaması; sahte güven duygusu Veri kalitesini değerlendirme; algoritma çıktısını sorgulama; sistem varsayımlarını anlama; insan gözetimi; mesleki muhakemeyi koruma
Sizce gelecekte davranışsal faktörler denetim mesleğini nasıl şekillendirecektir?	Teknoloji ve Davranışsal Denetimin Geleceği	İnsan davranışının devam eden önemi Denetçi yetkinliklerinin dönüşümü Denetim ekiplerinin ve firmaların dönüşümü	Bilişsel yanlılık farkındalığı; mesleki şüphecilik; etik duruş; davranışsal göstergeler; insan yargısı Teknolojik yeterlilik; analitik düşünme; davranış bilimleri bilgisi; etik eğitim; öz farkındalık; davranışları okuyabilme Psikolojik güven; açık iletişim; ekip davranışlarının izlenmesi; karar süreçlerinin değerlendirilmesi; teknoloji ve hile göstergelerinin bütünleştirilmesi

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, MAXQDA yazılımı aracılığıyla gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda belirlenen tema, alt tema ve kodların hiyerarşik yapısı görülmektedir. Temalar; denetçi yargısı ve karar verme, bilişsel yanlılıklar, zaman ve müşteri baskısı, mesleki şüphecilik, etik ve bağımsızlık, hile riskinin değerlendirilmesi, denetim ekibinin davranışsal dinamikleri ile teknolojik dönüşümün denetim mesleğine etkilerini bütüncül bir çerçevede ele almaktadır. Alt temalar ve kodlar ise incelenen denetçi ifadelerinde öne çıkan ortak anlamları, davranışsal eğilimleri ve mesleki deneyimlere ilişkin örüntüleri yansıtmaktadır. Bu sınıflandırma, denetim sürecini etkileyen bireysel, bilişsel, etik, örgütsel ve teknolojik faktörlerin sistematik biçimde değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

4.3. Denetim Kararlarını Etkileyen Faktörler

Katılımcılar, denetim sürecinde karar verirken mesleki deneyim, denetim kanıtlarının kalitesi, risk değerlendirmesi, iç kontrol sistemi, sektörel bilgi ve yönetimin tutumu gibi unsurları dikkate aldıklarını belirtmişlerdir. Standartlar ve mevzuat karar sürecine yön vermekle birlikte, denetim kararlarının mesleki yargı gerektirdiği ifade edilmiştir.

Aşağıda katılımcıların ifadelerine yer verilmiştir:

"*Denetim kararlarımda en etkili unsur mesleki deneyim ve elde edilen denetim kanıtlarının kalitesidir. Ancak yalnızca belgeye dayalı hareket etmek yeterli değildir; işletmenin iç kontrol yapısı, yönetimin tutumu ve geçmiş dönemlerdeki hata eğilimleri de kararlarımı doğrudan etkiler." (D1)*

"Benim için en belirleyici unsur risk değerlendirmesidir. İşletmenin sektörü, finansal yapısı, yönetim tarzı ve önceki denetim bulguları karar sürecinde önemlidir." (D2)

"Standartlar yol göstericidir ama her karar mekanik değildir. Profesyonel yargı, denetim kanıtlarının yorumlanmasında çok önemlidir." (D11)

"Kararlarımda mesleki etik, bağımsızlık ve yeterli kanıt ilkeleri belirleyici olur. Müşteri ilişkileri önemli olsa da nihai karar denetim kanıtlarına dayanmalıdır." (D15)

Katılımcı ifadeleri, denetçi kararlarının teknik, mesleki, etik ve örgütsel faktörlerin birlikte değerlendirilmesi sonucunda oluştuğunu göstermektedir. Mesleki deneyim ve mesleki yargı, karar sürecini desteklemekle birlikte yeterli ve uygun denetim kanıtının yerine geçmemektedir. Ayrıca işletmenin risk düzeyi, iç kontrol yapısı, yönetimin bilgi paylaşımındaki tutumu ve denetim ekibinin yeterliliği, uygulanacak denetim prosedürlerinin kapsamını etkileyen temel unsurlar arasında yer almaktadır.

4.4. İlk İzlenim ve Başlangıç Bilgilerinin Denetçi Değerlendirmelerine Etkisi

Katılımcılar, denetimin başlangıcında elde edilen bilgilerin ve yönetim hakkında oluşan ilk izlenimlerin denetim planını ve risk değerlendirmesini etkileyebildiğini belirtmişlerdir. İlk değerlendirmelere gereğinden fazla bağlı kalınmasının, sonraki aşamalarda ortaya çıkan çelişkili kanıtların yeterince dikkate alınmamasına neden olabileceği ifade edilmiştir.

Aşağıda katılımcıların ifadelerine yer verilmiştir:

"Başlangıç bilgileri çoğu zaman denetim planını şekillendirir. Ancak bu durum çapalama etkisine yol açabilir. İlk risk değerlendirmesine fazla bağlı kalmak sonraki bulguları görmeyi zorlaştırabilir." (D2)

"Bir müşteride ilk toplantıda çok profesyonel bir izlenim edinmiştik. Ancak stok sayımında ciddi eksiklikler gördük. Bu olay bana ilk izlenime fazla güvenmemek gerektiğini gösterdi." (D4)

"Başlangıç bilgileri denetçinin zihninde bir çerçeve oluşturur. Eğer bu çerçeve yanlışsa sonraki yorumlar da yanlış yönlenebilir." (D9)

"İlk izlenimin etkisini tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Ama farkında olmak, bu etkiyi azaltmanın ilk adımıdır." (D15)

Katılımcı görüşleri, ilk izlenimlerin denetçinin risk algısını ve kanıtları yorumlama biçimini etkileyebildiğini göstermektedir. Bu etkinin azaltılabilmesi için başlangıç değerlendirmelerinin kesin bir kanaat olarak kabul edilmemesi ve yeni kanıtlar doğrultusunda güncellenmesi gerekmektedir. Ekip içi değerlendirme, standart prosedürler, kontrol listeleri ve farklı denetçilerin görüşlerinin alınması, başlangıçtaki bilişsel etkilerin dengelenmesine yardımcı olabilecek mekanizmalardır.

4.5. Mesleki Yargıya Güven ve Aşırı Güven Riski

Katılımcılar, denetçinin kendi mesleki yargısına güvenmesinin karar alma sürecini kolaylaştırdığını ve müşteri baskısına karşı bağımsız duruşu desteklediğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte kontrol edilmeyen özgüvenin aşırı güvene dönüşebileceği ve denetim kanıtlarının yeterince sorgulanmamasına yol açabileceği ifade edilmiştir.

Aşağıda katılımcıların ifadelerine yer verilmiştir:

"Mesleki güven denetçi için gereklidir; aksi hâlde karar almak zorlaşır. Ancak aşırı güven, denetim kanıtlarını yeterince sorgulamamaya neden olabilir." (D1)

"Aşırı güvenin denetimde ciddi risk olduğunu düşünüyorum. 'Ben bunu hemen anlarım' yaklaşımı hataya açıktır." (D4)

"Denetçi ne kadar deneyimli olursa olsun yanılabilir. Bu nedenle belgelemek ve gerekçelendirmek şarttır." (D10)

"Fazla güven bazen kanıt eşiğini düşürebilir. Bu yüzden önemli kararları yazılı gerekçeye bağlamak gerekir." (D12)

Katılımcı ifadeleri, mesleki güvenin karar verme hızını ve bağımsızlığı desteklediğini; ancak kanıta dayalı bir yaklaşımla sınırlandırılmadığında denetim kalitesini olumsuz etkileyebildiğini göstermektedir. İkinci görüş alınması, ekip içi tartışma, uzman desteği, kararların yazılı olarak gerekçelendirilmesi ve standartlara bağlılık, aşırı güven riskini azaltan uygulamalar olarak öne çıkmaktadır.

4.6. Geçmiş Performans ve Güvenilir Müşteri İmajının Etkisi

Katılımcılar, müşterinin geçmiş yıllardaki olumlu performansının ve güvenilir imajının başlangıçtaki risk algısını etkileyebildiğini belirtmişlerdir. Önceki dönemlerde sorun yaşanmamış olmasının denetim ekibinde psikolojik rahatlık oluşturabileceği ve mesleki şüpheciliği zayıflatabileceği ifade edilmiştir.

Aşağıda katılımcıların ifadelerine yer verilmiştir:

"*Uzun yıllar sorunsuz çalışan müşterilerde başlangıçta daha düşük risk algılanabiliyor. Ancak bu durum denetim prosedürlerini azaltmak için gerekçe olmamalıdır." (D1)*

"Müşterinin itibarı bazen denetçinin şüpheciliğini azaltabilir. Bu nedenle özellikle iyi imajlı firmalarda da profesyonel mesafe korunmalıdır." (D6)

"İmajın etkisi vardır. Özellikle tanınmış firmalarda 'bu firma yapmaz' düşüncesi oluşabilir. Bu davranışsal bir risktir." (D9)

"Kurumsal imaj, denetçinin psikolojik olarak etkilenmesine neden olabilir. Bu nedenle bağımsızlık sadece hukuki değil, zihinsel bir meseledir." (D15)

Katılımcı görüşleri, müşterinin geçmiş performansının risk değerlendirmesinde dikkate alınabilecek bir veri olduğunu ancak denetim kanıtı olarak kabul edilemeyeceğini göstermektedir. Her denetim döneminde risklerin yeniden değerlendirilmesi, beklenmeyen sapmaların incelenmesi ve mesleki mesafenin korunması gerekmektedir. Uzun süreli müşteri ilişkilerinin aşinalık tehdidi oluşturabileceği de dikkate alınmalıdır.

4.7. Zaman Baskısının Denetçi Kararlarına Etkisi

Katılımcılar, zaman baskısının denetim kapsamının daralmasına, bazı prosedürlerin atlanmasına, önceki yıl çalışma dosyalarına daha fazla dayanılmasına ve belgelendirme kalitesinin düşmesine yol açabileceğini belirtmişlerdir. Zamanın sınırlı olduğu durumlarda denetçilerin sezgisel karar vermeye ve müşteri açıklamalarını daha kolay kabul etmeye yatkın hâle gelebildikleri ifade edilmiştir.

Aşağıda katılımcıların ifadelerine yer verilmiştir:

"Baskı altında denetçi daha çok önceki yıl dosyasına ve standart prosedürlere yaslanır. Bu da yeni riskleri kaçırmaya neden olabilir." (D3)

"Zaman baskısı mesleki şüpheciliği azaltabilir. Denetçi bazen 'yeterli görünüyor' diyerek daha fazla sorgulamaktan vazgeçebilir." (D4)

"Zaman baskısında en büyük risk belgelendirme kalitesinin düşmesidir. Karar alınır ama gerekçesi yeterince yazılmaz." (D6)

"Denetçi baskı altında sezgisel karar vermeye daha yatkın olur. Bu da bilişsel yanlılıkları artırır." (D12)

Katılımcı ifadeleri, zaman baskısının kanıt toplama, değerlendirme, iletişim ve belgelendirme süreçlerini olumsuz etkileyebildiğini göstermektedir. Etkin denetim planlaması, riskli alanlara öncelik verilmesi, görevlerin ekip üyeleri arasında uygun biçimde dağıtılması ve son kalite kontrol incelemesinin gerçekleştirilmesi, zaman baskısından kaynaklanan davranışsal riskleri azaltabilir.

4.8. Müşteri Beklentileri ve Taleplerinin Denetim Kararlarına Etkisi

Katılımcılar, müşteri işletme yönetiminin beklenti ve taleplerinin denetçi üzerinde doğrudan veya dolaylı baskı oluşturabildiğini belirtmişlerdir. Raporun geciktirilmemesi, denetim bulgularının yumuşatılması ve önceki yıl kabul edilen uygulamaların sürdürülmesi yönündeki talepler, müşteri kaynaklı baskılar arasında gösterilmiştir.

Aşağıda katılımcıların ifadelerine yer verilmiştir:

"*Etkilememesi gerekir ama pratikte baskı oluşturabilir. Özellikle raporun gecikmemesi veya bazı bulguların yumuşatılması yönünde talepler gelebilir." (D1)*

"Ücret ilişkisi nedeniyle denetçi üzerinde dolaylı baskı oluşabilir. Bu bağımsızlık açısından dikkat edilmesi gereken bir konudur." (D5)

"Müşteri beklentileri özellikle küçük denetim firmalarında daha hissedilir olabilir. Müşteri kaybetme korkusu davranışsal baskı yaratır." (D7)

"Özellikle şartlı görüş ihtimali olduğunda müşteri baskısı artar. Bu tür durumlarda belge ve standart dayanağı güçlü olmalıdır." (D13)

Katılımcı görüşleri, müşteri beklentilerinin denetçinin kararından çok kararını açıklama ve savunma biçimini etkileyebildiğini göstermektedir. Bununla birlikte ücret ilişkisi, müşteri kaybetme korkusu ve ekonomik bağımlılık, denetçinin zihinsel tarafsızlığını tehdit edebilir. Kanıta dayalı karar verme, güçlü belgelendirme, firma içi danışma, kalite kontrol ve standartlara bağlılık, müşteri baskısına karşı temel mesleki koruyuculardır.

4.9. Mesleki Şüphecilik Anlayışı

Katılımcılar mesleki şüpheciliği; elde edilen bilgilerin sorgulanması, yönetim açıklamalarının bağımsız kanıtlarla doğrulanması ve alternatif açıklamaların değerlendirilmesi olarak tanımlamışlardır. Şüpheciliğin müşteriye karşı genel bir güvensizlik anlamına gelmediği, makul bir sorgulama tutumunu ifade ettiği belirtilmiştir.

Aşağıda katılımcıların ifadelerine yer verilmiştir:

"Mesleki şüphecilik, elde edilen bilgiyi doğru kabul etmeden önce sorgulama tutumudur. Denetçi ne tamamen güvensiz ne de tamamen güvenen kişi olmalıdır." (D1)

"Ben mesleki şüpheciliği 'kanıt arama disiplini' olarak görüyorum. Yönetimin söylediğini destekleyen bağımsız kanıt gerekir." (D2)

"Mesleki şüphecilik denetçinin zihinsel bağımsızlığıdır. Sadece belge toplamak değil, belgeyi sorgulamaktır." (D5)

"Şüphecilik ekip kültürüyle ilgilidir. Sorumlu denetçi sorgulamayı teşvik ederse ekip de sorgular." (D13)

Katılımcı ifadeleri, mesleki şüpheciliğin denetim kalitesinin temel davranışsal unsurlarından biri olduğunu göstermektedir. Şüpheciliğin etkili biçimde uygulanabilmesi, denetçinin kişisel tutumunun yanı sıra zaman, müşteri ilişkileri, ekip kültürü ve sorumlu denetçinin liderlik yaklaşımına bağlıdır. Şüpheci değerlendirmenin ek kanıt toplama, alternatif açıklama geliştirme ve konuyu üst kademeye taşıma gibi somut eylemlere dönüştürülmesi gerekmektedir.

4.10. Denetim Sürecinde Karşılaşılan Etik İkilemler

Katılımcılar, denetim sırasında en sık karşılaşılan etik ikilemin müşteri ilişkilerini sürdürme isteği ile bulguları tarafsız biçimde raporlama yükümlülüğü arasında yaşandığını belirtmişlerdir. Hataların önemsiz gösterilmesi, gerekli açıklamaların yapılmaması ve düzeltmelerin sonraki dönemlere ertelenmesi yönündeki talepler de etik ikilem örnekleri arasında yer almaktadır.

Aşağıda katılımcıların ifadelerine yer verilmiştir:

"En sık karşılaşılan ikilem, müşteriyle iyi ilişkiyi sürdürme isteği ile bulguyu rapora yansıtma zorunluluğu arasında yaşanır." (D1)

"Müşteri bazen 'bu yıl böyle geçelim, gelecek yıl düzeltiriz' diyebilir. Bu yaklaşım kabul edilemez." (D6)

"Etik ikilemlerde belgelemek çok önemlidir. Denetçi neden o kararı verdiğini açıkça göstermelidir." (D10)

"Mesleki etik, sadece kurallara uymak değil, kamu yararını gözetmektir." (D13)

Katılımcı görüşleri, etik karar verme sürecinin yazılı kuralların uygulanmasından daha geniş bir kapsam taşıdığını göstermektedir. Denetçinin objektif önemlilik değerlendirmesi yapması, kamu yararını gözetmesi ve kararını yeterli kanıtla gerekçelendirmesi gerekmektedir. Ekip içi değerlendirme, kalite kontrol, firma politikaları ve güçlü belgelendirme etik ikilemlerin çözümünde başvurulan temel mekanizmalardır.

4.11. Denetçi Bağımsızlığını Tehdit Eden Unsurlar

Katılımcılar; ücret bağımlılığı, uzun süreli müşteri ilişkileri, sosyal yakınlık, denetim dışı hizmetler, müşteri kaybetme korkusu ve kariyer kaygısını bağımsızlığı tehdit eden temel unsurlar olarak değerlendirmişlerdir. Bağımsızlığın yalnızca dış görünüşe ilişkin olmadığı, denetçinin zihinsel tarafsızlığını da kapsadığı belirtilmiştir.

Aşağıda katılımcıların ifadelerine yer verilmiştir:

"Ücret bağımlılığı en önemli tehditlerden biridir. Bir müşteriden elde edilen gelir yüksekse bağımsızlık riski artabilir." (D1)

"Uzun süreli müşteri ilişkileri aşinalık tehdidi yaratır." (D2)

"Müşteriden gelen hediyeler, davetler ve özel ilişkiler risklidir." (D10)

"Firma kültürü bağımsızlığı desteklemiyorsa bireysel denetçinin direnmesi zorlaşır." (D14)

Katılımcı ifadeleri, bağımsızlık tehditlerinin ekonomik, kişisel, ilişkisel ve örgütsel boyutlara sahip olduğunu göstermektedir. Denetim ekibi rotasyonu, denetim dışı hizmetlerin sınırlandırılması, müşteriden elde edilen gelirin izlenmesi ve bağımsızlığı destekleyen firma kültürünün oluşturulması, söz konusu tehditlerin azaltılmasına katkı sağlayabilir.

4.12. Hile Riskinin Değerlendirilmesinde Davranışsal ve Psikolojik Göstergeler

Katılımcılar, hile riskini değerlendirirken sayısal verilerin yanı sıra yönetimin ve çalışanların davranışlarının da dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Yönetimin savunmacı davranması, sorulara açık cevap vermemesi, belge sunmayı geciktirmesi ve açıklamalarını değiştirmesi dikkat çeken göstergeler arasında yer almaktadır.

Aşağıda katılımcıların ifadelerine yer verilmiştir:

"*Yönetimin aşırı savunmacı davranması önemli bir göstergedir." (D1)*

"Belge sunmada gecikme veya farklı açıklamalar hile riski açısından önemlidir." (D3)

"Sürekli açıklama değiştirme davranışı ciddi bir kırmızı bayraktır." (D9)

"Hile göstergeleri sadece sayısal değildir; tutum, baskı, fırsat ve gerekçelendirme birlikte değerlendirilmelidir." (D15)

Katılımcı görüşleri, hile riskinin davranışsal, örgütsel ve finansal göstergelerin birlikte değerlendirilmesini gerektirdiğini ortaya koymaktadır. İç kontrol eksikliklerine karşı kayıtsızlık, yüksek personel devri, yetkilerin tek kişide toplanması, ilişkili taraf işlemlerinde gizlilik ve finansal hedef baskısı hile riskini artıran göstergeler olarak değerlendirilmiştir.

4.13. Denetçileri Etkileyen Hile ve Usulsüzlük Vakaları

Katılımcılar; gelirlerin döneminden önce kaydedilmesi, stokların olduğundan yüksek gösterilmesi, ilişkili taraf işlemlerinin gizlenmesi, sahte fatura kullanılması ve muhasebe tahminlerinin manipüle edilmesi gibi hile ve usulsüzlük vakalarıyla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Bu deneyimlerin sonraki denetimlerde uygulanan prosedürleri ve risk değerlendirmelerini etkilediği ifade edilmiştir.

Aşağıda katılımcıların ifadelerine yer verilmiştir:

"Bir işletmede gelirlerin döneminden önce kaydedildiğini görmüştük. Bu olaydan sonra hasılat testlerine daha fazla önem vermeye başladım." (D1)

"Stokların olduğundan yüksek gösterildiği bir vakayla karşılaştım. Fiziki sayımın önemini bu olayda daha iyi anladım." (D2)

"Sahte fatura kullanımıyla karşılaşmıştık. Belge şeklen doğru görünse bile ekonomik özü sorgulamak gerektiğini öğrendim." (D4)

"Usulsüzlükler çoğu zaman küçük tutarsızlıklarla başlıyor. Küçük bulguları önemsemek gerekir." (D13)

Katılımcı ifadeleri, karşılaşılan hile vakalarının denetçiler açısından önemli bir mesleki öğrenme kaynağı olduğunu göstermektedir. Bu deneyimler, mesleki şüpheciliğin güçlenmesine, yönetim beyanlarına daha temkinli yaklaşılmasına ve üçüncü taraf doğrulaması gibi bağımsız kanıt kaynaklarına daha fazla önem verilmesine katkı sağlamaktadır.

4.14. Denetim Ekibinin Davranışsal Dinamikleri

Katılımcılar, denetim ekiplerindeki kişilik özelliklerinin, deneyim farklılıklarının ve iletişim biçimlerinin denetim kalitesini etkilediğini belirtmişlerdir. Sorgulayıcı, dikkatli ve iletişimi güçlü ekip üyelerinin riskleri daha etkili değerlendirdiği; çekingenlik, acelecilik ve hiyerarşik baskının ise bulguların paylaşılmasını sınırlandırdığı ifade edilmiştir.

Aşağıda katılımcıların ifadelerine yer verilmiştir:

"Çekingen ekip üyeleri bulgularını ifade etmekte zorlanabilir. Bu durum kaliteyi düşürür." (D3)

"Farklı deneyim düzeylerinin birlikte çalışması faydalıdır. Gençler ayrıntıya, deneyimliler bütüne odaklanır." (D6)

"Ekip içi hiyerarşi bazen genç denetçilerin soru sormasını engeller." (D12)

"Kaliteli denetim için psikolojik güven ortamı gerekir." (D13)

Katılımcı görüşleri, denetimin teknik olduğu kadar sosyal ve örgütsel bir süreç olduğunu göstermektedir. Ekip içinde açık iletişim kurulması, görüş çeşitliliğinin desteklenmesi ve kıdemsiz denetçilerin soru sorabilmesine imkân tanınması denetim kalitesini artırabilir. Sorumlu denetçinin liderlik yaklaşımı, ekipteki mesleki şüphecilik ve psikolojik güven düzeyinin belirlenmesinde önemli bir role sahiptir.

4.15. Yapay Zekâ, Veri Analitiği ve Dijital Araçların Denetçi Kararlarına Etkisi

Katılımcılar, yapay zekâ ve veri analitiği araçlarının geniş veri kümelerinin incelenmesini, riskli işlemlerin belirlenmesini ve hile göstergelerinin tespit edilmesini kolaylaştırdığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte yanlış veya eksik verilerin hatalı sonuçlar üretebileceği ve teknolojik araçlara aşırı güvenmenin yeni davranışsal riskler oluşturabileceği ifade edilmiştir.

Aşağıda katılımcıların ifadelerine yer verilmiştir:

"Yapay zekâ riskli işlemleri belirlemede faydalı olabilir ama nihai karar denetçiye ait olmalıdır." (D2)

"Veri analitiği örneklem yerine tüm evreni inceleme olanağı sağlayabilir." (D3)

"Denetçi teknolojiyi anlamazsa araca fazla güvenebilir. Bu da yeni bir davranışsal risk yaratır." (D5)

"Yapay zekâ karar desteği sağlamalı, karar verici olmamalıdır." (D10)

Katılımcı ifadeleri, dijital araçların denetim sürecini hızlandırma ve kanıt toplama kapasitesini geliştirme potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte teknolojik çıktıların denetçinin mesleki muhakemesinin yerine geçmemesi gerekmektedir. Denetçilerin veri analitiği, algoritmalar ve dijital sistemler konusunda yeterli bilgiye sahip olması, teknolojiden kaynaklanan risklerin azaltılması açısından önem taşımaktadır.

4.16. Teknolojik Araçların Mesleki Şüphecilik ve Mesleki Muhakemeye Etkisi

Katılımcılar, teknolojik araçların olağandışı işlemleri ve riskli alanları görünür hâle getirerek mesleki şüpheciliği destekleyebileceğini belirtmişlerdir. Buna karşılık sistem tarafından herhangi bir risk belirlenmemesinin denetçide yanlış bir güven duygusu oluşturabileceği ve otomasyon yanlılığına yol açabileceği ifade edilmiştir.

Aşağıda katılımcıların ifadelerine yer verilmiştir:

"*Olumlu etkisi, riskli alanları daha görünür hâle getirmesidir." (D1)*

"Araç sonuç vermezse denetçi 'risk yok' diye düşünebilir. Bu yanlış olur." (D4)

"Teknoloji profesyonel muhakemeyi desteklemelidir, ikame etmemelidir." (D5)

"Araçların çıktıları sorgulanmalıdır. Şüphecilik teknolojiye karşı da uygulanmalıdır." (D7)

"Geleceğin denetiminde şüphecilik hem müşteriye hem veriye hem de algoritmaya yönelmelidir." (D15)

Katılımcı görüşleri, teknolojinin mesleki şüpheciliği hem destekleyebilen hem de zayıflatabilen çift yönlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Teknolojik çıktıların sorgulanmadan kabul edilmesi, mesleki muhakemenin zayıflamasına ve sahte güven duygusunun oluşmasına neden olabilir. Bu nedenle denetçilerin veri kalitesini, sistem varsayımlarını ve algoritmik sonuçları eleştirel biçimde değerlendirmeleri gerekmektedir.

4.17. Davranışsal Faktörlerin Denetim Mesleğinin Geleceğine Etkisi

Katılımcılar, denetimde teknoloji kullanımının artmasına rağmen insan davranışının ve mesleki muhakemenin önemini koruyacağını belirtmişlerdir. Gelecekte denetçilerin bilişsel yanlılıklarını tanıması, mesleki şüpheciliğini güçlendirmesi ve teknolojik yeterliliklerini geliştirmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Aşağıda katılımcıların ifadelerine yer verilmiştir:

"*Gelecekte denetim daha fazla teknolojiye dayansa da insan davranışı önemini koruyacak." (D1)*

"Denetçilerin bilişsel yanlılıklar konusunda eğitilmesi gerekecek." (D2)

"Denetçi eğitimi teknoloji, etik ve davranış bilimlerini birlikte kapsamalı." (D10)

"Denetçinin yanlılıklarını tanıması mesleki yeterliliğin parçası olacak." (D12)

"Geleceğin denetçisi analitik düşünen, etik davranan, teknolojiyi kullanan ve kendi yanlılıklarının farkında olan kişi olacaktır." (D15)

Katılımcı ifadeleri, gelecekte denetim kalitesinin yalnızca teknik bilgi ve standartlara uygunluk üzerinden değerlendirilemeyeceğini göstermektedir. Analitik düşünme, etik duyarlılık, davranışsal farkındalık, dijital yeterlilik ve mesleki şüphecilik geleceğin denetçisinde bulunması gereken temel yetkinlikler olarak öne çıkmaktadır. Denetim firmalarının da ekip davranışlarını, psikolojik güven ortamını ve karar süreçlerini daha sistematik biçimde değerlendirmesi beklenmektedir.

SONUÇ

Denetim mesleği uzun süre standartlar, prosedürler, kanıt gereklilikleri, iç kontrol değerlendirmeleri ve raporlama yükümlülükleri üzerinden açıklanmıştır. Bu unsurlar denetimin teknik omurgasını oluşturur ve herhangi birinin önemsizleştirilmesi düşünülemez. Bununla birlikte kitabın bütününde izlenen tartışma, teknik yapının denetimin gerçekte nasıl gerçekleştiğini açıklamak için tek başına yeterli olmadığını göstermektedir. Standartları yorumlayan, hangi bilginin dikkate alınacağına karar veren, kanıtın yeterliliğini değerlendiren, yönetimin açıklamasını sorgulayan, bir tutarsızlığın önemli olup olmadığına hükmeden ve çözümlenmemiş bir konunun hangi aşamada üst kademeye taşınması gerektiğini belirleyen aktör insandır. Üstelik bu insan boşlukta karar vermez. Bir ekip içinde çalışır; belirli bir denetim firmasının kültürünü, teşvik sistemlerini ve çalışma rutinlerini taşır; müşteriyle ilişki kurar; zaman ve bütçe kısıtlarıyla karşılaşır; teknoloji kullanır ve bütün bunları mesleki normların, düzenleyici beklentilerin ve kamu yararı sorumluluğunun altında gerçekleştirir. Denetim yargısını kişi, görev, motivasyon ve çevre arasındaki ilişkiler üzerinden açıklayan çalışmalar ile denetim araştırmalarını görev, kişi ve kişiler arası etkileşim bağlamında ele alan yaklaşım tam olarak bu çok katmanlı yapıya işaret etmektedir (Libby & Luft, 1993; Nelson & Tan, 2005). Bu nedenle davranışsal denetimi teknik denetimin karşısında konumlanan alternatif bir yaklaşım olarak görmek isabetli değildir. Daha doğru olan, onu teknik denetimin gerçek çalışma koşullarında nasıl hayata geçirildiğini anlamaya yarayan tamamlayıcı bir perspektif olarak değerlendirmektir. Bir standardın ne söylediği ile o standardın belirli bir müşteri, belirli bir ekip ve belirli bir zaman baskısı altında nasıl uygulandığı aynı mesele değildir. Aradaki mesafe bazen bilgi yetersizliğinden, bazen görevin karmaşıklığından, bazen mesleki yargının doğasından, bazen sosyal ilişkilerden ve kimi zaman da denetçinin farkında olmadığı bilişsel süreçlerden kaynaklanabilir. Dolayısıyla davranışsal yaklaşımın amacı denetçiyi sürekli hata yapan, irrasyonel bir karar verici olarak tasvir etmek değildir. Asıl mesele, mesleki yargının hangi koşullarda güçlü çalıştığını, hangi koşullarda kırılganlaştığını ve bu kırılganlığın bireysel uyarılardan ziyade nasıl daha iyi bir denetim tasarımıyla yönetilebileceğini anlamaktır.

Kitapta geliştirilen bütünleşik davranışsal denetim modeli bu düşüncenin kavramsal karşılığını oluşturmaktadır. Modelin kişi, görev, çevre, kişiler arası etkileşim ve teknoloji bileşenlerini aynı yapı içinde ele almasının nedeni, denetim davranışının tek bir kaynağa indirgenememesidir. Bu yaklaşım, yargı performansını yetenek, bilgi, motivasyon ve çevrenin ortak ürünü olarak gören çerçeveyle uyumludur; aynı zamanda denetim yargısının görev ve sosyal

etkileşim boyutlarını da içine almaktadır (Libby & Luft, 1993; Nelson & Tan, 2005). Aynı denetçi farklı görevlerde farklı performans gösterebilir. Aynı teknolojik araç, bir ekipte denetçinin dikkatini önemli anomalilere yöneltirken başka bir ekipte sistem çıktısına gereğinden fazla dayanılmasına yol açabilir. Güçlü bir müşteri ilişkisi bilgiye erişimi ve iletişimi kolaylaştırabilir; aynı ilişki uzun süre devam ettiğinde denetçinin belirli açıklamalara daha az mesafeli yaklaşmasına neden olabilir. Bu nedenle davranışsal sonuçların tek tek değişkenlerin mekanik toplamından doğduğunu varsaymak çoğu denetim olayını gereğinden fazla basitleştirir. Denetimde yaşanan bir kalite sorununun yalnızca "denetçi yanlı davrandı", "zaman baskısı vardı" veya "teknolojiye fazla güvenildi" biçiminde açıklanması bu yüzden çoğu zaman yetersizdir. Aynı zaman baskısı, iyi planlanmış bir denetimde yalnızca önceliklendirmeyi artırabilirken; personel yetersizliği, karmaşık bir görev ve geç başlayan gözden geçirmeyle birleştiğinde kanıt aramasının erken sonlandırılmasına dönüşebilir. Nitekim zaman bütçesi baskısına ilişkin araştırmalar, bütçe taleplerinin belirli koşullarda erken onay, prosedür azaltma ve çalışma süresinin eksik bildirilmesi gibi işlevsiz tepkilerle ilişkili olabileceğini göstermektedir (Otley & Pierce, 1996). Bu noktada sorun artık yalnızca denetçinin kişisel disiplini değildir. Çalışmanın nasıl tasarlandığı da analizin parçasıdır. Benzer bir durum denetim kararının oluşumunda görülmektedir. Karar tek bir zihinsel anda doğmaz. Önce sorun belirli bir biçimde temsil edilir. Ardından olası açıklamalar üretilir, kanıt aranır, kanıtların güvenilirliği ve tanısal değeri değerlendirilir, mevcut inançlar yeni bilgi karşısında güncellenir ve belirli bir eylem seçilir. Sonrasında bu eylem belgelenir, gözden geçirilir ve kimi zaman yeni bilgi sonucunda tekrar açılır. Denetim karar verme literatürünün önemli katkılarından biri, nihai sonucun gerisindeki bu süreci görünür kılmasıdır (Nelson & Tan, 2005). İlk aşamada sorun hatalı temsil edilmişse, sonraki prosedürlerin teknik olarak titizlikle uygulanması bile eksik bir çerçevenin içinde kalabilir. Bu durum özellikle yönetim tahminlerinde, önceki yıl bilgilerinde ve ilk izlenimlerde önem taşımaktadır. Bir başlangıç değeri, sonraki yargıya makul bir referans sağlayabilir. Fakat bu değerin yeni kanıtın gerektirdiği ölçüde güncellenmemesi çapalama riskini doğurur. Tversky ve Kahneman'ın (1974) klasik çalışmasından bu yana bilinen çapalama, erişilebilirlik ve temsil edilebilirlik gibi kestirme yollar denetim ortamında da önemlidir; ancak bunların uygulanmasında mesleki bağlam gözden kaçırılmamalıdır. Denetçinin önceki yıl verisini kullanması başlı başına bir hata değildir. Hata, önceki yılın koşullarının değiştiğini gösteren yeni bilgiye rağmen eski çerçevenin korunmasıdır. Aynı ayrım diğer bilişsel yanlılıklar açısından da gereklidir.

Kitabın yaklaşımı bu nedenle bilişsel yanlılıkları denetçinin zihnine ait kusurlar listesi olarak ele almamaktadır. Denetçinin hızlı karar vermesi her zaman irrasyonellik değildir; uzmanlık çoğu zaman karmaşık bilgi içinde anlamlı örüntüleri hızlı biçimde fark edebilme yeteneğine dayanır. Uzman sezgisinin güvenilirliği ise öğrenilen çevrenin düzenliliğine ve alınan geri bildirimin niteliğine bağlıdır. Kahneman ve Klein'ın (2009) vurguladığı gibi sezginin geçerliliği, yalnızca kişinin kendine duyduğu güvenle değil, uzmanlığın geliştiği çevrenin öğrenilebilir olup olmadığıyla değerlendirilmelidir. Denetim bu bakımdan homojen değildir. Rutin bir kontrol sapmasında yılların deneyimi güçlü bir avantaj yaratabilirken, nadir görülen bir hile biçimi veya yeni ortaya çıkan karmaşık bir değerleme konusu geçmiş deneyimin sağladığı örüntülerin dışına çıkabilir. Mesleki deneyimin değeri de burada daha açık hâle gelmektedir. Deneyim ile uzmanlık aynı şey değildir. Yıllar boyunca tekrarlanan görevler bilgi birikimi sağlayabilir, ancak ancak tanısal ve anlamlı geri bildirimle birleştiğinde daha iyi yargıya dönüşür. Libby ve Luft'un (1993) yaklaşımında da deneyimin etkisi bilgi, yetenek ve çevreyle birlikte anlam kazanmaktadır. Bu nedenle denetçinin kıdemi önemli olmakla birlikte tek başına yeterli bir uzmanlık göstergesi değildir. Rutinlere fazlasıyla bağlanmış çok deneyimli bir denetçi, alışılmış yapının dışındaki bir sorunu gözden kaçırabilir. Buna karşılık daha az deneyimli bir ekip üyesi, henüz olağan kabul etmeyi öğrenmediği bir tutarsızlığı fark edebilir. Denetim ekiplerinin farklı deneyim düzeylerini bir araya getirmesinin değeri yalnızca iş dağılımından kaynaklanmaz; farklı bilişsel bakışların aynı kanıt üzerinde karşılaşmasından da doğabilir. Özgüven de benzer biçimde tek yönlü değildir. Denetçinin yönetim karşısında görüşünü ifade edebilmesi, gerektiğinde itiraz etmesi ve kanıtın yetersiz olduğunu söyleyebilmesi için belirli bir mesleki güvene ihtiyaç vardır. Buna karşın aşırı güven daha dar kanıt aramasına, danışmadan kaçınmaya ve kişinin kendi yargısının sınırlarını yeterince görmemesine neden olabilir. Kitaptaki nitel uygulamada da denetçiler mesleki güvenin karar alma ve bağımsız duruş açısından gerekli olduğunu, ancak kanıta dayalı sınırlar korunmadığında denetim kalitesi üzerinde ters etki yaratabileceğini ifade etmişlerdir. İkinci görüş alma, ekip tartışması, uzman desteği ve önemli kararların gerekçelendirilmesi bu riski sınırlayan uygulamalar arasında öne çıkmıştır. Bu bulgu, bireysel kapasiteyi bağlam ve görev özellikleriyle birlikte değerlendiren davranışsal yaklaşımın saha deneyimindeki karşılığını göstermektedir.

Nitel araştırmanın tamamı dikkate alındığında daha geniş bir örüntü görülmektedir. On beş denetçiyle yapılan görüşmeler sonucunda denetçi yargısı ve karar verme, bilişsel yanlılıklar, zaman ve müşteri baskısı, mesleki şüphecilik, etik ve bağımsızlık, hile riskinin değerlendirilmesi, denetim ekibinin davranışsal

dinamikleri ile teknoloji ve davranışsal denetimin geleceği olmak üzere sekiz ana tema oluşturulmuştur. Bu temaların kuramsal bölümlerde ele alınan unsurlarla önemli ölçüde örtüşmesi, kitabın kavramsal çerçevesi ile uygulama bölümünün birbirinden kopuk olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte görüşmelerden elde edilen ifadeler, belirli davranışların bütün denetçi nüfusunda ne sıklıkta görüldüğünü veya belirli bir faktörün doğrudan hangi sonuca neden olduğunu göstermez. Nitel bulguların değeri daha farklıdır: denetçilerin mesleki deneyim içinde hangi durumları anlamlı gördüklerini, bu durumları nasıl yorumladıklarını ve çeşitli davranışsal risklerin uygulamada hangi biçimlerde hissedildiğini göstermektedir. İlk izlenimler ve geçmiş müşteri performansı bu açıdan dikkat çekici bir örnektir. Katılımcılar daha önce sorun yaşanmamış müşterilerin veya güvenilir bir kurumsal imaja sahip işletmelerin başlangıçtaki risk algısını etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Uzun süreli ilişkinin sağladığı müşteri bilgisi kuşkusuz değerlidir. Ancak ilişkinin oluşturduğu aşinalık, belirli kanıtların değerlendirilmesinde gereğinden fazla güvene dönüşebilir. Denetçi ile müşteri arasındaki özdeşleşmenin nesnellik üzerindeki olası etkisini inceleyen Bamber ve Iyer (2007), bu ilişkisel boyutun mesleki yargı açısından neden dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Burada çözüm geçmiş bilgiyi göz ardı etmek değildir. Geçmişi başlangıç bilgisi olarak kullanırken cari dönem kanıtının önceki kanaati gerçekten değiştirebilmesine izin vermektir. Bu ayrım bağımsızlık açısından da önem taşımaktadır. Bağımsızlık yalnızca yasaklanmış mali ilişkilerin veya açık çıkar çatışmalarının bulunup bulunmadığına indirgenemez. Denetçinin müşterinin bakış açısıyla giderek daha fazla özdeşleşmesi, belirli yönetim açıklamalarına alışması veya ticari ilişkinin kaybını zihinsel olarak önemli bir maliyet biçiminde algılaması, açık bir etik ihlal kararı olmadan da yargının yönünü etkileyebilir. Bamber ve Iyer'in (2007) bulguları müşteriyle özdeşleşme ile denetçinin nesnelliği arasında önemli bir davranışsal bağlantı bulunduğuna işaret etmektedir. Bu nedenle bağımsızlık kurumsal kuralların yanında zihinsel mesafenin korunmasını da gerektirir. Müşteri baskısının uygulamadaki görünümü de çoğu zaman açık tehditlerden daha inceliklidir. Raporun belirli tarihte tamamlanması beklentisi, "geçen yıl da böyle yapılmıştı" ifadesi, uzun süredir devam eden ilişkinin bozulmaması arzusu veya ekonomik bakımdan önemli bir müşterinin kaybedilme ihtimali karar ortamını değiştirebilir. Bunların hiçbiri tek başına mesleki yargının bozulduğunu göstermez. Ancak denetçinin kanıt talebini, düzeltme eşiğini ya da görüş ayrılığını üst kademeye taşıma isteğini değiştirdikleri ölçüde davranışsal olarak önemlidir. Böyle durumlarda bağımsız gözden geçirme, başlangıç değerlendirmesinin müşteri görüşünden önce oluşturulması ve kritik konuların açık biçimde belgelenmesi yalnızca biçimsel kontroller değil, karar ortamını yeniden düzenleyen davranışsal korumalardır.

Zaman baskısına ilişkin nitel bulgular kuramsal literatürle benzer bir gerilimi ortaya koymaktadır. Katılımcılar zamanın daraldığı dönemlerde önceki yıl dosyalarına daha fazla yönelme, sorgulamayı sınırlama, prosedürleri önceliklendirme ve belgelendirmeyi daha hızlı tamamlama eğilimlerinden söz etmişlerdir. Bu görüşleri, zaman bütçesi baskısının denetçi davranışları üzerindeki etkilerini inceleyen Otley ve Pierce'ın (1996) bulgularıyla birlikte değerlendirmek mümkündür. Buradaki önemli ayrım, her zaman baskısının aynı sonucu doğurmadığıdır. Makul bir zaman sınırlaması dikkat ve önceliklendirmeyi geliştirebilir. Gerçekçi olmayan iş yükü ile birleşmiş sürekli baskı ise kanıt aramasının erken kapanmasına neden olabilir. Bu nedenle kaliteli denetimin yalnızca personele daha dikkatli olması gerektiğini söyleyerek sağlanabileceği düşüncesi eksiktir. Kaynak tahsisi ve iş tasarımı da davranışsal kontrol sisteminin parçasıdır. Mesleki şüphecilik, kitabın farklı bölümlerini birbirine bağlayan en belirgin kavramlardan biridir. Hurtt'ın (2010) geliştirdiği yaklaşım şüpheciliğin sorgulayıcı zihin, yargıyı erteleme, bilgi arama, kişiler arası anlayış, özerklik ve özgüven gibi çeşitli eğilimler içerdiğini ortaya koyarken, sonraki araştırmalar şüpheciliğin yalnızca sabit bir kişilik özelliği olarak anlaşılamayacağını daha açık biçimde göstermiştir (Hurtt et al., 2013). Denetçinin şüpheci bir eğilime sahip olması önemlidir, ancak belirli bir görevde nasıl davranacağını tek başına açıklamaz. Risk sinyallerinin niteliği, yönetimin davranışı, zaman baskısı, ekip yapısı ve denetçinin harekete geçebilme imkânı sonuç üzerinde belirleyicidir. Bu noktada şüpheci yargı ile şüpheci eylem arasındaki ayrım özellikle önemlidir. Nelson (2009), denetçinin bir konu hakkında kaygı duyması ile bu kaygıyı ek kanıt, danışma, prosedür değişikliği veya üst kademeye taşıma biçiminde eyleme dönüştürmesinin farklı süreçler olduğunu göstermektedir. Denetçi yönetimin açıklamasını yetersiz bulabilir ancak zaman baskısı altında ek çalışma yapmayabilir. Belirli bir hile olasılığını fark edebilir fakat ekip içinde destek görmeyeceğini düşündüğü için konuyu yeterince güçlü biçimde dile getirmeyebilir. Bu nedenle mesleki şüpheciliği yalnızca "şüpheci düşünmek" üzerinden değerlendirmek eksiktir. Kaliteyi etkileyen şey, uygun şüphenin uygun eyleme dönüşebilmesidir. Burada ekip davranışı devreye girmektedir. Denetim, bireysel yargıların yan yana konduğu bir faaliyet değildir. Bilginin ekip içinde kimde bulunduğu, kimin önce konuştuğu, kıdemli kişinin kendi görüşünü ne zaman açıkladığı ve karşıt görüşün ne kadar güvenle dile getirilebildiği sonuçları değiştirebilir. Denetimde grup yargısı üzerine yapılan araştırmalar, ekip etkileşiminin bilgi paylaşımı ve hata düzeltme açısından önemli avantajlar sunarken hiyerarşi, statü ve paylaşılan bilgiye aşırı yönelme nedeniyle yeni riskler de yaratabileceğini göstermektedir (Trotman et al., 2015). Dolayısıyla uzlaşmanın kendisi kalite göstergesi değildir. Önemli olan,

uzlaşmanın farklı kanıt ve açıklamalar gerçekten değerlendirildikten sonra mı oluştuğudur.

Kitaptaki görüşmelerde ekip üyelerinin kişilik özellikleri, deneyimleri ve iletişim biçimleri de denetim kalitesinin önemli unsurları arasında gösterilmiştir. Daha az deneyimli bir denetçinin bir sorunu fark etmiş olması, bu bilginin otomatik biçimde ekip kararına gireceği anlamına gelmez. Hiyerarşik mesafe, çekingenlik veya görüş ayrılığının olumsuz karşılanacağına ilişkin geçmiş deneyim, önemli bilginin sessiz kalmasına neden olabilir. Bu nedenle psikolojik güvenlik, yalnızca çalışan memnuniyetiyle ilgili bir örgüt davranışı kavramı değildir. Denetim açısından, benzersiz ve potansiyel olarak rahatsız edici bilginin yukarı doğru taşınabilmesini sağlayan bir kalite koşuludur. Trotman et al. (2015) tarafından vurgulanan ekip yargısı mekanizmaları da bu görüşü desteklemektedir. Etik karar verme de aynı ölçüde süreçsel bir konudur. Treviño'nun (1986) kişi–durum etkileşimci modeli, etik davranışın yalnızca bireyin ahlaki özellikleriyle açıklanamayacağını; örgütsel ortam, roller ve diğer kişilerin davranışlarının da sonucu şekillendirdiğini göstermektedir. Denetim açısından bu oldukça önemlidir. Bir denetçi doğru davranışın ne olduğunu biliyor olabilir, fakat bunu uygulamaya geçirmenin yüksek kişiler arası veya mesleki maliyet taşıdığını düşünebilir. Etik sorunun fark edilmesi, doğru yargının oluşturulması ve bunun eyleme dönüştürülmesi birbirinden ayrılmalıdır. Bu nedenle etik eğitimin yalnızca meslek kurallarının ezberletilmesine dayanması yeterli değildir. Mesleki cesaret burada somut anlam kazanır. Cesaret, denetçinin her durumda çatışmacı davranması değildir. Kanıta dayalı bir kaygıyı uygun biçimde dile getirmek, belirsizliği gizlememek, gerekli danışmayı istemek ve haklı bir görüş ayrılığını yalnızca hiyerarşik baskı nedeniyle terk etmemektir. Bu davranışın sürdürülebilmesi bireysel karakter kadar örgütsel tepkiye bağlıdır. Bir firma resmî olarak etik ve şüpheciliği vurgularken sorun çıkaran, gecikmeye neden olan veya üst düzey bir karara itiraz eden personeli sistematik biçimde cezalandırıyorsa fiilî kültür resmî politikadan farklı bir mesaj vermektedir. Treviño'nun (1986) yaklaşımının denetim bakımından en önemli çıkarımlarından biri de etik bağlamın tam burada aranması gerektiğidir. Hile riski bu davranışsal mekanizmaların daha belirgin hâle geldiği alanlardan biridir. Hileyi yalnızca kırmızı bayrakların sıralanmasıyla anlamak sınırlıdır. Denetçi niyeti doğrudan gözlemlemez. İşlemleri, belgeleri, erişim yollarını, açıklamaları, yönetim teşviklerini ve zaman içinde değişen davranışları değerlendirerek çıkarım yapar. Hile araştırmalarını sentezleyen Trompeter et al. (2013), hile riskinin değerlendirilmesi ve buna uygun denetim tepkilerinin çok sayıda bilişsel, örgütsel ve prosedürel unsurdan etkilendiğini göstermektedir. Bu nedenle tek bir

davranışın veya yöneticinin kişilik özelliğinin hile göstergesi olarak yorumlanması bilimsel ve mesleki açıdan savunulamaz.

Kitabın uygulama bölümünde denetçiler de hile riskini değerlendirirken aşırı savunmacı yönetim tutumu, değişen açıklamalar, belge sunumunda gecikme, kontrol eksiklikleri veya belirli alanlara erişimin sınırlandırılması gibi işaretlere dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Ancak bu sinyallerin hiçbiri tek başına hile kanıtı değildir. Bir davranış ancak bağımsız kanıtlarla, işlem yapısıyla ve olası hile mekanizmasıyla birlikte değerlendirildiğinde anlam kazanır. Bu nedenle davranışsal hile denetiminin amacı "hile yapan kişiyi davranışından tanımak" değil, belirli davranış ve kanıt kombinasyonlarının hangi alternatif açıklamalarla daha uyumlu olduğunu test etmektir. Stratejik muhakeme bu aşamada değer kazanmaktadır. Hile ihtimali bulunan bir ortamda denetçi yalnızca standart prosedürlerin hangi finansal tablo iddiasını test ettiğini değil, manipülasyonu yapan kişinin bu prosedürleri nasıl öngörebileceğini de düşünmelidir. Trompeter et al. (2013) tarafından sentezlenen hile araştırmaları, riskin belirlenmesi ile buna gerçekten duyarlı prosedürlerin tasarlanmasının ayrı başarılar olduğunu ortaya koymaktadır. Yüksek hile riski değerlendirmesi yapılmış olması, denetim programının otomatik olarak bu riske karşı etkili hâle geldiğini göstermez. Riskin belirli bir mekanizmaya çevrilmesi ve prosedürün o mekanizmanın bırakması beklenen izleri test etmesi gerekir. Teknoloji bu tabloyu basitleştirmek yerine yeni bir katman eklemektedir. Büyük veri ve analitik araçları daha büyük veri kümelerini incelemeyi, örüntüleri karşılaştırmayı ve geleneksel örnekleme yöntemleriyle görünmeyebilecek anomalileri belirlemeyi mümkün kılmaktadır. Fakat daha fazla veri her zaman daha iyi yargı anlamına gelmez. Brown-Liburd et al. (2015), büyük verinin denetim yargısı üzerindeki davranışsal etkilerini tartışırken bilgi yükü, ilgililik değerlendirmesi ve örüntülerin yorumlanması gibi sorunlara dikkat çekmektedir. Denetçinin binlerce istisna arasından hangisinin gerçekten tanısal olduğunu belirlemesi, veri kıtlığından farklı fakat daha az ciddi olmayan bir karar problemidir.

Yapay zekâ kullanımında da benzer bir denge gereklidir. Karmaşık tahmin ortamlarında yapılan deneysel çalışmalar, denetçilerin yapay zekâ çıktısına dayanmasının yalnızca model performansına değil, insan ve makine uzmanlığını nasıl algıladıklarına da bağlı olduğunu göstermektedir (Commerford et al., 2022). Bu bulgu teknolojinin yalnızca teknik bir araç olmadığını göstermesi bakımından önemlidir. Aynı model, kullanıcı tarafından güvenilir uzman desteği olarak algılandığında aşırı kabul görebilir; mesleki kimliği tehdit eden bir sistem gibi algılandığında ise yararlı olduğu hâlde reddedilebilir. Sorun teknolojinin kullanılmasının kendisi değil, dayanmanın kalibrasyonudur. Nitel araştırma bulguları bu gerilimi uygulayıcıların ifadelerinde de göstermektedir. Katılımcılar

yapay zekâ ve veri analitiğinin riskli işlemleri belirleme, daha geniş veriyi inceleme ve denetimi hızlandırma açısından önemli fırsatlar sunduğunu belirtirken, araçlara gereğinden fazla güvenilmesini de risk olarak değerlendirmişlerdir. Bu yaklaşım Commerford et al. (2022) tarafından ortaya konan dayanma sorunuyla örtüşmektedir. Denetçinin mesleki şüpheciliği bundan böyle yalnızca müşteri tarafından sağlanan bilgiye yönelmeyecektir. Veri kaynağına, algoritmanın varsayımlarına, kullanılan modelin sınırlarına ve model çıktısının kendi yargısı üzerindeki etkisine de yönelmesi gerekecektir. Bu nokta yapay zekânın etik boyutunu da gündeme getirmektedir. Munoko et al. (2020), denetimde yapay zekâ kullanımının şeffaflık, gizlilik, sorumluluk ve yanlılıkla ilgili sorunları yalnızca kullanım anında değil, sistemin geliştirilmesi ve uygulanması boyunca doğurabileceğini göstermektedir. Bu nedenle mesleki sorumluluk algoritmaya devredilemez. Modelin çıktısının hangi veriden üretildiğinin, hangi durumda hata yapmasının beklendiğinin, kim tarafından doğrulandığının ve insan yargısıyla çatıştığında hangi prosedürün uygulanacağının bilinmesi gerekir. Bir modelin teknik olarak yüksek doğruluk göstermesi bu soruların cevabını vermez.

İnsan ile yapay zekâ arasındaki ilişkiyi "hangisi daha iyi karar verir?" biçimindeki basit bir yarışma olarak kurmak bu nedenle verimli değildir. Teknoloji geniş veri hacmini işleme, tekrarlanan işlemleri tutarlı biçimde uygulama ve belirli örüntüleri hızlı biçimde belirleme konusunda güçlü olabilir. İnsan denetçi ise bağlamı, stratejik davranışı, yeni ortaya çıkan koşulları, etik sonuçları ve birbiriyle çelişen kanıtların mesleki anlamını değerlendirebilir. Commerford et al. (2022), tam da bu insan–makine karşılaştırmasının denetçilerin dayanma davranışını nasıl değiştirebildiğini göstermektedir. Kaliteli tasarım bir tarafı diğerine ikame etmekten çok, farklı hata biçimlerinin birbirini denetlemesini sağlamalıdır. Bu nedenle geleceğin denetiminde "insan denetçi" ile "teknolojik sistem" ayrı analiz birimleri olarak düşünülmemelidir. Asıl inceleme konusu birleşik insan–teknoloji sistemidir. Denetçi hangi bilgiyi modelden önce görmektedir? Model hangi istisnaları sıralamaktadır? Ekran hangi unsurları daha belirgin hâle getirmektedir? Denetçi bağımsız bir değerlendirme oluşturduktan sonra mı sistem çıktısını görmekte, yoksa sistemin sonucu ilk çapa hâline mi gelmektedir? Bir modelin denetim yargısını nasıl etkilediğini anlamak için bu sıralama soruları, modelin teknik doğruluğu kadar önemlidir. Brown-Liburd et al. (2015) ile Commerford et al. (2022) birlikte değerlendirildiğinde, teknolojinin denetim kalitesine katkısının yalnızca hesaplama gücüyle açıklanamayacağı açıkça görülmektedir.

Nörobilimsel ve psikofizyolojik yöntemler ise davranışsal denetimin farklı bir araştırma sınırını oluşturmaktadır. Bu yöntemlerin değeri, nihai yargının

arkasındaki süreçleri daha ayrıntılı gözleyebilme imkânında yatmaktadır. Dikkatin hangi kanıta yöneldiği, bir çelişkinin ne zaman fark edildiği veya belirli bir görevde bilişsel çabanın nasıl değiştiği göz izleme, EEG ya da diğer psikofizyolojik yöntemlerle incelenebilir. Bununla birlikte sinirsel veya fizyolojik bir göstergenin belirli bir zihinsel yapıyla doğrudan eşitlenmesi önemli bir metodolojik risk taşır. Poldrack (2006), nörogörüntüleme verilerinden zihinsel süreçlere yapılan ters çıkarımların neden dikkatli biçimde sınırlandırılması gerektiğini göstermektedir. Belirli bir beyin bölgesindeki etkinlik tek başına "mesleki şüphecilik", "etik muhakeme" veya "hile tespiti" anlamına gelmez. Bu nedenle nörodenetimin geleceği, davranışsal araştırmanın yerini almasına değil, belirli davranışsal mekanizmaları daha hassas biçimde incelemesine bağlıdır. Araştırma sorusu önce davranışsal olarak açık olmalıdır. Örneğin zaman baskısının çelişkili kanıta ayrılan dikkati hangi aşamada azalttığı veya deneyimli ve deneyimsiz denetçilerin aynı anomaliyi işlerken bilgi arama yollarının nasıl farklılaştığı sorulabilir. Fizyolojik ölçüm ancak bu sorunun davranışsal veya zamanlama boyutuna yeni ve yorumlanabilir bilgi ekliyorsa anlamlıdır. Yeni bir cihaz kullanmanın kendisi bilimsel katkı değildir. Bu yaklaşım kitabın araştırma yöntemleri bölümündeki daha genel bir ilkeyle de örtüşmektedir: ileri yöntem, kendiliğinden ileri kanıt anlamına gelmez. Araştırma yöntemi araştırma sorusuyla uyumlu olduğu ölçüde değerlidir. Deneyler belirli mekanizmalar üzerinde nedensel karşılaştırma yapmaya imkân verirken, nitel araştırmalar mesleki deneyimin nasıl anlamlandırıldığını ortaya koyabilir. Arşiv verileri geniş örüntüleri ve gerçek sonuçları gözlemlemeye yardımcı olur; süreç izleme yöntemleri kararın nasıl oluştuğuna yaklaşabilir. Aynı soru bütün bu yöntemlerle aynı biçimde cevaplanamaz. Daha sağlam araştırma programı, yöntemlerin farklı güçlü ve zayıf yönlerini birbirini tamamlayacak biçimde kullanır.

Bu bakımdan kitabın nitel araştırmasının sınırlarının da açık tutulması gerekir. Çalışma 15 denetçinin görüşlerine dayanmaktadır ve katılımcıların mesleki deneyimleri farklılaşmaktadır; bunların beşi 10 yıldan fazla denetim deneyimine sahiptir. Dolayısıyla bulgular Türkiye'deki bağımsız denetçilerin tamamına genellenebilecek frekans tahminleri sunmamaktadır. Görüşmeler denetçilerin belirli davranışsal süreçleri nasıl deneyimlediklerini ve yorumladıklarını göstermektedir. Öz bildirim niteliğindeki verilerde geçmiş olayların sonradan yeniden yorumlanması, hatırlama seçiciliği veya sosyal açıdan kabul edilebilir ifade kullanılması olasılığı bütünüyle ortadan kaldırılamaz. Bu sınırlılıklar çalışmanın değerini azaltmaz; elde edilen bulgunun türünü doğru tanımlar. Tam da bu nedenle gelecekteki araştırmalar için en verimli yönlerden biri farklı yöntemlerin birbirine bağlanmasıdır. Nitel görüşmelerde öne çıkan zaman

baskısı, ilk izlenim, müşteri etkisi veya teknolojiye dayanma gibi konular daha sonra kontrollü deneylerle sınanabilir. Denetim firmalarındaki iş yükü, gözden geçirme zamanlaması veya müşteri ilişkilerinin uzunluğu uygun veri bulunması hâlinde boylamsal olarak incelenebilir. Ekip tartışmaları süreç kayıtlarıyla, yapay zekâ kullanım davranışları sistem günlükleriyle, belirli dikkat mekanizmaları ise gerektiğinde göz izleme veya psikofizyolojik ölçümlerle araştırılabilir. Böyle bir program, "daha fazla araştırma yapılmalıdır" biçimindeki genel çağrının ötesine geçerek hangi mekanizmanın hangi veriyle sınanacağına ilişkin daha somut bir yol açar. Denetim uygulaması açısından bundan çıkan sonuç, davranışsal risklerin yalnızca bireysel eğitim yoluyla çözülemeyeceğidir. Eğitim gereklidir, fakat çalışma sistemi yanlış tasarlanmışsa eğitimin etkisi sınırlı kalabilir. Denetçiye şüpheci olması gerektiğini söyleyen bir firma aynı zamanda her ek prosedürü bütçe başarısızlığı olarak değerlendiriyorsa çelişkili iki mesaj üretmektedir. Otley ve Pierce'ın (1996) bulguları, zaman bütçesi sistemlerinin bu tür davranışsal sonuçlarının neden dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Benzer biçimde, personele soru sorması öğütlenirken yöneticinin görüşüne itiraz edenlerin değerlendirmede zarar gördüğü bir ortamda mesleki şüphecilik yalnızca eğitim materyalinde kalabilir. Bu nedenle davranışsal kalite yönetimi daha geniş bir tasarım gerektirir: gerçekçi zaman bütçeleri, yüksek riskli görevlerde erken uzman desteği, kritik yargılarda bağımsız başlangıç görüşleri, karşıt kanıtı görünür tutan çalışma biçimleri, görüş ayrılığını cezalandırmayan ekip normları ve kararın yalnızca sonucunu değil muhakeme sürecini de inceleyen gözden geçirme düzenlemeleri. Grup yargısı araştırmaları, yapılandırılmış iletişim ve bilgi paylaşımının neden önemli olduğunu göstermektedir (Trotman et al., 2015). Mesleki şüphecilik literatürü de şüpheci yargının ancak uygun eyleme dönüştüğünde denetimin sonucunu değiştirebileceğine işaret etmektedir (Nelson, 2009; Hurtt et al., 2013).

Denetçi eğitimi bu çerçevede yeniden düşünülmelidir. Teknik muhasebe bilgisi ve denetim standartları gelecekte de mesleğin temelidir. Fakat tek başına yeterli olmayacaktır. Denetçinin kendi bilişsel sınırlarını fark edebilmesi, alternatif açıklamalar üretebilmesi, kaynak güvenilirliğini kanıtın yönünden ayırabilmesi, bir ilk görüşü yeni bilgi karşısında değiştirebilmesi ve teknoloji çıktısına ne otomatik olarak boyun eğmesi ne de refleksif biçimde karşı çıkması gerekecektir. Şüphecilik, etik muhakeme ve teknoloji okuryazarlığı birbirinden kopuk beceriler olarak değil, aynı karar sürecinin parçaları olarak geliştirilmelidir. Bunun için eğitim biçimi de önem taşır. Yalnızca kavramları anlatmak, çapalama veya onaylama yanlılığının tanımını bilmek denetçinin gerçek görevde bundan kaçınacağını garanti etmez. Tversky ve Kahneman'ın (1974) gösterdiği bilişsel eğilimler, farkındalık yaratmakla bütünüyle ortadan

kalkmaz. Denetim eğitiminin bağımsız tahmin oluşturma, karşıt kanıt arama, müşteri müzakeresi, ekip içi görüş ayrılığı, hile hipotezi geliştirme ve yapay zekânın hem doğru hem hatalı çıktılarıyla çalışma gibi görev temelli uygulamalara yönelmesi gerekir. Mesleki yargı gerçek belirsizlik içinde kullanılmadıkça yalnızca tanımlar üzerinden geliştirilemez.

Düzenleyici kurumlar ve standart belirleyiciler açısından da davranışsal bakış farklı bir değerlendirme gerektirir. Düzenlemenin biçimsel amacıyla denetçinin ona verdiği davranışsal tepki her zaman aynı değildir. Daha fazla belgelendirme zorunluluğu bazı durumlarda muhakemeyi görünür kılabilir; başka durumlarda ise dosyanın savunulabilir görünmesine yönelik mekanik uyumu artırabilir. Daha ayrıntılı kontrol listesi belirli atlamaları azaltabilirken, listede bulunmayan olağandışı bir riskin gözden kaçmasına da katkıda bulunabilir. Bu nedenle kalite müdahaleleri yalnızca uygulanıp uygulanmadıkları üzerinden değil, denetçinin dikkatini ve karar sürecini nasıl değiştirdikleri üzerinden de değerlendirilmelidir. Denetim kalitesi kavramının davranışsal açıdan yeniden ele alınması bu kitabın önemli sonuçlarından biridir. Kalite yalnızca daha sonra önemli bir hata bulunup bulunmamasına bakılarak değerlendirilemez. Doğru sonuç bazen zayıf bir süreçten tesadüfen çıkabilir; güçlü bir süreç ise gerçek belirsizlik altında daha sonra olumsuz sonuçla karşılaşabilir. Bu nedenle kalite değerlendirmesinde sonuçla birlikte sürece de bakılması gerekir. Risk zamanında fark edilmiş midir? Makul alternatif açıklamalar gerçekten değerlendirilmiş midir? Çelişkili kanıt dosya içinde korunmuş mudur? Yönetim tarafından sağlanan farklı belgelerin aslında aynı kaynağa bağımlı olup olmadığı sorgulanmış mıdır? İlk değerlendirme yeni kanıt karşısında değişebilmiş midir? Şüpheci yargı denetim eylemine dönüşmüş müdür? Bu sorular, yalnızca sonucun değil karar mimarisinin kalitesini sorgular. Denetim kalitesini girdilerden, süreçlerden ve kurumsal koşullardan oluşan daha geniş bir yapı içinde ele alan literatür de bu yaklaşımı desteklemektedir (Francis, 2011; Knechel et al., 2013). Davranışsal denetimin katkısı, bu geniş çerçevenin içinde insan yargısının hangi noktalarda devreye girdiğini ayrıntılandırmasıdır. Yetkin personelin işe alınması tek başına kalite üretmez; bilgi uygun görevle buluşmalıdır. İleri analitik araç satın almak kaliteyi garanti etmez; denetçi model çıktısını doğru yorumlayabilmelidir. Kalite politikası yayımlamak yeterli değildir; ekip üyeleri şüpheli bir bulguyu gündeme getirdiklerinde örgütün nasıl davrandığını gözlemlemektedir. Böylece kalite, kaynakların mesleki eyleme nasıl dönüştürüldüğü sorusuna bağlanır.

Kitabın farklı bölümlerinde tekrar tekrar karşılaşılan sonuç, davranışsal faktörlerin çoğunun çift yönlü olmasıdır. Deneyim uzmanlık yaratabilir, aynı zamanda rutinleşmeye yol açabilir. Güven bilgi paylaşımını kolaylaştırabilir, fakat kanıtın yerine geçtiğinde şüpheciliği zayıflatabilir. Hesap verebilirlik daha

özenli muhakemeyi teşvik edebilir; değerlendiricinin tercih ettiği sonucun bilinmesi durumunda savunmacı gerekçelendirmeyi de artırabilir. Teknoloji daha geniş kanıt sağlayabilir ama dikkat kapasitesini aşan istisnalar üretir. Yapay zekâ karar desteği sunabilir fakat aşırı dayanma doğurabilir. Bu çift yönlülük yaklaşımın zayıflığı değil, denetim davranışının bağlama duyarlı yapısının bir sonucudur. Bundan dolayı davranışsal denetimin amacı kusursuz ve bütün bilişsel yanlılıklardan arındırılmış bir denetçi yaratmak olmamalıdır. Böyle bir hedef gerçekçi değildir. Daha savunulabilir amaç, insanın sınırlılıklarını dikkate alan fakat bu sınırlılıkları değişmez kabul etmeyen bir karar mimarisi geliştirmektir. Bağımsız başlangıç değerlendirmeleri, farklı hipotezlerin açık biçimde üretilmesi, karşıt kanıtın korunması, güçlü hiyerarşi altında benzersiz bilginin kaybolmasını önleyen ekip uygulamaları, zamanında danışma ve yeni bilgi karşısında kararın yeniden açılabilmesi böyle bir mimarinin parçalarıdır. Mesleki yargısını kanıt karşısında değiştirebilen denetçi tutarsız değil; uygun koşullarda öğrenebilen denetçidir.

Teknoloji yönetişimi için de aynı ilke geçerlidir. En ileri sistem, en iyi denetim sistemi olmak zorunda değildir. Teknolojik uygulamanın değeri daha fazla veri işlemesinden çok, doğru bilgiye dikkati yöneltmesi, kanıt kalitesini geliştirmesi ve insan yargısının güçlü yanlarıyla birlikte çalışabilmesiyle ölçülmelidir. Brown-Liburd et al. (2015), büyük verinin sağladığı fırsatlarla davranışsal güçlüklerin birlikte değerlendirilmesi gerektiğini; Commerford et al. (2022) ise yapay zekâya dayanmanın sistemin doğruluğundan daha geniş bir insan–makine ilişkisi içinde oluştuğunu göstermektedir. Munoko et al. (2020) tarafından ele alınan etik sorunlar da teknik performansla yetinilemeyeceğini ortaya koymaktadır. Geleceğin denetim sistemi bu nedenle giderek daha dağıtık bir biliş yapısına sahip olacaktır. Bilgi denetim personelinde, uzmanlarda, müşterinin bilgi sistemlerinde, merkezi analitik ekiplerde, yapay zekâ modellerinde ve gözden geçirenlerde parçalanacaktır. Kritik mesele bu parçaların varlığı değil, birbirleriyle nasıl bağlandığıdır. Hangi bilgi önce görünür hâle geliyor? Kim bir model çıktısını sorgulama yetkisine sahip? Bir genç denetçinin gördüğü anomalinin algoritmik risk puanıyla çelişmesi durumunda hangi sinyal daha fazla ağırlık alıyor? Model yanlış olduğunda sorumluluk kime ait? Bu sorular yalnızca bilgi teknolojisi soruları değildir. Denetim yargısı ve yönetişim sorularıdır. Bu nedenle geleceğin denetçisini yalnızca "teknolojiyi iyi kullanan meslek mensubu" olarak tanımlamak yetersiz kalacaktır. Daha anlamlı profil, teknolojik çıktıyı mesleki kanıta dönüştürebilen, kendi bilgi sınırlarını tanıyan, gerektiğinde hem yönetimin açıklamasına hem algoritmanın sonucuna itiraz edebilen ve belirsizliği yapay bir kesinlikle örtmeyen denetçidir. Mesleki şüphecilik bu yeni ortamda daha az değil, farklı biçimde daha çok önem kazanacaktır. Nelson'ın

(2009) şüpheci yargı ile şüpheci eylem arasındaki ayrımı dijital ortamda da geçerliliğini korur: sistemde bir anomali görmek yeterli değildir; denetçinin ne yaptığı belirleyicidir. İnsan muhakemesi bu dönüşümle ortadan kalkmayacaktır. Değişecek olan, muhakemenin sürecin hangi noktalarında kullanıldığı ve hangi aktörlerle paylaşıldığıdır. Bazı rutin kararlar otomatikleşirken denetçinin görevi anomalilerin yorumlanmasına, modellerin sınırlarının değerlendirilmesine ve belirsiz durumların yönetilmesine kayabilir. Bunun mesleki öğrenme açısından yeni bir sorunu vardır. Genç denetçiler daha önce uzmanlığın gelişmesine katkı sağlayan temel görevleri artık yapmıyorsa, teknoloji kısa vadeli verimlilik sağlarken uzun vadeli bilgi gelişimini zayıflatabilir. Denetim firmalarının yalnızca bugünkü verimliliği değil, gelecekte hangi uzmanlığı üretmek istediklerini de düşünmeleri gerekir.

Sonuç olarak davranışsal denetim, denetimin yanına eklenen tali bir psikoloji konusu değildir. Denetimin fiilen nasıl yapıldığını anlamaya yönelik temel bir bakış açısıdır. Standartların belirlediği mesleki çerçeve ile gerçek denetim eylemi arasında yargı vardır; yargının içinde bilgi, deneyim, dikkat, motivasyon, ilişki, baskı, etik ve teknoloji birlikte çalışmaktadır. Davranışsal denetim tam olarak bu ara alanı incelemektedir. Kitabın kuramsal bölümleri ile nitel uygulaması birlikte okunduğunda tek bir etkene indirgenemeyen bir denetçi profili ortaya çıkmaktadır. Denetçinin kararları mesleki bilgi ve deneyimden etkilenmekte, fakat bunlar başlangıç bilgilerinin, müşteri ilişkilerinin ve iş yükünün dışında işlememektedir. Mesleki şüphecilik gerekli olmakla birlikte eyleme dönüşebilmesi için örgütsel desteğe ihtiyaç duymaktadır. Etik niyet ancak denetçinin uygun kanallara ve mesleki cesarete sahip olduğu ölçüde davranışa yansımaktadır. Hile riski yalnızca finansal oranlardan değil, kanıt kaynakları, davranışsal işaretler, yetki yapıları ve farklı veri kümeleri arasındaki tutarsızlıklardan okunmaktadır. Teknoloji bu ilişkilerin dışında değildir; artık doğrudan onların içindedir. Bu nedenle güvenilir denetim yalnızca daha fazla standart, daha fazla kontrol veya daha fazla teknoloji ile açıklanamaz. Belirleyici olan, bunların karar sürecinde nasıl bir araya getirildiğidir. Kaliteli bir denetim sistemi önemli riski görünür kılmalı, farklı açıklamaların ortaya çıkmasına izin vermeli, çelişkili kanıtı erken kapatmamalı, mesleki görüş ayrılığını susturmamalı ve teknoloji çıktısının sorgulanabilmesini mümkün kılmalıdır. Denetçinin değişen kanıt karşısında fikrini değiştirebilmesi, zayıflık değil kalite göstergesidir.

Davranışsal denetimin bundan sonraki araştırma ve uygulama gündemi de büyük ölçüde bu tasarım problemi etrafında şekillenecektir. Mesele insanı denetimden çıkarmak değildir. Aynı şekilde, insan yargısını teknoloji karşısında romantize etmek de değildir. Asıl ihtiyaç, insanın ve teknolojinin hangi

koşullarda güçlü, hangi koşullarda kırılgan olduğunu anlayan; sorumluluğu görünür tutan; bağımsız sorgulamaya alan açan ve hatayı yalnızca cezalandırmak yerine öğrenmeye dönüştürebilen bir denetim mimarisidir. Denetçi bu yapıda hâlâ merkezî aktördür, fakat artık tek aktör değildir. Denetim kalitesi de rapor imzalandığı anda ortaya çıkan bir özellik değildir. İlk risk sinyalinin fark edilmesinden, sorunun temsil edilmesine; kanıtın aranmasından, karşıt açıklamaların değerlendirilmesine; şüpheci yargının eyleme dönüşmesinden, kararın gözden geçirilmesine ve nihayet elde edilen deneyimin sonraki denetimlere aktarılmasına kadar uzanan sürecin tamamında oluşur. Davranışsal denetimin temel katkısı, işte bu süreci görünür hâle getirmesidir.

KAYNAKÇA

Anderson, B. H., & Maletta, M. J. (1999). Primacy effects and the role of risk in auditor belief-revision processes. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, *18*(1), 75–89. https://doi.org/10.2308/aud.1999.18.1.75

Appelbaum, D., Kogan, A., & Vasarhelyi, M. A. (2017). Big data and analytics in the modern audit engagement: Research needs. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, *36*(4), 1–27. https://doi.org/10.2308/ajpt-51684

Asare, S. K., & Wright, A. M. (2004). The effectiveness of alternative risk assessment and program planning tools in a fraud setting. *Contemporary Accounting Research*, *21*(2), 325–352. https://doi.org/10.1506/L20L-7FUM-FPCB-7BE2

Ashton, R. H. (1974). An experimental study of internal control judgments. *Journal of Accounting Research*, *12*(1), 143–157. https://doi.org/10.2307/2490532

Bamber, E. M., & Iyer, V. M. (2007). Auditors' identification with their clients and its effect on auditors' objectivity. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, *26*(2), 1–24. https://doi.org/10.2308/aud.2007.26.2.1

Bamber, E. M., Ramsay, R. J., & Tubbs, R. M. (1997). An examination of the descriptive validity of the belief-adjustment model and alternative attitudes to evidence in auditing. *Accounting, Organizations and Society*, *22*(3–4), 249–268. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(96)00029-3

Bauer, T. D. (2015). The effects of client identity strength and professional identity salience on auditor judgments. *The Accounting Review*, *90*(1), 95–114. https://doi.org/10.2308/accr-50863

Bennett, G. B., & Hatfield, R. C. (2013). The effect of the social mismatch between staff auditors and client management on the collection of audit evidence. *The Accounting Review*, *88*(1), 31–50. https://doi.org/10.2308/accr-50286

Bhattacharjee, S., & Moreno, K. (2002). The impact of affective information on the professional judgments of more experienced and less experienced auditors. *Journal of Behavioral Decision Making*, *15*(4), 361–377. https://doi.org/10.1002/bdm.420

Bond, C. F., Jr., & DePaulo, B. M. (2006). Accuracy of deception judgments. *Personality and Social Psychology Review*, *10*(3), 214–234. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr1003_2

Bonner, S. E. (1994). A model of the effects of audit task complexity. *Accounting, Organizations and Society*, *19*(3), 213–234. https://doi.org/10.1016/0361-3682(94)90033-7

Bonner, S. E. (1999). Judgment and decision-making research in accounting. *Accounting Horizons*, *13*(4), 385–398. https://doi.org/10.2308/acch.1999.13.4.385

Bonner, S. E., & Lewis, B. L. (1990). Determinants of auditor expertise. *Journal of Accounting Research*, *28*(Supplement), 1–20. https://doi.org/10.2307/2491243

Brazel, J. F., Jackson, S. B., Schaefer, T. J., & Stewart, B. W. (2016). The outcome effect and professional skepticism. *The Accounting Review*, *91*(6), 1577–1599. https://doi.org/10.2308/accr-51448

Brazel, J. F., Jones, K. L., & Zimbelman, M. F. (2009). Using nonfinancial measures to assess fraud risk. *Journal of Accounting Research*, *47*(5), 1135–1166. https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2009.00349.x

Brown-Liburd, H., Issa, H., & Lombardi, D. (2015). Behavioral implications of Big Data's impact on audit judgment and decision making and future research directions. *Accounting Horizons*, *29*(2), 451–468. https://doi.org/10.2308/acch-51023

Bucaro, A. C. (2019). Enhancing auditors' critical thinking in audits of complex estimates. *Accounting, Organizations and Society*, *73*, 35–49. https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.06.002

Camerer, C., Loewenstein, G., & Prelec, D. (2005). Neuroeconomics: How neuroscience can inform economics. *Journal of Economic Literature*, *43*(1), 9–64. https://doi.org/10.1257/0022051053737843

Camilli, R., Cristofaro, M., Hristov, I., & Sargiacomo, M. (2025). Cognitive biases in accounting judgment and decision making: A review, a typology, and a future research agenda. *Accounting Forum*, *49*(5), 1038–1067. https://doi.org/10.1080/01559982.2024.2434340

Carpenter, T. D. (2007). Audit team brainstorming, fraud risk identification, and fraud risk assessment: Implications of SAS No. *99. The Accounting Review*, *82*(5), 1119–1140. https://doi.org/10.2308/accr.2007.82.5.1119

Carpenter, T. D., & Reimers, J. L. (2013). Professional skepticism: The effects of a partner's influence and the level of fraud indicators on auditors' fraud judgments and actions. *Behavioral Research in Accounting*, *25*(2), 45–69. https://doi.org/10.2308/bria-50468

Cassell, C. A., Dearden, S. M., Rosser, D. M., & Shipman, J. E. (2022). Confirmation bias and auditor risk assessments: Archival evidence. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, *41*(3), 67–93. https://doi.org/10.2308/AJPT-2020-035

Çelik, H., Baykal, N. B., & Memur, H. N. K. (2020). Nitel veri analizi ve temel ilkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, *8*(1), 379–406. https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.8c.1s.16m

Chung, J. O. Y., Cohen, J. R., & Monroe, G. S. (2008). The effect of moods on auditors' inventory valuation decisions. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, *27*(2), 137–159. https://doi.org/10.2308/aud.2008.27.2.137

Cianci, A. M., & Bierstaker, J. L. (2009). The impact of positive and negative mood on the hypothesis generation and ethical judgments of auditors. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, *28*(2), 119–144. https://doi.org/10.2308/aud.2009.28.2.119

Cohen, M. X. (2017). *Where does EEG come from and what does it mean? Trends in Neurosciences, 40(4), 208–218.* https://doi.org/10.1016/j.tins.2017.02.004

Commerford, B. P., Dennis, S. A., Joe, J. R., & Ulla, J. W. (2022). Man versus machine: Complex estimates and auditor reliance on artificial intelligence. *Journal of Accounting Research*, *60*(1), 171–201. https://doi.org/10.1111/1475-679X.12407

Commerford, B. P., Eilifsen, A., Hatfield, R. C., Holmstrom, K. M., & Kinserdal, F. (2024). Control issues: How providing input affects auditors' reliance on artificial intelligence. *Contemporary Accounting Research*, *41*(4), 2134–2162. https://doi.org/10.1111/1911-3846.12974

Davis, J. S., & Pesch, H. L. (2013). Fraud dynamics and controls in organizations. *Accounting, Organizations and Society*, *38*(6–7), 469–483. https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.07.005

DeAngelo, L. E. (1981). Auditor size and audit quality. *Journal of Accounting and Economics*, *3*(3), 183–199. https://doi.org/10.1016/0165-4101(81)90002-1

Dechow, P. M., Ge, W., Larson, C. R., & Sloan, R. G. (2011). Predicting material accounting misstatements. *Contemporary Accounting Research*, *28*(1), 17–82. https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2010.01041.x

DeFond, M. L., & Lennox, C. S. (2017). *Do PCAOB inspections improve the quality of internal control audits? Journal of Accounting Research, 55(3), 591–627.* https://doi.org/10.1111/1475-679X.12151

Dierynck, B., Kadous, K., & Peters, C. P. H. (2024). Learning in the auditing profession: A framework and future directions. *Accounting, Organizations and Society*, *113*, Article 101534. https://doi.org/10.1016/j.aos.2023.101534

Dorminey, J., Fleming, A. S., Kranacher, M.-J., & Riley, R. A., Jr. (2012). The evolution of fraud theory. *Issues in Accounting Education*, *27*(2), 555–579. https://doi.org/10.2308/iace-50131

Dowling, C., & Leech, S. A. (2014). A Big 4 firm's use of information technology to control the audit process: How an audit support system is changing auditor behavior. *Contemporary Accounting Research*, *31*(1), 230–252. https://doi.org/10.1111/1911-3846.12010

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Einhorn, H. J., & Hogarth, R. M. (1981). Behavioral decision theory: Processes of judgment and choice. *Journal of Accounting Research*, *19*(1), 1–31. https://doi.org/10.2307/2490959

Evans, J. St. B. T. (2008). Dual-processing accounts of reasoning, judgment, and social cognition. *Annual Review of Psychology*, *59*, 255–278. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093629

Evans, J. St. B. T., & Stanovich, K. E. (2013). Dual-process theories of higher cognition: Advancing the debate. *Perspectives on Psychological Science*, *8*(3), 223–241. https://doi.org/10.1177/1745691612460685

Falk, A., & Heckman, J. J. (2009). Lab experiments are a major source of knowledge in the social sciences. *Science*, *326*(5952), 535–538. https://doi.org/10.1126/science.1168244

Fedyk, A., Hodson, J., Khimich, N., & Fedyk, T. (2022). *Is artificial intelligence improving the audit process? Review of Accounting Studies, 27(3), 938–985.* https://doi.org/10.1007/s11142-022-09697-x

Festinger, L., & Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, *58*(2), 203–210. https://doi.org/10.1037/h0041593

Fogarty, T. J., Singh, J., Rhoads, G. K., & Moore, R. K. (2000). Antecedents and consequences of burnout in accounting: Beyond the role stress model. *Behavioral Research in Accounting*, *12*, 31–67. https://doi.org/10.2308/BRIA-3034424

Francis, J. R. (2011). A framework for understanding and researching audit quality. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, *30*(2), 125–152. https://doi.org/10.2308/ajpt-50006

Free, C. (2015). Looking through the fraud triangle: A review and call for new directions. *Meditari Accountancy Research*, *23*(2), 175–196. https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2015-0009

Gehring, W. J., Goss, B., Coles, M. G. H., Meyer, D. E., & Donchin, E. (1993). A neural system for error detection and compensation. *Psychological Science*, *4*(6), 385–390. https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1993.tb00586.x

Gendron, Y., Suddaby, R., & Lam, H. (2006). An examination of the ethical commitment of professional accountants to auditor independence. *Journal of Business Ethics*, *64*(2), 169–193. https://doi.org/10.1007/s10551-005-3095-7

Gibbins, M., Salterio, S., & Webb, A. (2001). Evidence about auditor–client management negotiation concerning client's financial reporting. *Journal of Accounting Research*, *39*(3), 535–563. https://doi.org/10.1111/1475-679X.00027

Gigerenzer, G., & Goldstein, D. G. (1996). Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality. *Psychological Review*, *103*(4), 650–669. https://doi.org/10.1037/0033-295X.103.4.650

Glikson, E., & Woolley, A. W. (2020). Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. *Academy of Management Annals*, *14*(2), 627–660. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0057

Glover, S. M., Prawitt, D. F., & Wilks, T. J. (2005). Why do auditors over-rely on weak analytical procedures? The role of outcome and precision. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, *24*(Supplement 1), 197–220. https://doi.org/10.2308/aud.2005.24.s-1.197

Goodwin, J. (1999). The effects of source integrity and consistency of evidence on auditors' judgments. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, *18*(2), 1–16. https://doi.org/10.2308/aud.1999.18.2.1

Griffith, E. E., Hammersley, J. S., & Kadous, K. (2015). Audits of complex estimates as verification of management numbers: How institutional pressures shape practice. *Contemporary Accounting Research*, *32*(3), 833–863. https://doi.org/10.1111/1911-3846.12104

Guénin-Paracini, H., Malsch, B., & Paillé, A. M. (2014). Fear and risk in the audit process. *Accounting, Organizations and Society*, *39*(4), 264–288. https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.02.001

Hammersley, J. S. (2011). A review and model of auditor judgments in fraud-related planning tasks. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, *30*(4), 101–128. https://doi.org/10.2308/ajpt-10145

Hammersley, J. S., Johnstone, K. M., & Kadous, K. (2011). *How do audit seniors respond to heightened fraud risk? Auditing: A Journal of Practice & Theory, 30(3), 81–101.* https://doi.org/10.2308/ajpt-10110

Han, J., Jamal, K., & Tan, H.-T. (2011). Auditors' overconfidence in predicting the technical knowledge of superiors and subordinates. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, *30*(1), 101–119. https://doi.org/10.2308/aud.2011.30.1.101

Hartmann, M., & Weißenberger, B. E. (2024). Information overload research in accounting: A systematic review of the literature. *Management Review Quarterly*, *74*(3), 1619–1667. https://doi.org/10.1007/s11301-023-00343-7

Hatfield, R. C., Agoglia, C. P., & Sanchez, M. H. (2008). Client characteristics and the negotiation tactics of auditors: Implications for financial reporting. *Journal of Accounting Research*, *46*(5), 1183–1207. https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2008.00302.x

Herda, D. N., & Lavelle, J. J. (2012). The auditor–audit firm relationship and its effect on burnout and turnover intention. *Accounting Horizons*, *26*(4), 707–723. https://doi.org/10.2308/acch-50181

Hirt, E. R., & Markman, K. D. (1995). Multiple explanation: A consider-an-alternative strategy for debiasing judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, *69*(6), 1069–1086. https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.6.1069

Hobson, J. L., Mayew, W. J., & Venkatachalam, M. (2012). Analyzing speech to detect financial misreporting. *Journal of Accounting Research*, *50*(2), 349–392. https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2011.00433.x

Hoffman, V. B., & Zimbelman, M. F. (2009). *Do strategic reasoning and brainstorming help auditors change their standard audit procedures in response to fraud risk? The Accounting Review, 84(3), 811–837.* https://doi.org/10.2308/accr.2009.84.3.811

Hogarth, R. M., & Einhorn, H. J. (1992). Order effects in belief updating: The belief-adjustment model. *Cognitive Psychology*, *24*(1), 1–55. https://doi.org/10.1016/0010-0285(92)90002-J

Hurley, P. J. (2017). Ego depletion and auditors' busy season. *Behavioral Research in Accounting*, *29*(2), 25–35. https://doi.org/10.2308/bria-51757

Hurley, P. J. (2019). Ego depletion and auditors' JDM quality. *Accounting, Organizations and Society*, *77*, Article 101048. https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.03.001

Hurtt, R. K. (2010). Development of a scale to measure professional skepticism. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, *29*(1), 149–171. https://doi.org/10.2308/aud.2010.29.1.149

Hurtt, R. K., Brown-Liburd, H., Earley, C. E., & Krishnamoorthy, G. (2013). Research on auditor professional skepticism: Literature synthesis and opportunities for future research. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, *32*(Supplement 1), 45–97. https://doi.org/10.2308/ajpt-50361

Issa, H., Sun, T., & Vasarhelyi, M. A. (2016). Research ideas for artificial intelligence in auditing: The formalization of audit and workforce supplementation. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, *13*(2), 1–20. https://doi.org/10.2308/jeta-10511

Jenkins, J. G., Deis, D. R., Bedard, J. C., & Curtis, M. B. (2008). Accounting firm culture and governance: A research synthesis. *Behavioral Research in Accounting*, *20*(1), 45–74. https://doi.org/10.2308/bria.2008.20.1.45

Johnson, E. N., Kuhn, J. R., Apostolou, B. A., & Hassell, J. M. (2013). Auditor perceptions of client narcissism as a fraud attitude risk factor. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, *32*(1), 203–219. https://doi.org/10.2308/ajpt-50329

Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, *16*(2), 366–395. https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278958

Joyce, E. J. (1976). Expert judgment in audit program planning. *Journal of Accounting Research*, *14*(Supplement), 29–60. https://doi.org/10.2307/2490445

Kadous, K., Kennedy, S. J., & Peecher, M. E. (2003). The effect of quality assessment and directional goal commitment on auditors' acceptance of client-preferred accounting methods. *The Accounting Review*, *78*(3), 759–778. https://doi.org/10.2308/accr.2003.78.3.759

Kadous, K., Magro, A. M., & Spilker, B. C. (2008). *Do effects of client preference on accounting professionals' information search and subsequent judgments persist with high practice risk? The Accounting Review, 83(1), 133–156.* https://doi.org/10.2308/accr.2008.83.1.133

Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, *64*(6), 515–526. https://doi.org/10.1037/a0016755

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, *47*(2), 263–291. https://doi.org/10.2307/1914185

Kennedy, J. (1993). Debiasing audit judgment with accountability: A framework and experimental results. *Journal of Accounting Research*, *31*(2), 231–245. https://doi.org/10.2307/2491272

Klein, G. (2008). Naturalistic decision making. *Human Factors*, *50*(3), 456–460. https://doi.org/10.1518/001872008X288385

Knechel, W. R., Krishnan, G. V., Pevzner, M., Shefchik, L. B., & Velury, U. K. (2013). Audit quality: Insights from the academic literature. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, *32*(Supplement 1), 385–421. https://doi.org/10.2308/ajpt-50350

Kokina, J., & Davenport, T. H. (2017). The emergence of artificial intelligence: How automation is changing auditing. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, *14*(1), 115–122. https://doi.org/10.2308/jeta-51730

Kokina, J., Blanchette, S., Davenport, T. H., & Pachamanova, D. (2025). Challenges and opportunities for artificial intelligence in auditing: Evidence from the field. *International Journal of Accounting Information Systems*, *56*, Article 100734. https://doi.org/10.1016/j.accinf.2025.100734

Kunda, Z. (1990). The case for motivated reasoning. *Psychological Bulletin*, *108*(3), 480–498. https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.3.480

Larcker, D. F., & Zakolyukina, A. A. (2012). Detecting deceptive discussions in conference calls. *Journal of Accounting Research*, *50*(2), 495–540. https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2012.00450.x

Libby, R., & Frederick, D. M. (1990). Experience and the ability to explain audit findings. *Journal of Accounting Research*, *28*(2), 348–367. https://doi.org/10.2307/2491154

Libby, R., & Lewis, B. L. (1977). Human information processing research in accounting: The state of the art. *Accounting, Organizations and Society*, *2*(3), 245–268. https://doi.org/10.1016/0361-3682(77)90015-0

Libby, R., & Luft, J. (1993). Determinants of judgment performance in accounting settings: Ability, knowledge, motivation, and environment. *Accounting, Organizations and Society*, *18*(5), 425–450. https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)90040-D

Libby, R., & Tan, H.-T. (1994). Modeling the determinants of audit expertise. *Accounting, Organizations and Society*, *19*(8), 701–716. https://doi.org/10.1016/0361-3682(94)90030-2

Libby, R., Bloomfield, R., & Nelson, M. W. (2002). Experimental research in financial accounting. *Accounting, Organizations and Society*, *27*(8), 775–810. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00011-3

Loewenstein, G. F., Weber, E. U., Hsee, C. K., & Welch, N. (2001). Risk as feelings. *Psychological Bulletin*, *127*(2), 267–286. https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.2.267

Logothetis, N. K. (2008). What we can do and what we cannot do with fMRI. *Nature*, *453*(7197), 869–878. https://doi.org/10.1038/nature06976

Lord, A. T., & DeZoort, F. T. (2001). The impact of commitment and moral reasoning on auditors' responses to social influence pressure. *Accounting, Organizations and Society*, *26*(3), 215–235. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00022-2

Lord, C. G., Lepper, M. R., & Preston, E. (1984). Considering the opposite: A corrective strategy for social judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, *47*(6), 1231–1243. https://doi.org/10.1037/0022-3514.47.6.1231

McAllister, M., Blay, A. D., & Kadous, K. (2021). Fraud brainstorming group composition in auditing: The persuasive power of a skeptical minority. *The Accounting Review*, *96*(3), 431–448. https://doi.org/10.2308/TAR-2018-0027

McDaniel, L. S. (1990). The effects of time pressure and audit program structure on audit performance. *Journal of Accounting Research*, *28*(2), 267–285. https://doi.org/10.2307/2491150

Moore, D. A., & Healy, P. J. (2008). The trouble with overconfidence. *Psychological Review*, *115*(2), 502–517. https://doi.org/10.1037/0033-295X.115.2.502

Moore, D. A., Tetlock, P. E., Tanlu, L., & Bazerman, M. H. (2006). Conflicts of interest and the case of auditor independence: Moral seduction and strategic issue cycling. *Academy of Management Review*, *31*(1), 10–29. https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379621

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*, 173–197. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328

Munoko, I., Brown-Liburd, H. L., & Vasarhelyi, M. (2020). The ethical implications of using artificial intelligence in auditing. *Journal of Business Ethics*, *167*(2), 209–234. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04407-1

Murphy, P. R., & Dacin, M. T. (2011). Psychological pathways to fraud: Understanding and preventing fraud in organizations. *Journal of Business Ethics*, *101*(4), 601–618. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0741-0

Nelson, M. W. (2009). A model and literature review of professional skepticism in auditing. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, *28*(2), 1–34. https://doi.org/10.2308/aud.2009.28.2.1

Nelson, M. W., & Tan, H.-T. (2005). Judgment and decision making research in auditing: A task, person, and interpersonal interaction perspective. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, *24*(Supplement 1), 41–71. https://doi.org/10.2308/aud.2005.24.s-1.41

Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, *2*(2), 175–220. https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175

Nolder, C. J., & Kadous, K. (2018). Grounding the professional skepticism construct in mindset and attitude theory: A way forward. *Accounting, Organizations and Society*, *67*, 1–14. https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.03.010

Nolder, C. J., Ratzinger-Sakel, N. V. S., & Theis, J. C. (2022). Nudging auditors' unconscious to improve performance on an accounting estimate task. *International Journal of Auditing*, *26*(2), 78–93. https://doi.org/10.1111/ijau.12252

Otley, D. T., & Pierce, B. J. (1996). Auditor time budget pressure: Consequences and antecedents. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *9*(1), 31–58. https://doi.org/10.1108/09513579610109969

Payne, J. W., Bettman, J. R., & Johnson, E. J. (1988). Adaptive strategy selection in decision making. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, *14*(3), 534–552. https://doi.org/10.1037/0278-7393.14.3.534

Peecher, M. E. (1996). The influence of auditors' justification processes on their decisions: A cognitive model and experimental evidence. *Journal of Accounting Research*, *34*(1), 125–140. https://doi.org/10.2307/2491335

Pentland, B. T. (1993). Getting comfortable with the numbers: Auditing and the micro-production of macro-order. *Accounting, Organizations and Society*, *18*(7–8), 605–620. https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)90045-8

Persellin, J. S., Schmidt, J. J., Vandervelde, S. D., & Wilkins, M. S. (2019). Auditor perceptions of audit workloads, audit quality, and job satisfaction. *Accounting Horizons*, *33*(4), 95–117. https://doi.org/10.2308/acch-52488

Pierce, B., & Sweeney, B. (2004). Cost–quality conflict in audit firms: An empirical investigation. *European Accounting Review*, *13*(3), 415–441. https://doi.org/10.1080/0963818042000216794

Poldrack, R. A. (2006). *Can cognitive processes be inferred from neuroimaging data? Trends in Cognitive Sciences, 10(2), 59–63.* https://doi.org/10.1016/j.tics.2005.12.004

Ponemon, L. A. (1992). Ethical reasoning and selection-socialization in accounting. *Accounting, Organizations and Society*, *17*(3–4), 239–258. https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90023-L

Power, M. (2003). Auditing and the production of legitimacy. *Accounting, Organizations and Society*, *28*(4), 379–394. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00047-2

Pronin, E., Lin, D. Y., & Ross, L. (2002). The bias blind spot: Perceptions of bias in self versus others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *28*(3), 369–381. https://doi.org/10.1177/0146167202286008

Quadackers, L., Groot, T., & Wright, A. (2014). Auditors' professional skepticism: Neutrality versus presumptive doubt. *Contemporary Accounting Research*, *31*(3), 639–657. https://doi.org/10.1111/1911-3846.12052

Rangel, A., Camerer, C., & Montague, P. R. (2008). A framework for studying the neurobiology of value-based decision making. *Nature Reviews Neuroscience*, *9*(7), 545–556. https://doi.org/10.1038/nrn2357

Rich, J. S., Solomon, I., & Trotman, K. T. (1997). The audit review process: A characterization from the persuasion perspective. *Accounting, Organizations and Society*, *22*(5), 481–505. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)80165-1

Rijsenbilt, A., & Commandeur, H. (2013). Narcissus enters the courtroom: CEO narcissism and fraud. *Journal of Business Ethics*, *117*(2), 413–429. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1528-7

Robinson, S. N., Curtis, M. B., & Robertson, J. C. (2018). Disentangling the trait and state components of professional skepticism: Specifying a process for state scale development. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, *37*(1), 215–235. https://doi.org/10.2308/ajpt-51738

Rose, J. M. (2007). Attention to evidence of aggressive financial reporting and intentional misstatement judgments: Effects of experience and trust.

Behavioral Research in Accounting, *19*(1), 215–229. https://doi.org/10.2308/bria.2007.19.1.215

Salijeni, G., Samsonova-Taddei, A., & Turley, S. (2019). Big data and changes in audit technology: Contemplating a research agenda. *Accounting and Business Research*, *49*(1), 95–119. https://doi.org/10.1080/00014788.2018.1459458

Salijeni, G., Samsonova-Taddei, A., & Turley, S. (2021). Understanding how Big Data technologies reconfigure the nature and organization of financial statement audits: A sociomaterial analysis. *European Accounting Review*, *30*(3), 531–555. https://doi.org/10.1080/09638180.2021.1882320

Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, *1*(1), 7–59. https://doi.org/10.1007/BF00055564

Sanna, L. J., Schwarz, N., & Stocker, S. L. (2002). When debiasing backfires: Accessible content and accessibility experiences in debiasing hindsight. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, *28*(3), 497–502. https://doi.org/10.1037/0278-7393.28.3.497

Schrand, C. M., & Zechman, S. L. C. (2012). Executive overconfidence and the slippery slope to financial misreporting. *Journal of Accounting and Economics*, *53*(1–2), 311–329. https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2011.09.001

Schulte-Mecklenbeck, M., Johnson, J. G., Böckenholt, U., Goldstein, D. G., Russo, J. E., Sullivan, N. J., & Willemsen, M. C. (2017). Process-tracing methods in decision making: On growing up in the 70s. *Current Directions in Psychological Science*, *26*(5), 442–450. https://doi.org/10.1177/0963721417708229

Shanteau, J. (1989). Cognitive heuristics and biases in behavioral auditing: Review, comments and observations. *Accounting, Organizations and Society*, *14*(1–2), 165–177. https://doi.org/10.1016/0361-3682(89)90040-8

Simnett, R., & Trotman, K. T. (2018). Twenty-five-year overview of experimental auditing research: Trends and links to audit quality. *Behavioral Research in Accounting*, *30*(2), 55–76. https://doi.org/10.2308/bria-52138

Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, *69*(1), 99–118. https://doi.org/10.2307/1884852

Smith, J. F., & Kida, T. (1991). Heuristics and biases: Expertise and task realism in auditing. *Psychological Bulletin*, *109*(3), 472–489. https://doi.org/10.1037/0033-2909.109.3.472

Solomon, I., & Trotman, K. T. (2003). Experimental judgment and decision research in auditing: The first 25 years of AOS. *Accounting, Organizations and Society*, *28*(4), 395–412. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00023-5

Solomon, I., Shields, M. D., & Whittington, O. R. (1999). *What do industry-specialist auditors know? Journal of Accounting Research, 37(1), 191–208.* https://doi.org/10.2307/2491403

Stasser, G., & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, *48*(6), 1467–1478. https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.6.1467

Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, *16*(1), 27–44. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90005-2

Sweeney, J. T., & Roberts, R. W. (1997). Cognitive moral development and auditor independence. *Accounting, Organizations and Society*, *22*(3–4), 337–352. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(96)00025-6

Sweeney, J. T., & Summers, S. L. (2002). The effect of the busy season workload on public accountants' job burnout. *Behavioral Research in Accounting*, *14*(1), 223–245. https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.223

Tan, H.-T., & Kao, A. (1999). Accountability effects on auditors' performance: The influence of knowledge, problem-solving ability, and task complexity. *Journal of Accounting Research*, *37*(1), 209–223. https://doi.org/10.2307/2491404

Tank, A. K., & Farrell, A. M. (2022). Is neuroaccounting taking a place on the stage? A review of the influence of neuroscience on accounting research. *European Accounting Review*, *31*(1), 173–207. https://doi.org/10.1080/09638180.2020.1866634

Taylor, E. Z., & Curtis, M. B. (2010). An examination of the layers of workplace influences in ethical judgments: Whistleblowing likelihood and perseverance in public accounting. *Journal of Business Ethics*, *93*(1), 21–37. https://doi.org/10.1007/s10551-009-0179-9

Tenbrunsel, A. E. (1998). Misrepresentation and expectations of misrepresentation in an ethical dilemma: The role of incentives and temptation. *Academy of Management Journal*, *41*(3), 330–339. https://doi.org/10.5465/256911

Tetlock, P. E. (1985). Accountability: A social check on the fundamental attribution error. *Social Psychology Quarterly*, *48*(3), 227–236. https://doi.org/10.2307/3033683

Tiberius, V., & Hirth, S. (2019). Impacts of digitization on auditing: A Delphi study for Germany. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, *37*, Article 100288. https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2019.100288

Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, *11*(3), 601–617. https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306235

Trompeter, G. M., Carpenter, T. D., Desai, N., Jones, K. L., & Riley, R. A., Jr. (2013). A synthesis of fraud-related research. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, *32*(Supplement 1), 287–321. https://doi.org/10.2308/ajpt-50360

Trotman, K. T., Bauer, T. D., & Humphreys, K. A. (2015). Group judgment and decision making in auditing: Past and future research. *Accounting, Organizations and Society*, *47*, 56–72. https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.09.004

Trotman, K. T., Tan, H. C., & Ang, N. (2011). Fifty-year overview of judgment and decision-making research in accounting. *Accounting & Finance*, *51*(1), 278–360. https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2010.00398.x

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, *185*(4157), 1124–1131. https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124

Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, *211*(4481), 453–458. https://doi.org/10.1126/science.7455683

Vitali, S., & Giuliani, M. (2024). Emerging digital technologies and auditing firms: Opportunities and challenges. *International Journal of Accounting Information Systems*, *53*, Article 100676. https://doi.org/10.1016/j.accinf.2024.100676

Waymire, G. B. (2014). Neuroscience and ultimate causation in accounting research. *The Accounting Review*, *89*(6), 2011–2019. https://doi.org/10.2308/accr-50881

Westermann, K. D., Bedard, J. C., & Earley, C. E. (2015). Learning the "craft" of auditing: A dynamic view of auditors' on-the-job learning. *Contemporary Accounting Research*, *32*(3), 864–896. https://doi.org/10.1111/1911-3846.12107

Wilks, T. J., & Zimbelman, M. F. (2004). Using game theory and strategic reasoning concepts to prevent and detect fraud. *Accounting Horizons*, *18*(3), 173–184. https://doi.org/10.2308/acch.2004.18.3.173

Wilson, T. D., & Brekke, N. (1994). Mental contamination and mental correction: Unwanted influences on judgments and evaluations. *Psychological Bulletin*, *116*(1), 117–142. https://doi.org/10.1037/0033-2909.116.1.117

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. baskı). Seçkin Yayıncılık.