

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE DENETİMİ BİLİM DALI

**ETKİN BİR İÇ KONTROL SİSTEMİNİN İŞLETMEDEKİ HİLELERİ
ÖNLEMEDEKİ ROLÜ VE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

FATİH TAHTLI

İstanbul, 2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE DENETİMİ BİLİM DALI

**ETKİN BİR İÇ KONTROL SİSTEMİNİN İŞLETMEDEKİ HİLELERİ
ÖNLEMEDEKİ ROLÜ VE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

FATİH TAHTLI

Danışman: Prof. Dr. BAŞAK ATAMAN GÖKÇEN

İstanbul, 2019



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı MUHASEBE DENETİMİ Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK
LİSANS öğrencisi FATİH TAHTLI'nın ETKİN BİR İÇ KONTROL SİSTEMİNİN
İŞLETMEDEKİ HİLELERİ ÖNLEMEDEKİ ROLÜ VE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA

adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 18.04.2019 tarih ve 2019-10/23 sayılı
kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği/ oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul
edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi ..26.../..04.../.....2019

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. BAŞAK ATAMAN	
2.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. BANU TARHAN MENGİ	
3.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. MÜGE İŞERİ	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı : Fatih Tahtlı
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Muhasebe Denetimi
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Başak Ataman Gökçen
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Nisan 2019
Anahtar Kelimeler : İç Kontrol, Hile, Perakende Sektörü

ÖZET

ETKİN BİR İÇ KONTROL SİSTEMİNİN İŞLETMEDEKİ HİLELERİ ÖNLEMEDEKİ ROLÜ VE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Dünyada, teknoloji alanında yaşanan gelişmeler ve işletme faaliyetlerinin küreselleşmesine bağlı olarak karmaşıklaşmasıyla birlikte iç kontrol sisteminin önemi artmış ve işletmeler için vazgeçilmez bir unsur halini almıştır. İşletme içerisinde kurulacak etkin bir iç kontrol sistemi işletmeye; hedeflerine ulaşmasında, faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yürütüp yasa ve mevzuatlara uygunluk sağlamasında yardımcı olacaktır. Bu amaçlar dışında işletmelerin önündeki en büyük tehlikelerden biri olan hile eylemine de set olacaktır.

Hile eylemi, dünyada gün geçtikçe artmakta ve yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte önüne geçilemez bir hal almaktadır. Hileler işletmeye maddi olarak zarar verdiği gibi, kurum imajını da zedeleyerek işletmenin sürdürülebilirliğine zarar vermektedir. İşletmeler açısından hilelerin belirlenmesi veya önlenmesi oldukça zor bir süreçtir. Çoğu zaman hilenin belirlenmesi yıllarca sürmekte ve işletme bu dönemde ağır yaralar almaktadır. Bu nedenle hilenin, yaşanmadan önlenmesi tespit edilmesine göre daha akılcı olacaktır. Bu durumda etkin bir iç kontrol sisteminin işletilebilmesi ile mümkündür.

Çalışmada; iç kontrol, hile ve etkin bir iç kontrol sisteminin temel ilkeleri açıklanarak Perakende Sektöründe gerçekleştirilen bir anket çalışması ile etkin bir iç kontrol sisteminin işletmelerdeki hileleri önlemedeki rolünün tespiti amaçlanmıştır. Bu temel amacın yanında; iç kontrol ve hilelerin mevcut durumu, bunların işletmenin hukuki yapısı, çalışan ve mağaza sayısı, faaliyet yılı ve işletmede iç denetim biriminin varlığına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır. Araştırma sonucunda iç kontrol ile hilelerin önlenmesi arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Fatih Tahtlı
Field : Business Administration
Programme : Accounting Auditing
Supervisor : Professor Başak Ataman Gökçen (Ph. D.)
Degree Awarded and Date : Master – April 2019
Keywords : Internal Control, Fraud, Retail Sector

ABSTRACT

ROLE OF EFFECTIVE INTERNAL CONTROL SYSTEM ON AVOIDING FRAUD AT ENTERPRISES AND A RESEARCH IN RETAILING SECTOR

The importance of internal control system has risen dramatically and has turned out to be indispensable for companies due to complexified infrastructures of enterprises happening because of innovations on technology. An established, well functioning, internal control system allow enterprises to accomplish its objectives, to proceed with its actions more efficiently and and effectively beside compliance to all regulations and legislations. Well functioning internal control system not only provides such possibilities counted on previous sentence but also it can stand as a set against fraud actions which possess serious harm for future of enterprises.

Fraud as an action, is day by day increasing and as a result of technological development it has turned out to be irrepressible. Frauds, can damage image of enterprises in terms of sustainability of the company, as much as it injures enterprises financially. It is significantly difficult process from perspective of enterprises to identify and prevent frauds. In general it is needed to speak about years for identification of frauds and it makes enterprises, in a matter of speaking, heavily wounded and it is more sensible for enterprises to take preventive actions, which is mostly possible by effective internal controls, before fraud happens.

In this essay, it was aimed to ascertain roles of establishments on preventing frauds with effective internal control by a questionnaire in retail market sector by defining internal control, fraud and main principles of effective internal control. In addition to this fundamental target, research also include existent situation of frauds, legal structures of enterprises, employee and store numbers, total operation year, whether it meanigfully changes according to existence of internal audit department. As a result of research it was found that there is positive relation between internal control and prevention of frauds.

ÖNSÖZ

Tez konumun belirlenmesinden tamamlanmasına kadar çalışmamın her aşamasında değerli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile desteğini esirgemeyen, yoğun çalışma temposunda değerli zamanlarını ayıran saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Başak Ataman Gökçen'e çok teşekkür ederim.

Yaklaşık 9 aylık tez yazım sürecimde her daim yanımda olan maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen çok kıymetli annem, babam ve kardeşlerime sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bu süreçte değerli bilgilerini paylaşan arkadaşım Emre Karakuş'a ve uzun zamandır yanımda olmasada yaşattıkları ile her zaman aklımda olan ve manevi desteğini üzerimden hiçbir zaman eksik etmeyen sevgili arkadaşım Ahmet Atalay'a en kalbi duygularıyla teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ	iii
TABLO LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
KISALTMA LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1
1. KONTROL VE İÇ KONTROL SİSTEMİ.....	3
1.1. KONTROL KAVRAMI VE TANIMI	3
1.2. KONTROL TÜRLERİ.....	5
1.2.1. Önleyici Kontroller.....	5
1.2.2. Tespit Edici Kontroller	6
1.2.3. Düzeltici Kontroller	6
1.2.4. Telafi Edici Kontroller.....	7
1.3. İÇ KONTROL KAVRAMI VE TANIMI	7
1.4. İÇ KONTROL TÜRLERİ	10
1.4.1. Yönetmel Kontroller	10
1.4.1.1. Güvenilir Bilgi Sağlanması.....	11
1.4.1.2. İşletme Varlıklarının ve Kayıtlarının Korunması	11
1.4.1.3. Verimliliğin Arttırılması.....	11
1.4.1.4. Belirlenmiş Politikalara Bağlılığı Özendirme	11
1.4.2. Muhasebe Kontrolleri	12
1.4.2.1. Varlıkların Korunması	12
1.4.2.2. Finansal Kayıtların Güvenilirliği	13
1.4.2.3. Kıymet Hareketleri	13
1.5. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	14
1.6. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN AMAÇLARI	16
1.6.1. Genel Amaçlar	16

1.6.2. Özel Amaçlar	17
1.7. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN ÖNEMİ	19
1.7.1. İç Kontrol Sisteminin Önemini Arttıran Olaylar	20
1.7.1.1. Enron Vakası	20
1.7.1.2. Barings Bank Olayı.....	21
1.7.1.3. Daiwa Bank Olayı.....	21
1.7.1.4. Worldcom Vakası:	22
1.8. İÇ KONTROL BİLEŞENLERİ.....	22
1.8.1. Kontrol Ortamı	24
1.8.1.1. Dürüstlük ve Etik Değerler	25
1.8.1.2. Mesleki Yeterlilik	26
1.8.1.3. Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesinin Katılımı	27
1.8.1.4. Yönetim Felsefesi ve Faaliyet Yaklaşımı	27
1.8.1.5. Örgütsel Yapı.....	28
1.8.1.6. Yetki ve Sorumluluk Verme Yöntemleri.....	28
1.8.1.7. İnsan Kaynakları Politikaları ve Uygulamaları	29
1.8.2. Risk Değerlendirme	30
1.8.3. Kontrol Faaliyetleri	31
1.8.4. Bilgi ve İletişim	32
1.8.5. İzleme	32
1.9. İÇ KONTROL SİSTEMİ HAKKINDA DİĞER DÜZENLEMELER.....	34
1.9.1. Dünyadaki Düzenlemeler	34
1.9.1.1. COCO Kontrol Modeli	34
1.9.1.2. Turnbull Raporu.....	37
1.9.1.3. Cobit Kontrol Modeli	38
1.9.1.4. INTOSAI İç Kontrol Standartları	39
1.9.2. Türkiye'deki Düzenlemeler	40
1.9.2.1. Türk Ticaret Kanunu Kapsamında İç Kontrol Düzenlemeleri.....	40
1.9.2.2. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Kapsamında İç Kontrol Düzenlemeleri	41
1.9.2.3. Sermaye Piyasası Kurulu İç Denetim Tebliği Kapsamında İç Kontrol Düzenlemeleri	42

1.9.2.4. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu ve İç Kontrol Düzenlemeleri	43
---	----

2. HİLE KAVRAMI HAKKINDA GENEL AÇIKLAMALAR.....	44
2.1. HİLE KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ.....	44
2.1.1. Hilenin Tanımı.....	44
2.1.2. Hilenin Özellikleri	46
2.2. HİLENİN KISA TARİHÇESİ.....	47
2.3. HİLENİN UNSURLARI.....	48
2.3.1. Hile Üçgeni.....	48
2.3.1.1. Baskı Unsuru.....	50
2.3.1.2. Fırsat Unsuru.....	53
2.3.1.3. Haklı Gösterme Unsuru	54
2.4. HİLE TÜRLERİNİN SINIFLANDIRILMASI.....	57
2.4.1. Varlıkların Kötüye Kullanılması	58
2.4.2. Yolsuzluk ve Ahlaki Olmayan Davranışlar.....	59
2.4.3. Hileli Finansal Raporlama	59
2.5. HİLE GRUPLARI.....	61
2.5.1. Çalışan Hileleri	62
2.5.2. Yönetim Hileleri	63
2.5.3. Yatırım Hileleri	64
2.5.4. Satıcı Hileleri	64
2.5.5. Müşteri Hileleri	65
2.6. HİLE YAPANLARIN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ	65
2.6.1. Cinsiyet.....	66
2.6.2. Eğitim Durumu	68
2.6.3. Yaş Dağılımı.....	69
2.6.4. İşletmelerdeki Konumu	70
2.6.5. Çalıştığı Yıl Sayısı.....	70
2.6.6. Zeka Seviyesi ve Benlik Düzeyi.....	71
2.6.7. Risk Alma Düzeyleri ve Kurallara Uyma.....	71
2.6.8. Çalışma Koşulları	72

3. İŞLETMELERDE ETKİN BİR İÇ KONTROL SİSTEMİNİN HİLEYİ ÖNLEMEDEKİ ROLÜ	73
3.1. İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Kurulması.....	73
3.2. İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Kurulmasında Etkili Olan Faktörler.....	74
3.2.1. Risk Faktörü	74
3.2.2. Maliyet Faktörü	75
3.3. İşletmelerde Etkin Bir İç Kontrol Sisteminin Temel İlkeleri	76
3.3.1. Görevlerin Ayrımı	76
3.3.2. Yetkilendirme	78
3.3.3. Uygun Belgeleme ve Muhasebe Kayıt Düzeni	79
3.3.4. Fiziki Koruma.....	80
3.3.5. Bağımsız Mutabakat	80
3.4. İşletmedeki Faaliyet Alanlarına Göre Etkin Bir İç Kontrol Sistemi	81
3.4.1. Satın Alma İşlemi Hilelerini Önlemeye İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı.....	81
3.4.1.1. Sahte İşletme İle Yapılan Fatura Hileleri	83
3.4.1.2. Benzer İşletme Adına Sahte Fatura Düzenleme	86
3.4.1.3. Rüşvet Alma	86
3.4.1.4. İşletme Kaynakları İle Kişisel Satın Almalar	88
3.4.2. Ödeme İşlemlerinde Yapılan Hileleri Önlemeye İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı	91
3.4.2.1. Çek Hileleri.....	92
3.4.2.2. Banka Hileleri	94
3.4.2.3. Muhasebe Hesap Hileleri.....	94
3.4.3. Mal ve Hizmet Satışlarında Yapılan Hilelerini Önlemeye İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı	96
3.4.3.1. Sahte (Kayıtsız) Satışlar	96
3.4.3.2. Satışların Kayıtlara Alınmaması.....	97
3.4.3.3. Satışların Olduğundan Düşük Gösterilmesi.....	97
3.4.4. Para Tahsilatlarında Yapılan Hileleri Önlemeye İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı	99
3.4.5. Stok Hilelerini Önlemeye İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı	100
3.4.5.1. Çalışanlar Tarafından Yapılan Stok Hileleri:	101
3.4.6. İnsan Kaynakları ve Bordrolama Hilelerini Önlemeye İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı	103

3.4.6.1. Hayalet Çalışan Hileleri.....	103
3.4.6.2. Sahte Çalışma Saatleri	104
3.4.6.3. Prim Hileleri	105
4. ETKİN BİR İÇ KONTROL SİSTEMİNİN İŞLETMEDEKİ HİLELERİ ÖNLEMEDEKİ ROLÜ VE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA	106
4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ	106
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	107
4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	107
4.4. EVREN VE ÖRNEKLEM	108
4.5. VERİLERİN TOPLANMASI	109
4.6. VERİLERİN ANALİZİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER.....	110
4.7. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİĞİN SAĞLANMASINA YÖNELİK ÇALIŞMALAR	111
4.8. BULGULAR	112
4.8.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular.....	112
4.8.2. İşletmelerdeki İç Kontrol ve Hile Tespit Durumu.....	117
4.8.3. İşletmelerdeki İç Kontrol ve Hilelerin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi	119
4.8.3.1. Hukuki Yapı.....	119
4.8.3.2. Çalışan Sayısı.....	119
4.8.3.3. Mağaza Sayısı	122
4.8.3.4. Faaliyet Yılı	124
4.8.3.5. İç Denetim Biriminin Varlığı.....	125
4.9. İç Kontrol ve Hileler Arasındaki İlişki.....	127
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	131
EKLER	135
EK-1: Anket Formu.....	135
KAYNAKÇA.....	151

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa</u> <u>No</u>
Tablo 1 : Hile Grupları.....	61
Tablo 2 : İşletmelerde İç Kontrol ve Hileler Ölçeği (İİKHÖ) Madde Yapısı	109
Tablo 3 : İç Kontrol ve Hile Puanlarına Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	111
Tablo 4 : Faktör Analizi Sonuçları.....	111
Tablo 5 : Katılımcıların Cinsiyet, Yaş Grubu ve Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	112
Tablo 6 : Katılımcıların Sorumlu Oldukları Departman ve Unvanlarına Göre Dağılımı	114
Tablo 7 : İşletmelerin Hukuki Yapısı, Yaklaşık Çalışan ve Mağaza Sayısı, Faaliyet Yılı ve İç Denetim Birimi Varlığına Göre Dağılımı	115
Tablo 8 : İşletmelerin Çeşitli Özelliklerine Göre İç Denetim Birimi Varlığı	117
Tablo 9 : İşletmelerdeki İç Kontrol ve Hile Tespit Durumuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	118
Tablo 10 : İç Kontrol ve Hilelerin İşletmelerin Hukuki Yapına Göre Karşılaştırılması	119
Tablo 11 : İç Kontrol ve Hilelerin İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Karşılaştırılması	120
Tablo 12 : İç Kontrolde Çalışan Sayısına Göre Farklılığa İlişkin Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Bulguları.....	121
Tablo 13 : İç Kontrol ve Hilelerin İşletmelerin Mağaza Sayısına Göre Karşılaştırılması	122
Tablo 14 : Mağaza Sayısına Göre Farklılığa İlişkin Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Bulguları	123
Tablo 15 : İç Kontrol ve Hilelerin İşletmelerin Faaliyet Yılına Göre Karşılaştırılması	125
Tablo 16 : İç Kontrol ve Hilelerin İşletmelerde İç Denetim Birimi Varlığına Göre Karşılaştırılması	125

Tablo 17 : İç Kontrol ve Hileler Arasındaki İlişki127

Tablo 18 : İç Kontrolün Hileler Üzerindeki Etkisi.....129



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u> <u>No</u>
Şekil 1 : Coso Küpü.....	23
Şekil 2 : Coco Modeli.....	35
Şekil 3 : CobıT Modeli	38
Şekil 4 : Hile Kavramının İçerdiği Özellikler	47
Şekil 5 : Hile Üçgeni	49
Şekil 6 : Hile Ağacı	58
Şekil 7 : Hile Yapanların Yıllara Göre Cinsiyet Dağılımları	66
Şekil 8 : Dünyada Hile Yapanların Cinsiyetlere Göre Dağılımları	67
Şekil 9 : Hile Yapanların Çalıştığı Pozisyonlara Göre Cinsiyet Dağılımları	68
Şekil 10 : Hile Yapanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları	68
Şekil 11 : Hile Yapanların Yıllara Göre Yaş Aralıkları Dağılımları	69
Şekil 12 : Hile Yapanların İşletmedeki Konumu.....	70
Şekil 13 : Hile Yapanların Çalışmış Olduğu Yıl Sayısına Göre Dağılımı	71
Şekil 14 : Görevlerin Ayrılığı İlişkisi	78
Şekil 15 : Satın Alma Süreci.....	82
Şekil 16 : Sahte İşletme Hileleri Akış Şeması.....	85
Şekil 17 : Rüşvet Yoluyla Yapılan Hilelerin Akış Şeması.....	88
Şekil 18 : Kredi Kartı ve Banka Hesapları Yoluyla Yapılan Hilelerin Akış Şeması ...	89
Şekil 19 : Araştırmanın Modeli	108
Şekil 20 : İç Kontrol ve Hileler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Regresyon	129

KISALTMA LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ACFE	: The Association of Certified Fraud Examiners
AICPA	: American Institute of Certified Public Accountants
AVM	: Alışveriş Merkezi
BASEL	: Bankacılık Gözetim ve Denetim Komitesi
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BT	: Bilgi Teknolojileri
CEO	: Chief Executive Officer
COBIT	: Control Objectives for Information and Related Technology
COCO	: Criteria of Control Objectives
COSO	: The Committee of Sponsoring Organizations
IIA	: The Institute of Internal Auditors
INTOSAI	: International Organization of Supreme Audit Institutions
ISACA	: Information Systems Audit and Control Association
İİKHÖ	: İşletmelerde İç Kontrol ve Hileler Ölçeği
PWC	: Price Waterhouse Coopers
SOX	: Sarbanes-Oxley Yasası
SPK	: Sermaye Piyasası Kurumu
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TMSF	: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
YMM	: Yeminli Mali Müşavir

GİRİŞ

Son dönemde dünyada gittikçe artan hile olayları, işletmelerin hedeflerinin önündeki en büyük engellerden biridir. ACFE'nin 2016 yılı hile raporu incelendiğinde işletmelerin yaşamış oldukları hile olaylarının her geçen gün arttığı ve gelirlerinin %5'ini hile olayları sonucunda kaybettikleri görülmektedir. Bu durumun nedenlerinden biri olarak da işletmelerin gün geçtikçe büyümesi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin karmaşıklaşması olarak gösterilebilir. Literatürde hile eylemi üç unsura bağlanmaktadır. Bunlar; baskı, fırsat ve haklı göstermedir ki bu üç unsur bir araya geldiğinde hile kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu durumda yönetimlerden beklenen, unsurların birleşmesine imkan vermemektir. Unsurlar arasında işletmeyi direkt olarak ilgilendiren ve yönetimlerin ortaya çıkmaması için önlem alması gerektiği unsur ise fırsattır. Fırsat unsuru ortadan kaldırılabilirse üçlü birleşme olmayacak ve hile eylemi gerçekleşmeyecektir. Fırsat unsurunun ortaya çıkmaması ise etkin bir iç kontrol sistemi ile mümkündür.

İç kontrol, iş akışlarının ve faaliyetlerin içerisine yerleştirilen, çalışanlardan etkilenen, işlemenin hedeflerine ulaşmasına öncülük eden ve makul bir güvence sağlayan bir araçtır. İşletmeler için faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği, yasa ve mevzuatlara uygunluk ve finansal bilgilerin güvenilirliği ancak etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması ile mümkün olacaktır. Etkin çalışan bir iç kontrol sistemin varlığı ise görevlerin ayırımı, yetkilendirme, belgeleme ve muhasebe kayıt düzeni, fiziksel kontroller ve bağımsız mutabakat gibi unsurların dikkate alınarak oluşturulması ile mümkün olacaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde genel olarak kontrol ve iç kontrol kavramı, iç kontrolün önemi ve amaçları, tarihsel gelişimi ve COSO genel çerçevesi açıklanmıştır.

İkinci bölümde, hile kavramı, kavramın unsurları ve özellikleri, hile türleri ve hile yapanların kişisel özelliklerine yer verilmiş olup ACFE raporuna göre hilekar profilinin nasıl olduğu açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, işletmelerde iç kontrol sisteminin kurulması, gerekliliği ve etkin bir iç kontrol sisteminin temel ilkeleri dikkate alınarak işletmenin çeşitli faaliyet gruplarında iç kontrollerin nasıl olması gerekliliği açıklanmıştır

Dördüncü bölümde, Perakende Sektöründe gerçekleştirilen bir anket çalışması ile etkin bir iç kontrol sisteminin işletmelerdeki hileleri önlemedeki rolünün tespiti amaçlanmıştır. Bu temel amacın yanında; iç kontrol ve hilelerin mevcut durumu, bunların işletmenin hukuki yapısı, çalışan ve mağaza sayısı, faaliyet yılı ve işletmede iç denetim biriminin varlığına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır.

Beşinci bölümde ise, yapılan anket çalışmasına istinaden ulaşılan sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

1. BÖLÜM

1. KONTROL VE İÇ KONTROL SİSTEMİ

1.1. KONTROL KAVRAMI VE TANIMI

Kontrol kavramı, yönetimin fonksiyonlarından biri olup işletmenin her türlü faaliyetini kapsamaktadır. Yönetimin fonksiyonlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. Planlama
2. Örgütlenme
3. Yürütme
4. Koordinasyon
5. Kontrol

Planlama, hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaştıracak kararların toplamıdır. Örgütlenme, hedeflerin başarılması için sorumlulukların belirlenmesidir. Yürütme, ilk iki fonksiyon ile genel hatları çizilen faaliyetlerin işler hale getirilmesidir. Koordinasyon, yürütülen işleri düzene sokmaktır. Kontrol ise hedeflerin gerçekleşmesinde yönetimin yöntem ve araçlarıdır¹.

Yönetimin beş temel fonksiyonundan biri ve sonuncusu olan kontrol kavramı kelime anlamı olarak, işin doğru olarak ve usulüne uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığı hakkında incelemedir. Fayol ise kontrolü, işlemlerin ortaya konulan kurallara uygun yapılıp yapılmadığının gözetlenmesi olarak tanımlamıştır. Yönetimin fonksiyonlarından ilki olan planlama sürecinde ortaya koyulan hedeflere yönetimin diğer fonksiyonlarıyla ulaşılmaya çalışılır. Kontrol fonksiyonunun bu noktada görevi ise hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını ölçer niteliktedir.²

Kontrol kavramının muhasebe literatüründe karşılığı ise işletmedeki faaliyetlere ve çalışanlara etki edebilme gücüne sahip olma anlamına gelir. Örneğin, işletmelerdeki en likit değer olan parayı korumak isteyen bir yönetici kasa işlemlerinin

¹ D. Kermit Larson, William W. Pyle, **Financial Accounting**, 3. Basım, U.S.A: Richard D. IrwinInc, 1986, s.207.

² Burcu Adiloğlu, **İç Denetim Süreci ve Kontrol Prosedürleri**, 1.Basım, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2011, s.95 96.

yapılmasını yetkilendirir ve kilitli bir kasa kullanarak hırsızlık ve yangına karşı önlem alabilir. Örnekten de anlaşılacağı üzere kontrol, kasa kullanılması ile fiziksel araç olabileceği gibi yetkilendirmelerle de bir faaliyeti yürüterek sonuca ulaşma olarak da karşımıza çıkabilir.³

Kontrol, hedeflenen sonuçlara ulaşmada kullanılacak her türlü faaliyetlerdir. Kontrolde söz edebilmek için öncelikle hedeflenen bir amacın olması şarttır. Hedeflenen amaçlar ışığında bu amaçlara ulaşımı engelleyebilecek durumlar göz önünde bulundurularak kontroller belirlenir. Bu bağlamda yönetimin planlama fonksiyonu ile belirlenen amaçlar, bu amaçlara ulaşmada engel teşkil edecek riskler, ve bu risklere karşı alınacak önlemler olan kontroller arasındaki ilişki basit kontrol modeli olarak literatürde yerini bulacaktır⁴.

Her ne kadar kontrol denetleme anlamına gelse de denetim kavramıyla karıştırılmamalıdır. Kontrol işletmede faaliyetlerin devam ettiği esnada gerçekleşirken denetim geçmiş zamandaki işlemleri esas alır. Aynı zamanda denetim iş süreçlerinin dışında bağımsız kişiler tarafından yapılırken, kontrol sürecin içerisindeki personeller aracılığıyla yürütülür⁵. Kontrol kavramı ve denetim kavramının benzer yönleri ise her ikisinin de gerçekleşmesi gereken durum ile gerçekleşen durumu karşılaştırmasıdır. Belli başlı farklılıklar ise şöyledir:

- ❖ Kontrol, sürecin içerisinde devamlı bir faaliyettir; denetim ise bir defaya mahsus yapılır.
- ❖ Kontrol, işletmedeki süreçlerle eş zamanlı olarak yürütülürken; denetim ise geçmişe dönük yapılır.
- ❖ Kontrolde mekanik araçlarda kullanılabilirken; denetim insan odaklı gerçekleştirilir.

³ Celal Kepekçi, **Bağımsız Denetim**, 1.Basım, Ankara: Lazer Ofset, 1996, s.55

⁴ K.H.Spencer Pickett, **The Essential Handbook of Internal Auditing**, 1, John&Wiley Sons Ltd, UK, 2005, s.86

⁵ Günay Deniz Dursun, Birdem Güçlü Dal, “ İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Belirlenmesi ve Bir Tekstil İşletmesinde İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi”, **Muhasebe ve Maliye Dergisi**, Cilt.1, Sayı.1 (Ocak 2018), s.17

- ❖ Kontrol yönetimin bir parçası olduğu için işletmeden bağımsız olması gerekmez; denetimde ise bağımsızlık vazgeçilmez bir unsurdur⁶.

Globalleşme ve yaşanan ekonomik gelişmelerin katkısıyla işletmeler sınırlarını aşmış, hem fiziki anlamda büyümesi hem de gerçekleşen işlemlerin sayısının artması ve karmaşık bir yapıya bürünmesi yönetimleri zor durumda bırakmıştır. Aynı zamanda yaşanan teknolojik gelişmeler ve küreselleşme ile işletmeler arası rekabetler oldukça zorlaşmıştır. İşletmelerin bu denli büyümesi kontrol kavramını da geliştirmiştir. Kontrol sürecinin yerini daha dinamik, etkili ve finansal, yönetsel ve yasal kontrollerin hepsini kapsayan bir iç kontrol anlayışı almıştır⁷.

1.2. KONTROL TÜRLERİ

Kontrolleri 4 ana başlıkta incelemek mümkündür. Yapılmasındaki amaçları ve sürecin içerisindeki aşamalarına göre farklılık gösterirler. Kontroller işletmelerde sadece finansal olaylar için geçerli değil aksine her türlü işletme faaliyetleri için yönetimin vazgeçilmez bir unsurudur.

1.2.1. Önleyici Kontroller

Önleyici kontroller süreç içerisinde tasarlanan ve sürecin bir parçası haline gelen kontrol prosedürlerini ifade eder. Önleyici kontroller aktivitelerin işlemeden önce meydana gelen hataları, eksiklikleri, yanlış beyanları ve sahtekarlığı önlemek için tasarlanır⁸. Günlük yaşantıdan örnek vermek gerekirse arabaların bazı noktalarda hız yapmasını önlemek için kasisler konulması önleyici kontroldür⁹. İşletmelerde önleyici olarak kabul edilen genel kontroller arasında ise yazılı prosedürler, yetki sınırlamaları, destekleyici belgelerin oluşturulması, sıra dışı kalemlerin sorgulanması gibi kontroller vardır. Ödenecek faturalar ödeme yapılmadan önce üçlü bir eşleşme sağlanarak gözden geçirilir ve onaylanırsa bu bir önleyici kontrol olarak kabul edilir. Önleyici kontroller

⁶ Şaban Uzun, **İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma**, 1. Basım, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, 1999, s.6.

⁷ Zekeriya Yetiş, "İç Kontrol Sisteminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği", (**Yüksek Lisans Tezi**, Necmettin Erbakan Üniversitesi SBE, 2017), s.5.

⁸ Rose Hightower, **Internal Controls Policies and Procedures**, First Edition, USA: John&Wiley Sons Ltd, 2009, s.44.

⁹ Tom Boyle, "Internal Auditing Fundamentals", **AHIA 31st Annual Conference**, Philadelphia 26-29 Ağustos 2012, s.30.

diğer kontrol türlerine göre daha önemlidir. Çünkü diğer kontrol türlerinde işletme bir zarara uğramış veya uğrama olasılığı yüksekken önleyici kontroller, risklerin meydana gelmesini durdurmaya çalışır¹⁰.

1.2.2. Tespit Edici Kontroller

Tespit edici kontroller, önleyici kontrollere göre daha maliyetli olsa da önleyici kontrollerin destekleyicisi niteliğindedir. Önleyici kontrollerin etkin çalışmasının ölçülmesi ve önleyici kontroller ile önlenemeyen olumsuz işlemlerin ortaya çıkarılması bu kontrol çeşidinin asli görevidir¹¹. Hile eylemi, aylar hatta yıllar boyunca sürebilmektedir. Tespit edici kontroller ne kadar işlevsel olursa, hileler o derece çabuk tespit edilecek, hilenin maliyeti düşük düzeyde kalacaktır¹². Kayıt ve belgelerin gözden geçirilmesi ve kıyaslanması, banka hesap mutabakatlarının yapılması, stokların fiziksel sayımı ve kayıtlarla arasında oluşabilecek farklılıkların analizi gibi konular, bu tür kontrollere örnek gösterilebilir¹³.

1.2.3. Düzeltici Kontroller

Düzeltici kontroller, diğer kontrol süreçlerinde ortaya çıkarılan hataların iyileştirilmesini ve ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır. Tespit edilen hata üzerinde önlem alınmayıp tekrar etmesine imkan verilmesi halinde işletmenin uğrayacağı zararlar oldukça fazladır. İşletmelerde yaşanacak her olumsuz durum önceden fark edilemeyebilir, bu nedenle yönetim fark edilemeyen bu durumun düzeltilmesine kadar takipte olacak sistemler geliştirmelidir. Yönetimin, sorunların çözümünün hangi aşamada olduğunu görebilmesi adına raporlama ve belgelendirme sistemiyle takipte olması oldukça önemlidir¹⁴.

¹⁰ Hightower, s.44.

¹¹ Kayahan Tüm ve Mehmet Ünsal Memiş, **İç Kontrol Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Çerçevesinde Bir Değerlendirme**, 1. Basım, Adana: Karahan Kitabevi, 2012, s.92.

¹² Çağla Akdemir, “Hilenin Veri Madenciliği İle Ortaya Çıkarılması ve Perakende Sektöründe Bir Uygulama”, (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2016), s.12.

¹³ Tony Boczko, **Corporate Accounting Information Systems**, 5.Edition, United Kingdom: London, Prentice Hall, 2007, s.746.

¹⁴ Erol Çelen, “Perakende Gıda Zincirlerinde İç Kontrol Sistemi, Etkinliği ve Bir Uygulama”, (Doktora Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017), s.7.

1.2.4. Telfi Edici Kontroller

Organizasyon içerisinde olmayan veya maliyeti faydasından daha yüksek olduğu için oluşturulmayan kontrollerin yerine işletme içerisinde oluşan boşluğu doldurmak amacıyla telfi edici kontroller tasarlanmıştır. Bazı durumlarda, önleyici kontrolleri uygulamak için gerekli mali durum veya insan kaynağı bulunmaz. Örneğin; Görevlerin ayrılığı ilkesinin uygulamasının gerçekleştirilebilmesi için yeterli çoğunlukta personele ihtiyaç vardır. Aksi halde bu ilke verimli çalışmaz. Telfi edici kontroller işlemler sonrasında gerçekleştirildiği için diğer kontrollere göre daha dar bir alana hizmet etmektedir. Bu kontroller st yönetimin riskli gördüğü alanlarda örnekleme ile belge incelemeleri veya aylık bt işlemlerinin takibi gibi önlemlerden oluřmaktadır¹⁵.

1.3. İ KONTROL KAVRAMI VE TANIMI

Küreselleşen dünya ile işletmelerin yapısı da aynı oranda büyümüş ve karmaşık birer yapı halini almıştır. Bu nedenle işletmelerin yönetiminden sorumlu st yöneticiler, bu karmaşık yapının daha kurumsal ve sistemsel bir hale dönüştürülmesi, misyonunu gerçekleştirme ve sürprizleri en aza indirme yolunda işletme içerisinde i kontrollere başvurmuşlardır. Hızla değişen ekonomik ve rekabetçi ortamlarla başa çıkmak, müşteri taleplerini ve önceliklerini değiştirmek ve gelecekte yeniden yapılanmayı yönetmek için iç kontroller yönetimler için birer araçtır. Ticaretin başladığı günden günümüze yöneticiler ve işletme sahipleri organizasyonları daha iyi kontrol edebilmek adına çeşitli yollar aramaktadırlar. Bu nedenle iç kontrol işletmeler için geçmişten günümüze hayati önem tařımaktadır¹⁶.

Bu zamana kadar farklı iç kontrol tanımlamaları ve modelleri yapılmıştır. Bunlardan en önde gelenleri; COSO, COCO, Turnbull, Cobit'dir. En geniş kapsamlı olan ise COSO (Committee of Sponsoring Organizations) diğerlerine oranla hem daha

¹⁵ Bertan Kaya, **Kurumsal Performansı Arttırmak İçin İ Denetim İç Kontrol ve Risk Yönetimi**, 1. Basım, Ankara: Yaklaşım Yayıncılık, 2015, s.237.

¹⁶ Pickett, s.85.

geniş kapsamlı hem de açıklayıcıdır. Bu nedenle çalışmada COSO iç kontrol modeli ana model kabul edilecektir. Diğer modeller ilerleyen bölümler de anlatılacaktır¹⁷.

İç kontrol hakkında detaylı araştırmalar yapan Amerikan Muhasebeciler Enstitüsü 1949 yılında denetim raporunda iç kontrol kavramının; işletme varlıklarını korumak, faaliyetlerin etkin ve verimli olmasını sağlamak, belirlenmiş yönetim strateji ve politikalarına bağlı kalmak için, işletme yönetimi tarafından uygulamaya alınan önlem ve yöntemler bütünü olarak tanımlanmıştır¹⁸. İç kontrol kavramının güncel tanımını, bu alanda en etkili çalışmaları olan iki kuruluş COSO ve IIA standartları kapsamında özetlemek gerekirse;

Coso Modeline göre;

“Bir kurumun finansal tablolarının güvenilirliği, operasyonların etkinliği ve verimliliği, faaliyetlerin yasa ve mevzuatlara uygunluğunu makul bir güvence ile sağlamak amacıyla şirket üst yönetimi veya yönetim kurulu aracılığıyla ortaya koyulan ve işleyişi kontrol edilen bir süreçtir”.

IIA tanımına göre ise kontrol şu şekilde tanımlanmıştır;

“ Kontrol, yönetim, denetim kurulu ve yönetim kurulunun ve diğer uygun birimlerin riskleri yönetmek ve belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma ihtimalini arttırmak amacıyla aldıkları tedbirlerdir. Yönetim, hedef ve amaçların gerçekleştirilmesine yönelik makul bir güvence sağlamak için yeterli tedbirlerin alınmasını planlar, tertipler ve yönlendirir.”¹⁹

Bir iç kontrol sistemi, organizasyonun belirli hedefleri veya amaçları gerçekleştirmesine yardımcı olmak ve istenmeyen olayların meydana gelme olasılığını en aza indirmek için tasarlanan bir organizasyonun yapısı, iş ve yetki akışları, insanlar ve yönetim bilgi sistemleri tarafından gerçekleştirilen bir süreç olarak tanımlanır. Organizasyonun kaynaklarını yönlendirmeye, izlemeye ve ölçmeye yardımcı olur. Dolandırıcılığın önlenmesi ve tespit edilmesinde, kurumun kaynaklarını korurken yükümlülüklerin olumsuz etkilerini azaltmada ise önemli bir rol oynar. İşletmenin

¹⁷ M. Cangemi, T. Singleton, **Managing The Audit Function: A Corporate Audit Department Procedures Guide**, 3. Basım, U.S.A: John Wiley, 2003, s.72.

¹⁸ Zeynep Hatunoğlu, Nurettin Koca ve Mustafa Kılıç, “ İç Kontrolün Muhasebe Sistemindeki Hata ve Hilelerin Önlenmesinde Rolü Üzerine Bir Alan Çalışması”, **MKÜ SBE Dergisi**, Cilt 9, Sayı 20, (2012), s.173.

¹⁹ Çetin Özbek, **İç Denetim**, 1. Baskı, İstanbul: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, 2012, s.386.

hedeflerini ve hedeflerini gerçekleştirdiği konusunda makul güvence sağlamak için tasarlanan politika ve prosedürlerden oluşur. Bu politika ve prosedürler genellikle kontrol olarak adlandırılmaktadır ve topluca, kurumun iç kontrolünü oluşturmaktadır²⁰.

İç kontrol, tanımından da anlaşılacağı üzere belli başlı temel özelliklere sahiptir. Bu özellikler kısaca şu şekildedir:

İç kontroller faaliyetlerin devamlı bir parçasıdır: İç kontroller bireysel yapılar değil işletmedeki süreçler esnasında oluşan aktivitelerdir. İç kontrol işletmede ayrı bir yapı olarak görülmeyp yönetimin, faaliyetleri yönetmek ve düzenlemek için kullandığı sistemin önemli parçalarından biridir. Bu noktada iç kontrollerin sadece finansal olaylar veya muhasebeyle ilişkin kontrollerle sınırlı kalmadığını işletmenin tüm faaliyetlerini kapsadığını bilmek önemlidir.

İç kontroller kişiler tarafından hayata geçirilir: İç kontrolün etkili olmasının sorumluluğu işletme yöneticilerinde iken yürütülmesindeki sorumluluk ise çalışanlardadır. İşletmenin ve çalışanların farklı amaçları vardır, ancak hem işletmenin hem de çalışanların birlikte hareket etmeden amaçlarını gerçekleştirmesi mümkün değildir. Bu durumun mümkün olması her iki kesiminde ortak amaçlar çerçevesinde genel işletme amaçlarının belirlenmesi ile mümkündür. Yönetim misyon ve vizyonunu dikkate alarak hedeflerine ulaşmak için kontrol mekanizmalarını oluştururken çalışanlar ise oluşturulan kontrollerin uygulanmasında önemli rol oynar.

İç kontrol kesin çözümler değil, makul güvence sağlar: Oluşabilecek risklere karşı belirlenen kontroller ne kadar iyi olursa olsun hiç bir zaman yönetim için kesin çözüm anlamına gelmez. Öngörülemeyen risklerin ortaya çıkma olasılığı nedeniyle, iç kontrol hedeflere ulaşılması açısından mutlak bir güvence sağlayamaz, ancak makul bir güvence verir²¹.

İç kontrol sistemi hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır: İşletme içerisinde yönetimin görevi kurumun misyonunu gerçekleştirme olasılığını arttırmaktır. Bu nedenle iç

²⁰ Peter Den Dekker and Claude Cargou, “Monitoring The Effectiveness Of Internal Control, Internal Audit And Risk Management Systems”, **Guidance on the 8th EU Company Law Directive**, Ferma ve ECIIA, 2010, s.15.

²¹ Understanding Internal Controls, <https://www-bfs.ucsd.edu/blink/ocbfs/acc/UnderstandIC.pdf> (8 Temmuz 2018).

kontroller hedeflerin birbirinden ayrı değil bir bütün olarak başarılmasını sağlamaya yönelik olarak düzenlenir²².

1.4. İÇ KONTROL TÜRLERİ

İç kontrol denildiğinde daha çok muhasebeye dair kontroller akıllara gelmektedir. Ancak bu genel kabul görmüş durum kesinlikle yanlıştır. İç kontrolün tanımında da bahsedildiği gibi amaç işletme içerisindeki tüm faaliyetlerin etkinliği ve verimliliğidir. Bu nedenle iç kontroller muhasebe kontrollerini içerdiği gibi aynı zamanda yönetsel kontrolleri de içermektedir²³.

1.4.1. Yönetsel Kontroller

Yönetsel kontroller, işletmenin etkin ve verimli bir şekilde çalışması, belirlenen hedeflere maksimum düzeyde ulaşılabilmesi ve organizasyon içerisinde belirlenen politika ve prosedürlere uyulması amacıyla muhasebe sistemi ile doğrudan ilişkili olmayan üst yönetim tarafından belirlenmiş uygulamalardır. Üst yönetimlerin karar alma mekanizmasına yardımcı olan istatistiksel raporlamalar, iş akış şemaları gibi kontroller örnek olarak gösterilebilir²⁴.

Örneğin; üretim işletmelerin de yönetimin fire oranlarını minimum düzeyde tutmaya çalışmak için üretim bandının verimli çalıştırılması adına çalışanlara eğitim vermesi bir yönetsel amaçtır. Aynı zamanda kredili yapılan satışlar için üst yönetim tarafından oluşturulan politika ve prosedürler kontrollerin yönetsel amacını göstermektedir. Bu örneklerde gördüğümüz üzere işletmede faaliyetlerin verimliliğini arttırmak ve belirlenmiş politikalara uygunluğu sağlamak adına iç kontroller büyük önem taşımaktadır²⁵. Etkili bir iç kontrol sisteminin kurgulanıp işletilmesinde yönetimin sağlamak istediği yönetsel amaçlar dört ana başlık altında incelenir. Bunlar şu şekildedir:

²² Recai Akyel, “Türkiye’de İç Kontrol Kavramı, Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi”, **Yönetim Ve Ekonomi Dergisi**, Cilt.17, Sayı.1, (2010), s.85.

²³ Turgay Sakin, **İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim**, 1. Basım, İstanbul: Çağlayan Yayıncılık, 2017, s.3.

²⁴ Hasan Kaval, **Muhasebe Denetimi**, 3. Basım, Ankara: Gazi Kitabevi, 2008, s.127.

²⁵ Münevver Yılcı, Birol Yıldız, Murat Kiracı, **Muhasebe Denetimi**, 1. Basım, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2012, s.85.

1.4.1.1. Güvenilir Bilgi Sağlanması

İşletmelerde misyon ve vizyon gibi stratejilere ulaşmak için faaliyetlerin etkin ve verimli işlemesi yönetimler için önem arz etmektedir. Bu durumun sağlanabilmesi için ise zamanında sağlanan güvenilir bilgilere ihtiyaç vardır. İç kontrol sistemi etkin olan işletmelerde doğru ve güvenilir bilgiye ulaşmak diğer işletmelere göre daha az maliyetli ve daha hızlı şekilde olacaktır. Örneğin; bir ürünün fiyatlandırılması aşamasında üretim maliyetleri bilgisinin yönetime doğru ve güvenilir şekilde ulaşması belirlenecek olan fiyatlandırma hususunda kritik önem arz edecektir²⁶.

1.4.1.2. İşletme Varlıklarının ve Kayıtlarının Korunması

İşletme içerisinde veya dışından belli başlı risklerle karşı karşıya kalan fiziki veya fiziki olmayan varlıkların tehditlere karşı korunması gerekmektedir. Yönetimsel kontroller varlıkların çalınması, kaybolması veya suistimaller ile amacı dışında kullanılması gibi durumlara karşı önlem alır.

1.4.1.3. Verimliliğin Arttırılması

Süreçlerde yaşanabilecek her türlü fire ve aksaklıkların en aza indirilmesini sağlayacak etkin bir iç kontrol sisteminin iş gücü ve zamandan sağlayacağı tasarruf ile süreçlerin verimsiz ve boşa çalışması önlenerek, bu durumun sonucu olarak verimlilik artacaktır.

1.4.1.4. Belirlenmiş Politikalara Bağlılığı Özendirme

İşletme yönetimi çalışanlarına sürekli olarak, önceden belirlenmiş olan politika ve prosedürlere uyulması gerektiğini bildirmelidir. Ancak bildirmekle kalmayıp uygulama aşamasında ne kadar uyulup uyulmadığını takip etmek zorundadır. Bu amaçlar dahilinde yönetim, oluşturulan iç kontroller ile politika ve prosedürlere uyumun işletme içerisinde ne konumda olduğunu gözlemlemelidir²⁷.

²⁶ Ersin Güredin, **Denetim ve Güvence Hizmetleri**, 13. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2010, s.317.

²⁷ Fatih Mehmet Güven, “İşletmelerde İç Kontrol Yapısının Yeri ve Önemi”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2008), s.24.

1.4.2. Muhasebe Kontrolleri

Muhasebe kontrolleri, işletmede fiziksel varlıkların korunması, finansal kayıtlarda doğruluk ve güvenilirlik ve kıymet hareketlerinin işlevselleştirilmesi amaçlarıyla uygulanan yöntemlerdir²⁸. Organizasyona katkıları; oluşabilecek hata veya hileleri önlemek, finansal tabloların doğru ve zamanında düzenlenmesinin sağlanması, personellerin yetki ve sorumluluklarının belirlenerek hırsızlıkların önlenmesi olarak sıralanabilir²⁹. Doğru ve güvenilir finansal bilgileri sağlamak için kullanılan kontrol türleri örnekleri şunlardır:

- ❖ Finansal kayıtları kimin oluşturabileceği veya değiştirebileceği konusunda sorumluluk vermek,
- ❖ Çek gibi kıymetli evraklarda yapılabilecek hileleri önleme adına her birine sıralı numara vermek,
- ❖ Hesapların düzenli olarak mutabakatını yapmak,
- ❖ Gerçekleşen rakamlar ile bütçelenen rakamları karşılaştırmak,
- ❖ Ödeme gerçekleştirilmesinde prosedürleri belirlemek³⁰,

Muhasebe kontrolleri başlıca üç unsur tarafından belirlenir. Bunlar şu şekildedir:

1.4.2.1. Varlıkların Korunması

Varlıkların korunması, oluşan değer hareketlerinin muhasebe kayıtlarına geçirilmesi esnasında isteyerek veya istemeden oluşan kayıplara karşılık önlem alınmasını gerektirir. Bu önlemler için isteyerek veya istenmeden yapılan işlemler olarak iki farklı tür söz konusudur. İstenmeden oluşan kayıplara örnek olarak, fatura kesilmesinin unutulması veya fatura üzerinde yapılmış olan matematiksel hatalar gibi durumlar gösterilebilir. İstenerek yapılan hatalara ise kasadaki paranın işletme çalışanı tarafından çalınması veya şahsi olarak kullanılması olarak örneklendirilebilir. Bu tür kayıplar doğrudan muhasebe kontrolünün kapsamına girmektedir.

²⁸ Vefa Toroslu, **Türk Ticaret Kanunu Kapsamında İç Kontrol ve İç Denetim**, 1. Basım, İstanbul: Vedat Kitapçılık, 2014, s.61.

²⁹ İsmail Kaban, **Bankalarda İç Kontrol-İç Denetim ve Banka Müfettişliği**, 1. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2017, s.33.

³⁰ CPA Australia, **Internal Controls For Small Business**, Australia: Melbourne, 2008, s.10.

1.4.2.2. Finansal Kayıtların Güvenilirliği

Finansal kayıtların güvenilirliği, hem işletme içine hemde dışına yapılan raporlamaların güvenilirliği açısından önemlidir. İşletme içerisinde hazırlanan raporlama yönetime sunulması içindir ve bu nedenle diğerine göre daha kapsamlıdır. İşletmenin dışarıda bir çok ilgisi vardır. Bunlardan bazıları bağımsız denetim, paydaşlar, kamuoyudur. Bu ilgililer için finansal kayıtların güvenilirliği denildiği zaman aslında finansal tabloların güvenilirliği anlamına gelmektedir ki bu da bağımsız denetim ve diğer ilgililer açısından işletmenin hesap verilebilir bir yapısı olduğu anlamına gelmektedir³¹.

1.4.2.3. Kıymet Hareketleri

Kıymet hareketleri, işletmenin dışarıdaki taraflar arasında ortaya çıkan mal ve hizmet değişimleri ile bu tür mal ve hizmetlerin işletme içerisindeki tüketimleri anlamına gelir. Kıymet hareketlerinin yetki aktarımı yönetimler tarafından yöneticilere ve diğer çalışanlara organizasyon şeması göz önünde bulundurularak yukarıdan aşağıya devredilir. Kıymet hareketlerinin yürütülmesi varlıkların işletme dışına satılması veya işletme içine transfer edilmesi ya da işletme içerisinde tüketilmesi ile ilgili adımları ifade eder. Kıymet hareketlerinin kayıt ortamına geçirilmesi esnasında ortaya çıkabilecek hata/hilelerin önüne geçilmesi adına muhasebe kontrollerinin şu hedeflere hizmet etmesi gerekmektedir.

- ❖ Yönetim tarafından uygun görülen kıymet hareketlerinin muhasebe kayıtlarına geçirilmesini sağlamak,
- ❖ Gerçek olan kıymet hareketlerinin geçirilmesini sağlamak, gerçek olmayan kıymet hareketlerinin geçirilmemesi için önlem almak,
- ❖ Kıymet hareketlerinin uygun bir şekilde onaylanması,
- ❖ Asıl olan kıymet hareketlerinin noksansız şekilde muhasebe kayıtlarına alınması³²,

³¹ Güredin, s.320.

³² Gamze Özen, “İç Kontrol Sistemi ve Verimlilik İlişkisi”, (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi SBE, 2010), s.21.

1.5. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Eski mısır medeniyetlerinde firavunlar, altın, tahıl ve diğer değerli varlıklarının kayıt altına alınması için muhasebeciler görevlendirmiştir. Firavunun varlıklarının fazla olması çalışanlardan bazılarını hırsızlık yapmaya yönlendirmiş, firavun ise buna çare olarak iki ayrı muhasebeciyi görevlendirip birbirlerinden bağımsız olarak kayıtları tutmasını istemiştir. Kayıtlar belli dönem aralıklarında karşılaştırılarak kontrol edilmiştir. Birbirleri ile benzer olduğu takdirde herhangi bir sorun yaşanmamış, ancak kayıtların tutmaması her iki muhasebecinin ölümüyle sonuçlanmıştır³³. Görüldüğü üzere iç kontrolün temeli oldukça eskiye dayanmaktadır. Hackett ve Mobley'e göre 1500 ve 1850 yılları arasında, çift girişli muhasebenin geliştirilmesi yoluyla iç kontrol kullanılmıştır. Bu durum 1905 yılına kadar sadece nakit işlemlerin iç kontrolü olarak devam etmiştir³⁴.

Yukarıda bahsedilen iki olaya ilişkin iç kontrol sistemi sadece devletler içerisinde veya işletme içerisindeki var oluşuyla ilgili bilgi vermektedir. İç kontrolün kavramsal anlamda araştırılmaya başlanıp literatüre girmesi 1940'lı yıllardan sonra olmuştur.

Özellikle 1929'da yaşanan büyük ekonomik krizden sonra çeşitli reformlara gidilmesinin gerekliliğini ve 1940'lı yıllardan sonra işletmelerin büyümesi ve faaliyetlerin artması ile iç kontrollerle ilgili yeni çalışmalara adım atılmıştır. 1946 yılında Victor Z. Brink tarafından çıkarılan makalede iç kontrol kavramına değinilmiştir. Brink'e göre etkili bir iç kontrol sisteminin anahtar unsurları; güvenilir bir muhasebe sistemi, yazılı politika ve prosedürler, faaliyetlerin etkinliğini analiz etmek için ölçülü düzenlenmiş bütçeler ve iç denetimdir³⁵.

İç kontrolün profesyonel anlamda ilk tanımı 1949 yılında Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü tarafından yapılmıştır. İlk tanımın ortaya konulmasının ardından bir çok kuruluş tarafından iç kontrol üzerinde çalışmalar devam etmiştir.

³³ Nejat Bozkurt, **İşletmelerin Kara Deliği Hile**, 2. Basım, İstanbul: Alfa Yayınları, 2011, s.4.

³⁴ Olga Bubilek, "Importance Of Internal Audit And Internal Control In An Organization – Case Study", (Master's Thesis

, Arcada University International Business, 2017), s.25.

³⁵ Robert Moeller, **Brink's Modern Internal Auditing**, New Jersey: John Wiley and Sons, 2005, s.70

1970’li yıllarda Watergate skandalının ortaya çıkması ile 1977 yılında Yabancı Yolsuzluk Kanunu (Foreign Corrupt Practices Act) yürürlüğe girmiştir. Ancak usulsüzlüklerin devam etmesi ve ekonomik krizlerin tekrar baş göstermesi 1985 yılında Treadway Komisyonun kurulmasının yolunu açmıştır. Komisyon yayınlamış olduğu hileli mali raporlama konulu rapor ile iç kontrole ilişkin ortak bir anlayış belirlenebilmesi için çağrıda bulunmuştur. Çağrıya yanıt olarak 1985 yılında gönüllü bir kuruluş olan COSO aşağıda belirtilen beş kuruluş tarafından kurulmuştur³⁶.

- ❖ American Institute of Certified Public Accountants (Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü)
- ❖ American Accounting Association (Amerikan Muhasebe Birliği)
- ❖ Financial Executives Institute (Finansal Yöneticiler Enstitüsü)
- ❖ Institute of Internal Auditors (İç Denetçiler Enstitüsü)
- ❖ Institute of Management Accountants (Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü)

COSO 1992 yılında yayınladığı İç Kontrol-Bütünleşik Çerçeve Raporunda iç kontrol ve işleyişi hakkında bilgiler vermiştir. Daha sonra bu rapor 2013 yılında revize edilerek küreselleşen dünya düzeninin ve karmaşıklaşan işletme faaliyetlerinin etkilerini rapora yansıtmıştır. İç kontrol sisteminin tarihsel gelişimine bakıldığında yaşanan kritik olayların kavramın gelişimine katkı sağladığı görülecektir. Ortaya çıkan skandallar gerek kamu gerekse özel sektörü etkilemiş, çıkarılan yasalar ve raporlar ile kavramın önemi daha da artmıştır. Bu yasa ve raporlara örnek olarak COSO Raporu, Turnbull Raporu, COCO Raporu, Sarbanes-Oxley Yasası, INTOSAI ve COBIT Modeli ve Türkiye’de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu verilebilir³⁷. Bu rapor ve yasalara ileren bölümlerde kısaca değinilecektir.

³⁶ Figen Canbay Çiğdem, “İç Kontrol Sisteminin Yönetim Üzerindeki Etkileri: Bist Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Şirketlerde Uygulama”,(Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi SBE, 2018), s.4.

³⁷ Alp Aytaç, “İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesi Ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE, 2014), s.12.

1.6. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN AMAÇLARI

Bir işletmede etkili bir iç kontrol sisteminin faaliyete geçirilebilmesi için sistemin amaçlarının önceden belirlenmesi gerekmektedir. Önceden belirlenen amaçlar dahilinde kontrol faaliyetleri ve prosedürler belirlenir. Bu bağlamda iç kontrol sisteminin amaçlarını genel amaçlar ve özel amaçlar olarak iki ana kategoriye ayırmak mümkündür³⁸.

1.6.1. Genel Amaçlar

İç kontrolün genel amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür;

- ❖ Finansal Raporlamaların Güvenilirliği: Yönetim, yatırımcılar, alacaklılar ve diğer kullanıcılar için finansal tabloların hazırlanmasından sorumludur. Yönetimin, bilginin raporlama gereksinimlerine uygun olarak sunulduğundan emin olmak için hem yasal hem de profesyonel bir sorumluluğu vardır. Finansal raporlama üzerinde etkili iç kontrolün amacı, bu finansal raporlama sorumluluklarının iç kontrol yapısında oluşturulan politika ve prosedürlerle doğru ve güvenilir olmasını sağlamaktır.
- ❖ Operasyonların Etkinliği ve Verimliliği: Bir kuruluştaki kontrollerin diğer bir amacı, işletmenin hedeflerini optimize etmek için kaynaklarının verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Oluşturulan iç kontrol yapısı ile işletmenin finansal veya finansal olmayan organizasyonlarında etkinliği en üst düzeye çıkarmak amaçlanmaktadır.
- ❖ Yasa ve Yönetmeliklere Uygunluk: Tüm kamu, kamuya açık ve kar amacı gütmeyen kuruluşların birçok yasa ve yönetmeliğe uymaları beklenmektedir. Bazıları sadece muhasebe ile ilgili olsa da bazıları ise muhasebe dışında tüm firma faaliyetleri kapsamında olmaktadır. Çevre koruma ve medeni haklar kanunları örnek olarak verilebilir. İç kontroller ile tüm dış yasal yükümlülüklerle

³⁸ Kaban; s.34.

ve işletme içinde geliştirilen politika ve prosedürlere uyularak faaliyetler işletilmelidir³⁹.

- ❖ **Belirlenmiş Olan İşletme Amaçlarına ve Hedeflerine Ulaşılmasını Sağlamak:** İşletmeler varlık sebebi olan misyonlarına ulaşabilmek ve faaliyetlerini sürdürülebilir hale getirebilmek için kendilerine stratejik amaçlar belirler ve hayata geçirmek için ise faaliyetlerde bulunurlar. İç kontrol sistemi amaçları ve faaliyetleri ortak bir çizgide birleştirip, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesine engel olan riskleri tespit edecek, analiz edecek ve bu tür riskleri kabul edilir seviyeye indirecek şekilde uyarlanmalıdır.
- ❖ **İşletme Varlıklarını Korumak:** İşletmelerin sahip olduğu fiziki varlıklar doğaları gereği çalınma, suistimal veya yanlış kullanılma gibi risklerle karşı karşıyadır. Yönetimler bu varlıkların korunması için etkili iç kontrol sistemiyle çeşitli önlemler almak zorundadır⁴⁰.

1.6.2. Özel Amaçlar

İç kontrol sisteminin genel amaçları, bir işletmenin işlemlerini yürütebilmesi için lazım olan kontrol metotlarına sahip olup olmamasını göz önünde bulundurarak genel bir değerlendirme sağlar. Bazı işlemlerin gerçekleştirilmesi adına genel kontrol amaçlarının yanı sıra özel kontrol amaçlarının da belirlenmesi gerekmektedir. İç kontrol sisteminin özel amaçları şu şekilde gruplandırılmaktadır⁴¹.

- ❖ **Yetkilendirme:** Etkin bir iç kontrol sisteminin temelinde görevlerin ayrılığı ilkesi bulunmaktadır. İşlemler kesinlikle yetkilendirilmiş kişiler tarafından ve yetki sınırları içerisinde yapılmalıdır. Yetki verilmeden yapılan işlemlerin işletme aleyhinde veya hatalı işlem olma olasılığı yüksektir. İşletmede yetkilendirmeler yapılırken işlemlerin farklı kişiler tarafından yürütülmesine özen gösterilmelidir. Yetkilendirmelerin doğru oluşturulması ile iş bölümlerinin

³⁹ Alvin A. Arens, Randal J. Elder ve Mark S. Beasley, **Auditing and Assurance Services**, Eleventh Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005, s.270.

⁴⁰ Toroslu, s.46.

⁴¹ Kepekçi, s.76.

planlanması ve uzmanlaşma sağlanmış olur. Bu durumda hata veya hile kolayca farkedilip önlem alınmasını sağlayacaktır.

- ❖ **Gerçeklik:** İç kontrol sistemleri kurulurken işletmelerin faaliyetlerine özel döngüler esas alınarak kurulur. Harcama döngüsü, finansman döngüsü, üretim döngüsü, gelir döngüsü gibi döngülere göre, işlemler kayıt edilirken gerçek olmayanların muhasebe kayıtlarına yansımamasına dikkat edilmelidir.
- ❖ **Bütünlük:** İç kontrol sistemi, işletmede ortaya çıkan her türlü geçerli işlem kayıt altına alınmış olmalıdır. İşlemlerin kayıt dışı kalmasını önlemelidir.
- ❖ **Kayıtsal Doğruluk:** Yönetimler ve karar alıcılar tarafından alınacak finansal veya organizasyonel kararların yerinde olabilmesi, muhasebe bilgilerinin doğru ve güvenilir olmasına bağlıdır. Bu nedenle mali boyuttaki işlerin kaydedilmesi ve dönem sonunda raporlanması yönetimlerin kritik kararları alması için önemlidir.
- ❖ **Varlıkların Korunması:** Sadece fiziksel varlıkların değil fiziksel olmayan varlıklarında korunması adına uygun iç kontroller geliştirilmeli ve varlıklara ulaşım sadece yetkili kişiler tarafından yapılabilmelidir.
- ❖ **Mutabakat:** İşletmede oluşabilecek ani olaylara, beklenmedik sonuçlara yönetimler açık olmalıdır. Ancak bu durum kabullenilmiş bir gerçek olmaktan çıkarılıp olağanüstü durumları işletmeye zarar vermeden veya minimum zararda iken tespit etmek ve gerekli tedbirleri almak için hesap mutabakatları yapılmalıdır⁴².

⁴² İrem Keskin, “Üretim İşletmelerinde İç Kontrol Sistemi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma: Antakya Örneği”,(Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi SBE, 2014), s.12-13-14.

1.7. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN ÖNEMİ

Son yıllarda hem Dünya’da hem de Türkiye’de yaşanan iflaslar, işletmeler açısından iç kontrolün önemini oldukça arttırmıştır. İşletmelerin küreselleşmesine bağlı olarak bu durumdan etkilenenler sadece işletme sahipleri olmamış yatırımcıların birikimlerinin de kaybolmasına neden olmuştur. İşletmeye ortak olmayı düşünen yatırımcı kendisine karşı verilen bilgilerin doğru olduğundan emin olmak isteyecektir. Bu nedenle iç kontrol sisteminin sağlıklı çalışması yatırımcı için gittikçe önemini arttırmıştır. Türkiye’de 1994 ve 2001 bankacılık krizleri ile sektör içerisinde iç kontrol sisteminin yeterince aktif olmadığı anlaşılmış ve birçok banka TMSF’ye devredilmiştir. Aynı duruma dünyaca ünlü bankalardan örnek vermek gerekirse; Daiwa ve Baring bankaları da etkili bir iç kontrol yapısının eksikliği nedeniyle büyük kayıplara uğramışlardır. Son zamanlarda yaşanmış muhasebe skandallarının önemli nedenlerinden biri de işletmelerde tam anlamıyla oluşturulmamış ve üst yönetimlerin ilgi odağına girememiş iç kontrol yapısıdır. Çeşitli nedenlerle etkin bir iç kontrol yapısı oluşturulmamış işletmelerde hata veya hile olma olasılığı oldukça fazladır⁴³.

Türkiye’de yaşanmış bir başka skandal ise 2009 yılında Türkiye İstatistik Kurumunun sanayi üretim verilerini kamuoyuyla yanlış paylaşmasıdır. Yapılan açıklamada tekstil imalatının %40 arttığı belirtilmiş ancak aslında tekstil imalatının %23,7 oranında azalmıştır. Yetkililer yaşanan bu sorunun yetersiz sistemler ve hatalı veri girişlerinden olabileceğini söylemiş kamuoyundan özür dilemişlerdir. Bu örnekten de görüleceği üzere Türkiye Devletinin veri raporlamasını sağlamadaki en güvenilir kurumu olarak bilinen yapıda dahi kontroller oldukça yetersizdir⁴⁴.

İşletmeler de doğru ve güvenilir bilgiye ihtiyaç duyan sadece işletme yetkilileri ve yatırımcılar değildir. Güvenilir bilgiye ihtiyaç duyanlar arasına bağımsız denetçiler ve iç denetçilerde girmektedir. İç kontrol sisteminin etkin bir şekilde yürütüldüğü bir işletmede hata ve hile olasılığı daha az ve paylaşılan bilgiler daha güvenilir olacağından bağımsız denetçi açısından görüş bildirmek daha kolay bir hal alacaktır⁴⁵. Faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği, finansal raporlamanın güvenilirliği, yasa ve mevzuatlara uygun

⁴³ Kaban, s.25-26

⁴⁴ Kaya, s.246.

⁴⁵ Uzun, s.14.

olma noktasında makul bir güvence sağlama açısından yönetim tarafından oluşturulan iç kontrol sistemi, iç denetim faaliyetlerinin yardımıyla değerlendirilir. Hata, hile ve suistimallerin işletme varlıklarının veya gelirlerinin erimesi ve kaybolmasını önlemek için iç kontrol sistemi ve iç denetim faaliyetlerin verimli biçimde işlemesi önemli rol oynamaktadır. Kısaca, işletmedeki kritik noktaların güvencesi faaliyetlerin denetlenebilir olmasından geçer⁴⁶. Her işletme büyüklüğü küçüklüğü fark etmeksizin doğaları gereği belli başlı risklere sahiptir. Bu nedenle kendileri farkında olmasalar dahi her birinin ayrıntılı ve yazılı olmasa da bir iç kontrol sistemleri vardır. Yapıları, hacimleri veya faaliyet gösterdikleri sektörlerin farklı olması gibi bir çok nedenle oluşturulacak kontroller de farklılaşacaktır. Örneğin perakende sektöründe faaliyet gösteren bir bakkalda veya markette bile iç kontrol yapısı mevcuttur ve gereklidir. Her ikisi de mevcut risklere karşı risklerin etkisine ve görülme sıklığına bakarak kendi kontrol prosedürlerini oluşturacaklardır. Nitekim bakkalda dahi kasanın sadece tek bir kişi tarafından kontrol edilmesi veya markette kasayı gören kameranın olması bunun bir sonucudur⁴⁷.

1.7.1. İç Kontrol Sisteminin Önemi Arttıran Olaylar

1.7.1.1. Enron Vakası

Enerji ve gaz dağıtım sektöründe faaliyet gösteren ABD menşeli Enron şirketi, 2000’li yıllarda oldukça büyümüş finansal anlamda rakiplerini geride bırakmıştır. Enron yönetimi, şirketi olduğundan daha karlı göstererek yatırımcılara yanlış finansal tablolar sunmuştur. Bu durumun yaşanmasındaki bir diğer sorumlu ise Arthur Anderson adlı denetim şirketidir. Enron, denetim firmasının da yardımını alarak muhasebe kayıtlarında çok sayıda karmaşık işlem yapmış ve denetim raporları ile birlikte yatırımcıların kararlarını etkilemiştir. Enron’un iflasının en önemli sebebi karlarını olduğundan fazla, borçlarını ise olduğundan az göstermesidir⁴⁸.

⁴⁶ Ali Kamil Uzun, “Kamu Yönetiminde İç Kontrol ve İç Denetim Yaklaşımı”, **Denetim Dergisi**, Sayı.3, 2016, s.62.

⁴⁷ Sakin, s.5.

⁴⁸ Metin Atmaca, “Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.15, Sayı.1, (2012), s.193.

1.7.1.2. Barings Bank Olayı

İç kontrol sisteminin bankacılık sektöründe önem kazanmasında 1980-1990'lı yıllarda ortaya çıkan krizler ve maddi kayıplara neden olan olayların büyük payı vardır. Bu dönemde birçok işletme iç kontrol ve risk yönetimi konularında problemler yaşamış ve bu durum ciddi zararlara sebep olmuştur. Özellikle banka yönetimlerinin risk alma iştahı ve alınan risklerin kontrol edilmemesi iflasların en büyük nedenleridir⁴⁹.

Bu konunun en bilindik örneklerinden biri ise 26 Şubat 1995 günü iflas eden Barings Bank'dır. Bankanın Singapur bölgesindeki çalışanı Nick Leeson, riskli yatırımlar yaparak bankayı kaçınılmaz sona sürüklemiştir. Leeson, Singapur borsalarında Nikkei 225 endeksinde oluşacak fiyat farklarından kar elde edebileceğini düşünmüştür. Bu işlemler ile bir borsadan future contrat alıp diğer borsada satılması ile kar elde edecektir. Ancak 17 Ocak 1995 tarihinde Kobe depremi olmuş ve Nikkei endeksinde sorunlar ortaya çıkmıştır. Sonuçta büyük kayıpların içine düşen banka 1 Milyar USD'yi aşkın bir borçla batmıştır. Bu olayın detayı araştırıldığında büyük bir kontrol eksikliği olduğu görülmektedir. Banka, görevler ayrılığı ilkesini terk etmiş ve Leeson'u işlemler bölümünde yetkilendirirken aynı zamanda ödemeler departmanındaki görevine devam etmesini sağlamıştır. Ayrıca bankada da yapılan işlemleri kontrol edecek risk yönetimi biriminin olmaması da önemli eksikliklerden biridir. Bu skandal, bankaların iç kontrol sistemlerini gözden geçirmesine ve revize etmesine neden olmuştur⁵⁰.

1.7.1.3. Daiwa Bank Olayı

Barings Bank olayının bir benzeri ise Japonya merkezli Daiwa Bank bünyesinde gerçekleşmiştir. Merkezi Japonya'da bulunan bankanın Amerika'da bulunan organizasyonunda trade işlemlerinde oluşan zararların muhasebe kayıtlarına yansıtılmaması ve zararına satılan kağıtların teslim edilmesi, ancak hesaplara aktarılmaması ile patlak vermiştir. Oluşan skandal ABD'deki Genel Müdür Yardımcısı Toshidide Iguchi tarafından itiraf edilmiş ve yapılan incelemelerde bu durumun uzun

⁴⁹ Michael C. Jensen, "The Modern Industrial Revolution, Exit, and The Failure of Internal Control Systems", **American Finance Association**, Vol.48, No.3, (July 1993), s.27.

⁵⁰ Gürdoğan Yurtsever, **Bankacılığımızda İç Kontrol**, 1. Basım, İstanbul: Graphis Matbaa; 2008, s.20-21.

süre devam ettiği anlaşılmıştır. Sonuç olarak işletme 1,1 Milyar USD zarara uğramıştır ve bankanın ABD’deki faaliyetlerine son verilmiştir⁵¹.

1.7.1.4. Worldcom Vakası:

Amerika’da telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren Worldcom şirketi tarafından işlenen sahtekarlık, temel olarak, hat maliyetlerinin uygunsuz şekilde azaltılması ve gelir artışını rapor etmek için yanlış düzenlemeler ile karakterize edilmiştir. 1980’li yıllarda faaliyete geçen şirket kısa zaman içerisinde en büyük telekom şirketleri arasına girmiştir. Worldcom’un büyümesiyle birlikte hisse senetleri de oldukça yükselmiştir. Masraf kalemlerini varlık hesaplarına aktarmak suretiyle muhasebe işlemlerindeki usulsüzlüğü ile Worldcom gelirlerini 3,8 Milyar USD fazla göstermiştir. 2002 Nisan ayında önde gelen finans derecelendirme kuruluşları şirketin gelirlerinin düşeceğini söyleyerek puanını düşürmüştür. Daha sonra önceki denetçi, finans direktörü ve iki finans elemanı hisselerde yapılan hileden dolayı suçlanmıştır. Aralık ayında altı direktör istifa etmiş ve şirket iflas etmiştir. Enron olayında görüldüğü gibi Worldcom vakasının önemli nedenlerinden biride denetim şirketinin uygunsuzlukları görmezden gelip olumlu rapor vermesidir⁵².

1.8. İÇ KONTROL BİLEŞENLERİ

İç kontrol bileşenleri Uluslararası Denetim Standartları 400’de “muhasebe sistemi”, “kontrol ortamı” ve “kontrol prosedürleri” olarak ele alınmıştır. Daha sonra iç kontrol sistemine ilişkin en geniş kapsamlı tanımı yapan COSO tarafından bileşenler geliştirilmiştir. 1992 yılında kısaca COSO olarak bilinen Treadway Komisyonu yayımladığı bir çerçevede bu bileşenleri beşe çıkarmıştır. Daha sonra bu beş bileşeni 2013 yılında tekrar güncelleyerek en son haline getirmiştir⁵³. Bu beş bileşen şu şekilde sıralanmıştır.

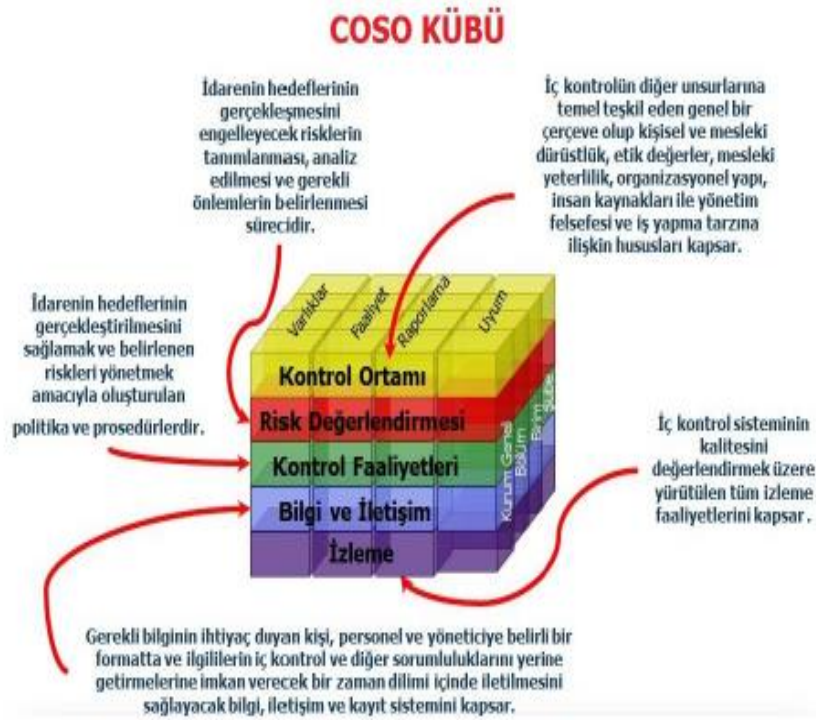
⁵¹ Edward J. Kane, Kimberly De Trask, “Covering Up Trading Losses: Opportunity-Cost Accounting As An Internal Control Mechanism”, **Nber Working Papers Series**, No: 6823, Cambridge, (December 1998), s.27.

⁵² İrem Keskin, s.53.

⁵³ Rüveyda Kızılboga ve Filiz Özşahin, “Etkin Bir İç Kontrol Sisteminin İç Denetim Faaliyetine ve İç Denetçilere Katkısı”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.6, Sayı.2, (2013), s.223.

- ❖ Kontrol Ortamı
- ❖ Risk Değerlendirme
- ❖ Kontrol Faaliyetleri
- ❖ Bilgi ve İletişim
- ❖ İzleme

COSO ortaya koymuş olduğu bileşenleri tanımlamak için 3 boyutlu bir model kullanır. Şekilden de görüleceği üzere ön tarafa bakan kısım iç kontrol bileşenlerini göstermektedir. Üst kısım iç kontrolde hedeflenen kriterler olan faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği, finansal raporların güvenilirliği ve yasalara uyum kriterlerini kapsar. Şeklin sağ tarafında ise bölümler yer almaktadır. Bu bölümler işletmelerin yapılarına göre farklılaşmaktadır⁵⁴.



Şekil 1: COSO Küpü

Kaynak: “Coso Nedir? Ne işe yarar? Coso modeli iç kontrol yapısı nedir? Coso Küpü ve Pirmadi”. 2018. <http://www.denetciyiz.com/coso-nedir-ne-ise-yarar-coso-modeli-ic-kontrol-yapisi-nedir-coso-kupu-piramidi/> (5 Ocak 2019)

⁵⁴ Robert Moeller, **Brink's Modern Internal Auditing**, 7. Edition, Amerika: John Wiley, 2009, s.32.

Küpün en altında bileşenlerin en temel yapı taşı olan kontrol ortamı bulunmaktadır. Kontrol ortamı çalışanların, işlemlerin yerine getirilmesinde ve kontrol sorumluluklarının bilincinde olması açısından önemli rol oynamaktadır. Yönetim oluşturulan ortam içerisinde risk değerlendirmesi yaparak ortaya konulacak kontrol faaliyetlerini belirler. Bu süreçten sonra bilgi ve iletişim kanalları ile izleme aşamasına bilgi toplanır⁵⁵. İzleme aşaması ile süreç izlenir ve gerekli olursa değişiklikler yapılır⁵⁶. Bu bileşenler bütün işletmeler için uygulanabilir nitelikte tasarlanmıştır. Ancak her ne kadar ortak bir paydası varsa da bazı noktalarda işletmeler arası farklılıklar oluşmaktadır. İşletmeden işletmeye değişen noktalar şu şekildedir:

- ✓ İşletmenin sektördeki büyüklüğü,
- ✓ İşletmenin örgütsel yapısı,
- ✓ İşletmenin faaliyet alanı,
- ✓ İşletmedeki işlemlerin karmaşık ve çeşitli olması,
- ✓ İşletmenin bulunduğu toplumsal yapıdaki yasalar ve zorunluluklar,⁵⁷

1.8.1. Kontrol Ortamı

Dar anlamda kontrol ortamı, işletmedeki üst yönetimin organizasyonu ve çalışanları kontrol etme bilinci şeklinde tanımlanır. Diğer bir tabir ile kontrol ortamı “yönetimin işletme üzerindeki felsefesidir”. Bu açıklama ile kontrol ortamını sadece üst yönetimin iç kontrole tavrı olarak algılamak yanlış olur. Çalışanların işletme içerisinde oluşan bu kültürü benimseyip hissetmesi ve üst yönetim ile ortak bir çalışma neticesinde hedeflere ulaşmada kendisinin de sorumluluğunun olduğunu bilmesi gerekmektedir⁵⁸.

Kontrol ortamı, iç kontrolün diğer tüm bileşenleri için bir temeldir. Kontrol ortamı, yönetim kurulunun, yönetimin ve diğerlerinin kurum içinde iç kontrolün önemine ilişkin genel tutum, farkındalık ve eylemleri yansıtır. Burada birçok farklı temel kavram olsa da her kurumun kendi iç kontrol yapılarını desteklemek için kendine

⁵⁵ Erdem Kürklü, “Nakit Yönetiminin Başarısının Sağlanmasında İç Kontrolün Rolü: Üretim ve Hizmet İşletmeleri Arasındaki Farklılıkların Tespiti”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt.2, Sayı.2, (Haziran 2014), s.379.

⁵⁶ O.R. Whittington, K. Pany, *Principles of Auditing and Other Assurance Services*, 15. Edition, New York: Irwin McGraw-Hill, 2006, s.238

⁵⁷ Emre Akbulut, “İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin İncelenmesi ve Trakya Bölgesindeki Ayçiçek Yağı Sektöründe Bir Araştırma”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, (Mayıs 2012), s.178.

⁵⁸ Hasan Kaval, *Uluslararası Muhasebe Standartları (IFRS/IAS) Uygulama Örnekleri ile Muhasebe Denetimi*, 2. Basım, Ankara: Akademik Denetim A.Ş., 2005, s.126.

özgü iç kontrol temeli olmalıdır. Kontrol ortamı, işletmede oluşacak iç kontrol sisteminin fonksiyonunu yerine getirmesinde önemli bir atmosfer yaratıcı ve disiplin sağlayıcıdır⁵⁹. Shannon ise kontrol ortamını “tepedeki ses” olarak tanımlamıştır⁶⁰.

İç kontrol bileşenlerinden en önemlisi olan kontrol ortamı etkin bir iç kontrol sisteminin olmazsa olmazıdır. İç kontrol sistemini bir binaya benzetirsek, kontrol ortamı binanın temeli ve en önemli parçasıdır. Temeli iyi atılmış bir binanın inşa aşamasında yaşayacağı sorunlar minimuma iner. Diğer 4 bileşenin çalışması ise kontrol ortamının verimliliğine bağlıdır. Zayıf bir kontrol ortamı sürecin işleyişinde önemli aksaklıklara neden olurken güçlü bir kontrol ortamı diğer bileşenlerin işlevlerini yerine getirmedeki en büyük etmendir⁶¹.

Etkin bir iç kontrol ortamının göstergelerini şu şekilde sıralamak mümkündür; yönetim kurulunun devamlı toplanması, yönetim kurulu üyelerinin iş birliği içinde olması, işletmede faaliyetlerin işleyişinin yönetmeliklerle destekleniyor olması. Bu bağlamda küçük işletmeler kontrol ortamını oluşturmada büyük işletmelere oranla daha avantajlıdır. Küçük işletmelerde üst yönetim ile çalışanlar arasında büyük uçurumlar yoktur, yönetim ile çalışanlar devamlı etkileşim halinde olduğundan işletmenin temel değerleri, kültürü, yönetim felsefesi çalışanlara da yansımıştır⁶². Kontrol ortamı yedi alt başlıkta incelenmektedir.

1.8.1.1. Dürüstlük ve Etik Değerler

Her toplumun kendine özgü değer yargıları olduğu gibi işletmelerin de kendilerini yansıtacak değer yargılarına ihtiyaçları vardır. İnsanlar çalıştıkları ve değer yarattıkları işletmenin aykırı değerlerle yıkılmasına veya zarar görmesine izin vermemelidirler. Bunu başarabilmek dürüstlük ve etik değerlere sahip çıkmaktan geçmektedir. Dürüstlük ve etik değerlerin işletmenin her alanında işlevsel olabilmesi için standart ve kuralları, süreçlerin ve sistemlerin içerisine güçlü bir şekilde

⁵⁹ Moeller, s.34.

⁶⁰ Brenda M. Shannon, “Internal Control Fundamentals and Introduction to Fraud”, 2010, New Mexico State University, <http://dept-wp.nmsu.edu/auditservices/files/2013/10/ic-fraud-training-spring-2010.pdf> (10 Temmuz 2018)

⁶¹ Dursun ve Dal, s.20.

⁶² Volkan Demir, “Kurumsal Yönetim Çerçevesinde İç Kontrol”, 3. Uluslararası Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu, İstanbul, 12-13 Ekim 2009, s.336.

yerleştirmek gerekmektedir. Yönetim bu süreçte iki kritik noktaya dikkat etmelidir. Bunlar; etik olmayan davranışların tasvip edilmesi ve etik olmayan davranışların önünün açılmasıdır. Örneğin yönetim; gerçekçi olmayan hedeflere ödüllendirme sistemi koyarak çalışanları etik olmayan davranışları teşvik edecektir. Benzer durumla işletmede etkin bir iç denetim ve yönetim anlayışının olmaması çalışanların dürüstlük ve etik davranışlarını zedeleyecektir⁶³. Dürüstlük ve etik kavramı ABD’de Watergate skandalından sonra incelenmeye başlanmış ve iş dünyasının dikkatini çekmiştir. Başta ABD olmak üzere birçok ülkede dürüstlük, etik ve hile kavramları üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır⁶⁴.

Kontrol ortamının ve dolayısıyla iç kontrol sisteminin de temel unsuru olan dürüstlük ve etik değerler iç kontrol sisteminin etkinliği için oldukça önemlidir. Planlar ne kadar iyi yapılırsa yapılısın sistemin etkinliği, sistemi yönetenlerin ve uygulayıcısı olan çalışanların davranışları ile doğru orantılıdır⁶⁵. Üst yönetim tarafından çalışan güvenliğine önem verilen uygulamaların(iş güvenliği eğitimleri, güvenlik önlemlerine uymayanların cezalandırılması gibi,) yansıtılması çalışanlarında ilgili prosedürleri daha etkili bir şekilde uygulamaya çalışmasını sağlayacaktır. Üst yönetim, dürüstlük ve etik değerleri sistemin içerisine dahil edebilmek için araçlar kullanır. Bunlardan biri etik sözleşmeler ile faaliyetlerin yürütülmesinde uyulması gereken yazılı kuralların belirlenmesidir. Diğer ise işletme içerisinde yaşanabilecek uygunsuz davranışlarının bildirilmesi için iletişim kanallarının oluşturulmasıdır⁶⁶.

1.8.1.2. Mesleki Yeterlilik

Bir işletmenin çeşitli iş görevleri için gerekli yeterlilik seviyelerini belirlemesi ve bu gereklilikleri yeterli bilgi ve beceri seviyelerine dönüştürmesi gerekmektedir. Uygun kişileri uygun işlere yerleştirerek ve gerektiğinde yeterli eğitim vererek, çalışanların yetkinliklerinin arttırılması noktasında gerekli düzenlemeleri yapmalıdır⁶⁷. Çalışanların yetkinliğinin sağlanmasında yönetimler iki dereceli plan oluşturmalıdır.

⁶³ Toroslu, s.67.

⁶⁴ Münevver Yılcı, **İç Denetim ve İç Kontrol Değerleme Rehberi**, 3. Basım, Ankara: Detay Yayıncılık, 2015, s.75.

⁶⁵ Özbek, s.412.

⁶⁶ Sakin, s.31-32

⁶⁷ Moeller, s.35.

Öncelikle organizasyonda tanımlı tüm iş süreçleri için gerekli yetkinlikler belirlenmelidir. Daha sonra uygun çalışanlar yetkin oldukları işlere yerleştirilmelidir. Çalışanların yetkinliklerinin yeterli seviyede olmaması durumunda insan kaynakları uygulamalarının yetkinliği sağlamaya yönelik olması gerekmektedir⁶⁸.

1.8.1.3. Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesinin Katılımı

Kontrol ortamı işletmenin yönetim kurulu ve denetim komitesi tarafından önemli ölçüde etkilenmiştir. Faktörler, yönetim kurulunun veya denetim komitesinin üyelerinin yönetiminden ve tecrübelerinden bağımsız olarak faaliyetlerinin kapsamı ve eylemlerinin uygunluğu gibi konuları içerir⁶⁹.

ABD’de SOX’dan önceki yıllarda, kurullar ve denetim komiteleri çoğunlukla yönetim kurullarında üst düzey yönetim tarafından, azınlık yönetim kurulu dışardan sınırlı temsil edilmekle yönetilmiştir. Bu olay, kurulların yönetimden tamamen bağımsız olmadığı durumlar yaratmıştır. SOX ile bu durum değişerek denetim komitelerinin işletmeden tamamen bağımsız olması gerçeğini getirmiştir⁷⁰.

1.8.1.4. Yönetim Felsefesi ve Faaliyet Yaklaşımı

Bir işletmede iç kontrol yapısının oluşturulması ve hedeflenen başarıya ulaşmasındaki başlangıç noktası, yönetimin bu olaya bakışı ve inancıdır⁷¹. Diğer bir deyişle etkin bir iç kontrol sistemi, yönetim felsefesi ile başlayıp yine yönetim felsefesi ile sona erer. Bütün iç kontrol süreci yönetimin felsefesine ve yaklaşımına göre oluşur ve etkinliği buna göre belirlenir. Yönetim, uygulayacağı kontrollerin işletme faaliyetlerinde önemli rol oynayacağına inanıyorsa, etkin kontrol politikalarını ve prosedürlerini sisteme empoze etmek durumundadır. Bir başka yönden bu felsefenin, yönetimde alt kademelere işletme faaliyetleri gerçekleştirilmesi ve yürütülmesi için aktarılması ve benimsetilmesi de büyük önem taşır⁷².

⁶⁸ Sakin, s.32.

⁶⁹ Coso, **Internal Control Integrated Framework**, ABD, 1994, s.26.

⁷⁰ Moeller, s.36.

⁷¹ Bozkurt, Muhasebe Denetimi, s.123

⁷² Toroslu, s.69

1.8.1.5. Örgütsel Yapı

Yönetim, kurumun amaçlarını yürütmek için gerekli bir organizasyonel yapı kurar. Organizasyon yapısını oluştururken ise kurumun hedeflerini göz önünde bulundurmalıdır. Farklı bölümlere belirli sorumluluklar vermeli ve geçerli olup olmadığını belirlemeli gerektiğinde düzelterek verimli ve etkili çalışma sağlamalıdır. Bölümler arası iletişim kurarak herhangi bir konuyu etkin bir şekilde bölümlere ileterek kurumun hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olmalıdır⁷³.

1.8.1.6. Yetki ve Sorumluluk Verme Yöntemleri

İşletme içerisindeki bütün kararların yönetim kurulu ve üst yönetim tarafından alınması yerine karar alınmada alt yönetim kademelerinin de devreye girmesi işletmenin hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynamaktadır. Organizasyonların yavaş işleyişinin önüne geçebilmek adına bu tür uygulamaların artırılması gerekmektedir. Bu noktada önemli olan husus, yetkilendirmelerin sadece söz konusu görevlerin başarımasına imkan verecek şekilde oluşturulmasıdır. Çalışanlar kendi sorumluluklarını bilmeli ve işletmeye sağlamış oldukları faydanın farkında olmalıdırlar. İşletmede karar alma süreçlerine alt ve orta kademe çalışanların da dahil olması hedeflerin tüm işletme içerisinde daha iyi algılanmasına yol açacaktır. Aynı zamanda bu çalışanların yetkilerini doğru kullanması kontrol ortamının daha iyi oluşmasını sağlayacaktır. Örneğin; satış temsilcilerinin işlemlerini yaparken verilen yetkilerin ve sınırlamaların farkında olması, inisiyatif alınacak durumlarda işletme hedeflerine göre nasıl hareket edeceği, yetki sınırı aşmaları durumunda bu durumun işletmeye katkıları ve sınırın aşılmasının raporlanabilmesi ve hesap verilebilirliğin sağlanabilmesi önemli hususlardandır. Nitekim bu örnekteki gibi bir problemi 2008 yılında 4.9 Milyar Euro zarara uğrayan Societe General Bank Jerome Kerviel adındaki bir trader'in yaptığı yetkisiz işlemler sonucu yaşamıştır⁷⁴.

⁷³ Tennessee State Government, ERM Component: Control Environment, <https://www.tn.gov/content/dam/tn/finance/accounts/ControlEnvironment.pdf>, (29 Temmuz 2018), s.3.

⁷⁴ Çetin, s.416.

1.8.1.7. İnsan Kaynakları Politikaları ve Uygulamaları

İnsan kaynakları politikaları ve uygulamalarının başarısı yönetimin uzmanlığa verdiği önem kadardır. İşletmede faaliyetlerin devamlılığını ve hedeflere ulaşılmasını sağlayacak bilgi ve becerilerin belirlenmesi yönetimin kararıdır. Yönetimler bu durumun bir sonucu olarak belirlenen görev ve sorumluluklara uygun çalışanlar almaya özen göstermektedir. Bunun göstergesi yönetimlerin uygun işe uygun kişiler alması ve gerekli eğitimlerin verilmesi şeklinde gösterilebilir.

İnsan kaynakları politikaları ile çalışanlara bir bağlamda yönetimin etik davranışlar ve yetkinlikle ilgili görüşlerini yansıtmaktadır. İşe alma, oryantasyon süreci, gerekli eğitimlerin verilmesi, verilen eğitime göre değerlendirme, ücret politikası gibi konular insan kaynakları politikaları arasındadır.

İnsan, işletmenin her kademesinde olduğu için kontrol ortamının da önemli bileşenlerinden bir tanesidir. Çalışanlar bilgi, beceri ve yetkinliğine uygun pozisyonlarda çalıştırılıyor ise verilen görevleri hakkıyla yerine getirebilir demektir. Bir iç denetçi işletmede iç kontrol yapısının işlevi hakkında incelemeler yapıyor ise kontrol ortamının bu bileşenini de incelemek zorundadır. Çünkü insan kaynakları politikaları iç kontrol sisteminin her alanını etkilemektedir. COSO 2013'de yayınladığı raporda insan kaynaklarının odak noktalarını şu şekilde sıralamıştır:

- ❖ Gerekli politika ve prosedürlerin oluşturulması.
- ❖ İşletmede pozisyonlara göre uzmanlıkların belirlenmesi ve uygun pozisyona yetkili kişilerin yerleştirilmesi.
- ❖ Çalışanların işletme içerisinde devamlılığını sağlayabilecek ve yetkin kişileri işletmeye çekebilecek uygulamaların benimsenmesi.
- ❖ Hedeflere ulaşmada gerekli olabilecek araçlar belirlenerek plan yapılması⁷⁵.

⁷⁵ Yılancı, s.90-91

1.8.2. Risk Değerlendirme

Her varlık, dış ve iç kaynaklardan çeşitli risklerle karşı karşıyadır. Risk, bir olayın meydana gelme olasılığı ve hedeflerin başarısını olumsuz yönde etkileme olasılığı olarak tanımlanır⁷⁶.

Risk değerlendirme ise, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesinin önünde set olan risklerin, tespit edilmesi ve risklerin etkilerini en aza indirecek önlemlerin alınması süreci olarak tanımlanır⁷⁷. Bir başka tanımla operasyonların başarısı, finansal raporlama ve uyum hedefleri ve uyum hedefleri ile ilişkili risklerin tanımlanması ve analizidir. Bu da, risklerin nasıl yönetileceğini belirlemek için bir temel oluşturur. Operasyonları düzgün bir şekilde yönetmek için, yöneticilerin üstlenecekleri operasyonel, finansal ve uyumluluk risk düzeyini belirlemeleri gerekmektedir. Risk değerlendirmesi, yönetimin sorumluluklarından biridir ve yönetimin istenmeyen sürprizlerin azaltılmasında proaktif davranmasını sağlar. Bu riskleri bilinçli olarak yönetmemek, operasyonel, finansal ve uyum hedeflerine ulaşacağına dair güven eksikliği ile sonuçlanabilir⁷⁸.

Risklerin yüzde yüz oranında ortadan kaldırılması mümkün değildir. İşletmede her faaliyet belli başlı riskler içerir. Yönetimler riskleri değerlendirerek hangi risklerin kabul edilebilir hangilerinin kabul edilemez olduğunu belirlemelidir. Risk yönetimi, risklere karşı gereken önlemleri almanın dışında organizasyon içerisinde risklere karşı bilinç oluşturup süreçlerin etkin bir şekilde işlemesi ve gerektiği durumlarda güncellemelerin yapılmasını sağlamalıdır. İşletmeler risklerin hepsini ortadan kaldıramadığı için riskleri yönetmek zorundadır. Bu yönetim COSO'nun açıkladığı risk değerlendirme ilkeleri ile gerçekleştirilir. Bunlar şu sırayla şu şekildedir:

- ❖ Hedeflerin Belirlenmesi
- ❖ Risklerin Belirlenmesi ve Analiz Edilmesi
- ❖ Hile Riskinin Değerlendirilmesi

⁷⁶ Coso, **Internal Control Integrated Framework**, ABD, 2013, s.4.

⁷⁷ Donald H. Taylor, **Auditing: Integrated Concepts and Prosedures**, Fourth Edition, New York: John Wiley, 1988, s.239.

⁷⁸ Understanding Internal Controls, <https://www.savannahstate.edu/fiscal-affairs/documents/Internalcontrols.pdf>, (14.07.2018)

- ❖ Risklere Karşılık Verilmesi⁷⁹.

1.8.3. Kontrol Faaliyetleri

Kontrol faaliyetleri, yönetim direktiflerinin yürütülmesini sağlayan politika ve prosedürlerdir. Bunlar, kuruluşun amaçlarına ulaşmak için gerekli eylemlerin ele alınmasını sağlar. Kontrol faaliyetleri organizasyonda, her seviyede ve tüm işlevlerde gerçekleşir. Bunlar, onaylar, yetkilendirmeler, doğrulamalar, mutabakatlar, işletme performansının gözden geçirilmesi, varlıkların güvenliği ve görevlerin ayrıştırılması gibi çeşitli faaliyetler içermektedir⁸⁰.

Bu bilgiler ışığında kontrol faaliyetlerini, işletme faaliyetlerini, hedeflerini gerçekleştirmek adına aldığı tedbirler olarak tanımlamak mümkündür. İç kontrol sisteminin bir bileşeni olan kontrol faaliyetleri işletmenin karşı karşıya kaldığı risklerin etkisini azaltmak için düzenlenmiş olmalıdırlar. Bir başka ifade ile, kontrol faaliyetleri risk faktörüne dayanmaktadır. Şayet yönetim, riskleri belirleyip politika ve prosedürleri, riskleri dikkate alarak düzenlemiş ise kontrol faaliyetleri yönetim sürecinin içine dahil olmuş olur⁸¹. Güçlü kontrol faaliyetleri şu riskleri azaltır;

- ❖ Organizasyon amaç ve hedeflerini karşılamada başarısızlık,
- ❖ İş arızaları ve beklenmedik sonuçlar,
- ❖ Yanlış, yetersiz veya yanıltıcı bilgilere dayanan uygun olmayan kararlar,
- ❖ Sahtecilik veya hırsızlık⁸²,

⁷⁹ Hasan Türedi ve Ahmet Oğuz Koban, “Coso İç Kontrol Modelinde Risk Değerlendirme Faaliyetleri”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, Cilt.12, Sayı.46, (Temmuz 2016), s.163.

⁸⁰ Pickett, s.91.

⁸¹ Akbulut, s.179.

⁸² Washington University in St.Louis, **Guide To Internal Controls**, 2015, <https://cpb-us-w2.wpmucdn.com>, (29 Temmuz 2018), s.4.

1.8.4. Bilgi ve İletişim

Etkili iç kontrol sistemi oluşturmak ve işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek için işletmenin bütün departmanları ve faaliyetlerinde bilgiye gereksinim duyulur. Güvenilir ve elverişli bilgilerin sağlanabilmesi için işlemlerin hemen kaydedilmesi ve doğru şekilde sınıflandırılması gerekmektedir⁸³.

Yönetim, iç kontrolün diğer bileşenlerinin işleyişini desteklemek için hem iç hem de dış kaynaklardan ilgili ve kaliteli bilgileri alır veya üretir ve kullanır. İletişim, gerekli bilgilerin sağlanması, paylaşılması ve elde edilmesi için sürekli, yinelenen bir süreçtir⁸⁴. Etkili iletişim, işletmenin alt kademe çalışanından üst kademe yöneticiye kadar bütün çalışanları içine alacak şekilde oluşturulmalıdır⁸⁵. İletişim, iç kontrol politika ve prosedürlerinin net bir biçimde anlaşılmasını ve kişilerin sorumluluklarını kapsar. İşletmenin büyüklüğüne bağlı olarak formel veya informal olabilir. İşletmede tersine bilgi akışı da iletişim kapsamına girer. Tersine iletişim için iletişim hatlarının açık olması, yönetimin sorunları başlangıç adımın da çözmeye istekli olması gerekir⁸⁶.

1.8.5. İzleme

İşletmeler ve personelleri sürekli değiştiği için, kontrollerin ilgili olmaya devam edip etmediklerini belirlemeleri ve işletmenin yeni riskleri görebilmeleri için zaman içinde kontrollerin izlenmesi esastır. İzleme, bir kurumun iç kontrolünün kalitesini zaman içinde değerlendiren ve kontrollerin tasarımını ve işleyişini zamanında değerlendirmeyi ve gerektiğinde harekete geçmeyi gerektiren bir süreçtir. İzleme faaliyetleri, sahtekârlığın kanıtlarını veya semptomlarını da ortaya çıkarabilir.

Bir iç kontrol sisteminin zamanla değişebileceğinin birtakım nedenleri vardır. Kontrollerin operasyona yerleştirilme şekli değişebilir. Bunun nedeni, kontrol işlemlerinin gelişmeye devam ettiği veya daha önce etkili olan kontrollerin artık gerçekleştirilemeyeceği veya sadece etkili olmayabileceği için kontrollerin farklı

⁸³ Hakan Bakkal, Alper Kasımoğlu, “İç Kontrol Sistemine Karşılaştırmalı Bir Bakış Coso ve Coco Modeli”, **Mevzuat Dergisi**, Cilt.15, Sayı.178, (Ekim 2012), s.7.

⁸⁴ CGIAR, **Control Self – Assessment Good Practice Note**, 2017, s.7.

⁸⁵ Duygu Anıl Keskin, “Kamu ve Özel Sektör Yönetiminde Kontrol Sistemi ve Değerlendirilmesi”, **Denetçilik Dergisi**, Sayı.3, (2009), s.18.

⁸⁶ Kızılböğâ, Özşahin, s.225.

şekilde uygulanması olabilir. Kontrol prosedürlerinin artık etkili olmamasının nedenleri arasında personeldeki değişiklikler, daha az etkili eğitim veya denetim, zaman veya kaynak kısıtlamaları veya diğer baskılar bulunmaktadır. Ayrıca, kontrol prosedürlerinin ele almak üzere tasarlandığı riskler ve koşullar değişebilir ve bu da kontrol etkinliğini etkileyebilir⁸⁷. İç kontroller aşağıdaki durumlarda etkili sayılırlar;

- ❖ Yönetim, çalışanlar, gönüllüler ve yönetim kurulu dahil olmak üzere tüm paydaşlar, iç kontrollerin kurumun genel hedeflerini karşılamada yardımcı olma derecesini anlarlar.
- ❖ Tüm finansal raporlama, zamanında ve doğru bir şekilde hazırlanır ve sunulur.
- ❖ Organizasyon içerisinde karar verme için gerekli bilgiler, tüm uyumluluk gereksinimleri karşılanmaktadır⁸⁸.

İç kontroller değişebilir veya gerçekleştirilemez, veya kontrollerin oluşturulduğu süreçler ve prosedürler değişebilir, daha az etkili veya etkisiz hale getirilebilir. İç kontrol, yalnızca gerektiği gibi tasarlandığında ve çalışırken etkili olduğunda, iç kontrolünüzün performansının kalitesini zamanla izlemeniz gerekir. Etkili izleme, iç kontrol sisteminizin öngördüğünüz korumaları sağlamaya devam etmesine yardımcı olur⁸⁹. İzleme işlemlerinin sonuçlarından gelen geri bildirimler, kontrol sisteminin iyileştirilmesi için kullanılır⁹⁰. İzleme faaliyetleri aşağıdaki konuları ele almalıdır:

- ❖ Kontroller yerinde ve çalışıyor mu? Uygun bir şekilde uygulanmadıkları takdirde, politika ve prosedürlerin tesis edilmesinin bir etkisi olmayacaktır.
- ❖ Sistem tasarlandığı gibi çalışıyor mu? Resmi sisteminizin ne kadar iyi olduğuna bakılmaksızın, politikaların ve prosedürlerin takip edileceğine dair bir garanti yoktur. Çalışanlar, işlerini daha çabuk veya kolay bir şekilde yapabilmek için önemli prosedürleri atlayabilirler ya da politikaların ve prosedürlerin mevcut olduğunun farkında olmayabilirler.

⁸⁷ Understanding Internal Controls, <https://www-bfs.ucsd.edu/blink/ocbfs/acc/UnderstandIC.pdf> (29 Temmuz 2018).

⁸⁸ CPA Australia, **Internal Controls For Not-For-Profit Organizations**, Australia: Melbourne, 2011, s.18.

⁸⁹ AICPA, **The Importance of Internal Control in Financial Reporting And Safeguarding Plan Assest**, USA, 2014, s.9

⁹⁰ David Coderre, **Internal Auditing**, 1. Edition, New York: John Wiley, 2009, s.84.

- ❖ İstisnalar ve problemler derhal tespit edildi mi ve çözüldü mü? İzleme sadece sonuçların uygun insanlara bildirildiği ve gerektiğinde düzeltici önlemlerin alındığı ölçüde geçerlidir.
- ❖ Kontroller periyodik olarak gözden geçiriliyor mu? Personel devir, plan birleşme ve diğer değişiklikler, kontrollerin etkili olmaya devam etmelerini sağlamak için sıklıkla gözden geçirilmesini gerektirmektedir⁹¹.

1.9. İÇ KONTROL SİSTEMİ HAKKINDA DİĞER DÜZENLEMELER

1.9.1. Dünyadaki Düzenlemeler

COSO iç kontrol modeli genel kabul görmüş model olduğu için daha önceki bölümlerde detaylı şekilde anlatılmıştır. Dünyada her geçen gün çeşitli iç kontrol modelleri için çalışmalar yapılmaktadır. Farklı iç kontrol varsayımları ve sistemsellere modellere dayalı oluşturulan iç kontrol modelleri şu şekildedir⁹²;

1.9.1.1. COCO Kontrol Modeli

COCO Kanadalı Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü tarafından geliştirilmiş ve şu anda uluslararası geçerliliğini koruyan bir standarttır⁹³. 1995 yılında iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesi için geliştirilmiş bir model olan COCO, COSO modeline göre daha basit ve anlaşılır olduğu ve çalıştırması daha kolay olduğu konusu COCO modeline yönelik tartışmalarda çokça yer almakta, aynı zamanda bölgesel bir uygulama olarak kalmış ve Kanada dışına çıkamamıştır. Bununla birlikte, modelin sade ve açıklayıcılığı iç denetim çalışmaları açısından daha elverişli olması nedeniyle COSO ve Turnbull Raporundan sonra sıkça tercih edilen bir modeldir. COCO modeli iç kontrolü 4 bileşen altında 20 kural ile açıklamaktadır. COCO modeline göre iç kontrol şu şekilde tanımlanmıştır⁹⁴;

⁹¹ AICPA, *The Importance of Internal Control in Financial Reporting And Safeguarding Plan Assest*, USA, 2014, s.9

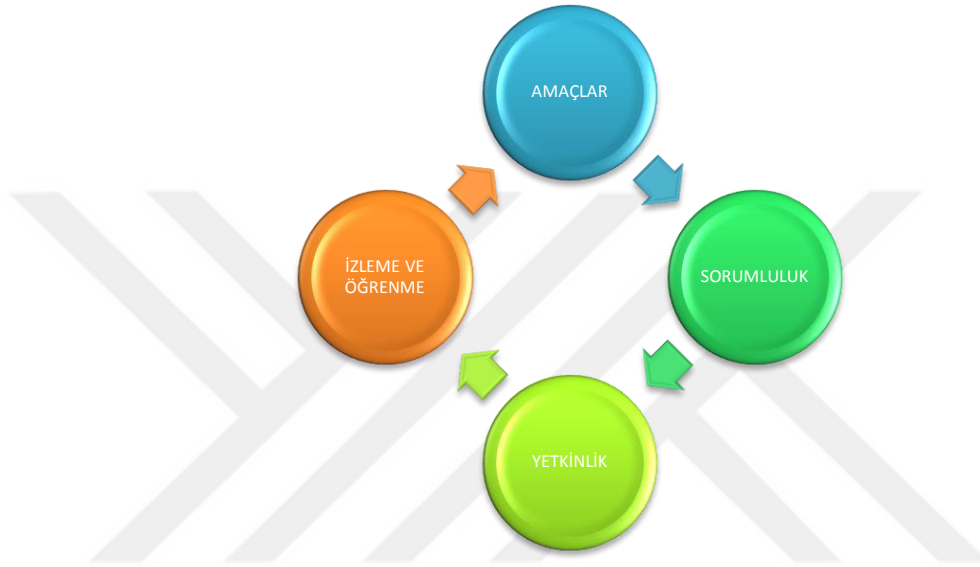
⁹² Fatma Umaç, “İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Kantitatifsel Değerlendirilmesi Etkinliği ve Stok Kontrol Sisteminde Analitik Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi SBE, 2014), s.86.

⁹³ Pickett, s.93.

⁹⁴ Özbek, s.456.

“ Organizasyonu bir arada tutan kaynaklar, süreçler, kurumsal kültür ve yapı gibi organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan bileşenlerdir”⁹⁵.

COCO 4 ana bileşeni kontrol sürecinin sürekli olarak devam ettiğini ve birbirini takip eden bir süreç olduğunu göstermek için dairesel bir görsel ile nitelendirmiştir.



Şekil 2: COCO Modeli

Kaynak: Hasan Türedi, Ahmet Oğuz Koban ve Gencay Karakaya, “Coso İç Kontrol (ABD) Modeli İle İngiliz (Turnbull) ve Kanada (Coco) Modellerinin Karşılaştırılması”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı.99, (Ekim-Aralık 2015), s.106

1.9.1.1.1. Amaçlar

- İşletmenin hedefleri belirlenmeli ve ilgili tüm paydaşlarla paylaşılmalıdır.
- Önemli içsel ve dışsal riskler belirlenmeli ve analiz edilmelidir.
- İşletme amaçlarına ulaşılmasını engelleyecek iç ve dış riskler tanımlanmalı ve değerlendirilmelidir.
- İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi adına planlar oluşturulmalı ve tüm çalışanlarla paylaşılmalıdır.
- Amaçlar ve oluşturulan planlar ölçülebilir nitelikte performans göstergeleri içermelidir.

⁹⁵ Steven J. Root, **Beyond COSO: Internal Control to Enhance Corporate Governance**, 1.Edition, New York: John Wiley&Sons Inc, 1998, s.147.

1.9.1.1.2. Sorumluluk

- İşletmenin dürüstlük ve etik değerleri oluşturularak tüm çalışanlara bildirilmeli ve işletme içerisinde uygulamaya konulmalıdır.
- İşletme içerisindeki insan kaynakları politikaları etik değerlere uygun olmalı ve işletmenin amaçlarına hizmet etmelidir.
- Yetki, sorumluluk ve hesap verilebilirlik basit ve anlaşılabilir olmalı ve işletme amaçlarıyla uyumlu bir şekilde çalışmalıdır.
- Çalışanlar içerisinde bilgi akışının sağlanması ve performanslarını işletme amaçları doğrultusunda kullanmaları için güven ortamının desteklenmesi gerekmektedir⁹⁶.

1.9.1.1.3. Yetkinlik

- İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesi adına çalışanlar gerekli bilgi ve beceri düzeyine sahip olmalıdır.
- Bilgi iletişim sistemleri işletmenin amaçlarına ulaşmasını desteklemeli ve değerlerine uygun olmalıdır.
- Çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilmesi adına gerekli olan bilgi tanımlanmalı ve zamanında iletilmelidir.
- İşletmenin farklı birimlerinin işlemleri ve kararları koordine edilmelidir.
- İşletmenin amaçlarına ulaşmasını engelleyecek riskleri ve kontrol unsurlarının birbiriyle olan ilişkisi göz önünde bulundurularak kontrol faaliyetleri oluşturulmalıdır.

1.9.1.1.4. İzleme ve Öğrenme

- İşletmenin amaçlarının veya kontrollerinin verimli işleyip işlemediğinin değerlendirilmesi adına işletmenin iç ve dış ortamı izlenmelidir.
- İşletmenin amaçları ve planları içerisinde tanımlanan başarı ölçütleriyle işletme performansı karşılaştırılarak gözden geçirilmelidir.

⁹⁶ Hasan Türedi, Ahmet Oğuz Koban ve Gencay Karakaya, “Coso İç Kontrol (ABD) Modeli İle İngiliz (Turnbull) ve Kanada (Coco) Modellerinin Karşılaştırılması”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı.99, (Ekim-Aralık 2015), s.107-108.

- İşletmenin amaç ve süreçlerinin alt yapısını oluşturan varsayımlar belirli aralıklarla değerlendirilmelidir.
- İşletme amaçlarının değişmesi veya raporlama eksiklikleri durumlarında bilgi sistemleri değerlendirilerek gözden geçirilmelidir.
- Takip prosedürleri geliştirilmeli ve uygun değişikliklerin yapılmasına uygun şekilde tasarlanmalıdır.
- Üst yönetim iç kontrol sisteminin etkinliğini periyodik olarak gözden geçirmeli, eksiklik görülen noktalar ilgili çalışanlarla paylaşılmalıdır⁹⁷.

1.9.1.2. Turnbull Raporu

İngiltere Sertifikalı Muhasebeciler Enstitü Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından 1999 yılında yayımlanan Turnbull Raporu, işletmelerin risklerini görebilmesi ve yönetebilmesi için iç kontrol sistemlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi gerekliliğini hedeflemektedir. Rapor ismini komitenin başkanı olan Nigel Turnbull'dan almaktadır. Yöneticiler için hazırlanan rehberde, iç kontrol sisteminin işletme birimleriyle nasıl bütünleşeceği ve işletmelerde devamlı değişen risklere karşı nasıl önlem alınacağı yönünde üst yönetime bilgi sunar. En son 2005 yılında revize edilen Turnbull Raporu iç kontrol ve risk yönetiminin önemini şu cümlelerle açıklamıştır:

- ❖ İç kontrol sistemi, işletmeyi içeriden veya dışarıdan etkileyebilecek risklerin yönetilmesi ve belirlenen hedeflere ulaşılması konusunda önemli adımlar attıracaktır.
- ❖ İç kontrol sistemi, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliğini olumlu yönde etkiler, iç veya dış raporlamanın güvenilirliğini artırır.
- ❖ Mali kontroller ile muhasebe kayıtlarında oluşabilecek hata veya hilelerin önüne geçer. Finansal kontroller ile de işletmenin maruz kaldığı finansal riskleri en aza indirme yolunda yönetime yol gösterir.
- ❖ İyi bir iç kontrol sistemi maruz kalınan risklerin belirli aralıklarla değerlendirilmesini sağlayarak riskleri kontrol altında tutar⁹⁸.

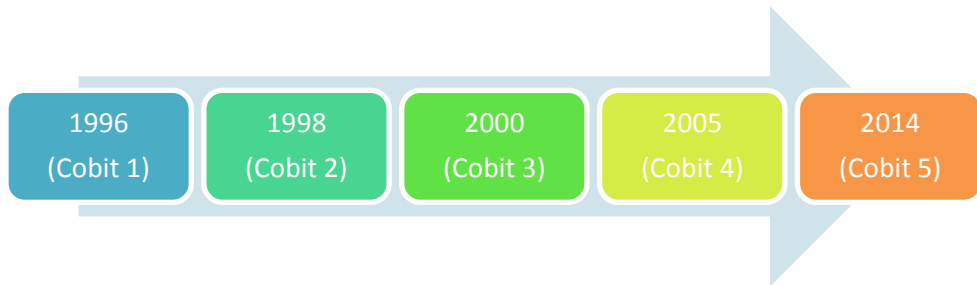
⁹⁷ Hasan Türedi, Ahmet Oğuz Koban ve Gencay Karakaya, “Coso İç Kontrol (ABD) Modeli İle İngiliz (Turnbull) ve Kanada (Coco) Modellerinin Karşılaştırılması”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı.99, (Ekim-Aralık 2015), s.107-108.

1.9.1.3. Cobit Kontrol Modeli

COBIT, ISACA tarafından işletmelerin bilgi yönetimi ve yönetim stratejileri geliştirmelerine, düzenlemelerine ve uygulamalarına yardımcı olmak için geliştirdiği bir BT yönetim çerçevesidir⁹⁹. ISACA gelişen dijital dünyada, yenilikçi standartlar geliştirerek üyeler arası iletişim ve kariyer gelişimi desteğini sağlayarak güvenin yönetim ve güvence altına alınmasında dünya genelindeki uzmanlara yardımcı olur. ISACA tarafından ilk olarak 1996 yılında CobiT çerçevesi hazırlanmıştır. ISACA aşağıda belirtilen ana başlıklar çerçevesinde çalışan uzmanlara destek sağlamaktadır.

- ❖ Bilgi Güvenliği
- ❖ Güvence
- ❖ Risk Yönetimi
- ❖ Yönetişim

Ayrıca ISACA, CobiT çerçevesini geliştirmiştir ve bu çerçeveyi sürekli olarak güncellemektedir. ISACA tarafından Ocak, 2014'te "CobiT 5 Framework" adında en güncel versiyon yayımlanmıştır. ISACA tarafından ilk olarak 1996 yılında kontrol listesi olarak yayımlanan CobiT'in güncellendiği yıllar şekilde gösterilmiştir.



Şekil 3: COBIT Modeli

Kaynak: Ergin Kaya, "Üretim İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Belirlenmesi: Kocaeli İli Örneği", (Yüksek Lisans Tezi, Bozok Üniversitesi SBE, 2018) s.14.

⁹⁸ Ersin Kurnaz, "İç Kontrol Sistemi Ve Türkiye'deki Factoring Şirketlerinin İç Kontrol Sistemlerinde Etkinlik Araştırması", (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi SBE, 2014), s.26-27.

⁹⁹ Sarah K.White, What is Cobit? A Framework For Alignment And Governance, <https://www.cio.com/article/3243684/methodology-frameworks/what-is-cobit-a-framework-for-alignment-and-governance.html> , (4 Ağustos 2018)

CobiT, zaman içinde sırasıyla denetim, kontrol ve yönetim çerçevesi olarak ifade edilirken son durumda riski de içine alacak şekilde yönetim çerçevesi durumuna ulaşmıştır. CobiT, bilgi teknolojileri yönetiminde işletmeler için ulaşmaları tavsiye edilen hedefleri ortaya koyan bir model olarak diğer modellere göre daha bütüncül bir yaklaşıma sahiptir.

Ülkemizde CobiT'in uygulanması asıl olarak BDDK'nın 2006 yılında tüm bankaları CobiT esaslı bir denetime tabi tutması ile gündeme gelmiştir. Bilgi teknolojileri süreçlerini CobiT esaslı denetim standardına tabi olarak sürdüren işletmeler daha kontrollü ve etkin bir yönetim sürecine sahip olmaktadır¹⁰⁰.

1.9.1.4. INTOSAI İç Kontrol Standartları

1953 yılında 34 ülkenin katılımıyla kurulan INTOSAI, Birleşmiş Milletlere üye ülkelerin denetim birimlerinin veya uzman hale gelmiş aracı kurumların öncülük ederek kurduğu bağımsız bir mesleki oluşumdur. İç Kontrol Standartları Komitesi tarafından kamu sektöründe etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulmasında ve yürütülmesinde izlenecek yolu belirtmek amacıyla “Kamu Sektörü İçin İç Kontrol Standartları Rehberi” revize edilerek 2004 yılında Brüksel’de yapılan toplantı sonucu kabul edilmiştir. Bu rehber kamu kurumlarının yapısal özelliklerine göre iç kontrol sistemini uygulamalarını ve geliştirmelerini sağlayacak şekilde oluşturulmuştur. INTOSAI tarafından yapılan tanıma göre iç kontrol:

- ❖ İşletme faaliyetlerini düzgün, ekonomik, etkin ve verimli bir biçimde yerine getirme,
- ❖ Faliyetler sonucu hesap verme yükümlülüğünü yerine getirme,
- ❖ Yürürlükte olan yasal düzenlemelere uygunluk,
- ❖ Kurum kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması¹⁰¹,

İç kontrol standartları rehberinde, amaçlarla birlikte iç kontrolün niteliğine de yer verilerek iç kontrolün risk temelli ve makul güvence esasına dayanan bir sistem

¹⁰⁰ Ergin Kaya, “Üretim İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Belirlenmesi: Kocaeli İli Örneği”, (Yüksek Lisans Tezi, Bozok Üniversitesi SBE, 2018) s.13-14-15.

¹⁰¹ Kayahan Tüm, Mehmet Ünsal Memiş, **İç Kontrol Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Çerçevesinde Bir Değerlendirme**, 1. Baskı, Adana: Karahan Kitabevi, 2012, s.152.

olduğu belirtilmiştir¹⁰². Bu model COSO modeli esas alınarak tasarlanmıştır. Bileşenleri COSO modeliyle aynıdır.

1.9.2. Türkiye'deki Düzenlemeler

1.9.2.1. Türk Ticaret Kanunu Kapsamında İç Kontrol Düzenlemeleri

Türkiye'de Ticaret hayatının yasal altyapısını belirleyen düzenlemelerden biri olan 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu 14 Şubat 2011 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. TTK iç kontrole direkt olarak yer vermemekte, işletmelerde iç kontrol sisteminin bulunması noktasında zorunluluk getirmemekte ve yönetim kurullarına bu konuyla alakalı bir misyon yüklememektedir. Ancak direkt olmasada kapalı bir şekilde sisteme atıf yaptığı görülmektedir¹⁰³.

Yasanın içeriğinde açık bir şekilde iç kontrol sistemine dair bir düzenleme olmamasına karşın Yönetim'in devri başlıklı 367. Maddenin 1. fıkrası işletmelerde iç kontrol sistemine dair zımni açıklamalara yer verilerek biçimsel çerçeve çizilmiştir¹⁰⁴.

“Yönetim kurulu esas sözleşmeye konulacak bir hükümle, düzenleyeceği bir iç yönergeye göre, yönetimi, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devretmeye yetkili kılınabilir. Bu iç yönerge şirketin yönetimini düzenler; bunun için gerekli olan görevleri, tanımlar, yerlerini gösterir, özellikle kimin kime bağlı ve bilgi sunmakla yükümlü olduğunu belirler. Yönetim kurulu, istem üzerine pay sahiplerini ve korunmaya değer menfaatlerini ikna edici bir biçimde ortaya koyan alacaklıları, bu iç yönerge hakkında, yazılı olarak bilgilendirir”.

Yasada iç kontrol sistemine bir başka atıf ise Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi başlıklı 378. Maddesinde yer verilmektedir.

“Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi

¹⁰² Rengin Kavcı, “İşletmelerde Satınalma Sürecinde İç Kontrol Sistemi ve Denetimi”, (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi SBE, 2016), s.43.

¹⁰³ Türk Ticaret Kanununda İç Kontrol Sistemine İlişkin Düzenlemeler, <http://www.muhassebex.com/turk-ticaret-kanununda-ic-kontrol-sistemine-iliskin-duzenlemeler>, (5 Ağustos 2018)

¹⁰⁴ Duygu Tunçay, “İç Kontrol ile İç Denetimin Bağımsız Denetim Açısından Önemi ve Bir Anket Çalışması”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2011), s.39.

çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Diğer şirketlerde bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde derhâl kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir”¹⁰⁵.

Bu maddeler ışığında her ne kadar TTK kapsamında iç kontrol sisteminin net çerçevesi çizilmese de bulunan atıflarla işletmelerde etkin bir risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin gerekliliği kaçınılmaz bir gerçektir¹⁰⁶.

1.9.2.2. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Kapsamında İç Kontrol Düzenlemeleri

Dünyada yaşanan değişimleri takip edebilme adına özellikle halka açık işletmelerde olmak üzere şeffaf ve güvenilir bilgi ve raporlamanın önemi, yatırımcıların korunması amaçlarının sonucu olarak risk yönetimi, kurumsal yönetim, iç kontrol ve iç denetim alanlarında çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Bununla birlikte 1990’lı yıllardan sonra kamuda da bu konuların gerekliliği artmış ve çeşitli reformlar gündeme gelmiştir¹⁰⁷.

Türkiye’de Avrupa Birliği üyelik sürecinin bir sonucu olarak 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu tasarlanmış, 24.12.2003 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Kanun COSO modelini temel alan bir iç kontrol sisteminin kurulması gerektiğini hedeflemektedir. İç kontrol sisteminin kurulması ve yönetilmesi, yazılı politika ve prosedürlerin oluşturulması üst yöneticilere verilen görevler arasındadır. Harcama yetkilileri ise iç kontrolün sistemini sürdürme ve işleyişini sağlama sorumluluğu verilmiştir¹⁰⁸. Kanun içerisinde iç kontrolün temel ilkeler şu şekilde açıklanmıştır:

- ❖ İç kontrol faaliyetleri idarenin yönetim sorumluluğu içerisinde yürütülür.
- ❖ İç kontrol sisteminin oluşturulmasında riskli bölgeler dikkate alınarak düzenlemeler yapılır.

¹⁰⁵ 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110214-1-1.htm> , (5 Ağustos 2018)

¹⁰⁶ Özbek, s.488.

¹⁰⁷ Ali Kayım, “Basit Kontrol Modelinden Coso Modeline İç Kontrol Süreci: Kurumsal Bazda ve Süreç Bazında Kontrollerin Tasarımına İlişkin Bir Uygulama Örneği”, **Denetışim Dergisi**, Sayı.3, 2009, s.42.

¹⁰⁸ Keskin, s.17.

- ❖ İç kontrolde sorumluluklar faaliyetlerin yürütüldüğü esnasındaki bütün görevlilerdedir.
- ❖ İç kontrol sadece mali işlere yönelmez her türlü işlem ve faaliyet için geçerlidir.
- ❖ Sistem yılda en az bir kere gözden geçirilerek değerlendirilir eksik noktalar belirlenerek gereken tedbirler alınır.
- ❖ İç kontrol faaliyetleri yasa ve mevzuatlara uygunluk, hesap verilebilirlik, verimlilik ve etkinlik gibi konular esas alınarak düzenlenir¹⁰⁹.

1.9.2.3. Sermaye Piyasası Kurulu İç Denetim Tebliği Kapsamında İç Kontrol Düzenlemeleri

İç kontrolle alakalı esas SPK düzenlemesi 1996 yılında yayınlanan (X,16) no'lu tebliğ ile olmuştur. ABD'de gerçekleşen muhasebe hile ve yolsuzluklarından sonra düzenlenen “Sarbanes Oxley” yasası ile SPK tebliğinde de revize çalışmalarına gidilmiştir. Bununla birlikte SOX yasası ile bir çok benzerliği bulunan yeni tebliğ (X,19) tasarlanmıştır.

Sermaye Piyasası Kurulundan: Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ (Seri: X, No: 22) 12 Haziran 2006 tarih ve 26196 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu tebliğin “İşletmenin, Faaliyet Koşullarının ve Çevresiyle Olan İlişkilerinin Anlaşılması ve Bu Konulara İlişkin Önemli Yanlışlık Riskinin Değerlendirilmesi” başlıklı onuncu bölümünde iç kontrol sistemine ilişkin düzenlemeler yer bulmuştur. Tebliğin onuncu bölümü iç kontrol sistemi de dahil olmak üzere işletmenin, faaliyet koşullarının ve çevresiyle olan ilişkilerinin anlaşılması ve bağımsız denetimde bu konulara ilişkin önemli yanlışlık riskinin değerlendirilmesine ilişkin yöntem, usul ve esasları belirleme hedefi taşımaktadır (SPK Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ, Seri: X, No: 22). Daha sonra 2006, 2008, 2009 ve 2011 yıllarında yayınlanan tebliğler ile çeşitli değişiklikler yapılmıştır (Seri: X, No: 23, 24, 25, 26). Sermaye

¹⁰⁹ 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu, <http://www.resmigazete.gov.tr>, (5 Ağustos 2018)

Piyasası Kurulu'nun tebliğlerinde iç kontrol ve iç kontrol sistemine ilişkin düzenlemeler genel anlamda bağımsız denetim çerçevesinde ele alınmıştır¹¹⁰.

1.9.2.4. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu ve İç Kontrol Düzenlemeleri

Finansal kurumlarda iç kontrol ve risk yönetiminin önemli olması, özellikle 1980-1990 yıllarında bankalarda yaşanan hileli işlemler ve krizlerdir. Daha önceki bölümlerinde örneklerine yer verdiğimiz bankacılık krizleri ve hileli finansal raporlama işlemleri iç kontrol ve risk yönetmindeki başarısızlıkları gözler önüne sermiştir. Türkiye de iç kontrol ve iç denetim düzenlemelerine bakıldığında bankacılık sektörünün bu alanlarda diğer sektörlere göre daha başarılı olduğu görülmektedir. Bu duruma neden olan en önemli faktör, uluslararası düzeyde bankaların gözetimi ve denetimi konularında çalışmaları yürüten “Bankacılık Gözetim ve Denetim Komitesi (BASEL)’in çalışmaları olmuştur. Türkiye de ise BDDK bu çalışmaların öncüsü olmuş BASEL’in geliştirdiği çalışmaları ülkemize uyarlamıştır. BDDK tarafından 08.02.2001 yılında yayımlanan “ Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik” ile karşılaşılan risklerin kontrolü ve önlem alınması süreçleri için iç denetim sistemleri ve risk yönetim sistemleri kurulması gerekliliği ve usulleri gündeme getirilmiştir. Bu yönetmeliğin getirdiği bir başka yenilik ise İç Kontrol Merkezi adlı bir birimin kurulmasının zaruri tutulmasıdır. 2001 yaşanan bankacılık krizinin tekrar yaşanmaması adına BDDK iç kontrol birimleri kurulmasını zorunlu tutarak önlem almak istemiştir. İlk defa kanun maddesi olarak ise 2005 yılında çıkarılan Bankacılık Kanununda yerini almıştır¹¹¹.

¹¹⁰ Çiğdem, s.26.

¹¹¹ İrem Keskin, s.30-31

2. BÖLÜM

2. HİLE KAVRAMI HAKKINDA GENEL AÇIKLAMALAR

2.1. HİLE KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Hile, insanlığın var oluşundan günümüze işletmelerin önemli tutarlarda zarara uğramalarına sebep olan bir takım etik dışı faaliyetlerdir. Günlük yaşantımızda çokça karşılaştığımız hile kavramının tanımı ve unsurları hakkında birçok farklı görüş vardır. Hilenin geniş bir kavram olması ve tüm dünyada işletmeler açısından önemli bir sorun olarak görülmesi farklı görüşlerin bulunmasının temel nedenidir¹¹².

2.1.1. Hilenin Tanımı

Günümüz koşullarında çok farklı nedenlerle hilenin tek ve kapsayıcı tanımını yapmak mümkün değildir. Oldukça geniş bir kavram olan hilenin çeşitli tanımları vardır. Aşağıda bu tanımlardan belli başlı olanları yer almaktadır¹¹³. Öncelikle sözlük anlamı olarak bakarsak, TDK'ya göre hile şu şekilde tanımlanır;

Hile, “birini aldatmak, yanıltmak için yapılan düzen, dolap, oyun” ve “çıkar sağlamak için bir şeye değersiz bir şey katma olarak tanımlanmıştır”¹¹⁴.

Borçlar Hukuku'nda ise iradeyi sakatlayan durumlardan biri olarak görülen hile şu şekilde tanımlanmıştır; bir kişiye irade beyanında bulunmaya ve sözleşme yapmaya ikna etmek için, kişide kasıtlı olarak hatalı bir düşünce uyandırma veya mevcut durumda hatalı olan düşünceyi koruma ve devam ettirme eylemine hile denir¹¹⁵.

¹¹² Hami Aydın ve Tolga Ala, “İşletmelerde Yapılan Çek Hileleri: Ortaya Çıkarılması ve Önlenmesi”, **Erzincan Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt.11, Sayı.1, 2018, s.85.

¹¹³ Bozkurt, s.60.

¹¹⁴ TDK, Genel Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr> (8 Eylül 2018)

¹¹⁵ Sezai Dumanoglu, “Hata ve Hile Ayrımı: Hile Denetimi”, **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.20, Sayı.1, 2005, s.349.

İngilizcede hile kavramının karşılığı “fraud” kelimesi Latince de hasar, yanlış yapma, aldatma terimleri için kullanılan “fraus” kelimesinden türemiştir. Bu kelime türkçeye tercüme edilirken hile, yolsuzluk, suistimal kelimeleri olarak geçmiştir¹¹⁶.

Herhangi bir şeyi başkasından yasal yollar dışında almanın iki yolu bulunmaktadır. Bunlardan ilki fiziksel güç kullanmak, diğeri ise hile eyleminde bulunmaktır. Fiziksel güç kullanarak başkasının varlıklarına sahip olmaya çalışmak soygun olarak tanımlanır ve ayrıca bu kavram hem şiddet içeren hemde kamuoyunun ilgisini çeken olaylardır. Hile ise aldatma, güven, düzenbazlık kavramlarına içermektedir. Ayrıca, hile soyguna göre daha büyük zararlar verilmesine sebep olmaktadır¹¹⁷.

Muhasebe yazınında hile kavramı incelendiğinde bir çok tanım karşımıza çıkmaktadır. Örneğin; Sertifikalı Hile Araştırmacıları Kuruluşu (ACFE)’nin yapmış olduğu tanıma göre hile, başkalarını yanıltarak çıkar sağlamak veya çalışanlar tarafından işletme kaynaklarının zimmete geçirilmesidir¹¹⁸.

Pehlivanlı’ya göre hile bir kişinin veya kurumun kaynak ve varlıklarına el koyma veya haksız bir şekilde kullanılması olarak tanımlanır. Diğer bir tanımla çalışanların işletmedeki varlık ve kaynakları uygunsuz bir şekilde kullanarak haksız kazanç sağlama eylemidir¹¹⁹.

Küçük ve Uzay ise hile kavramını mali tablolarda belirtilen bilgilerde önemli miktar ve tutarda değişikliğe yol açan kasıtlı davranışlar olarak tanımlamıştır.

Dünyada yaşanan hile olayları nedeniyle kavramın önemi her geçen gün artmış ülkemizde de bu durumun yansımaları görülmüştür. Ülkemizde denetleyici ve düzenleyici kuruluşlar tarafından konu geniş kapsamlı olarak ele alınmıştır. 2006’da yürürlüğe giren Seri X, No: 22 sayılı Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkındaki Tebliğ’de hile, çalışanlar, yönetim veya üçüncü kişilerin kasıtlı

¹¹⁶ Şahin Aslanzade, “Çalışan Hileleri”, **İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi**, Sayı.36, 2017, s.62.

¹¹⁷ W. Steve Albrecht ve Diğerleri, **Fraud Examination**, 5. Edition, Canada: South Western Cengage Learning, 2014, s.7.

¹¹⁸ Ron Schwartz, “Fraud Investigation”, **Risk Management**, Vol.57, No.3, April 2010, s.37.

¹¹⁹ Davut Pehlivanlı, **Hile Denetimi Metodoloji ve Raporlama**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2011, s.3.

olarak yasal olmayan yollardan kazanç sağlamak amacıyla aldatma, sahtecilik, içeren davranışlarda bulunması olarak tanımlanmıştır¹²⁰.

Bu tanımlara bakıldığında hile kavramında en dikkat çekici ve aynı zamanda hileyi hatadan ayıran en önemli nokta kasıt unsurudur. Kasıt unsuru hile kavramının mihenk taşıdır. Hata ise, mali tablolar hazırlanması, sunulması ve açıklanması esnasında kasıt unsuru olmaksızın oluşan yanlışlıklar olarak ifade edilmektedir. Sonuç olarak hata bilgisizlik, dikkatsizlik, ihmal gibi nedenlerle ortaya çıkmaktadır¹²¹.

2.1.2. Hilenin Özellikleri

Hile kavramı için dünya üzerinde bir çok farklı tanım yapılmış olsa da her birinin ana çerçevesi aynıdır. Bu nedenle hile kavramının özelliklerini şu şekilde sınırlamak doğru olacaktır;

- ❖ Hile eylemi, hilekar tarafından gizlice sürdürülen bir faaliyettir.
- ❖ Hilekarın kendisine fayda sağlama amacı vardır.
- ❖ Kasıt unsuru hile eyleminin vazgeçilmezidir.
- ❖ Hile eyleminde kurbanın bir şekilde aldatılma esası vardır.
- ❖ Hile eyleminde, kurban veya kurum her halükarda zarar görmektedir¹²².

¹²⁰ Kayahan Tüm, Muhasebe Hilelerinin Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Önemi Üzerine Bir Araştırma, **Giresun İİBF Dergisi**, Cilt.1, Sayı.1, 2015, s.107.

¹²¹ Serkan Terzi, **Hileli Finansal Raporlama ve Tespit**, 1.Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2012, s.26-27.

¹²² Bozkurt, s.60.



Şekil 4: Hile Kavramının İçerdiği Özellikler

Kaynak: Ali İhsan Özeroğlu, “Finansal Aldatmaca ve İşletme Hileleri”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı.2/2, (Haziran 2014), s.182

Hile kavramının özelliklerini anlamada en meşhur olay Charles Ponzi’nin yatırım hilesidir. Ponzi hilesinde en önemli husus her aşamada öne çıkan aldatma eylemidir. Aynı zamanda yatırımcıların para kazanma tutkusunu ile hilekarın para kazanma tutkusunu ortak noktada birleştirmiştir. İlerleyen bölümlerde detaylı olarak bahsedilecek olan Ponzi hilesi, para kazanma hırsına bürünmüş yatırımcıların Charles Ponzi’nin sunduğu yüksek faizlere kanıp paralarını hayali bir yatırıma vermelidir. Ponzi söz verdiği yatırımları gerçekleştirmediği gibi ilk zamanlarda söz verdiği faiz tutarının üzerinde geri ödemeler yaparak güven kazanmıştır. Aldatan kişi, aldatılan kişiye güven vermedikçe amacına ulaşması zorlaşacaktır. Dolayısıyla Ponzi’nin başarılı olmasının en önemli nedeni yatırımcılara güven unsurunu iyi aşılamış olmasıdır¹²³.

2.2. HİLENİN KISA TARİHÇESİ

Sanayi devriminden günümüze kadar olan süreçte yaşanan muhasebe skandalları toplumu tedirgin etmektedir. Son yıllarda tarihte adından oldukça söz ettirecek finansal hile ve yolsuzluk skandalları meydana gelmiştir. Örneğin 1970’li

¹²³ Albrecht ve Diğerleri, s.7.

yıllarda yaşanan “Sermaye Fonu Skandalı” bilgisayarların da kullanıldığı büyük finansal skandallardan biridir. Bu hile olayında CEO ve diğer katılımcılar özel kodlar düzenleyerek gerçek olmayan sigorta poliçe kayıtları oluşturmuşlardır. Elektronik Bilgi İşlem Denetimi hususunda ilgili standartlar açısından muhasebe ve denetim mesleğinin bu hileye karşı tepkisi büyük olmuştur¹²⁴.

2.3. HİLENİN UNSURLARI

Hilenin unsurları kaynaklarda hile üçgeni tanımlanmakta ve üç bileşene ayrılmaktadır. Bunlar; baskı, fırsat ve haklı gösterme unsurudur. İşletme içerisinde hilenin meydana gelmesi olayı bu üç bileşenin incelenmesi sonucunda anlaşılabilir¹²⁵.

AICPA’nın yapısında yer alan Denetim Standartları Kurulu (Auditing Standards Board-ASB) aracılığıyla yayınlanan SAS No:99 hilenin meydana gelmesini açıklarken ortaya konulan üç bileşeninde gerçekleştiğini belirtmektedir. Bu bileşenler; hileyi yapan kişinin mali yapısının problemlili olması ve zor hedefler verilmesi hile yapılması için bir sebep, işletmenin iç kontrol sisteminin zayıf olmasının vermiş olduğu fırsat ise yapılan hileyi haklı göstermek için kişisel bir davranış olarak da tanımlanabilir¹²⁶.

2.3.1. Hile Üçgeni

Hile ile ilgili çalışmalara yol gösterici olan araştırma, Donald R.Cressey’in hile yapmaktan dolayı suçlu bulunan yaklaşık 200 mahkumla görüşerek ortaya koyduğu hile üçgeni hipotezidir. Araştırmada ortaya çıkan sonuç hile eyleminin baskı, fırsat ve haklı gösterme unsurlarının bir araya gelmesiyle gerçekleştiğidir¹²⁷.

¹²⁴ Timothy A. Pearson ve Tommie W. Singleton, “Fraud and Forensic Accounting in The Digital Environment”, **Issues in Accounting Education**, Vol.23, No.4, November 2008, s.546.

¹²⁵ Terzi; s.31.

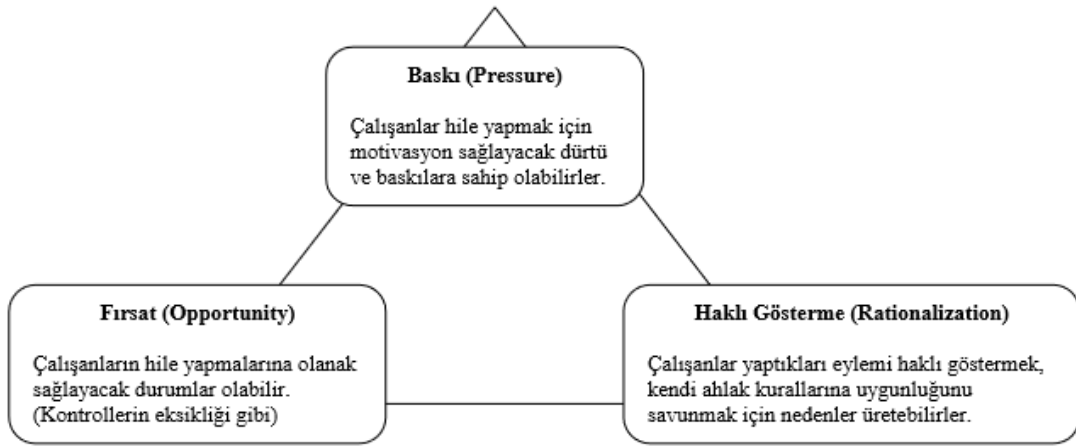
¹²⁶ Clinton Free, Norman Macintosh ve Mitchell Stein, “Management Controls: The Organizational Farud Triangle of Leadership, Culture and Control in Enron”, **Ivey Business Journal**, <https://iveybusinessjournal.com/publication/management-controls-the-organizational-fraud-triangle-of-leadership-culture-and-control-in-enron/> (22 Eylül 2018)

¹²⁷ M.T. Biegelman ve J.T Bartow, **Executive Roadmap to Fraud Prevention and Internal Control**, New Jersey: John Wiley&Sons, 2006, s.32.

Cressey, araştırmaları sonucunda hile yapılmasına sebep olan üç unsuru açıklamış ancak “hile üçgeni” terimine değinmemiştir. Hile üçgeni terimini ortaya koyan kişi ACFE’nin de kurucusu olan Joseph T. Wells olmuştur. Bu teoriye göre hilenin ortaya çıkmasına sebep olan unsurlar şu şekildedir¹²⁸:

- ❖ Baskı
- ❖ Fırsat
- ❖ Haklı Gösterme

Hile üçgeninin üç köşesinde bulunan unsurların açıklanması çoğunlukla bir benzetme ile başlamaktadır. Ateş, benzin ve oksijen olmadan patlama olmayacağı gibi baskı, fırsat ve haklı gösterme olmadan da hile olmayacaktır¹²⁹. Bu unsurlardan herhangi birinin olmaması durumunda hilenin gerçekteşmemesi olasılığı vardır¹³⁰.



Şekil 5: Hile Üçgeni

Kaynak: Alper Çelik, “Stok Hileleri ve Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE,2007, s.56.

Hile üçgenini kısa bir örnek ile açıklamak gerekirse;

¹²⁸ Banu Tarhan Mengi, “Hile Denetiminde Yetkinliklerin Değerlendirilmesi-Hile Karosu”, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı.114, Kasım-Aralık 2012, s.116.

¹²⁹ Bozkurt, s.111.

¹³⁰ Randall E. Lasalle, “Effects of the Fraud Triangle on Students Risk Assessments”, **Journal of Accounting Education**, No:25, 2007, s.77.

Baskı: Çalışan, kumara eğilimi nedeniyle yüksek tutarda bir borç altına girmiş, maddi durumunun kötü olması nedeniyle borcunu ödeyememiş ve ölüm tehditleri almaktadır.

Fırsat: İşletme yapısının önemli kontrol eksikliklerine sahip olması ve iyi bir denetim mekanizmasının olmayışı nedeniyle yakalanmayacağını düşünerek bir miktar parayı zimmetine geçirmiştir.

Haklı Gösterme: Hilekar zimmetine geçirdiği parayı daha sonra yerine koyacağını, bu durumda ahlaksız bir davranış olmadığını düşünerek kendisini haklı gösterme çabası içene girmiştir¹³¹.

PWC şirketinin 2009 yılında yayınladığı Ekonomik Suçlar Raporu'nda 54 farklı ülkeden 3.000 üst düzey yöneticinin katılımıyla yapılan ankette, baskı unsurunun %68, fırsat unsurunun %18, haklı gösterme unsurunun ise %14 ile hilenin oluşumunda etkili olduğu ortaya çıkmıştır¹³².

2.3.1.1. Baskı Unsuru

Baskı, insanların kişisel özgürlüklerini kısıtlayan, onları kendi iradeleri ve arzularına ters düşünmeye ve davranmaya yönlendirmeyi amaçlayan bir fiil ve suç unsurudur¹³³. Biegelman ve Bartow'a göre her ahlaklı ve dürüst bir kişinin suç işleyebilecek bir kişi haline dönüşmesinin ardında itici bir güç vardır¹³⁴.

Hile üçgeninin ilk basamağı olan baskı unsuru, hilekarın maddi problemlerinden kaynaklanabildiği gibi, hilekarın uygun olmayan sosyal yaşantısından veya meslek hayatında yaşadığı sorunlar nedeniyle de ortaya çıkabilmektedir¹³⁵. Hile yapmaya yönlendiren baskı unsurları kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Başlıca baskı unsurları şu şekildedir:

¹³¹ Müjder Alptekin, İşletmelerde Muhasebe Hata ve Hilelerinin Önlenmesinde Kurumsal Kaynak Planlaması Sisteminin Kullanımı, 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 2017, s.34.

¹³² Price Waterhouse Coopers, The Economic Crime Survey, ABD, 2009

¹³³ Ayşe Ertürk, "İşletmelerde Hata ve Hileleri Önlemede İç Kontrol Sisteminin Etkililiği ve Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi SBE, 2010, s.42.

¹³⁴ Biegelman, Bartow, s.33.

¹³⁵ Özcan Turgut, "Adli Muhasebe Kapsamında Yönetim Hilelerinin İncelenmesi ve Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi), Erzincan Üniversitesi SBE, 2015, s.14.

- ❖ İşletmenin finansal durumunun, karlılığının endüstriyel ve operasyonel olarak tehlike altına girmesi,
- ❖ İşletme yöneticilerinin maddi durumunun işletmenin finansal durumuna endeksli olması,
- ❖ Yöneticilere afaki hedefler verilmesi,
- ❖ Kişisel finansal ihtiyaçlar,
- ❖ Çalışan beklentilerinin işletme tarafından karşılanmaması¹³⁶,

Bu mantıkla işletme çalışanları üzerinde gerçekleşen baskı unsurları üç ana grupta toplanmaktadır. Bunlar şu şekildedir:

2.3.1.1.1.Mali Baskılar

Yapılan bir araştırma da hilelerin %95'inin nedeni hilekarın mali açıdan zorluk yaşaması ve kötü alışkanlıklardan baskılar nedeniyle gerçekleşmektedir. Mali içerikli baskılara verilebilecek örnekler şu şekildedir:

- ❖ Para hırsı ve açgözlülük
- ❖ Güzel bir yaşam isteği
- ❖ Yüksek tutarlı kişisel borç altında olma
- ❖ Yüksek tutarlı sağlık harcamaları
- ❖ Yüksek tutarlı eğitim harcamaları
- ❖ Beklenmedik maddi gereksinimler

Bu liste kesin bir liste olmamakla birlikte farklı örnekler de eklenebilir. Ancak hileler genellikle bu liste sınırları içerisinde gerçekleşmektedir. Mali içerikli baskılar aniden ortaya çıkabildiği gibi belli bir süre sonrasında da ortaya çıkabilmektedir. Uzun yıllar boyunca dürüst bir şekilde çalışan bir kişi bile bir anda hile yapabilmektedir. Bu duruma örnek olarak ABD'de yaşanmış bir olay örnek gösterilebilir.

SJ, Amerika'da bir işletmede 32 yıldır dürüst bir biçimde çalışan bir bayandır. 63 yaşında iki torun sahibi olan SJ bu dönemde yüksek tutarlı harcama yapar duruma gelmiştir. Eline geçenleri torunları için harcamaktadır. Emekliliğinden önce üç yıl

¹³⁶ Alper Çelik, "Stok Hileleri ve Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE,2007, s.57.

boyunca işletmeden 650.000 USD para çalmıştır. Bir müddet sonra yakalanmış ve her şeyini kaybederek hapishaneye girmek zorunda kalmıştır. Para çalmasının nedenini torunlarına yapmak istediği harcamaların yüksek olması ve kendisinin yeterli olamamasına bağlamıştır¹³⁷.

2.3.1.1.2.Kötü Alışkanlıklardan Doğan Baskılar

Kötü alışkanlıklardan dolayı oluşan baskılar aslında mali içerikli baskılarla bağlantılıdır. Hilekarın kumarbaz olması, alkol ve uyuşturucu bağımlısı olması ve gece hayatına düşkünlüğü hilenin doğmasına ortam hazırlayacak etkenlerdendir. Hatta kendisi kullanmasa bile çocuğuna veya eşine uyuşturucu veya içki parası götürebilmek için hile yapan kadın çalışanların olduğu, başarılı bir çalışma hayatı olsa da kumar tutkusunu sebebiyle yolsuzluk yapan yöneticilerin olduğu örnekler oldukça fazladır¹³⁸. Kumar bağımlılığı nedeniyle gerçekleşen bir hile örneğini hilekarın kendi anlatımıyla şu şekilde özetleyebiliriz:

Kumar masasına oturduğumda oldukça büyük sorunlarım vardı ve bunun farkında olmama rağmen bu masaya oturmıştım. Önceki akşamki oyunda oğlumun okul parasını kaybetmiş olmak derin bir sıkıntıya sokmuş geri kazanmaktan başka çarem kalmamıştı. Biraz para bulabilsem tekrar oynayıp kaybettiklerimi geri alabileceğimi biliyordum. Çalışırken borç hesaplarıyla ilgilenen çalışan gelip alış faturaları ile satın alma siparişlerini karşılaştırdığında beş bin liralık faturanın eşleşmediğini ve benden yardım istediğini söyledi. Bir anda ihtiyacım olan parayı nasıl bulacağım hakkında aklıma bir fikir gelmişti. İşletme içerisinde iç kontrol sistemleri yazılı olarak mevcuttu ancak uygulama aşamсында belirli sıkıntılar mevcuttu. Bin lira altındaki ödemeler için ikinci bir onay alınmıyor ve doğrulama yapılmıyordu. Bu açığı kullanarak hayali bir şirket kurarak işletmeye bin liranın altında fatura düzenledim. Bu şekilde elde etmiş olduğum paralarıda kumarhanede kaybettim ama artık dert etmiyordum çünkü gerekli kaynağı bulmuştum. Bir gün işletmenin iç denetçisinin satıcı

¹³⁷ Albrecht, s.30.

¹³⁸ Alptekin, s.35.

adreslerini araştırması sonucu yakalandım. Çünkü her şirketimin ödeme adresi aynıydı¹³⁹.

2.3.1.1.3.İşle İlgili Baskılar

Mali baskılar ve kötü alışkanlıklar hileyi tetikleyen önemli unsurlar olsa da bir başka unsur daha var ki, işle ilgili birtakım sıkıntıların olması da hile yapılabilir. Bu duruma örnek olarak çalışanın beklediği terfiyi alamaması, gerekli takdiri görmediğini düşünmesi, işini kaybedeceği korkusu, düşük maaşla çalıştırılması ve haksızlığa uğradığını düşünmesi gibi durumları verebiliriz¹⁴⁰.

2.3.1.2. Fırsat Unsuru

Hilenin bir diğer unsuru fırsattır. İnsanlar çoğunlukla işletmelerde görmüş oldukları iç kontrol sistemi eksikliklerini nedeniyle hile yapmaya fırsat bulmaktadırlar¹⁴¹. Baskı unsuru ile fırsat unsuru bir araya geldiğinde hile yapılmama olasılığı çok düşük bir hal alacaktır. Günümüzde yaygınlaşan hilelerin nedenlerinden biri de yetersiz iç kontrollerden kaynaklı fırsat unsurunun ön plana çıkmasıdır¹⁴².

Hileyi yapan kişi baskı ve dürtülerin etkisiyle hile eylemini gerçekleştirmeye karar verir. Bu eylemi gerçekleştirmek için işletmede bulunan kontrollerin zayıf noktasını bularak en uygun zaman ve fırsatta hile eylemini gerçekleştirir. En uygun fırsatın “yakalanma tehdidi hissetmemesi” algısının olduğu zaman olarak belirlenmiştir¹⁴³. Fırsat unsuru diğer unsurlara göre işletme yönetimi ve sahipleri için en önemli unsurdur. Çünkü işletme yönetimi ve sahipleri diğer unsurlara direkt olarak müdahale edemezken fırsat unsuruna direkt olarak müdahale edebilmektedir. Onun için etkin ve verimli bir iç kontrol sisteminin kurulması hile yapma olasılığını en aza indirecek ve meydana gelebilecek zararları da o oranda azaltacaktır¹⁴⁴.

¹³⁹ Bozkurt, s.115.

¹⁴⁰ Ertürk, s.44.

¹⁴¹ Hernan Murdock, “The Three Dimensionf of Fraud “, **Internal Auditor**, August 2008, s.81.

¹⁴² Steve Albrecht, Chad Albrecht ve Conan C. Albrecht, “Current Trends in Fraud and its Detection”, **Information Security Journal: A Global Perspective**, Vol:17, (March, 2008), s.3.

¹⁴³ Murat Nail Uzel ve Bülent Hasanefendioğlu, “İş Suistimal Riskinin Proaktif Yönetimi ve İşletmelerde Rekabet Avantajına Katkısı”, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı: 132, (Kasım-Aralık 2015), s.264.

¹⁴⁴ Bozkurt, s.117.

2.3.1.3. Haklı Gösterme Unsuru

Hile üçgeninin son ayağı olan haklı gösterme unsurunda, hilekar yapmış olduğu hileyi haklı gösteren unsurlar bularak kendini vicdani yönden rahatlatmaktadır. Doğru ve etik olmayan bir davranış gerçekleştirerek hileye başvuran bir kişinin vicdanını rahatlatabilmesi, yaptığı hileyi meşrulaştırabilecek nedenler bulmasına bağlıdır. Hile eylemi her ne kadar kabul edilebilir bir durum olmasa da için de bulunulan şartlar gereği kabul edilebilir olduğu noktasında kendini inandırmalıdır¹⁴⁵. Yaptıkları hileler sonucunda yakalanan hilekarların haklı gösterme nedenlerinden bazıları şu şekildedir:

- ❖ Parayı ödünç olarak almıştım, daha sonra ödeyecektim,
- ❖ İşletmeye yaptıklarımın karşılığını bu şekilde almak istedim,
- ❖ Bu durum sonucunda kimseyi incitmedim,
- ❖ Yaptığım eylemin suç olduğunu bilmiyordum,
- ❖ İşletmenin vergi kaçırmasından dolayı benim olan parayı geri almak istedim,
- ❖ İyi bir amaç için almıştım, bu durumdan dolayı kimse incinmedi,
- ❖ Bunu herkes yapıyor¹⁴⁶.

Aşağıda, yukarıda açıklanmış olan hile üçgeni unsurlarının, yaşanmış bir olay çerçevesinde her birinin nasıl gerçekleştiğini gösteren bir örnek şu şekilde gerçekleşmiştir:

Muhasebe Hilesi Örneği: Güreli YMM A.Ş'nin denetlemiş olduğu D....B. San.ve Tic. A.Ş'nin mali işler bölümünde Y.C isimli, iki yıllık meslek yüksekokulu mezunu, ekonomik olarak orta gelirli bir aileden gelen, yeni evli bir muhasebe ve finansman sorumlusu ile M.E isimli ticaret lisesi mezunu, dar gelirli bir aileden gelen, yeni evli ve altı aylık çocuğu olan bir muhasebe-finance elemanı çalıştırılmaktadır. Y.C asgari ücretin dört katı, M.E asgari ücretin %50 fazlası kadar maaş almakta olup her ikisinde şirkette on yıllık bir geçmişe sahiptir.

¹⁴⁵ Murat Azaltun, “Otel İşletmelerinde Hata ve Hile Önleme Aracı Olarak İç Kontrol”, (Doktora Tezi), Eskişehir Anadolu Üniversitesi SBE, 1998, s.9.

¹⁴⁶ Bozkurt, s.123.

Y.C cari hesapların kayıtlarının tutulması göreviyle birlikte tahsilat ve ödemeler konusunun mesuliyetini de M.E'ye bırakmıştır. Daha sonra M.E alıcı (A)'ya kesilen kdv dahil 472.000 TL'lik satış faturasını kayıtlara şu şekilde geçirmiştir:

1. Kayıt: ----- 02.06.2015 -----

120 Alıcılar	472.000	
	600 Yurtiçi Satışlar	400.000
	391 Hesaplanan KDV	72.000

----- / -----

Daha sonra satıcı (B)'den gelen kdv dahil 590.000 TL'lik faturayı kayıtlara şu şekilde geçirmiştir:

2. Kayıt: ----- 03.06.2015 -----

150 İlk Madde Malzeme	500.000	
	191 İndirilecek KDV	90.000
	320 Satıcılar	590.000

----- / -----

06.06.2015 tarihinde satıcı (A) 472.000 TL'lik borcuna karşılık 236.000 TL'lik vadeleri arasında bir ay ara olan iki çek ile ödeme yapmıştır. Bu durumu fırsat bilen M.E 1. muhasebe kaydının fişini tekrar girip rakamları değiştirmiştir.

1. Kayıt: ----- 02.06.2015 -----

120 Alıcılar	236.000	
600 Yurtiçi Satışlar		200.000
391 Hesaplanan KDV		36.000

----- / -----

Daha sonra 2. kaydı değiştirmiştir.

2. Kayıt: ----- 03.06.2015 -----

150 İlk Madde Malzeme	700.000	
191 İndirilecek KDV	126.000	
320 Satıcılar		826.000

----- / -----

Yaptığı değişikliklerle birinci çeki boşa çıkaran M.E daha sonra çekleri ayrı dosyada muhafaza eden amirinin kayıtlarında boşa çıkan çekin satıcı (B)'ye çıkmış olarak görünmesini sağlayarak satıcı (B)'ye 590.000 TL nakit ve 236.000 TL çek ödemesi şeklinde kayıtları gerçekleştirmiştir. Nakit ödemeyi müşteriye yapan M.E çeki de kendisi almıştır. Durumun soruşturulması esnasında M.E yaptığı hileyi itiraf etmiştir. Bu olayı, hileye neden olan unsurlar açısından incelediğimizde karşımıza şu gibi nedenler çıkmaktadır:

Baskı Unsuru: M.E aldığı maaş ile geçinememekle birlikte bankadan aldığı kredi nedeniyle haciz işlemi ile karşılaşmıştır.

Fırsat Unsuru: Cari hesapların işlenmesi ile tahsilat ve ödemelerin aynı kişi üzerinde toplanması ve etkin bir iç kontrol sisteminin bulunmaması görevlerin ayrılığı noktasında bir boşluk oluşturmuş ve hileye zemin hazırlamıştır.

Haklı Gösterme Unsuru: M.E maaşının muadillerine göre az olduğunu kendisine haksızlık yapıldığını savunarak haklı olduğunu düşünmektedir.

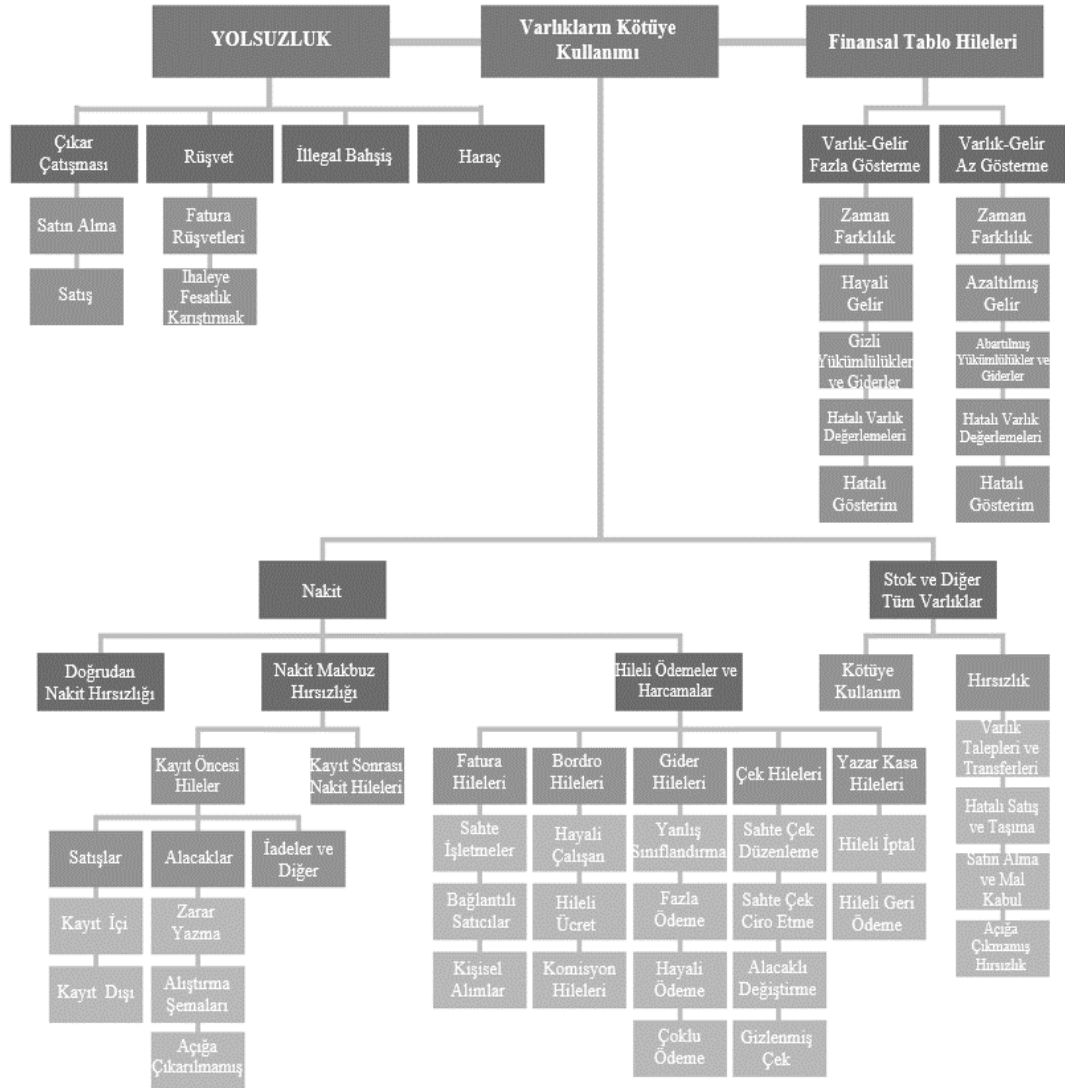
Görüldüğü üzere üç unsur bir araya geldiğinde hile eylemini kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu olayda da bir daha gündeme gelen konu etkin bir iç kontrol sisteminin olmayışıdır. İlerleyen bölümlerde bu olaya ithafen çeşitli hile önleme yolları açıklanacaktır¹⁴⁷.

2.4. HİLE TÜRLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

İşletmelerde karşılaşılan hile türlerini çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Hile konusunda uluslararası kabul görmüş araştırmalar yapan ACFE 2016 raporunda hile türlerini üç kategoride sınıflandırmıştır. Bu üç kategoride en yüksek oran % 83,5 ile varlıkların kötü kullanılmasında, ikinci olarak %35,4 ile yolsuzluk ve ahlaki olmayan davranışlarda son olarak %9,6 ile finansal tablo hileleri olarak sıralanmaktadır¹⁴⁸.

¹⁴⁷ Dumanoglu, s.353.

¹⁴⁸ Acfe, **Report To The Nations on Occupational Fraud and Abuse**, ABD, 2016



Şekil 6: Hile Ağacı

Kaynak: ACFE, Report To The Nations On Occupational Fraud And Abuse, 2016

2.4.1. Varlıkların Kötüye Kullanılması

İşletme personelinin, işletme aktiflerini kendi çıkarları doğrultusunda kullanması veya varlıkları çalarak zimmetine geçirmesini ifade etmektedir¹⁴⁹. Bu gibi durumlar her zaman olmasa da genellikle işletmenin sahip olduğu nakdin çalınması şeklinde gerçekleşmekte ve daha çok çalışanlar tarafından gerçekleştirilen bir hile

¹⁴⁹ Başak Ataman ve Ruhan Aydın, “Hile Denetimi ve Denetçilerin Hile Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, **Marmara Business Review**, Cilt: 2, Sayı: 1, Haziran-2017, s.4

türüdür¹⁵⁰. Bu hile türü işletmelerde meydana gelme sıklığı bakımında en fazla olmakla birlikte maliyeti açısından diğer iki hile türlerine göre daha azdır¹⁵¹.

Varlıkların kötüye kullanılması çok olmasa da işletme yönetimi tarafından da gerçekleştirilen bir durumdur. Yönetim üzerinde bulundurduğu yetki gücü ve kontrol fonksiyonlarını kolayca aşabilmesi yapacağı hile ve sahtekarlığı kolayca gizleyebilmesine sebep olarak çok yüksek tutarlara kadar çıkabilecek kayıplara zemin hazırlayabilmektedir¹⁵². Varlıkların kötüye kullanılması kendi içerisinde nakit varlık hileleri ve nakdi olmayan varlık hileleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Nakit hileleri, işletmenin nakdi varlıklarının çalındığı hile türüyken, nakdi olmayan hileler ise varlıkların kişisel amaçlı kullanımı ve stok gibi varlıkların çalınması şeklinde tanımlanır¹⁵³.

2.4.2. Yolsuzluk ve Ahlaki Olmayan Davranışlar

Yolsuzluk ve ahlaki olmayan davranışlar, çalışanın faaliyetlerde işverenenin ya da başkasının haklarını gözardı ederek, sorumluluklarını yanlış bir şekilde kullanarak kendisine veya bir başkasına fayda sağlama amaçlı kullanılmasıdır. Bu grupta bulunan eylemler işletmenin zararının artmasına sebep olmaktadır¹⁵⁴. 2016'da yayınlanan ACFE raporunda yaşanan toplam hile olaylarının %35,4'ü yolsuzluk ve ahlaki olmayan davranışlar grubuna girmektedir. Bu grup rüşvet, illegal hediyeler, çıkar çatışmaları ve haraç olmak üzere dört farklı başlıkta incelenir¹⁵⁵.

2.4.3. Hileli Finansal Raporlama

Kayıtların değiştirilmesi olarak da bilinen hileli finansal raporlamanın geçmişi oldukça eskiye dayanmaktadır. ABD'de Enron skandalının ortaya çıkmasıyla birlikte şirketlerin, kamu kurumlarının ve kar amacı gütmeyen işletmelerin hileli finansal

¹⁵⁰ Fatma Ulucan Özkul, Zehra Almalı Özdemir, **İşletmelerde Hile Riski Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2011, s.70.

¹⁵¹ ACFE, **Report To The Nations on Occupational Fraud and Abuse**, ABD, 2016

¹⁵² Ersin Güredin, **Denetim ve Güvence Hizmetleri**, 11. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 2007, s. 135

¹⁵³ Ataman ve Aydın, s.5.

¹⁵⁴ Kayahan Tüm, "Muhasebe Hilelerinin Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Önemi Üzerine Bir Araştırma", **Giresun İİBF Dergisi**, Cilt.1, Sayı.1, 2015, s.109.

¹⁵⁵ Ataman ve Aydın, s.5.

tablolar hazırladığı fark edilmiştir¹⁵⁶. Hileli finansal raporlama, genel itibarıyla işletmenin iç kontrol sistemi ihmal edilerek gerçekleştirilmektedir. Bu durumun sonucunda kayıt ve belgeler değiştirilmekte, muhtelif bilgiler gizlenmekte, sahte ve muhteviyatı itibarıyla yanıltıcı belge düzenlenebilmektedir. Bu tür hileler genellikle üst yönetim tarafından gerçekleştirilmektedir¹⁵⁷.

Hileli finansal raporlama gerçekleştiren kişiler farklı yöntemler kullanarak amaca elverişli finansal tablo oluşturabilirler. Bu kişiler genellikle muhasebe tahminleri yapmaya yetkili kişilerdir ve çeşitli muhasebe uygulamalarıyla muhasebe sistemini bir araç olarak kullanıp amaca uygun finansal tablo raporlayabilirler. Şüpheli alacak karşılığı tutarının belirlenmesindeki varsayımların değiştirilmesi ile kârın olduğundan düşük veya yüksek gösterilmesi buna örnek olarak verilebilir. Başka bir yöntem ise, raporlanan bilgilerin manipüle edilmesi için hileli veya hayali bilgilerin muhasebe bilgi sistemine sokulmasıdır. Satış faturalarında tutarların değiştirilmesi veya tamamen hayali bir satış faturası düzenlenmesi örnek olarak verilebilir. Hileli finansal raporlamada kullanılan son yöntem ise tamamen muhasebe sisteminin dışındadır. Bu yöntem, kişisel bilgisayar veya yazıcı kullanılarak, tamamen istenilen koşullara uygun bir finansal tablo hazırlanmasıdır. Bu işlemler, muhasebe sisteminde istenilen sonuçların verilmesini sağlayacak biçimde ilave manuel kayıtlar yapılması veya tamamen hayali rakamlar kullanılması biçiminde olabilir¹⁵⁸.

İşletmeler sadece işletmenin durumunun iyi olduğunu göstermek için değil, olduğundan kötü göstermek için de finansal tablo hilelerine başvurabilirler. Dönem bütçesi planlandığı gibi gerçekleştirilmiş ise ve bütçelenmiş hasılatın üzerinde elde edilen hasılat için ödüllendirme sistemi mevcut değil ise, işletme yönetimi gelecek dönem hedeflerinin karşılanması amacı ile dönem hasılatının bir sonraki döneme kaydırılmasını isteyebilir. Yöneticilerin bir diğer amacı da, mevcut beklentileri düşürmek, böylelikle gelecekteki büyümenin daha iyi algılanmasını ve ödüllendirilmesini sağlamaktır. Yatırımcıların güvenini yükseltmek ve yapacakları

¹⁵⁶ Peter D. Goldman, **Financial Services Anti-Fraud Risk and Control Workbook**, USA: John Wiley&Sons, 2010, s.75

¹⁵⁷ Tüm, s.109.

¹⁵⁸ Joseph T. Wells, **Corporate Fraud Handbook Prevention and Detection**, Nev Jersey: John Wiley&Sons, 2007, s.328.

yatırımları arttırmak amacıyla, sabit bir büyüme trendinin sağlanması ve yıllar itibari ile kârda meydana gelebilecek dalgalanmaların önlenmesi ise yöneticilerin diğer amaçları arasındadır¹⁵⁹. Diğer hile türlerine nazaran daha az ortaya çıkmasına rağmen işletmelere zararı açısından en maliyetli hile türüdür. Nitekim ACFE’nin 2016 yılında yayınlamış olduğu raporda işletmelerde hileli finansal raporlama görülme oranı %9,6 iken maliyeti diğer hile türlerinin çok üzerinde olup ortalama 975.000 \$’dır.

2.5. HİLE GRUPLARI

Hileli işlemler kaynaklarda farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. ACFE tarafından yapılan sınıflandırma üçe ayrılmış olup önceki bölümlerde bu sınıflandırmaya değinilmiştir. Genel kabul görmüş diğer bir sınıflandırma ise Albrecht tarafından işletme odaklı olarak yapılan sınıflandırmadır. Bu sınıflandırma beşe ayrılmış olup aşağıdaki tabloda etki alanları ve etkilenenler gösterilmektedir.

Hile Türü	Kurban	Hileyi Yapan	Açıklama
Çalışan Hileleri	İşveren	Çalışanlar	Çalışanlar doğrudan veya dolaylı olarak işverenlerinden çalarlar.
Yönetim Hileleri	Finansal Tablo Hileleri	Tepe Yöneticileri	Tepe yönetimi, genellikle mali bilgiler hakkında yanlış sunum yaparlar.
Yatırım Hileleri	Yatırımcılar	Bireyler	Bireyler yatırımcıları hileli yatırımlara para yatırmaları için aldatırlar.
Satıcı Hileleri	Alım Yapan İşletmeler	Satıcılar	Satıcılar fiyatları şişirir veya ödemesi yapılan malları teslim etmezler.
Müşteri Hileleri	Satış Yapan İşletmeler	Müşteriler	Müşteriler satıcıları aldatırlar.

Tablo 1:Hile Grupları

Kaynak: Nejat Bozkurt, İşletmelerin Kara Deliği Hile, 2. Basım, İstanbul: Alfa Basım Yayın, 2012, s.65.

¹⁵⁹ Evren Dilek Şengür, “İşletmelerde Hile, Hilelerin Önlenmesi, Hileli Finansal Raporlama İle İlgili Düzenlemeler ve Bir Araştırma”, (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi SBE, 2010, s. 48.

2.5.1. Çalışan Hileleri

Çalışan hileleri, genel olarak çalışanlardan birinin işletmenin maddi veya maddi olmayan varlıklarına el koyarak veya konulmuş olan kurallar dışında kullanarak işverenini dolandırmasıdır. Bu tür hileler doğrudan veya dolaylı olarak yapılabilmektedir.

- ❖ Doğrudan yapılan hileler; çalışan işletmeden nakdi para, demirbaş, mal veya buna benzer varlıkları çalmaktadır. Bu işlemleri hayali bir işletme kurarak yapabilmekte mal vermeden mal vermiş gibi göstererek bunun ödemesini kendisine almaktadır. Bu durumda hilekar direkt kendisine yarar sağlamakta dolayısıyla bir üçüncü taraf bulunmamaktadır.
- ❖ Dolaylı hileler; Çalışan işletmedeki sorumlulukları ve yetkileri kapsamında üçüncü kişilere yarar sağlamakta ve bu durumdan kendisine çıkar sağlamaktır. Satıcılardan yüksek fiyatla veya gerekmediği halde mal satın alabilmektedir. Dolaylı hilelerde çalışan faydayı işletmeden değil üçüncü kişilerden sağlamaktadır. Ancak bu fayda daha sonra bir şekilde işletmeye mal edilmektedir¹⁶⁰.

İşletmelerde yapılan çok çeşitli çalışan hileleri bulunmakta ve genellikle işletmenin iç kontrollerinin eksikliklerinden faydalanılarak sahte belgeler kullanılmaktadır. Çok sayıda ve farklı çalışan hilesi bulunmakla birlikte en çok görülen çalışan hileleri aşağıdaki gibidir;

Zimmete geçirme: İşletmenin sahip olduğu para, stok veya sabit kıymet vb. varlıkları çalışanın kendi faydası için ele geçirmesi.

Kayıt sonrası hırsızlık: Kayıtlarla işletmenin kasasına alınan paranın çeşitli yollarla çalınması.

Kayıt öncesi hırsızlık: İşletmenin parasının henüz kayıtlara geçmeden çalınması.

¹⁶⁰ Bozkurt, s.65.

Çekleri nakitle değiştirmek: Çalışanın çaldığı para karşılığında sürpriz denetimlerde yakalanmaması için kasaya çaldığı tutar kadar kişisel çekini bırakması.

Hayali alıcılar: Hayali satışlar yapılarak hayali alıcılara kayıt girilerek para çalınması.

Stokların Çalınması: Çalışanlar kendi kullanımları veya satarak paraya çevirme amaçlı işletme stoklarını çalması.

Hayali Giderler: Çalışanların işletme için yapmış oldukları giderleri fazla göstermeleri ya da hiç gerçekleşmeyen bir gideri sahte belgelerle işletmeye sokması.

Rüşvet: Çalışanların işletmeyle ilgili üçüncü kişilere menfaat sağlayarak rüşvet alması. (örneğin; fazla iskonto veya ihalelerde öncelik gibi)¹⁶¹.

2.5.2. Yönetim Hileleri

Hileli finansal raporlama olarak da isimlendirilen yönetim hileleri maddi kayıp anlamında işletmeye en fazla zarar veren hile türüdür. Bu hile türünde tepe yöneticileri işletmenin mali tablolarını olduğundan daha iyi veya olduğundan daha kötü göstermek istemektedirler. İşletme yönetimi daha çok kredi alabilmek, hisse senetlerinin değerini yükseltmek, işletmenin kamuoyundaki imajını güçlendirmek gibi amaçlarla mali tabloları olduğundan daha iyi gösterme yolunu seçebileceği gibi; ortaklara az kar payı dağıtmak, devlete daha az vergi ödemek gibi nedenlerle de mali tabloları olduğundan daha kötü gösterme yoluna gidebilir¹⁶².

Bu hile türünün ilk kurbanları yatırımcılar olmaktadır. Hile eylemi olan bir işletmede yaşanan ilk sorun hisse senetlerinin düşmesidir. Enron skandalında da görüldüğü üzere yapılan yönetim hilesinden toplum direkt olarak etkilenecek; çalışanlar işlerinden çıkarılacak, borsaya açılma isteği olan işletmelerde kararsızlık olacak ve

¹⁶¹ Alper Çelik, “Stok Hileleri ve Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE,2007, s.57.

¹⁶² Y. Selim Pazarçeviren, “Adli Muhasebecilik Mesleği”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, 2005, s.6.

denetlenmiş mali tablolara bununla birlikte piyasa ekonomisine olan güven azalacaktır¹⁶³.

2.5.3. Yatırım Hileleri

Yatırım hileleri, bireylerin, değersiz ya da gerçekte hiç olmayan yatırımlara durumdan hiç şüphelenmeyen yatırımcıları kandırarak para yatırmaları temeline dayanır. Bu durum sonucunda aslında hiç olmayan veya değersiz olan yatırımlara para yatırarak kayıp yaşayan yatırımcılar zarar görürken, yatırımcıları kandıran bireyler bu olaydan haksız bir kazanç sağlarlar. Yatırım hilelerinin en meşhur olanı daha önceki bölümlerde detaylı olarak açıklanmış olan Ponzi hilesidir. Bunun dışında başlıca yatırım hilesi türleri; piramit hilesi, menkul kıymetler aracılığıyla yapılan hileler, nijeryalı hileleri olarak sınıflandırılabilir¹⁶⁴.

2.5.4. Satıcı Hileleri

Satıcı hileleri, işletmeye mal ya da hizmet satan satıcıların yaptıkları hilelerdir. Bu hile türü, satıcının tek başına ya da işletmeden bir çalışan ile iş birliği yapması sonucu gerçekleşmektedir. Satıcı, işletmeye yüksek tutarlı satış yapmakta, kalitesi düşük mal satmakta, eksik mal teslim etmekte veya hiç etmemektedir. Satıcı hileleri, tüm dünyada özellikle kamu kurumlarına yönelik olarak sıkça yapılmaktadır¹⁶⁵.

Bir çok satıcı sipariş edilenden daha az mal göndererek alıcıları aldatmaktadırlar. Bu bir çok yolla yapılmaktadır. Örneğin New Jersey’de bir boya üreticisi firma boya kutularına olması gerekenden daha az boya doldurarak bunları satmıştır. Yine aynı şekilde bir tohum satıcısı tohumların içine tohuma benzeyen ufak taşlar koymuş ve alıcıları kandırmıştır. Fakat bu kişinin hilesi, kuşların tohumları yiyip taşları bırakması sonucu ortaya çıkmıştır. Özellikle depolarda, alınan malların girişinde,

¹⁶³ A.S. Zahra, R.L. Priem and A.A. Rasheed, “The Antecedents and Consequences of Top Management Fraud”, Journal of Management, Vol.31, No:6, 2005, s.818.

¹⁶⁴ Banu Tarhan Mengi, Sibel Yılmaz Türkmen, “Yatırım Hileleri”, *Öneri Dergisi*, Cilt.10, Sayı.39. Ocak 2013, s.33-

34

¹⁶⁵ Bozkurt, s.66

düzenli ve düzgün stok sayımı yapılmazsa işletme, satıcı hilesi ile karşılaşma riski altındadır¹⁶⁶.

2.5.5. Müşteri Hileleri

Müşteri hileleri, müşterilerin tek başlarına veya işletme çalışanları ile birlikte mal veya hizmet aldıkları işletmelere karşı yapmış oldukları hilelerdir. Müşterilerin satın aldıkları mallar için ödeme yapmaması veya satın alınan mal veya hizmet tutarının altında ödeme yapılması, müşterinin ödediği para değerinin üstünde mal verilmesi müşteri hilelerine verilecek örneklerdir. Bir müşteri hilesinde, Amerika’da Chicago otelinin bir odasında oturan altı kişi; büyük işletme müşteri temsilcileri gibi davranarak Chicago bankasını üç kez aramışlar ve yaklaşık 70 milyon doları New Jersey’deki finansal kuruluş görünümündeki kendi hesaplarına transfer ettirmişlerdir. Son olarak, İsviçre’ye transfer edilen para buradan çekilerek Rus mücevheri alınmıştır¹⁶⁷.

2.6. HİLE YAPANLARIN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ

Herhangi bir olayı net olarak algıyabilmek için, o olayın neye benzediğini bilmek gerekir. Hilelerin çok farklı şekillere meydana geldiği, çok farklı işletme yapıları, muhasebe sistemleri ve kayıt biçimleri bulunmaktadır. Hileye karşı önlem almanın gereklerinden biri de hile yapanların karakteristik özellikleri hakkında bilgi sahibi olmaktır¹⁶⁸. Rudesill ve Johnson’a göre hile yapan kişilerin genellikle işletme içerisindeki kontrol sistemlerinin açıklarını bilen kişiler olduğu ifade edilmektedir¹⁶⁹.

Diplomalı Hile Araştırmacıları Birliği’nin (ACFE) hile denetçileri ile yaptığı bir araştırmada, hile yapanların birçok özelliği ortaya koyulmuştur. Bu özellikleri taşıyan her bireyin hile yaptığı veya yapacağı kesinleşmiş bir sonuç değildir. Diğer taraftan bu özellikleri taşımayan bireylerin de kesinlikle hile yapmayacakları sonucuna da varılmayacaktır. Bu nedenle hile araştırmalarında dikkatin yoğunlaştırılacağı belirtilere gerek duyulmaktadır. Bu durumun sonucu bir işletmede hile yapma olasılığı yüksek olan kişilerin bilinebilmesi, hilelerin ortaya çıkartılmasında ve önlenmesinde

¹⁶⁶ Davia, Howard R., **Fraud 101 Techniques and Strategies for Detection**, John Wiley&Sons, USA 2000, s. 80.

¹⁶⁷ Terzi, s.47.

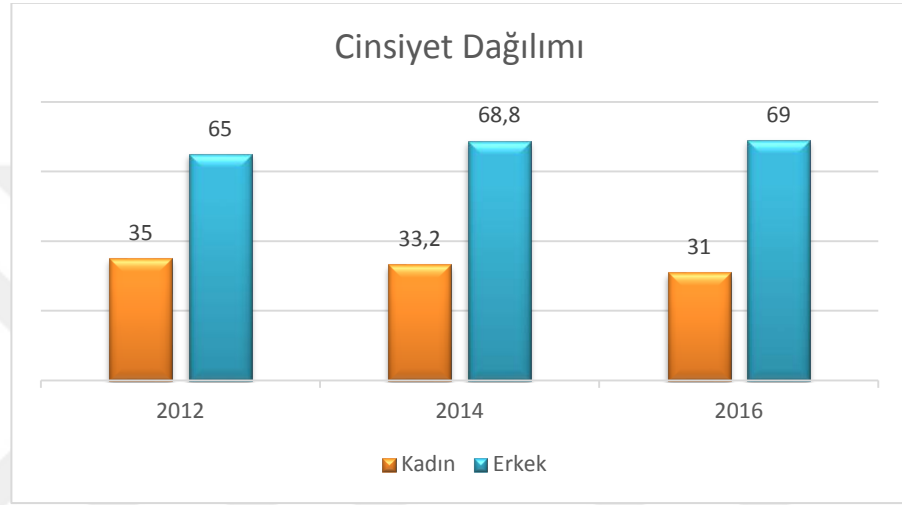
¹⁶⁸ Bozkurt, s. 78.

¹⁶⁹ Canol Kandemir, “Muhasebe Hilelerinin Ortaya Çıkartılmasında ve Önlenmesinde Bağımsız Denetimin Rolü ve Bağımsız Denetçinin Sorumluluğu”, (**Doktora Tezi**), Çukurova Üniversitesi SBE, 2010, s.25

önemli yararları bulunmaktadır¹⁷⁰. İşletmelerde hile yapan kişilerin belli başlı karakteristik özellikleri aşağıdaki şekilde ele alınmıştır.

2.6.1. Cinsiyet

İşletmelerde yapılan hileler cinsiyet bazında incelendiğinde ACFE, hem yapılan hileleri hemde kayıp miktarlarını şu şekilde açıklamıştır;



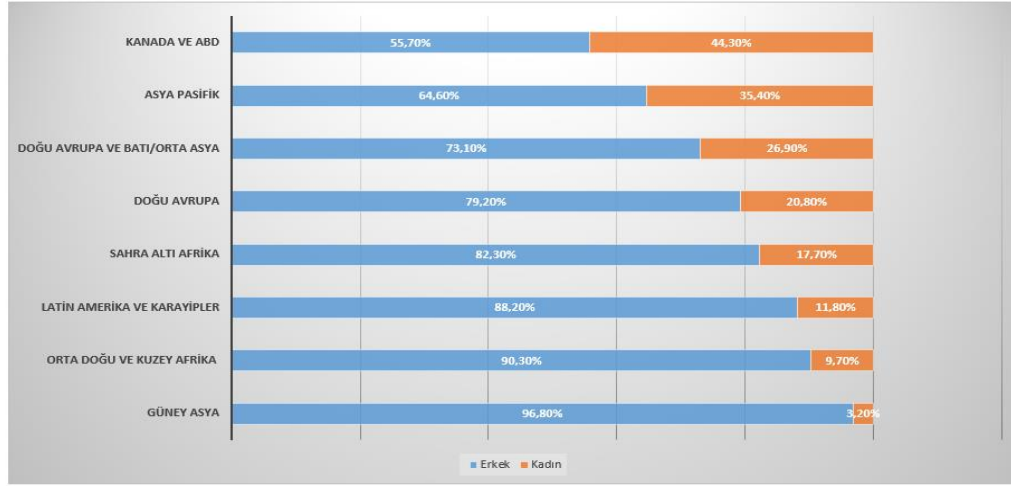
Şekil 7: Hile Yapanların Yıllara Göre Cinsiyet Dağılımları

Kaynak: ACFE, Report To The Nations On Occupational Fraud And Abuse, 2016,

Şekil 7’de görüldüğü üzere geçmiş yıllardan günümüze erkekler kadınlardan daha fazla hile yapmaktadır. 2016 yılı ACFE raporuna göre erkeklerin yapmış olduğu % 69 oranında hile eyleminin maddi olarak karşılığı 187.000 \$, kadınların ise % 31 oranında yapmış olduğu hile eyleminin maddi olarak karşılığı 100.000 \$’dır. ACFE raporunda kadın ve erkek ayırımına genişletmiş ve kıtalararası bir sonuç ortaya çıkarmıştır. Erkeklerin hile yapma ihtimalinin daha fazla olduğunun ortaya çıkarılmasına rağmen, Amerika ve Pasifik Asya’da kadınların hile yapma olasılığı Avrupada ki kadınlardan oldukça fazladır. Bu diğer bölgelerle kıyaslandığında muhtemelen Avrupa’da ve Afrika’da üst pozisyonlarda daha az kadının bulunmasından kaynaklanmaktadır¹⁷¹.

¹⁷⁰ Bozkurt, s.78.

¹⁷¹ KPMG, Who Is The Typical Fraudster?, 2011, s.5.

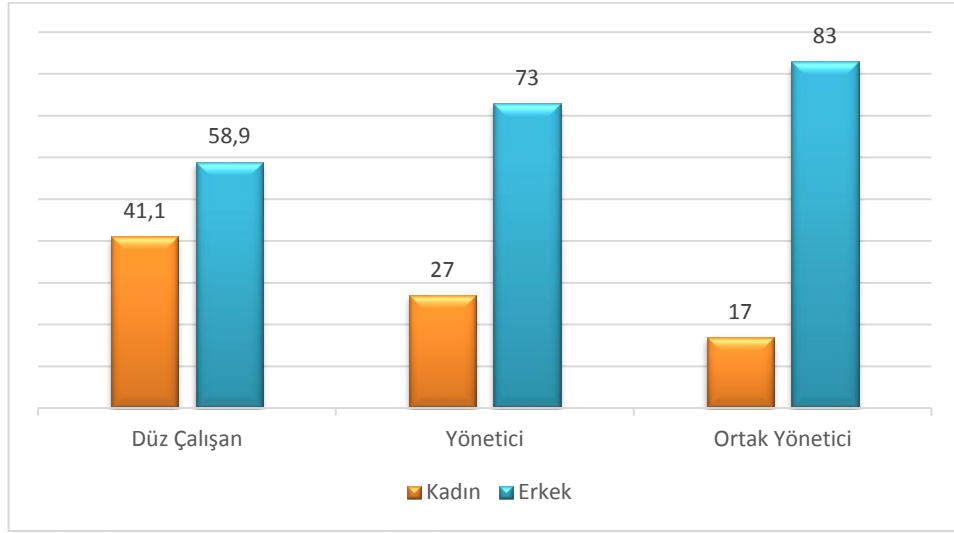


Şekil 8: Dünyada Hile Yapanların Cinsiyetlere Göre Dağılımları

Kaynak: ACFE, Report To The Nations On Occupational Fraud And Abuse, 2016,

Şekil 8’de hilekar kadın ve erkeklerin dağılımının, bulunduğu otorite pozisyonlarına dayandığını göstermektedir. Otorite seviyeleri yükseldikçe erkek oranı yükseliş göstermektedir. Bu bize kadın ve erkek arasındaki ortalama kayıptaki farklılığı açıklayabilmektedir. Daha yüksek pozisyondaki dolandırıcıların daha fazla kayba neden olma eğiliminde oldukları görülmüştür. Bu yüzden erkek dolandırıcılar daha yüksek otoriteye sahip olduklarından dolayı erkeklerin kadınlardan daha fazla hile kaybına neden olması beklenmektedir. Hatta aynı pozisyonda bulunduğu bile, sabit bir şekilde erkeklerin neden olduğu kayıp miktarı daha fazla olmaktadır¹⁷².

¹⁷² ACFE 2016, s.58.

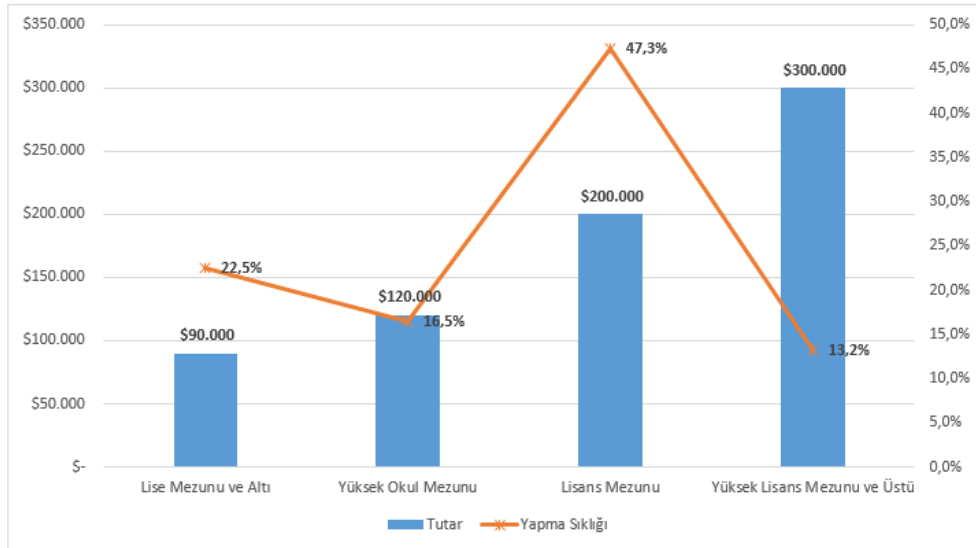


Şekil 9:Hile Yapanların Çalıştığı Pozisyonlara Göre Cinsiyet Dağılımları

Kaynak: ACFE, Report To The Nations On Occupational Fraud And Abuse, 2016,

2.6.2. Eğitim Durumu

Eğitim durumu göz önüne alındığında hilekar yapısının bariz bir şekilde iyi eğitilmiş kişilerden oluştuğu görülmüştür. Eğitim düzeyinin artması verilen zararların boyutlarını da etkilemiş ve iyi eğitilmiş kişilerin daha az sıklıkta hile yapmasına rağmen daha yüksek maddi kayıplara neden olduğu ortaya çıkmıştır.



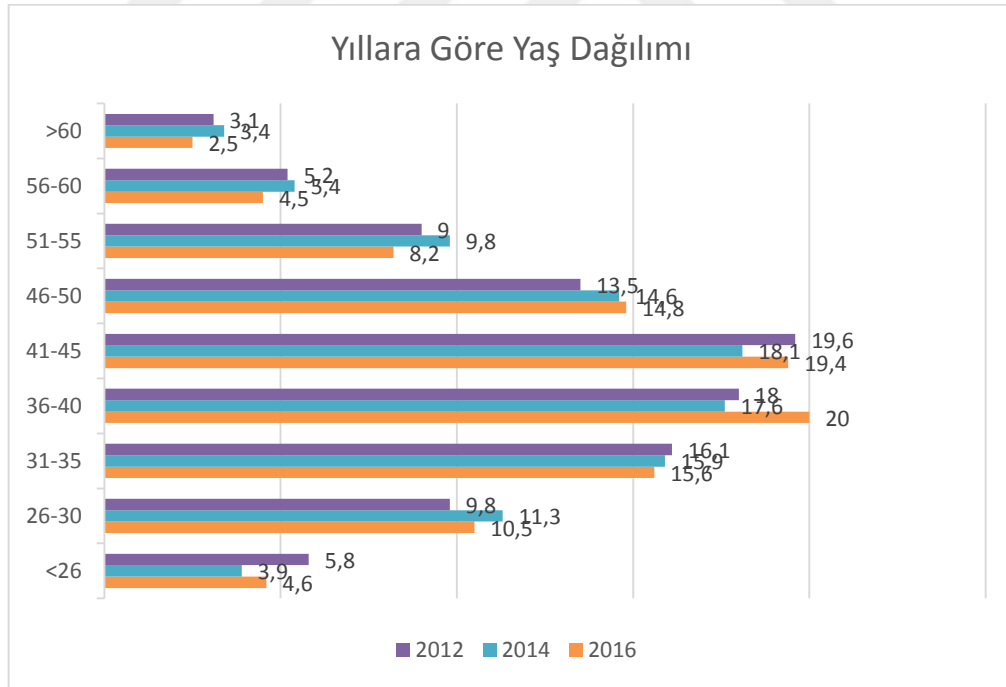
Şekil 10:Hile Yapanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Kaynak: ACFE, Report To The Nations On Occupational Fraud And Abuse, 2016,

Hilekarların eğitim durumlarına bakıldığında iyi eğitilmiş (yüksek lisans ve üzeri) kişilerin diğerlerine göre oransal olarak daha az hile yapmış olmalarına rağmen tutarsal olarak en yüksek kaybı onlar yaşatmışlardır. Bunun en önemli nedenlerinden biri eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin yönetici pozisyonlarında olması nedeniyle kaynaklara erişimlerinin daha kolay olması ve iç kontrol sistemlerinin açık alanlarını iyi bilerek hile eylemine zemin hazırlamalarından kaynaklanmaktadır¹⁷³.

2.6.3. Yaş Dağılımı

Hile yapanların %55'lik kısmını 31-45 yaş aralığı oluşturmaktadır. Hileyi yapan kişinin yaşının artmasıyla birlikte işletmeye vermiş olduğu zarar da arttırmıştır. Hilelerin %2.5'lik kısmını 60 yaş ve üstü kişilerin oluşturmalarına rağmen verdiği ortalama zarar 630.000\$ olup diğer yaş gruplarından ayrı ayrı en az iki kat daha fazladır. Ek olarak 40 yaş ve altındaki yaş gruplarının en yüksek ortalama kayıp 100.000\$ iken 40 yaş üzeri yaş gruplarının ortalama kayıp 250.000\$ veya daha fazladır.



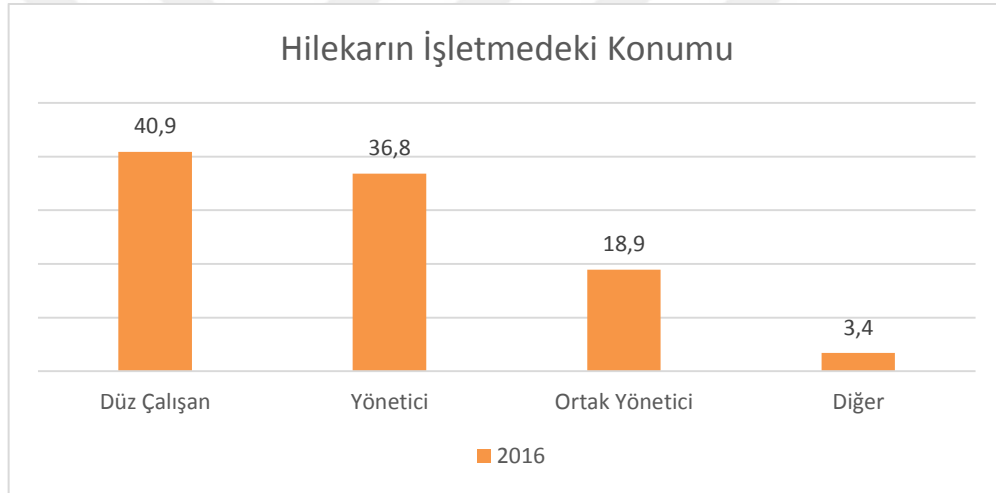
Şekil 11: Hile Yapanların Yıllara Göre Yaş Aralıkları Dağılımı

Kaynak: ACFE, Report To The Nations On Occupational Fraud And Abuse, 2016,

¹⁷³ Bozkurt, s.82.

2.6.4. İşletmelerdeki Konumu

İşletmelerde çalışanların tamamının çeşitli şekillerde yolsuzluk yapma olasılığı bulunmaktadır. Bulundukları konum nedeniyle işletmenin iç kontrol yapısını ve açık noktalarını iyi bilmeleri üst yönetimin daha rahat ve yüksek tutarda hile yapabilmelerinin önünü açmaktadır¹⁷⁴. ACFE 2016 raporuna göre işletmede yapılan hilelerin % 77,7'si düz çalışan ve yöneticiler tarafından yapılırken sadece %18,9'u ortak yöneticiler tarafından yapılmaktadır. Ancak her ne kadar büyük çoğunluğu düz çalışan ve yöneticiler tarafından yapılsa da bunların vermiş olduğu ortalama 238.000 \$ tutarında zarara karşılık ortak yöneticilerin vermiş olduğu zarar ortalama 703.000 \$ tutarındadır.



Şekil 12:Hile Yapanların İşletmedeki Konumu

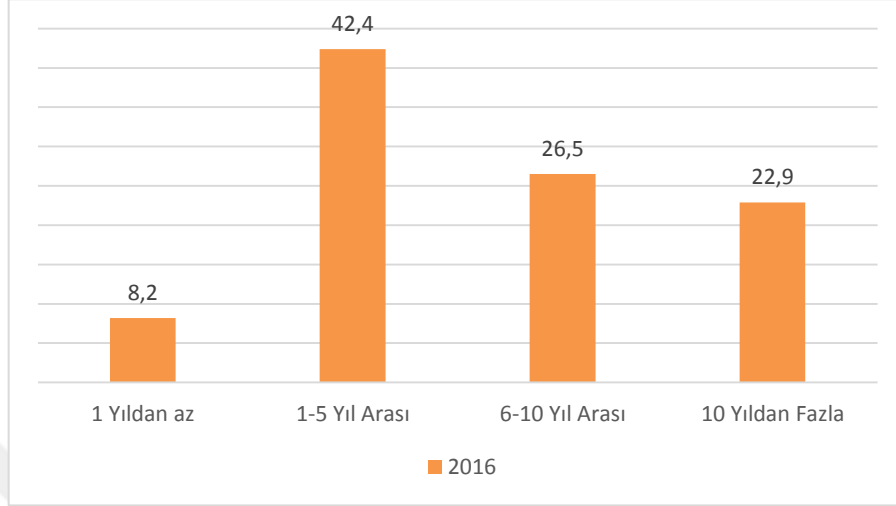
Kaynak: ACFE, Report To The Nations On Occupational Fraud And Abuse, 2016,

2.6.5. Çalıştığı Yıl Sayısı

Şekil 12'den görüldüğü üzere 1 yıldan daha az çalışanlarda hile eylemi az görülmektedir. Yılların geçmesiyle birlikte işletme içerisindeki kontrol eksikliklerini çözen çalışan yüksek bir ivme yakalayarak 1-5 yıl arasında neredeyse yapılan hilenin yarısını karşılayan bir sıklık yakalamış olmaktadır. Ancak her bir başlıkta

¹⁷⁴ Nejat Bozkurt, İşletmede Hile Yapan Çalışanların Karakteristik Özellikleri, Yaklaşım Dergisi, Sayı: 93, Eylül-2000, s.60

belirttiğimiz üzere yüksek oranda hile eylemi gerçekleşmiş olsada tutarsal olarak 6 ve sonrası yılda verilen zararın bayağı altında kalmaktadır.



Şekil 13: Hile Yapanların Çalışmış Olduğu Yıl Sayısına Göre Dağılımı

Kaynak: ACFE, Report To The Nations On Occupational Fraud And Abuse, 2016,

2.6.6. Zeka Seviyesi ve Benlik Düzeyi

Zeka seviyesi yüksek olan çalışanlarda hile yapma isteği daha fazla olmaktadır. Bu durumun nedeni çalışanların işletme içerisindeki hile önleyici kontrollerin açıklarını çözebilmeleri ve bunları delerek kendilerine zemin hazırlamalarıdır. Zeka seviyesinin yüksek olduğunu iddia eden kişiler aynı zamanda benlik düzeyi yüksek egoist kişilerdir. Kendilerini diğer kişilerden hatta üstlerinden daha önemli ve zeki görmeleri hile yapmalarına neden olmaktadır.

2.6.7. Risk Alma Düzeyleri ve Kurallara Uyma

Yapılan araştırmalar hilekarın işletmede koyulan kurallara uymayarak risk almayı seven bir özelliği olduğunu göstermektedir. Bu kişilerin öne çıkan özellikleri; başarısızlıktan korkmamaları, yakalanabileceklerini düşünmemeleri, kural tanımamazlıkları olarak gösterilebilir.

2.6.8. Çalışma Koşulları

Bir hilekarın önemli özelliklerinden biri de işyerindeki tavır ve davranış ve çalışma stilidir. Hilekar genellikle çalışmayı çok seven biri olarak gözükp hem sabah işe herkesten önce geldiği gibi işin bitmediğini bahane ederek geç çıkma eğilimindedir. Aynı zamanda yaptığı hile eylemini sürdürme isteği ve işin sorumluluğunun başkasına geçmesini istememesi nedeniyle izin kullanma gibi bir alışkanlıkları yoktur.



3. BÖLÜM

3. İŞLETMELERDE ETKİN BİR İÇ KONTROL SİSTEMİNİN HİLEYİ ÖNLEMEDEKİ ROLÜ

3.1. İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Kurulması

Günümüz şartlarında iç kontrol sisteminin önemi, işletmeler büyüdükçe ve daha karmaşık hale geldikçe her geçen gün önemli ölçüde artmaktadır. Bu karmaşıklığı takip edemeyen üst yönetimlerin organizasyonu takip etme konusunda oldukça zorlandığı ve bilgi sahibi olma konusunda zayıf kaldıkları ortadadır. Bu nedenle işletmeler için hile ve yolsuzlukları en az seviyeye çekecek, doğru ve güvenilir bilgiye ulaşılmasını sağlayacak, aynı zamanda verimliliği olumlu yönde etkileyecek, işletme yapısına uygun, yenilenebilir bir iç kontrol sisteminin kurulması ve aktif halde çalıştırılması oldukça önemlidir¹⁷⁵.

İşletmelerin hile eylemi karşısında ödün vermeden kararlı bir tutum sergilemeleri, hilekara vakit geçirilmeden hem işletme içerisinde ceza uygulanması hem de yetkili makamlarca kanuni takip yapılması hile eylemine karşı bir caydırıcılık oluşturacaktır. Bu konuda en küçük bir ihmal dahi hilekarı cüretlendirecektir. Halbuki işletmeye güven ilkesinin esasında etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı yatmaktadır¹⁷⁶. Bu durumda hile eylemi gerçekleştikten sonra suçlunun bulunup cezalandırılmasının hiç bir önemi yoktur. Aksine hile eylemi gerçekleşmeden önlenmesi, kişiyi hileye yönlendiren dürtünün önünün kesilmesi çok daha önemlidir. Bu da etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması ile mümkündür¹⁷⁷.

Günümüzde bilinen en büyük yanlışlardan birisi, işletmeler için gerekli olan mekanizmanın iç kontrol mekanizmasından çok, iç denetim mekanizması olmasıdır. Aralarındaki fark bilinmediğinden ya da iç kontrol hususu iç denetime göre daha az bilindiğinden, genel olarak yapılan yanlış, iç denetimden iç kontrolün yerine geçmesi ve

¹⁷⁵ Akbulut, s.176.

¹⁷⁶ Dumanoglu, s.356.

¹⁷⁷ Arthur W. Holmes, Wayne S. Overmyer, “**Auditing**”, Çeviren Oğuz Göktürk, Muhasebe Denetimi Standartları ve Yöntemleri, The Willard J. Graham Muhasebe Serileri, Cilt:1, s. 141.

organizasyon içerisinde kontroller yapması beklenmektedir. İç kontrol, iç denetimin alt alanı olmaktan ziyade iç denetim, iç kontrolün izleme bileşeni olarak fonksiyon göstermektedir¹⁷⁸. İç kontrol hakkında başka bir yanlış ise, tercihe bağlı bir yönetim yaklaşımı veya türü olduğu sanılmasıdır. Çalışmanın başlarında da belirtildiği üzere yönetimin fonksiyonlarından biri olan kontrol, mali ve operasyonel süreçlerle iç içedir. Bir şirketin nasıl yönetileceği hususunda çeşitli görüşler olabilir, (örneğin süreçlerle yönetim, durumsal yönetim, toplam kalite yönetimi, bürokratik yönetim gibi) ancak her halükarda etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması gerekmektedir. Kısacası tüm mali ve mali olmayan operasyonlarda etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması tercih değil zorunluluktur¹⁷⁹.

3.2. İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Kurulmasında Etkili Olan Faktörler

3.2.1. Risk Faktörü

İşletmeler için amaçlarına ulaşmada önündeki engellerden biri de risk unsurudur. Riske katlanmanın sonucu ise kardır. İşletme yöneticilerinin karşılaştıkları riskler ikiye ayrılmıştır. Bunlar, finansal riskler ve muhasebe riskleridir.

- **Finansal Riskler:** İşletmede yanlış uygulanan yönetim politikalarının olması ve yolsuzluklar sonucunda işletme kaynaklarının yok olması veya zarar görmesi olasılığıdır.
- **Muhasebe Riskleri:** Varlıklarla alakalı hesap verme sorumluluğunun yerine getirildiği raporlarda ve kayıtlarda yapılacak hata olasılığıdır.

İşletmede iç kontrol sistemi kurulmadan önce yönetim, var olan risklerin türleri ve önemlilik derecesine ilişkin bilgi sahibi olmalıdır. Kaçınılmayacak riskler için ise azaltma yolunu seçmeli ve iç kontrol sistemi kurmalıdır. İşletme yapısının büyüklüğü, faaliyet konusu, kullanılan varlıkların türü ve işletme sahibinin ilgi seviyesi riskleri etkileyen faktörlerdendir. Bu faktörler içerisinde en önemlisi işletme sahibinin ilgi seviyesidir. İşletmeyi, sahibi kendi yönetirse iç kontrol sistemine gerek kalmaz. Çünkü

¹⁷⁸ Birsal Sabuncu, “İşletmelerde İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 18, Sayı 2, 2017, s.162.

¹⁷⁹ Kaya, s.229.

bütün riskli unsurları kendisinde topladığı için finansal riskler düşük seviyede kalır¹⁸⁰. SAS 82 varlıkların suistimali ile ilgili risk faktörlerini ikiye ayırmaktadır:¹⁸¹

➤ **Varlıkların Suistimale Elverişli Olması**

- Nakit işlemlerin fazla olması,
- Envanter kalemlerinin küçük ama kıymetli olması,
- Çabuk nakde çevrilebilecek varlıkların fazlalığı
- Sabit kıymetlerin küçük ve kolay pazarlanabilir olması,

➤ **Kontroller ile İlgili Risk Faktörleri**

- Yönetimin yeterli dikkati göstermemesi,
- Yolsuzluğa açık kaynaklar ile ilgili personelin işe alımının yeterince incelenmeden yapılması,
- Bağımsız denetimin yapılmaması,
- Onay ve kabul sisteminin olmaması,
- Varlıkların fiziki kontrollerindeki yetersizlik,
- İşlemlerin geç muhasebeleştirilmesi,

3.2.2. Maliyet Faktörü

İç kontrollerin kurulmasıyla birlikte işletme içerisinde bürokrasi artmakma olup bununla birlikte daha fazla belge ve işgücü harcanır. Bürokrasinin getirmiş olduğu bir başka sorun ise işlerin yavaşlaması ve bunun sonucundaki karlılık ve verimlilikte ki düşüştür. İç kontrol sisteminin kurulması ve işletilmesindeki katlanılan bu zarar ve harcamalar sistemin maliyetidir. Uygulan kontroller arttırıldıkça maliyette aynı oranda artmaktadır¹⁸².

İç kontrol sisteminden umulan yarar, hedeflere ulaşmada başarısızlık ihtimalinin azaltılmasıyla tasarruf edilen maliyetlerdir. Başka bir ifadeyle, yönetimde yanlış kararlar alınmasının, suistimallerin, savurganlıkların önüne geçilmesi ile mani

¹⁸⁰ Toroslu, s.87-88.

¹⁸¹ Ertürk, s.110.

¹⁸² Toroslu, s.88.

olunan zarar miktarıdır. Kurulacak olan iç kontrol sisteminin maliyeti, elde edilmesi beklenen faydayı aşmayacak seviyede olmalıdır¹⁸³. Fayda – Maliyet arasındaki ilişki iç kontrol sisteminin kurulmasında ve işletilmesinde önemli bir kriterdir. Fayda – Maliyet analizinde, maliyetin ve sağlanacak faydanın daha önceden kesin çizgilerle hesaplanamıyor olması karar verme aşamasını zorlaştırmaktadır. Bu karar, yönetimin tahmin edebilmesine ve yargısına kalmaktadır. Örneğin bir mağazada müşterilerin yapmış olduğu hırsızlıkları engellemek amacıyla kurulacak kontrol sistemi ile çalınan mallardan dolayı katlanılan maliyetler karşılaştırılarak karar verilmesi daha doğru olur. Maliyeti faydasından fazla olan iç kontroller etkin ve verimli değildir¹⁸⁴.

3.3. İşletmelerde Etkin Bir İç Kontrol Sisteminin Temel İlkeleri

İşletmelerde, ortaya çıkan hilelerin minimum düzeye düşürülmesinde belki de en önemli faktör, etkin bir iç kontrol sisteminin varlığıdır. İşletmelerin hile riskini arttıracak belli başlı iç kontrol zayıflıkları aşağıda belirtilmiştir. Bunlar;

- Görevlerin ayrımında eksiklikler,
- Varlıkların fiziksel olarak korunmasında yetersizlik,
- Yetersiz yetkilendirme,
- Yetersiz muhasebe ve belgelendirme sistemi,
- Bağımsız mutabakatların olmaması,

Bu zayıflıklar dikkate alınarak işletmelerde etkin bir iç kontrol sistemi kurulmasında sorumluluk üst yönetime aittir. İç kontrol sistemi kurulurken üst yönetimin bazı temel ilkeleri dikkate alması gerekmektedir. Bu ilkeler aşağıda detaylı bir biçimde açıklanmaktadır¹⁸⁵.

3.3.1. Görevlerin Ayrımı

Görevlerin ayrımı ilkesi, mali nitelikteki bir işlemin meydana gelmesinden muhasebe kayıtlarına geçirilmesine kadar olan sürecin tek bir kişinin yetkisine

¹⁸³ Alvin A. Arens, James K. Loebbecke, **Auditing An Integrated Approach**, Sixth Edition, Prentice Hall, 1994, s. 272.

¹⁸⁴ Ersin Güredin, **Denetim ve Güvence Hizmetleri**, 13. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2010, s.322.

¹⁸⁵ Kayahan Tüm, Muhasebe Hilelerinin Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Önemi Üzerine Bir Araştırma, **Giresun İİBF Dergisi**, Cilt.1, Sayı.1, 2015, s.111.

verilmemesi anlamına gelmektedir¹⁸⁶. Görevlerin ayrımı ilkesinin amacı, işletmede oluşabilecek hata veya hilelerin önüne geçmek ve yapılmış olan hata veya hilelerin mümkün olan en kısa sürede ortaya çıkarılmasını sağlamaktır¹⁸⁷. Bir başka amacı ise personellerin görev ve sorumluluklarının şekillendirilmesini sağlamak ve bir personelin çalışmasıyla başka bir personelin kontrolünü sağlamaktır. Yöneticiler aşağıdaki üç işlevi farklı çalışanlara tahsis etmelidir. Bunlar; yetkilendirme, işlemleri kaydetme ve varlıkların velayetini korumadır. Bu üç fonksiyondan ikisi aynı çalışanın sorumluluğunda ise problemler ortaya çıkabilir¹⁸⁸.

Hileleri önlemede aşağıdaki üç madde görevlerin ayrımında oldukça önemlidir:

- Varlıkların korunması ile kayıtlara geçirilmesi görevleri birbirinden ayrılmalıdır. Bu durumun amacı iki farklı işlemin aynı kişi tarafından yapılmasından kaynaklanabilecek yolsuzluk ve hileleri önlemektir. Örneğin, tahsilat işlemi yapan veznedar hem tahsilat yapıp hemde kayıtları atabiliyorsa, yapmış olduğu tahsilatı kaydetmeyip parayı zimmetine geçirebilir. Bir başka örnekle alacak hesaplarını kaydeden kişi ile çekleri alan kişi aynı oluyorsa çeklerin kaydedilmeyip zimmete geçirilme olasılığı yüksektir.
- Varlıkları koruma ile faaliyetlerin onaylanması ve yetkilendirilmesi işlevleri birbirinden ayrılmalıdır. Aynı personele hem satın alma işlemini gerçekleştirmesi hem de ödeme işlemlerinin gerçekleştirilmesi görevleri verilmemelidir.
- Faaliyetlerin yürütülmesi ile alakalı sorumluluk, kayıt sorumluluğundan ayrılmalıdır. Aksi halde her departman veya personel kendi yaptığı işi kaydederse, gerçekleri gizleyerek performansını yüksek gösterebilir¹⁸⁹.

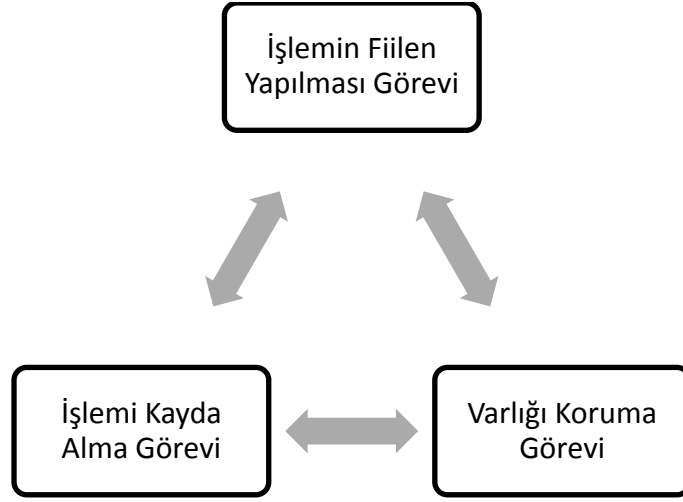
Bu üç işlevi şekil olarak anlatmak gerekirse;

¹⁸⁶ Mehmet Yiğitcan, “İşletmelerde Kurumsallaşma Süreci ve İç Kontrol Sisteminin Etkinliği”, (Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014), s.36.

¹⁸⁷ Alptekin, s.50.

¹⁸⁸ Nancy A. Bagranoff, Mark G. Simkin, Carolyn S. Norman, **Accounting Information Systems**, Eleventh Edition, USA: John Wiley&Sons, 2010, s.360.

¹⁸⁹ Alptekin, s.50-51



Şekil 14: Görevlerin Ayrılığı İlişkisi

Kaynak: Nejat Bozkurt, Muhasebe Denetimi, 6. Basım, İstanbul Alfa Basım, 2012, s.128

Şekil 14’de de görüldüğü üzere, bir işletme içerisinde faaliyetlerin başlamasından, devam etmesine ve kayda alınmasına kadar geçen bütün evrelerde, görev alan personel birbirlerinden farklı kişiler olmalıdır. Böylelikle, iç kontrol boşluğu nedeniyle ortaya çıkabilecek hile riski önlenmiş olmaktadır.

3.3.2. Yetkilendirme

İşletmelerde bütün faaliyetler yönetim tarafından yetkilendirilmiş personeller tarafından yürütülür. Bu tür yetkiler kişilere özel veya genele tahsis edilmiş olabilir. Yönetimin fiyatı belirlenmiş bir ürünü o fiyattan satılmasına izin vermesi ve müşterilere kredi limitleri verilebilmesi genel yetkiye örnektir. Özel bir alım işlemi veya ödeme işlemi için gerekli olan yetki ise özel niteliktedir. Bu yetki her seferinde tekrardan alınmalı ve bir belge ile ispat edilmelidir¹⁹⁰.

Örneğin, işletmede stok kalemleriyle alakalı yetkilendirilmiş personeller belli olup, o kişiler dışındaki personellerin stoklara ulaşamaması gerekmektedir. Bu ilke muhasebe ilkeleri için de geçerli olmakta her isteyeninin muhasebe kayıtlarına erişmesi

¹⁹⁰ Güven, s.31.

veya istediği kaydı yapmasının önüne geçilmesi, hata ve hile eyleminin gerçekleşmemesi için önemlidir¹⁹¹.

3.3.3. Uygun Belgeleme ve Muhasebe Kayıt Düzeni

Muhasebe sisteminin temel kavramlarından birisi olan tarafsızlık ve belgelendirme kavramı, muhasebe kayıtlarının gerçek durumu gösteren ve usulüne uygun bir şekilde düzenlenmiş tarafsız belgelere dayandırılması ve muhasebe kayıtlarına temel alınacak yöntemlerin seçilmesinde objektif ve ön yargısız davranılması gereğini ifade eder¹⁹². Bu kavram çerçevesinde belgeler, işlemlerin kayıtlara girilmesi ve özetlenmesini sağlayan dökümanlardır. Belgeler, bütün varlıkların doğru bir şekilde kontrol edilerek, bütün işlemlerin doğru ve tam bir biçimde kaydedilmesini temin etmektedir. Belgelemenin bir başka özelliği ise bölümler arasında iletişim fonksiyonu görevi görmesidir¹⁹³.

Günümüz teknoloji dünyasında belgelerin fiziksel olması zorunluluk olmaktan çıkmıştır. İster fiziki, ister bilgisayar ortamında hazırlansın bu belgenin belirli özelliklere sahip olması etkin bir iç kontrol açısından şarttır¹⁹⁴. Belge ve kayıt sisteminin uygun ve düzgün işleyebilmesi için gerekli bazı ilkeler şu şekildedir¹⁹⁵:

- ❖ Belge niteliği olan işlem gerçekleştiği zamanda belgeye bağlanmalı ve kayıtlara alınmalıdır. Kayıt altına alınması ile işlemin gerçekleşme zamanı arasında geçen sürenin fazla olması hata ve hile ihtimalini arttıracaktır.
- ❖ Kaydedilme amacıyla gerekli olan belgelerin kolay ve anlaşılabilir olmasına dikkat edilmelidir.
- ❖ Belgelerin sıra numaralı olması, kayıtlara işlenip işlenmediğinin kontrolü açısından önemlidir.

¹⁹¹ Alptekin, s.51.

¹⁹² Jerry Weygandt, Donald Kieso, Paul Kimmel, **Accounting Principles**, Sixth Edition, John Wiley&Sons. Inc., 2002, s.44.

¹⁹³ Arens, Loebbecke, s. 278.

¹⁹⁴ Sakin, s.54.

¹⁹⁵ Arens, Loebbecke, s. 278-279.

3.3.4. Fiziki Koruma

Her işletmenin iç kontrol sisteminin bir parçası olması gereken hayati bir kontrol faaliyeti, varlıklarının fiziki korunmasıdır. Unsurlardan basit korunmanın ötesinde, en yaygın kontrol, gözetim altındaki varlıkların hesap verebilirliğini sağlamaktır. Bunun için üç uygulama alanı; envanter kontrolleri, belge kontrolleri ve nakit kontrolleridir¹⁹⁶. Örneğin, işletmede nakit varlıkların korunması için kasadan bir kişinin sorumlu olması gibi fiziki kontroller konulmalıdır. İşletmenin makinelerine periyodik olarak bakım yapılmasını sağlamak, üretim sürecinde yaşanacak aksaklıkları en aza indirmede ve makinelerin uzun ömürlü olmasında oldukça önemlidir¹⁹⁷. İşletmenin varlıklarının fiziki olarak korunmasında etkili olabilecek düzenlemeler şu şekilde sıralanabilir¹⁹⁸:

- ❖ Fiziki varlıklara erişme konusunda sınırlandırmalar getirilmeli ve uygun bir personel yetkilendirilmelidir.
- ❖ Varlıkların işletme içerisindeki aksiyonları veya işletme dışına transferleri hususunda belirli kişiler yetkilendirilmelidir.
- ❖ Varlıkların işletmeye giriş veya çıkışlarında uygun personellere sayım ve kontrol yetkisi verilmelidir.
- ❖ Belirli periyotlarla işletmede varlıklara ilişkin sayımlar yapılmalıdır.

3.3.5. Bağımsız Mutabakat

Bağımsız mutabakat, işletme içerisinde oluşan faaliyetlerin, belgelerin ve iş süreçlerinin işlemi yapan kişiden farklı olarak kontrol edilmesi anlamına gelmektedir. Yapılacak olan bağımsız mutabakatlar, muhasebe kayıtlarından sorumlu personelden farklı bir kişi tarafından belirli periyotlarla ve önceden haber verilmeksizin yapılmalı, ortaya çıkan uygunsuzluklar yönetime raporlanmalıdır¹⁹⁹.

¹⁹⁶ Nancy A. Bagranoff, Mark G. Simkin, Carolyn S. Norman, s.361.

¹⁹⁷ Sakin, s.55.

¹⁹⁸ Ümit Ataman, Rüstem Hacırüstemoğlu, Nejat Bozkurt, **Muhasebe Denetimi Uygulamaları**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001, s.66.

¹⁹⁹ Umaç, s.65.

Bu süreç esnasında ortaya çıkan küçük ve önemsiz hatalar ilgili kişiler tarafından düzeltilmeli, ancak meydana gelmiş hataların miktarının ve etkilerinin fazla olması halinde iç kontrole ait önemli bir zayıflık olduğunu göstermesi nedeniyle yönetime raporlanmalıdır²⁰⁰. Küçük işletmelerde bu karşılaştırmalar ortak veya yönetici tarafından yapılabilir. Ancak büyük işletmelerde, iç denetim bölümü veya faaliyet bölümü içerisinde bir kontrolör tarafından yapılmalıdır²⁰¹.

3.4. İşletmedeki Faaliyet Alanlarına Göre Etkin Bir İç Kontrol Sistemi

Bu başlık altında, yukarıda bahsedilen etkin iç kontrol sisteminin temel ilkeleri ana çerçeve kabul edilerek işletmedeki her bir faaliyet alanı için hile riski örneklerle açıklanmıştır. Belirtilen hile risklerine istinaden işletmelerde oluşabilecek muhtemel hileler ve bu hilelerin önlenmesinde etkili olabilecek iç kontrol yapısı işletme faaliyetleri bazında aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

3.4.1. Satın Alma İşlemi Hilelerini Önlemeye İlişkin Etkin İç Kontrol

Yapısı

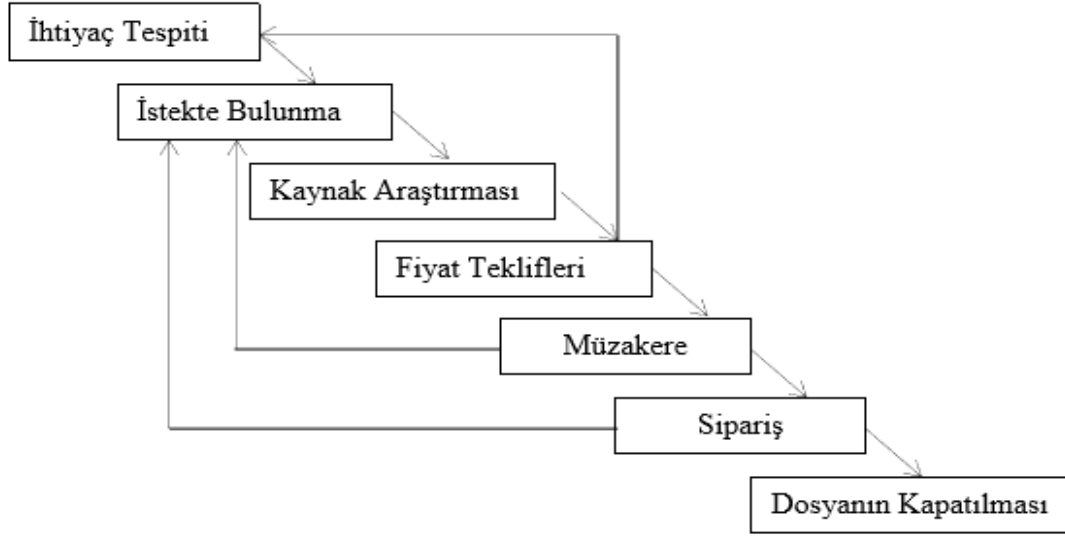
Satın alma, işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gereksinim duyduğu mal veya hizmetlerin, satıcı işletmelerden temin edilmesindeki tüm işlemleri kapsar²⁰². Satın alma fonksiyonunu daha geniş boyutta; “işletmelerin mal ve hizmet temininde; anlaşma, iş birliği ve tedarikçilerle görüşmeler yapma, gelen teklifleri tetkik etme ve değerlendirme, sorunları giderme, her bir sürecin satın alma kaydının tutulması gibi birçok faaliyeti kapsayan bir işletme fonksiyonu olarak da tanımlayabiliriz.

Satın alma süreci aşamalarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

²⁰⁰ Sakin, s.57.

²⁰¹ Uzay, s.32.

²⁰² Simha R.Magal ve Jeffrey Word, **Integrated Business Processes with Erp Systems**, ABD: John Wiley&Sons, Inc, 2012 s.7.



Şekil 15: Satın Alma Süreci

Kaynak: Uğur Çetin, “Satın Alma Ve Ödeme Döngüsü Hileleri Ve Ortaya Çıkarılması”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015), s.5

Görüldüğü üzere satın alma fonksiyonunu; mal veya hizmet temini olarak tek bir çerçevede ele almanın yerinde olmayacağı, bunun yanı sıra zincirleme satın alma işlemlerinin düzenli olarak yerine getirilmesi ve bu işlemlerin sonucunda, işletmeye fayda sağlanması amaçlarını yerine getiren bir işlev olarak değerlendirebiliriz.

İşletmelerde, satın alma ile ilgili işlemler, işletmelerin çalışma alanlarına göre değişiklik gösterebilmektedir. İşletmenin, ticaret işletmesi, üretim işletmesi (sanayi işletmesi) veya hizmet işletmesi olması, satın almaya konu olan işlemlerinin farklılığını oluşturur.

İşletmelerde satın almaya konu olan işlemleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- ❖ Ticari Mal Alımı
- ❖ İlk Madde ve Malzeme Alımı
- ❖ Duran Varlık Alımı
- ❖ Pazarlama ve Satış İle İlgili Mal ve Hizmet Alımları
- ❖ Yönetim Faaliyetleri İle İlgili Mal ve Hizmet Alımları
- ❖ Araştırma Faaliyetleri İle İlgili Mal ve Hizmet Alımları
- ❖ İş Gücü Alımları (Dışarıdan Personel Temini)

Yukarıda bahsi geçen satın almalardan; pazarlama ve yönetim faaliyetleri ile satış faaliyetleri neredeyse bütün işletmelerin satın alma faaliyetleri içerisinde bulunurlar. Diğer satın alma işlemleri ise gerek işletmenin türü, gerekse işletmenin bulunduğu sektörel durumuna göre değişebilmektedir²⁰³.

PWC(PricewaterhouseCoopers) danışmanlık şirketinin 2014 yılında yapmış olduğu Küresel Ekonomik Suç Araştırmasına göre satın alma işlemlerinde yapılan hile oranı %29 olarak gerçekleşmiştir²⁰⁴. Bu oran 2016 yılı raporuna göre %23 olarak gerçekleşmiştir²⁰⁵. Görüldüğü üzere satın alma işlemleri yapısı gereği hileye oldukça elverişli olmakla birlikte işletmelerde yüksek oranda yaşanmaktadır.

Satın alma süreci ile ilgili verilen kısa bilgilerden sonra bu faaliyetler içerisinde gerçekleşen veya gerçekleşmesi mümkün olan hile eylemleri kısaca örneklendirecek ve bu hilelere önlemede işletmenin vereceği cevabın etkin iç kontrol sistemiyle nasıl olması gerektiği anlatılacaktır.

3.4.1.1. Sahte İşletme İle Yapılan Fatura Hileleri

Sahte işletme denildiği zaman akla ilk olarak varlığı olmayan bir işletme gelsede aslında bu görüş yanlış ve eksiktir. Sahte işletme, varlığı diğer işletmeler gibi olan ancak farklı amaçlar için kurulmuş hayali işletmelerdir²⁰⁶.

Hilekar kişilerce, kuruluş işlemleri ve belgeleri(işletme adresi, işletme adı, ortak bilgileri, payları, telefon numaraları vb.) hazır hale getirilip devlet kurumlarınca yapılan tescil ile aslında faaliyette bulunmasa da fiziken var olan bir işletme kurulmuş olur. Sahte işletmeler; fatura hilesi yapma, vergi kaçırma, iflas hilesi, piyasa

²⁰³ Uğur Çetin, “Satın Alma Ve Ödeme Döngüsü Hileleri Ve Ortaya Çıkarılması”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015), s.4-5-6

²⁰⁴ Price Waterhouse Coopers, Economic Crime: A Threat to Business Globally, ABD, 2014

²⁰⁵ Price Waterhouse Coopers, Adjusting The Lens on Economic Crime, ABD, 2016

²⁰⁶ The Detection and Deterrence of Mortgage Fraud Against Financial Institutions: A White Paper, FFIEC Fraud Investigations Symposium Produced, July 13 – 24, 2009, https://www.ffiec.gov/exam/mtg_fraud_wp_feb2010.pdf s.68.(16 Aralık 2018)

manipölasyonu, kara para aklama gibi amaçlarla kurulmuştur. Çalışmada, konuyu ilgilendiren fatura hilesi yapma bölümüne değinilecektir²⁰⁷.

Sahte işletme ile yapılan fatura hilesi süreci kısaca şu şekilde yürütölür;

İşletme çalışanı ve yardımcı hilekarlarla kurulmuş olan sahte işletme, mağdur işletmeye düzenlemiş olduğu faturayı gönderir. Burada iki durum söz konusu olabilir. Birincisi; sahte işletmeden gönderilen faturaya ilişkin herhangi bir alım söz konusu olmamıştır. İkincisinde ise alım söz konusudur, ancak piyasa fiyatı üzerinden fiyatlama yapılarak fatura şişirilmiştir.

Fatura geldikten sonra hilekar tek onaylama yetkisine sahip ise direkt onaylar ancak başka bir çalışanın da onaylaması gerekiyorsa, bu durumda faturanın onaylatılması çalışılır veya sahte imza atarak işini kolaylaştırmış olur. Onay elektronik ortamda yapılıyor ise yetkisiz girişlerle bu durumu çözebilir. Hile eyleminin en zor aşamasını bitiren çalışan, ödeme emrini hazırlayarak ilgili bölüme göndererek daha önce sisteme tanımlanmış olan hesap bilgilerine ödemenin yapılmasını sağlayabilir²⁰⁸.

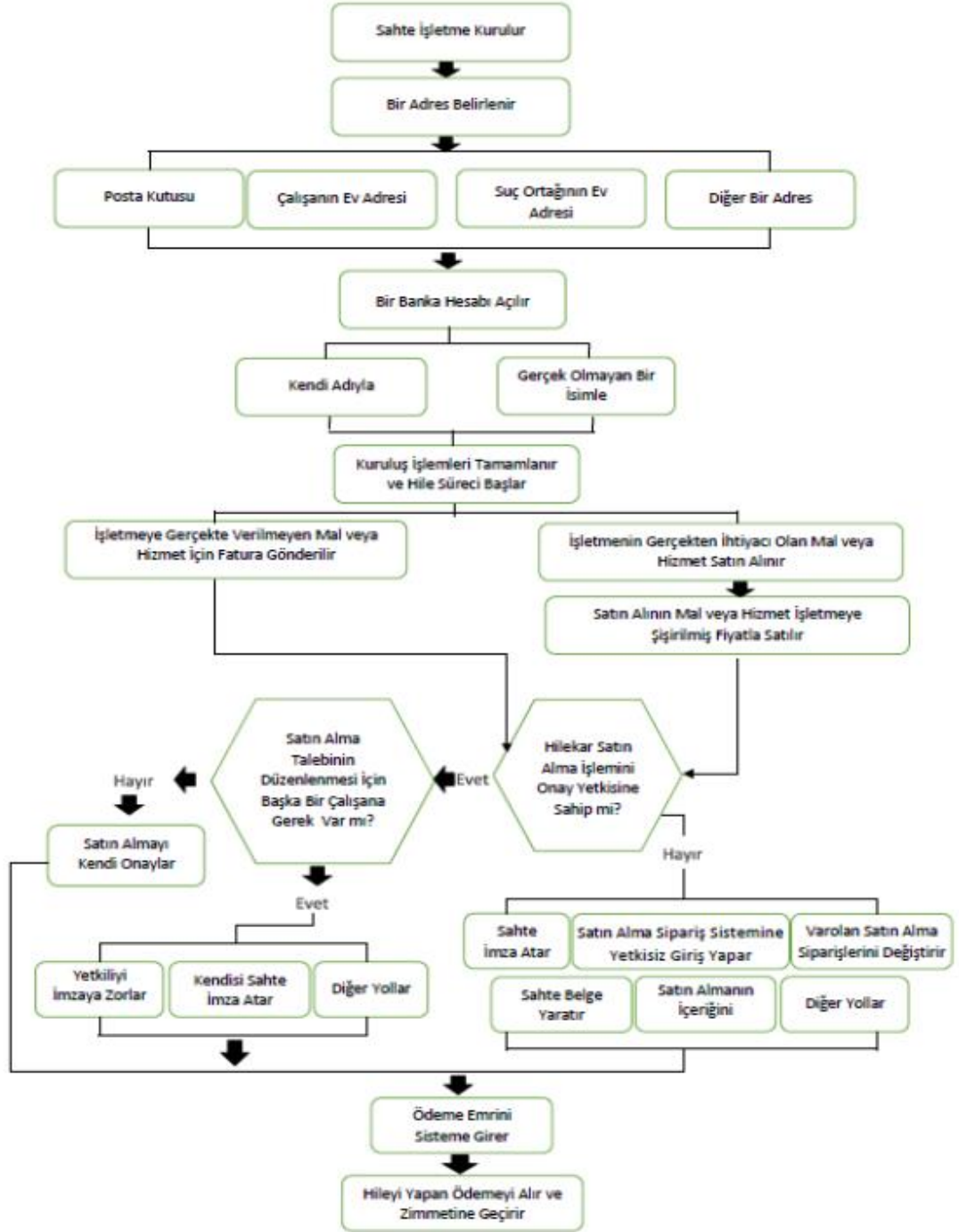
Bu tür hile planının çalışması imkansız gibi görünsede, merkezi bir satın alma birimi olmayan ve dağınık süreçlere sahip işletmelerde, (özellikle teslimat, fatura ve ödeme sırasındaki siparişleri doğrulamak için tasarlanmış bir satın alma yazılımı bulunmayan) kolayca başarılabilir. Nitekim 2016 yılında eski Samsung Amerika Direktörü John Y. Lee hayali bir işletme kurarak Samsung'a hiç verilmeyen hizmetler için ödemeler yaptırdığını itiraf ederek 2002-2007 yılları arasında işletmeyi 1 Milyon USD ile 2.5 Milyon USD arasında dolandırdığını kabul etmiştir²⁰⁹.

Sürecin şekilsel olarak anlatımı ise şu şekilde olmaktadır:

²⁰⁷ Marina Kinner, Leonard W. Vona, ShellCompanies <https://docplayer.net/638681-Shell-companies-marina-kinner-siena-college-leonard-w-vona-cpa-cfe.html> , s.2 ,(16 Aralık 2018)

²⁰⁸ Çetin, s.35.

²⁰⁹ Procurement Fraud and How to Prevent It, <https://www.purchasecontrol.com/blog/procurement-fraud/>, (3 Şubat 2019).



Şekil 16: Sahte İşletme Hileleri Akış Şeması

Kaynak: Joseph T.Wells, Principles Of Fraud Examination, 2.Edition, ABD: John Wiley&Sons Inc., 2009. s.98.

3.4.1.2. Benzer İşletme Adına Sahte Fatura Düzenleme

Bu tür hile olayında ise hilekar kurmuş olduğu sahte işletmenin ünvanını işletmeye mal veya hizmet satan bir başka müşterinin ünvanına benzetmektedir. Bu türde hilekarın işi daha da kolaylaşmış olacaktır. Çünkü işletmede bilinen bir müşteri üzerinden onun belgelerine benzer belgeler düzenleyerek operasyonları yürütmek daha az dikkati çekecektir. Bir çok sahte işletme hilesinde mal alımından daha çok hizmet alımına yönelik operasyonlar her zaman hilenin ortaya çıkmasını zorlaştırmaktadır. Çünkü fiziki bir mal alımı yapılan bir stok sayımında direkt ortaya çıkabilecek ancak hizmet alımı sayılması mümkün olmaması nedeniyle daha kolay yapılabilecektir. Hilekarlar da bu durumu bildiği için bu tarz hileleri daha çok “Danışmanlık Hizmetleri” gibi hizmetin verilip verilmediğinin daha zor ortaya çıkabileceği alanlarda yoğunlaştırmaktadır²¹⁰.

3.4.1.3. Rüşvet Alma

Rüşvet hilelerinin yapılma durumuna geçmeden önce rüşvet kavramı Türk Dil Kurumunda nasıl tanımlandığını görelim;

Türk Dil Kurumuna göre; “*yaptırılmak istenen bir işte yasa dışı kolaylık ve çabukluk sağlanması için bir kimseye mal veya para olarak sağlanan çıkar*” olarak tanımlanır²¹¹.

Rüşveti satın alma işlemleri olarak ele alırsak, işletme çalışanına müşteri işletmeden yapılan çıkar sağlama amaçlı gizli olarak yapılan ödemelerdir. İlk bakışta bu hile türünün işletmeye bir zararı yok gibi görünebilir. Çünkü çalışan işletmesinde bir şey çalmamakta sadece kendine yarar sağlamaktadır. Ancak detayına inildiğinde çalışan direkt işletmeden çalması işletmenin ihtiyacı olmayan mal veya hizmeti olarak, satın alınan mal veya hizmeti eksik olarak, satın alınan mal veya hizmeti fazla olarak alt metninde işletmeye zarar vermektedir²¹².

²¹⁰ Bozkurt, s.218.

²¹¹ Türk Dil Kurumu Sözlüğü, www.tdk.gov.tr, (16 Aralık 2018)

²¹² Nejat Bozkurt, Hile Denetimi Ders Notları, 2017

Coenen'e göre ise satıcı işletmenin, işletme personeline rüşvet talep etmesinin muhtelif nedenleri şu şekilde sıralanmıştır²¹³:

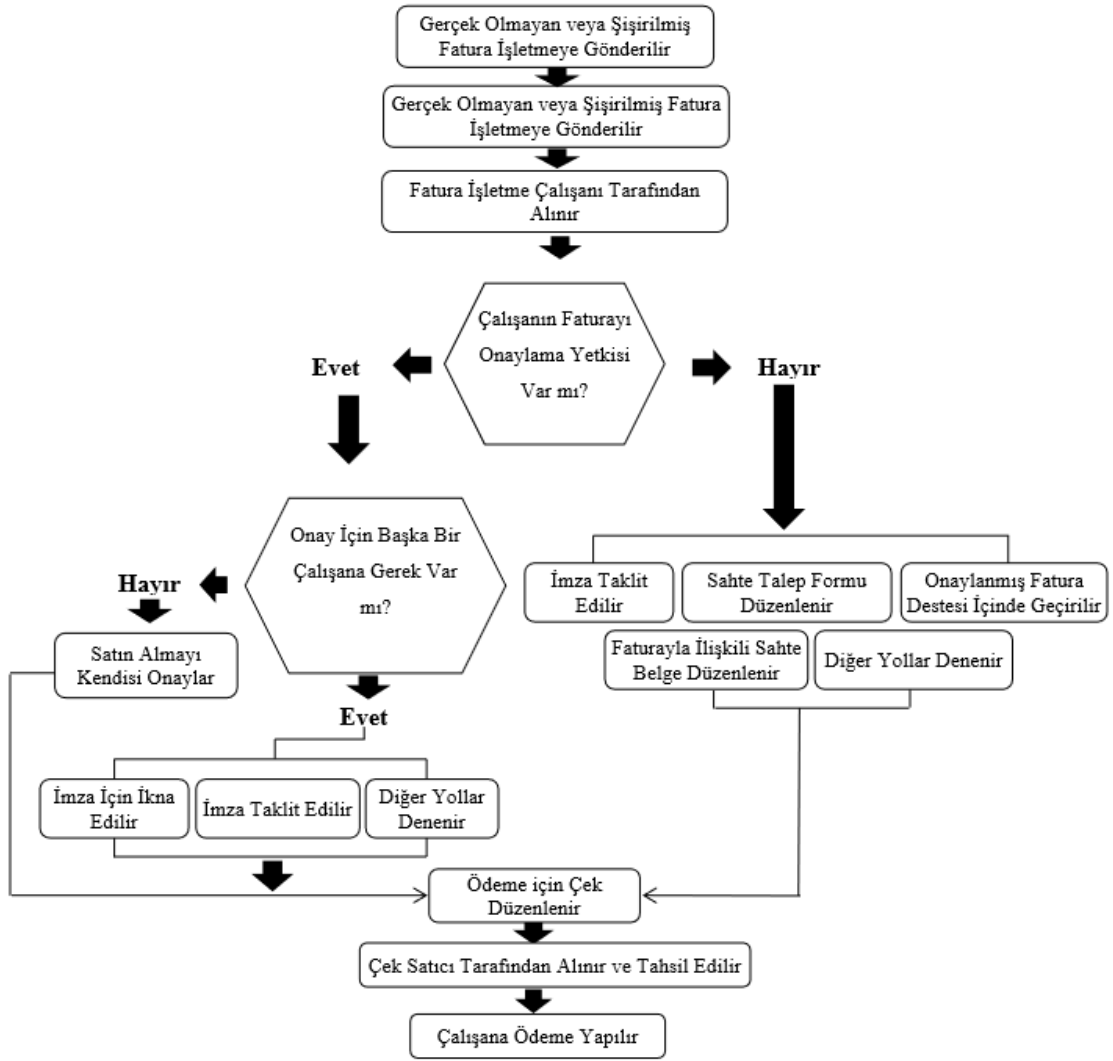
- ❖ İşletmenin ihtiyacı olmaksızın mal ve hizmet satabilmek,
- ❖ İşletmeye tutarsal olarak daha yüksek mal satımı yapabilmek,
- ❖ İşletmeye, daha düşük kaliteli malları satabilmek,
- ❖ İşletmeye, talep edilenden daha az teslimat yapabilmek,
- ❖ İşletmeye, talep edilen mal veya hizmeti hiç teslim etmemek veya ifa etmemek,

Yukarı da belirtilen nedenler üzerinden yaşanmış bir olay örnek vermek gerekirse; Hindistan'da üst düzey bir yöneticinin, bir satıcıya işletmenin satıcı listesine girebilmesini sağlaması sonucunda 60.000 USD rüşvet aldığı ortaya çıkmıştır. Durum işletmeye gelen ihbar üzerine anlaşılmıştır²¹⁴.

Rüşvet yoluyla yapılan hilelerin akış şeması ise şu şekildedir:

²¹³ Tracy L. Coenen, **Essential of Corporate Fraud**, ABD: John Wiley&Sons, Inc., 2008, s.74.

²¹⁴ David P. Nolan, Procurement Fraud-an Old Fraud Flourishing in Emerging Markets and Costing Businesses Billions, https://www.financierworldwide.com/procurement-fraud-an-old-fraud-flourishing-in-emerging-markets-and-costing-businesses-billions/#.XFbs_lUzbIU, (3 Şubat 2019).



Şekil 17: Rüşvet Yoluyla Yapılan Hilelerin Akış Şeması

Kaynak: Nejat Bozkurt, İşletmelerin Kara Deliği Hile, 2. Basım, İstanbul: Alfa Basım Yayın, 2012, s.229.

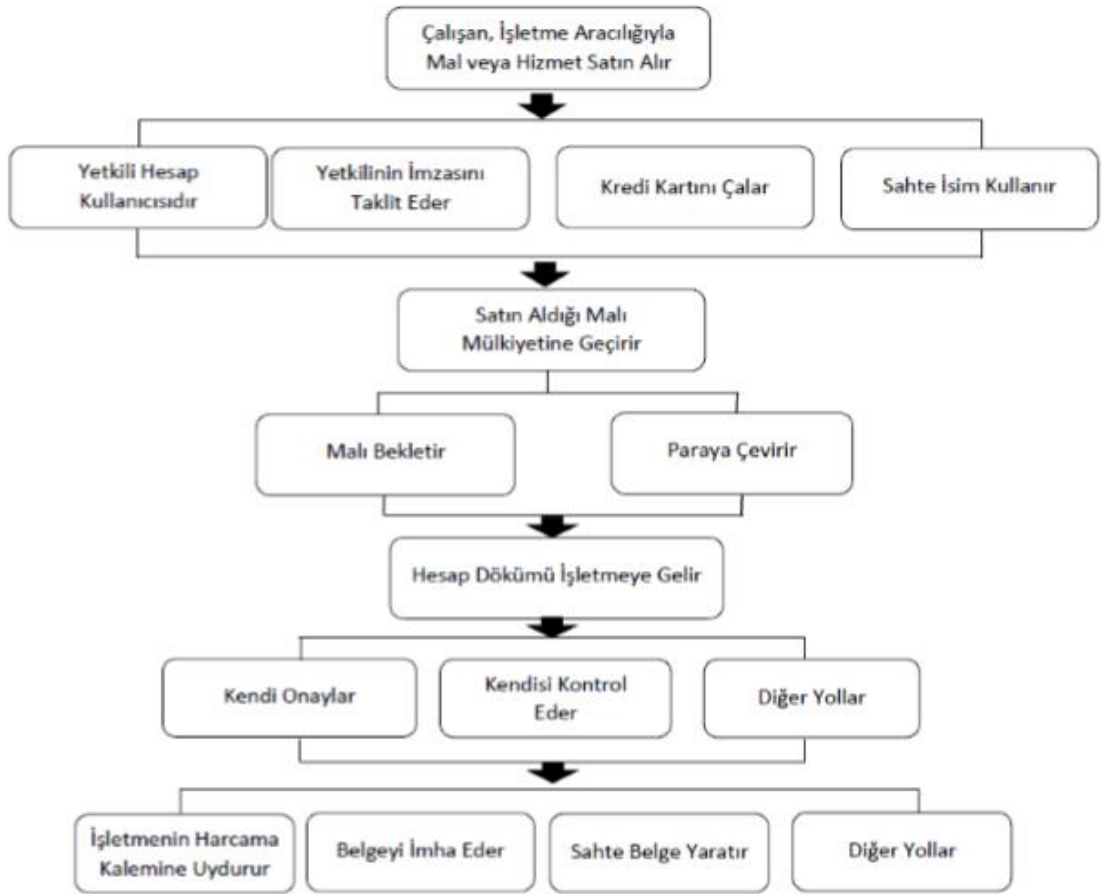
3.4.1.4. İşletme Kaynakları İle Kişisel Satın Almalar

Bu hile türünde çalışan kendisi için yapmış olduğu alımların faturalarını işletme adına düzenletmektedir. Çalışan bu hile türünü iki farklı yolla yapabilmektedir:

- ❖ Çalışan, kendi adına yaptığı harcamaları işletmenin kendi gideri olarak gösterip faturayı düzenletip ödemeyi yaptırabilir.
- ❖ Çalışan şahsi alımlarını işletmenin kredi hesaplarına yüklemektedir.

Burada kilit nokta satın almada onay yetkisinin hilekarda olmasıdır. Çoğu işletmenin iç kontrol sisteminde bu tür bir zayıflık bulunması nedeniyle hilekarın işinin kolaylaşmasını sağlamaktadır. Onayın sadece tek bir çalışana verilmediği durumlarda ise sahte belgeler ile işletmenin yapmış olduğu alımların içerisine eklenen kişisel alımlar olabileceği gibi sahte imzalarla da hile yolu açılabilir.

İşletme kaynaklarını kişisel alımlarda kullanmanın bir diğer yolu ise kredi kartı kullanımının sınırlandırılmamış olmasından kaynaklanmaktadır. İşletmelerde kredi kartları genellikle üst yöneticilere verildiğinden bu kişiler kontrol dışı bırakılması nedeniyle şahsi alım yapmaya oldukça elverişlidir. Örneğin üst yöneticiler ailesi ile yaptığı tatili kolayca kredi kartından ödeyebilecek konumdadırlar²¹⁵.



Şekil 18: Kredi Kartı ve Banka Hesapları Yoluyla Yapılan Hilelerin Akış Şeması

Kaynak: Nejat Bozkurt, *İşletmelerin Kara Deliği Hile*, 2. Basım, İstanbul: Alfa Basım Yayın, 2012, s.241.

²¹⁵ Nejat Bozkurt, *İşletmelerin Kara Deliği Hile*, 2. Basım, İstanbul: Alfa Yayınları, 2011, s.240-241.

Artan maliyetler nedeniyle geliri giderini karşılamayan işletmeler incelendiğinde satın alma sürecinin ve fatura kontrol sistemlerinin yetersizliği ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin faaliyetlerine verimli ve etkili bir şekilde devam edebilmeleri için yeterli seviyede kontrollere ihtiyaçları bulunmaktadır²¹⁶. Yukarıda belirtilen satın alma süreçleri göz önünde bulundurularak, aşağıda belirtilen noktalara etkin bir iç kontrol sistemi ilkeleri çerçevesinde şu şekilde empoze etmek gerekmektedir. Süreçler bazında kontroller şu şekilde olmalıdır:

Satın Alma İsteği: Bu aşamada öncelikle satın alma işlemleri için yetki verilen personel, satın alma ihtiyacını belirlemelidir. Satın alma isteği için oluşturularak bu fişte, alınacak malzeme veya ürünün nitelikleri, miktarı, teknik özellikleri belirtilmelidir. Ancak alınabilecek miktar veya tutar sınırlaması daha önceden koyulmalıdır. Satın alınacak malzemenin işletmeye gelmesi gereken zaman, satın alma istek fişinde belirtilmelidir. Satın alma fişi onaydan geçtikten sonra bir sureti düzenleyen tarafta kalacak şekilde satın alma bölümüne gönderilir. Oluşturulan satın alma istek fişleri çalışanın bir üst yöneticisi ve bütçe bölümü tarafında da kontrol edilmeli ve onaylanmalıdır. Belirli bir tutarın üzerindeki alımların başlayabilmesi için üst düzey yöneticilerin onayına sunulmalıdır.

Siparişin Verilmesi: Satın alma bölümü, gelen istek fişine göre piyasa araştırmaları yaparak uygun müşteriyi belirledikten sonra sipariş fişi düzenlemelidir. Sipariş fişinde gerekli yetkililerin onayının olup olmadığı ve numara sırasına göre oluşturulup oluşturulmadığı diğer bir personel tarafından kontrol edilmelidir. Satın alma isteği ile sipariş fişi, bu fişleri düzenleyen bir personel dışında başka bir gözle kontrol edilmelidir. Piyasa araştırmaları satın alma memuru ve satın alma yetkilisi aracılığıyla yapılmalı ve satın alınacak malzemeye ilişkin şartnameler hazırlanmalıdır. Piyasadaki satıcılardan teklif alma, kapalı zarf veya ihale usullerine göre fiyat araştırması ve kalite araştırması yapılmalıdır²¹⁷. Satıcı işletmenin malı zamanında ve belirtilen kalitede

²¹⁶ Ertürk, s.94.

²¹⁷ Celal Kepekçi, **Bağımsız Denetim**, İstanbul: Avcıol Basım, 2004, s.184-185

teslim edip edemeyeceği araştırılmalı ve satıcı değerleme dosyaları tutulmalıdır. Sipariş fişi düzenlendiđinde²¹⁸;

- a) Satıcıya,
- b) Talepte bulunan bölüme,
- c) Teslim alma bölümüne ve
- d) Muhasebeye otomatik bildirimler gitmelidir.

Mal veya Hizmetin Satın Alınması: Sipariş sonucunda işletmeye gelen malzeme yetkili kişilerce teslim alınmalıdır. Teslim alma işlemi satın alma veya muhasebe bölümü dışında bir birim tarafından yapılmalı ve gelen malzemenin teknik özellikleri ve miktarı kontrol edilmelidir. Bu kontrol sipariş fişi ile müşteri tarafından gönderilen irsaliyenin karşılaştırılması sonucu yapılmaktadır. Herhangi bir eksiklik veya fazlalıkta uygulanacak kurallar belirlenmeli, yetkilinin bu kurala göre hareket etmesi sağlanmalıdır. Koyulacak kurallar ile sipariş fişi olmadan gelen malzemelerin işletmeye sokulması engellenmelidir.

Satın Alma İşleminin Kaydedilmesi: Alış faturalarıyla alakalı sipariş formları ve teslim alma raporları karşılaştırılmadan kayıt işlemi gerçekleştirilmemelidir. Bu durumda satın alma ile ilgili yevmiye kayıtları, alış faturaları ve diğer ilgili belgeler dayandırılmalıdır. Genel muhasebe bölümü, faturaları ve diğer ilgili belgeleri karşılaştırarak gerekli kayıtları atmalı stok muhasebesi birimi ise alış faturaları ve ilgili belgeleri inceleyerek stok kayıtlarını revize etmelidir²¹⁹.

3.4.2. Ödeme İşlemlerinde Yapılan Hileleri Önlemeye İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı

Bir önceki bölümde satın alma işlemlerine yönelik hileler ve olması gereken iç kontrolleri belirtildi. Bu bölümde ise satın alma sürecinin devamı niteliğinde olan ödeme sürecinde yaşanabilecek hileler ve önlemeye yönelik iç kontrollerden bahsedilecektir. Her ne kadar satın alma sürecinin devamı niteliğinde olsa da bazı

²¹⁸ Bozkurt, s.243.

²¹⁹ Güneş, s.56-57.

durumlarda ise satın almayla ilgili olmadan çalışanlar ödeme fonksiyonunu kullanarak haksız kazanç sağlamaktadırlar.

Çalışmamızda ödeme hileleri üç ana başlık altında incelenecektir. Bunlar;

- ❖ Çek Hileleri
- ❖ Banka Hesabı Hileleri
- ❖ Muhasebe Hesap Hileleri

3.4.2.1. Çek Hileleri

İşletmeler faaliyetlerini yürütürken piyasa koşulları gereği çek kullanılmaktadır. Piyasada oldukça fazla kullanılan çekler üzerinde gerek işletme çalışanları gerekse üçüncü kişilerce yapılan hilelerin maddi boyutları tam olarak bilinemesi de Ernst&Young LLP araştırma şirketinin yapmış olduğu çalışmalara göre her sene 500 milyon çekte yolsuzluk yapılmaktadır.

Hileli ödeme türlerinden biri olan çek hilesinde çalışan²²⁰;

- a) İşletmedeki boşluktan yararlanarak kendi yararına çek hazırlamakta
- b) Başkası için düzenlenmiş olan çeki el koyarak, kendi yararına kullanmaktadır.

Çalışanlar bu iki durumu gerçekleştirmek için dört yöntem kullanabilmektedirler²²¹.

- 1) Sahte çek düzenleme hileleri
- 2) Sahte ciro hileleri
- 3) Alacaklıyı değiştirme hileleri
- 4) Yetkili kişi tarafından gerçekleştirilen hileler

3.4.2.1.1. Sahte Çek Düzenleme Hileleri

Sahte çek hilelerini diğer çek hilelerinden ayıran önemli özellik, çalışanın boş çek yaprağını ele geçirerek düzenlemesi ve yetkili kişinin imzasını atmasıdır. Bu hileyi

²²⁰ Hami Aydın, Tolga Ala, “İşletmelerde Yapılan Çek Hileleri: Ortaya Çıkarılması ve Önlenmesi”, **Erzincan Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt.1, Sayı.11, 2018,s.87-88.

²²¹ Association of Certified Fraud Examiners(ACFE), 2012 Report to The Nation on Occupational Fraud&Abuse, 2012, s.7.

gerçekleştirmek isteyen çalışanın aşağıdaki üç unsuru yapabiliyor olması gerekmektedir. Bu unsurlar;

- ❖ Boş bir çek yaprağına ulaşabilmek
- ❖ Yetkili kişinin imzasını taklit edebilmek
- ❖ Gerçekleştirilen hile eylemini gizleyebilecek bir konumda olmak

3.4.2.1.2. Alacaklıyı veya Miktarı Değiştirme Hileleri

Yetkili tarafından düzenlenmiş olan bir çekin çalışan tarafından ele geçirilmesiyle daha önceden yazılmış olan lehdar ve çek tutarı bilgileri değiştirebilmektedir. Her ne kadar hilekar tarafından başvuru olan bir yöntem olsa da bu hile türünde risk oldukça fazladır. Çünkü çek üzerinde yazılı lehdar bilgisinin değiştirilmeye çalışılması kolay bir yöntem olmamakla birlikte anlaşılması mümkün bir yöntemdir. Bu durum çeki düzenleyen haricinde yapıldığında zor olmakla birlikte hile eylemi çeki düzenleyen tarafından yapılmak istenirse bu durum daha da kolaylaşacaktır²²².

3.4.2.1.3. Sahte Ciro Hileleri

Bu hile türü sahte çek düzenleme hilesine benzemekte olup daha önceden düzenlenen bir çeki, işletme çalışanı ele geçirerek sahte ciro yoluyla haksız kazanç sağlamaktadır. Sahte ciro hilesinde hilekarın, çeki düzenlemesine ve imzalamasına gerek yoktur. Hile eylemi çekin gerçek alacaklısı dışında başka birine ciro edilmesi aşamasında gerçekleşmektedir²²³.

3.4.2.1.4. Yetkili Tarafından Gerçekleştirilen Hileler

Diğer hile eylemlerinde hilekar çekin imzalanması noktasında problemler yaşamaktadır. Çünkü bu yetki kendisinde olmadığı için ya imzalanmış bir çek üzerinden hile yaparak ya da herhangi bir şekilde imzalatma yoluna giderek hileyi

²²² Eric Thompson, "Check Fraud : A Guide to Avoiding Losses", **Check Fraud Working Group**, February 1999, s.2.

²²³ Bozkurt, s.274.

gerçekleştirmektedir. Ancak bu hile türünde imzalama yetkisi kendisinde olan hilekar için sorun, boş bir çek yaprağı bulmak ve işletme kayıtları içerisinde bunu gizlemektir.

3.4.2.2. Banka Hileleri

Günümüz şartlarında kötü niyetli işletme çalışanlarının başvurmuş olduğu bir başka hile türü ise banka aracılığıyla gerçekleştirilen ödeme hileleridir. Bu hile türünde çalışan işbirlikçisine veya kendi hesabına para transfer etmek suretiyle hile eylemini gerçekleştirmiş olur.

Hile unsurlarının ortaya çıkmasıyla birlikte banka işlemlerini gerçekleştiren çalışan için hile eylemi kaçınılmaz hale gelir. Banka işlemlerinin tek bir çalışan tarafından yürütülmesi fırsat unsurunu ortaya çıkaracaktır. Fırsat unsurunun ortaya çıkmasıyla birlikte baskı ve haklı gösterme unsurları da çok zaman almadan ortaya çıkacaktır.

Banka aracılığıyla yapılan ödeme hileleri genelde havale işlemleri üzerinden gerçekleşmektedir. Hilekar havaleyi işletmenin ticari faaliyette bulunduğu diğer işletmelere yapılmış gibi göstererek kendi yararına kullanmaktadır. Muhasebe sistemine kayıtlar aktarılırken banka ekstreleri üzerinden yapılması durumunda hilekar ekstreleri değiştirerek hilenin üzerinin örtülmesini sağlayacaktır. Bu durumda muhasebe biriminin durumu fark edebilmesi yapılacak hesap mutabakatlarına kalacaktır.

İşletmelerde daha nadir rastlansada banka aracılığıyla yapılan bir başka hile türü ise hilekarın şahsi faturalarını (elektrik su vb.) işletmenin banka hesabından ödemesidir.

3.4.2.3. Muhasebe Hesap Hileleri

Ödeme hilelerinin önemli aşamalarından biri olan kayıt süreci hilenin başarılı bir şekilde gerçekleşmiş olması için önemli kriterdir. Hile yapma planı olan çalışanlar yapacakları hilenin ortaya çıkmaması durumunu ve nasıl gizleyebileceklerini düşünmektedirler. Hileyi gizlemek isteyen çalışan muhasebe hesaplarında yapacağı değişikliklerle amacına ulaşmış olur. Muhasebe bölümünde çalışan hilekar, hileyi gizleyebilmek için kayıtları değiştirme veya fiktif hesaplar açma yoluna giderek yapmış

olduğu hileye gerçekçilik kazandırmıştır. Satın alma işlemlerinin de bir parçası olan ödeme faaliyeti, genellikle cari hesaplarda yapılan değişikliklerle yapılmaktadır. Bu tür hile eylemlerine görevlerin ayrılığı ilkesine uygun hareket edilmediği için genellikle küçük ve orta büyüklükte ki işletmelerde rastanmaktadır²²⁴. Oluşabilecek bu tür hilelerin önlenmesinde aşağıda bahsedilen i kontrollerle önlenebilmektedir.

İşletmede demelere ilişkin en önemli iç kontrol küçük demeler dışındaki tüm ödemelerin bankalar aracılığıyla veya ek üzerinden yürütülmesidir. deme işlemlerine ait hileleri kontrol altında tutabilmenin bir başka yolu ise; faturaların onaylanması, borçların kayıtlara aktarılması ve faturaların ödenmesi işlevlerinin birbirinden ayrı bir şekilde yürütülmesini saėlamaktır²²⁵.

Nakit demeler üzerinde etkin bir iç kontrol sisteminin işletilebilmesi için ödemelere ilişkin oluşan belgenin ilgili bölüme iletilmiş olması gereklidir. Bu belgeler üzerinde matematiksel doğruluk araştırıldıktan sonra, sadece onaylanmış demeler, ödeme işlemini gerçekleştirmeye yetkili personelce gerçekleştirilmelidir.

Nakit üzerinde etkisi olan diğer bir ödeme aracı ise çeklerdir. Çekler üzerinde etkin bir kontrolü sağlayabilmek için, hazırlama, onaylama ve çekin verileceği kişiye teslim etme sorumluluklarının farklı kişilerde toplanması gerekmektedir. Keşide edilen ekler, imzalanmadan önce onay verecek yetkili tarafından, ödeme yapılmayı gerektirecek belge incelemesinden geçirilmelidir. ekleri onaylayacak kişi, kesinlikle boş eklere imza atmamalıdır. Mümkün olduğunca en az iki imza ile çeklerin keşide edileceği bir sistem geliştirilmelidir. deme işlemleri yapılp, belgeler kayıtlayacak bölüme ulaştıktan sonra çok geçmeden kayıtlara işlenmelidir. demelerin eksiksiz bir biçimde kayıtlara geçmesini sağlamak için, çeklerde ve diğer ödemeyi kanıtlayıcı belgelerde sıra numarası bulunmalıdır. Gerçekleştirilen ödemelerle, kayıtlar belirli periyotlarla karşılaştırılmalıdır. Bu durumu destekleyecek nitelikte satıcılar ile

²²⁴ etin, s.87-88.

²²⁵ Nadire Güneş, “İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Hileli Finansal Raporlamayı nlemedeki Rolü: Kahramanmaraş’ta Bir Alan alışması”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi SBE, 2012), s.59.

mutabakatlar yapılarak, yardımcı hesaplarında kayıtlarının doğruluğunu sağlamak adına karşılaştırma çalışmaları yapılmalıdır²²⁶.

Bankadan yapılan ödemelere ilişkin en önemli kontrol, ödeme emri verilen işlemin içeriğinin ve imzalarının kontrolüdür. Ödeme emirlerinin tutarsal olarak büyüklüğü göz önünde tutularak imza yetkilendirmeleri organizasyon yapısına göre revize edilmelidir. Belirli periyotlarla alınacak banka ekstreleri ile işletmenin banka hesabı kayıtları karşılaştırılmalıdır²²⁷.

3.4.3. Mal ve Hizmet Satışlarında Yapılan Hilelerini Önlemeye İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı

Bilinçli ve garantici bir hilekara, *“işletmenin satış faaliyetleri esnasındaki parasını mı çalarsın, yoksa müşteri alacaklarından yaptığı tahsilatları mı çalarsın?”* söyleminde bir soru sorulduğunda bu soruya yanıt olarak hiç düşünmeksizin *“satış sırasında oluşan parayı çalarım”* şeklinde olacaktır. Bu durumun nedeni gayet açık ve ortadadır. Satışın yapıldığı esnada tahsili gerçekleşen paraya ulaşabilen bir çalışan, bu parayı çalarsa, o esnada hiçbir yerde satışla ilgili bir kayıt bulunmayacaktır²²⁸.

Mal ve hizmet satışları ile ilgili yapılabilecek hileleri üç başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar; sahte satışlar, satışların kayıtlara alınmaması, satışların olduğundan düşük gösterilmesi sıralanabilir.

3.4.3.1. Sahte (Kayıtsız) Satışlar

Bu hile eyleminde hilekar işletmenin nakdini satışların kayıtlara alınmaması nedeniyle çalar. Kayıtlarda herhangi bir bilgi bulunmadığı için çözülebilmesi oldukça zordur. Burada çalışan işbirlikçisi üçüncü kişiye malı satar ancak satış işlemini kayıtlara almaz. Kayıtları yapmış gibi malı yükleyerek gönderen hilekar, bazen hediyeler olarak

²²⁶ Hasan Kurt, Nakit Sistemine İlişkin İç Kontrol Yapısının Oluşturulması, <https://www.xing.com/communities/posts/nakit-sistemine-iliskin-ic-kontrol-yapisinin-olusturulmasi-1002867802>, (22 Aralık 2018)

²²⁷ Osman Okuyan, “Nakit ve Nakit Benzerleri ile İlgili Muhasebe Hileleri ve Vaka Analizleri”, (Yüksek Lisans Projesi, Trakya Üniversitesi SBE, 2014), s.40.

²²⁸ Bozkurt, s.297.

yarar sağlayacağı gibi bazen de elde edilen hasılatı ikiye bölüşerek çıkar sağlamaktadır²²⁹.

3.4.3.2. Satışların Kayıtlara Alınmaması

Satış elemanı müşteriye yapmış olduğu mal veya hizmet satışına ilişkin bedeli çalarak hile eylemini gerçekleştirir. Bu durumda yapılan satış kayıtlara geçirilmediğinden hiçbir ize rastlanmaz. Ancak sonuçta bir satış yapılmıştır ve bu satış hizmet satışı değilse işletmenin stoklarını etkileyecek fiziki envanter ile kaydi envanter bozulacaktır. Sayım sonuçlarında bu durum ortaya çıkacak ancak direkt olarak hile eylemi ile ilişkilendirmek mümkün olmayacaktır. Bu hileyi yapmanın muhtelif yolları bulunmaktadır. Özellikle perakende satış yapılan işletmelerde yapılan satışlar yazar kasaya kaydedilmeden çalınabilir. Bir diğer olası hile eylemi ise çalışanın işletmeyi mesai saatleri dışında açarak satış işlemi gerçekleştirmesidir. Bilhassa merkezi uzak yerlerde olan işletmelerde bu durumun görülme olasılığı oldukça fazladır.

3.4.3.3. Satışların Olduğundan Düşük Gösterilmesi

Hilekar, bazı durumlarda yapılan satış bedelinin tamamını çalmamakta veya çalamamaktadır. Bazen yapılan satış bedelinin bir kısmına el koyarak geriye kalan kısmın kayıtlara alınmasını sağlamaktadır. Kilit nokta hilekarın müşteriden alınacak tutarın tamamını alması ancak kayıtlara bunun bir kısmını aktarmasıdır. Örneğin; satışa ilişkin belgenin üzerinde değişiklikler yaparak satışı daha düşük bir değerde gösterebilir. Satışı olduğundan daha düşük göstermek isteyen çalışanın yapabileceği bir başka hileli işlem ise malı veya hizmeti müşteriye tam değeriyle satması ancak muhasebeye iskontolu bir şekilde yansıtmasıdır²³⁰.

Satış işlemlerinde etkin bir iç kontrol yapısında dikkat edilmesi gereken unsurlar aşağıda açıklanmıştır;

İşletmenin peşin olarak yapmış olduğu satışlarda etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı şu koşullara bağlıdır; satış yapan kişi ile tahsilatı yapan kişi ayrılarak bir

²²⁹ Clifton, James, Buckhoff, Thomas, "Exotic Embezzling: Investigation Off-Book Fraud Schemes", the CPA Journal, September 2003. <http://archives.cpajournal.com/2003/0903/dept/d095603.htm> , (22 Aralık 2018)

²³⁰ Bozkurt, s.298-301.

çalışanın yaptığı işlem diğer çalışanla kontrol edilmelidir. Raporlanan satış alındılarının gün sonu toplamı ile tahsil edilen tutarın eşit olması gerekmektedir. Böylelikle tahsil edilen para toplamı ile yapılan satışlar karşılaştırılarak eşit olduğu teyitlenmelidir²³¹.

Kredi satışlarda ise süreç aşamaları; satış siparişinin hazırlanması, siparişin müşteriye gönderimi, müşterinin borçlandırılması, müşteriden bedelin tahsili şeklinde olmaktadır²³².

Satış Siparişlerinin Hazırlanması: Müşteriden gelmiş olan bir satış siparişine istinaden satış departmanı ve kredi departmanınca değerlendirilip onaylandıktan sonra bir kopyası gönderimi gerçekleştirecek bölüme iletilerek siparişin gerçekleşmesi sağlanır. Hazırda bulunmayan ve üretim ihtiyacı olan siparişlerde ise üretim bölümünün de durumdan belge ile haberdar edilmesi gerekmektedir²³³.

Müşteriye Kredi Açma: Kredili olarak yapılan satışlarda onaylama yetkisi kredilendirme bölümü tarafından yapılmalıdır. Bu durumda müşteri daha önceden çalışılan bir müşteri ise geçmiş kredi limitlerine göre, yeni bir müşteri ise hakkında uygun bilgiler toplanarak kredi limiti belirlenir²³⁴. Kredi limiti onaylama işlemi şüpheli ve değersiz alacaklar için oldukça önemli olduğu için yönetimin vermiş olduğu kredi yetkisinin dışına çıkılmamalıdır²³⁵.

Siparişin Gönderilmesi: Sipariş alma işleminden sorumlu çalışan dışındaki bir çalışan tarafından malın siparişle karşılaştırılması yapılmalıdır. Bu şekilde satış fişinde bulunan ile gönderimi sağlanacak siparişlerin miktar ve kalite özellikleri karşılaştırılarak müşteri siparişi ile gönderimin farklılığında oluşabilecek yolsuzluklar engellenmiş olur²³⁶.

Satış Faturasının Düzenlenmesi: Gerçekleştirilmiş olan her yüklemenin faturası düzenlenmiş olmalıdır. Bu nedenle müşteri sipariş formu, yükleme belgesi ve fatura karşılaştırmaları bu üç belgeyi düzenleyenler dışında bir çalışan tarafından karşılaştırılmalıdır. Satış faturalarının düzenlenmesi daha önceden onaylanmış bir fiyat

²³¹ Holmes, Owermyer, s.143

²³² Ertürk, s.97.

²³³ Holmes, Owermyer, s.144

²³⁴ Nejat Bozkurt, **Muhasebe Denetimi**, 6. Basım, İstanbul: Alfa Basım Yayım, 2012, s.254.

²³⁵ Celal Kepekçi, **Bağımsız Denetim**, İstanbul: Avcıol Basım, 2004, s.172.

²³⁶ Ertürk, s.98.

listesine istinaden yapılmalıdır. Bu amaçla faturalar ile fiyat listesi karşılaştırılarak faturalarda yer alan satışlar yeniden hesaplanmalıdır.

Satış İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi: Sipariş formu, yükleme belgesi ve satış faturası olmadan kayıt yapılmamalıdır. Kayıtlar bu üç aşamada aktif çalışan kişiler haricindeki bağımsız bir kişi tarafından yapılmalıdır. Ayrıca muavin hesaplar ile ana hesaplar belirli periyotlarla karşılaştırılarak kontrol edilmelidir. Belirli periyotlar ile kayıt işlemi yapan çalışan dışındaki bir çalışan tarafından müşteriler ile hesap mutabakları yapılarak bakiyeler kontrol edilmelidir.

3.4.4. Para Tahsilatlarında Yapılan Hileleri Önlemeye İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı

İşletmede tahsilat işlemi yapmış olduğu satışlara istinaden gerçekleştirilen bir faaliyet olduğu için o bölümde anlatılan olası hile eylemleri bu bölüm için de geçerliliğini korumaktadır. Tahsilat yapıldıktan sonra veya yapıldığı esnada oluşabilecek hileleri önlemede iç kontrollerin yapısı aşağıda anlatıldığı şekilde olmalıdır;

Öncelikle tahsilatların hile ve yolsuzluktan çok kolay etkilenebilmeleri nedeniyle tahsilinin gerçekleştiği anda uygulanabilirliği alınacak iç kontrol önlemleri açısından çok önemlidir. Aksi halde geç kalınmış olabileceği gibi ortaya çıkarmak da zorlaşacaktır. Bu nedenle tahsilat işlemlerinde olması gereken iç kontrolleri şu şekilde sıralamak mümkündür²³⁷:

- ❖ Banka hesaplarının açılması veya kapatılması işlemleri yönetim kurulu veya finans yöneticisinde olmalıdır.
- ❖ Yazar kasa kullanımı peşin olarak yapılan satışlarda oldukça önemlidir. Ancak iyi bir iç kontrol gereği kasiyerin çalışmaları devamlı gözetim altında tutulmalıdır.
- ❖ Müşteriden alınan çek veya senetlerin ciro edilebilme yetkisi teslim alan kişiye verilmemelidir.

²³⁷ Celal Kepekçi, İç Kontrol Sistemi, Ankara: Tesmer Yayınları, Yayın No:6, 1994, s.65

- ❖ Günlük kasa sayımı yapılarak yazar kasa raporu ile karşılaştırması sağlanmalıdır.
- ❖ Tahsili gerçekleşen paraların her gün sonunda bankaya yatırılması gerekmektedir.
- ❖ Bankaya yatırılan para dekontu ile günlük kasa defteri veznedar dışındaki bir personel tarafından karşılaştırılmalıdır.
- ❖ Para, çek ve senetleri müşterilerden teslim alma ve elde tutma işlevleri ile kayıt işlevleri birbirinden ayrı personeller üzerinde yetkilendirilmelidir.

Bunların dışında görevlerin ayrılığı ilkesine istinaden tahsilat işlemlerini ile kayıt işlemlerinin birbirinden farklı personellerce yapılması hile eyleminin yaşanmasını önemli ölçüde azaltacaktır. Bu duruma istinaden var olması gereken kontrol faaliyetlerini şu şekilde sıralamak mümkündür²³⁸:

- ❖ Tahsilat gerçekleştiği gün kasa defterine kaydının yapılması gerekmektedir.
- ❖ Günlük kasa defteri tutarları ile yevmiye defteri kayıtları bu işlemleri gerçekleştirmeyen bir personelce karşılaştırılmalıdır.
- ❖ Tahsili gerçekleşerek müşteriden alınan para, çek veya senetler kasada saklanmalı, kasaya erişim yetkilendirilmelidir.
- ❖ İşletmenin en likit ve en riskli yapısı olan kasa hırsızlık ve yangından korunmalıdır.
- ❖ Müşterinin cari hesabına yapılacak kayıtlar veznedar ve satış tahsilatı yapanlar dışında bir personelce yapılmalıdır.

3.4.5. Stok Hilelerini Önlemeye İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı

Geçmiş olduğumuz yıllar boyunca Amerika’da, iki düzineden fazla büyük perakende şirketi, envanter sahtekarlığı nedeniyle iflas başvurusunda bulunmak zorunda kaldı. Bunlar arasında Revco İlaç Mağazaları, Crazy Eddie Electronics, Leslie Fay Kadın Giyim ve Macy’in Mağazalar gibi karlı görünen mağazalar sayılabilir. Hepsi de envanter sahtekarlığından büyük ölçüde etkilendi. Bu yapı, çalışanlar tarafından

²³⁸ Onur Baydarol, “İç Kontrol Sistemi Etkinliğinin Muhasebe Dnetimindeki Önemi ve Kontrol Riskinin Belirlenmesi”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE) 2007, s. 45.

çalınmanın ve yönetim tarafından finansal tablo manipölasyonu yapmanın en yaygın alanlarından biridir²³⁹.

Stok hilelerinin yapılma oranına baktığımızda, bu tür hilelerin büyük bir bölümünün çalışanlar tarafından yapıldığı görülsede; bir başa boyutu da yönetim tarafından yapılan stok hileleridir. Çalışmanın muhteviyatı gereği bu tür hilelerde sadece çalışanlar tarafından yapılan stok hilelerinden bahsedilecektir.

3.4.5.1. Çalışanlar Tarafından Yapılan Stok Hileleri:

Çalışan sayısının fazla olması, karışık muhasebe sistemleri ve yüksek tutarlı stoklardan oluşan işletme yapılarında stok hilelerinin önlenmesi oldukça zorlaşmaktadır. Bununla birlikte hileye elverişli stok tipi; küçük veya rahatça taşınabilen aynı zamanda değerli ve kolayca satılabilecek olanlardır. Çalışanlar tarafından en çok yapılan stok hileleri; stokların doğrudan çalınması, kusursuz stokların hurdaya çıkarılması ve satılması, yetkilendirilmemiş nakliyatlarıdır²⁴⁰. Stok hilelerine ilişkin olası hileler şu şekilde sıralanmaktadır:

- ❖ Stokların şahsi ihtiyaçlar için kullanılması veya satma amaçlı zimmete geçirilmesi,
- ❖ İşletmeye fiziki olarak gelmemiş olan bir malı gelmiş gibi göstermek,
- ❖ Malı bilerek olması gerekenden farklı bir depoya transfer ederek karışıklık sağlamak,
- ❖ Depoya alınan bir malın kayıtlara girişinin yapılmaması,
- ❖ Hurdaya ayrılmış olan stokların satış amaçlı çalınması,
- ❖ Stok sayımlarında var olmayan malları varmış gibi gösterilmesi veya depoda olan malların bazılarının stok listesine eklenmemesi,
- ❖ Gelen faturaları sisteme kaydedilmeden saklanması veya yok edilmesi,

Stok hilelerinde depo sorumlusunun yapmış olduğu hileler dışında yapılabilecek hileler ise muhasebe işlemleriyle yapılacak olanlardır. Depodan sorumlu kişinin muhasebe kaydı atabiliyor olması veya muhasebe kaydı atabilen bir çalışan ile

²³⁹ Duvall, Jennifer, “ Inventory Fraud: Don’t Be Left Scratching Your Head”, <http://www.bus.lsu.edu/accounting/faculty/lcrumpley/invfraud.html>, (23 Aralık 2018)

²⁴⁰ Çelik, s.81-83

anlaşması dolayısıyla da stok hilelerine başvurulabilir. Bu tarzda yapılabilecek hileler şu şekilde sıralanabilir²⁴¹;

- ❖ Çalınan malların hurda niteliğinde kayıtlara alınması,
- ❖ Satın alınan stokların tutar, birim ve ölçülerinin bilerek yanlış girilmesi,
- ❖ Mükerrer kayıt oluşturmak,
- ❖ Kasıtlı bir şekilde hesap hatası yaparak, hesabın çalışma stiline uygun hareket etmemek,

Stok hilelerini önleyebilmek için iç kontrol yapısındaki en önemli unsur görevlerin ayrılığı ilkesinin çalışanlar üzerinde uygulanmasıdır. Stokları etkileyen süreçler tek bir çalışan tarafından yürütülmemeli farklı çalışanlar arasında uygun yetkilendirmeler yapılmalıdır. Aşağıda sayılan faaliyetler birbirinden farklı birim ve çalışanlar üzerinde toplanmalıdır.

- a. Stokların alımlarının yapılması
- b. Stoklara ait faturalar ve muhasebe kayıtları
- c. Stokların dağıtılması
- d. Hurda stok belirleme
- e. Hurda stok satışları ve bunların kayıt edilmesi
- f. Alımlara ilişkin ödemelerin yapılması

Ayrıca stok girişlerinden çıkışlarına herşey belgelere dayandırılmalıdır. Depodaki bütün stoklar fiziki olarak korunmalı, erişimler yetkilendirilerek kilit sistemleri kullanılarak erişimler engellenmelidir. Bunun dışında kamera sistemleri kurularak elektronik ortamda da kayıtların izlenmesi sağlanmalıdır²⁴².

²⁴¹ Eda Temelli, “Stoklara İlişkin Muhasebe Hileleri ve Uygulama Örneği”, (Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi SBE), 2014, s.34.

²⁴² Acfe, Inventory Record Frauds, <https://brisbaneacfe.org/library/occupational-fraud/inventory-record-frauds/>, (24 Aralık 2018)

3.4.6. İnsan Kaynakları ve Bordrolama Hilelerini Önlemeye İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı

Bordro sahtekarlığı tüm işletmelerin %27'sinde görülürken küçük işletmelerin ise neredeyse yarısında görülmektedir. Bir işletme büyüdükçe bordro karmaşıklıkları önemli ölçüde arttığından, bu noktada yöneticilerin daha dikkatli olmaları gerekmektedir²⁴³.

İşletme sahipleri için en büyük ipuçlarından biri bordro departmanında çalışan hilekarın çok nadir belkide hiç yıllık izin kullanmaması ve işe devamlı herkesten önce gelmesi ve geç çıkmasıdır. Bu, başka hiç kimsenin işini yapmamasını ve suçunu bulamamasını sağlamak için atılmış olduğu klasik adımlardır. İşletmeler için dikkat edilmesi gereken üç ana bordro sahtekarlığı vardır²⁴⁴. Bunlar;

3.4.6.1. Hayalet Çalışan Hileleri

Bu hile türünde ilk aşama, hayalet çalışanın işletmenin bordrosuna çeşitli faaliyetlerle dahil edilmesidir. Bu tarz hileler, genel olarak gerekli yetkilere sahip veya işletmenin bordro kayıtlarına ulaşabilen çalışanlar tarafından yapılmaktadır. Bu çalışanlar, işletmenin personel kayıtlarına yeni çalışan dahil edebilme imkanına sahiptir²⁴⁵. Düzenlenmesi ve dolayısıyla tespit edilmesi zor hilelerden biri olan hayalet çalışan yaratma, potansiyel olarak hilekar için oldukça kazançlıdır²⁴⁶. Hayalet çalışan, ya işletmede daha önce hiç çalışmamış biri ya da daha önce çalışıp ancak henüz işletmenin kayıtlarından silinmemiş ve ücret ödemesi yapılan bir hayali çalışandır²⁴⁷.

Örneğin, işletmenin bordro bölümünde çalışan bir kişiye, işe yeni alınan kişileri kaydetme, bilgi ve belgeler üzerinde değişiklikler yapma ve ücret çeklerini dağıtma sorumlulukları verilmiştir. Bu tip çalışanın yöneticisinin yaptığı hata ise ona

²⁴³ David Nicholls, "The 5 Most Common Fraud Scenarios For Small Businesses" April 2017, <https://www.entrepreneur.com/article/290551>, (24 Aralık 2018)

²⁴⁴ Payroll Fraud: How to Find it And Fight it, 2016, <https://www.sage.com/za/newsroom/sage-hr-and-payroll/2016>, (24 Aralık 2018)

²⁴⁵ Uğur Kırık, "Şirketlerde Hilenin Tespiti ve Önlenmesi", (Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi SBE), 2016, s.77.

²⁴⁶ Payroll Fraud: How to Find it And Fight it, 2016, <https://www.sage.com/za/newsroom/sage-hr-and-payroll/2016>, (24 Aralık 2018)

²⁴⁷ The College Investor, **The Three Types of Payroll Fraud: Are Your Employees Stealing From You?**, <https://thecollegeinvestor.com/15949/the-three-types-of-payroll-fraud-are-your-employees-stealing>, (24 Aralık 2018)

güvenerek, yapmış olduğu işlemlere dikkatsiz bir şekilde onay vermesidir. İşletmenin içerisinde görevlerin ayrılığı ilkesinin zayıf olması ve kontrol eksikliği çalışanı şanslı bir konuma sokmaktadır²⁴⁸. Hayalet çalışan hilelerini önleyebilmek için işletmeler aşağıdaki kontrolleri uygulamaya koymalıdır. Bunlar;

- ❖ Personel işe alınması ve değişiklik yapılması faaliyetlerini yürüten personel ile bordro faaliyetlerini yürüten personeller birbirinden farklı olmalıdır²⁴⁹.
- ❖ Maaş bordrosuna yeni eklenecek bir personel için bir üst yetkili kişiden onay alınmalıdır.
- ❖ Ücret dağıtılması işlevini yapanlar ile bordroyu düzenleyenler farklı kişiler olmalıdır.
- ❖ İşe alımlar sırasında çalışanlarla ilgili ayrıntılı bilgiler toplanmalıdır²⁵⁰.
- ❖ Çalışılan zamanların belirlenmesi ve ücret bordrolarının hazırlanması işlevi ayrı bir birim tarafından yapılmalıdır²⁵¹.

3.4.6.2. Sahte Çalışma Saatleri

Bu tür hilelerde hayali çalışan yaratma güdüsü yerine gerçekten var olan çalışanlar üzerinden işletmeye kayıp yaşatılmaktadır. Saat başı ücret esaslı çalışan bir kişinin ücret hesaplaması çalışılan saatin saat başı ücret ile çarpılması ile bulunmaktadır. Bu tür hilelerde çalışanın çalışmış olduğu saat miktarı veya saat başına ücreti ile oynanarak ücretler şişirilmektedir²⁵². Ancak bu tür dolandırıcılık yalnızca çalışanlar tarafından kendi zaman çizelgelerinde işlenmez. Bir çalışan başka bir çalışanın zaman çizelgesinde yapacağı değişiklikler ile, her ikiside iş birliği içinde sahte çalışma saatleri yaratmış olur. Sahte çalışma saatleri hilelerini önlemenin bir kaç etkili yolu vardır. Bunlar;

²⁴⁸ Bozkurt, s.252.

²⁴⁹ The College Investor, **The Three Types of Payroll Fraud: Are Your Employees Stealing From You?**

²⁵⁰ Dawn Lomer, “31 Ways to Prevent and Detect Payroll Fraud”, <https://i-sight.com/resources/31-ways-to-prevent-and-detect-payroll-fraud/>, (24 Aralık 2018)

²⁵¹ Ertürk, s.103.

²⁵² Kırık, s.79.

- ❖ Zaman çizelgelerindeki sonradan yapılabilecek değişiklikleri engelleyebilmek için elektronik zaman çizelgeleri kullanılmalıdır.
- ❖ Fazla çalışma verileri muhakkak kontrolör aracılığıyla onaylanmalıdır²⁵³.
- ❖ Bordronun hazırlanması, ödemelerin yapılması ve doğrulama işlevleri kesinlikle birbirinden ayrılmalıdır.
- ❖ Personel kartlarının doldurulmasında zaman çizelgesi kullanılıyorsa, kart basılma işlemleri kontrolör tarafından gözlenmelidir.
- ❖ Bordroda yer alan vergi ve sigorta bilgileri ile devlete verilen beyannameler belirli dönemlerde karşılaştırılmalıdır²⁵⁴.

3.4.6.3. Prim Hileleri

Prim, çalışanlara yaptıkları iş sonucunda verilmesi taahhüt edilen genellikle bir orana bağlı ücret türüdür. Örneğin, bir satış elemanına yapmış olduğu satışların belirli bir oranınca verilen prim veya komisyon gibi. Bu gibi durumlarda hile, iki yolla yapılabilmektedir;

- a) Yapılmış olan satışların tutarında değişiklik yaparak şişirmek
- b) Prim oranını hileli bir şekilde arttırmak

Prim hilelerini önlemenin bir kaç etkili yolu vardır. Bunlar;

- ❖ Satış biriminde çalışan bir personelden bağımsız bir kişi tarafından primler kontrol edilmelidir.
- ❖ Çalışanın elde etmiş olduğu primler bağımsız bir kişi tarafından oran olarak kontrol edilmeli ve onaylanmalıdır²⁵⁵.

²⁵³ Dawn Lomer, (24 Aralık 2018)

²⁵⁴ Kırık, s.80.

²⁵⁵ Bozkurt, s.265.

4. BÖLÜM

4. ETKİN BİR İÇ KONTROL SİSTEMİNİN İŞLETMEDEKİ HİLELERİ ÖNLEMEDEKİ ROLÜ VE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde; araştırmanın amacı, modeli, evreni ve örnekleme, verilerin toplanması, verilerin analizinde kullanılan yöntemler, geçerlik ve güvenilirliğin sağlanmasına yönelik çalışmalar ile ilgili bilgiler ve araştırmanın bulguları verilmiştir.

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ

Ülkemizde Perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmeler büyük paya sahip, önemli oranda istihdam sağlayan ve gayri safi yurtiçi hasılaya ciddi oranda katkısı olan kuruluşlardır. Dünya çapında perakende satışlarının, e-ticaret de dahil olmak üzere 2017 yıl sonunda 23.445 milyar dolar olarak gerçekleştiği tahmin ediliyor. E-ticaret sektörü her yıl, geleneksel perakende sektöründen yaklaşık yüzde 1 oranında pay alıyor. Perakende e-ticaret satışları 2017 yılsonunda dünya çapında 2.350 milyar dolara ulaşacak. Bu oran toplam perakende satışlarının yüzde 10,1'ini oluşturuyor. Bu noktada, küresel e-ticaretin toplam perakende satışları içerisindeki payı 2011 yılında yüzde 3,6 iken 2016'da bu oranın yüzde 8,7'ye yükseldiğini belirtmek gerekiyor.

Türkiye perakende pazarının yaklaşık yüzde 67'sini geleneksel perakende, yüzde 33'ünü ise organize perakende oluşturuyor. Organize perakende pazarı özellikle son 20 yılda büyük bir sıçrama göstermiş olmasına rağmen, esnafılık geleneği binlerce yıla dayanan Türkiye'de geleneksel perakende hala önemini koruyor. Ancak organize perakende sektörü büyüme ivmesini korurken, geleneksel sektörde düşüş yaşanıyor. Bunun birkaç sebebi arasında; AVM yatırımlarında yaşanan büyük artış, geleneksel perakendenin içinde bulunduğu rekabet çıkmazı, tüketici davranışlarındaki değişim ve alışveriş alışkanlıklarını kökünden sarsan teknolojik gelişmeler sayılabilir. Ülkemizde 1995 yılında 12 olan AVM sayısı, 2016 yılına gelindiğinde 387'ye yükseldi. 2017 Eylül ayı itibarıyla 415 olan AVM sayısının ise yılsonunda 443'e, 2018'de 463'e, 2019'da

465'e yükselmesi bekleniyor²⁵⁶. Görüldüğü üzere sektör her geçen gün büyük bir ivmeyle genişlemekte ve bunun doğal sonucu olarak karmaşık iş yapısı halini almaktadır. Sektördeki işletmelerin geleceğe güvenle bakabilmelerindeki önemli unsurlardan biri etkin bir iç kontrol sisteminin varlığıdır. İç kontrol sisteminin etkinliği sektördeki işletmeler açısından büyük kayıplara sebep olan hile ve yolsuzlukların önlenmesinde de büyük önem taşımaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada, perakende sektöründe gerçekleştirilen bir uygulama ile etkin bir iç kontrol sisteminin işletmelerdeki hileleri önlemedeki rolünün tespiti amaçlanmıştır. Bu temel amacın yanında; iç kontrol ve hilelerin mevcut durumu, bunların işletmenin hukuki yapısı, çalışan ve mağaza sayısı, faaliyet yılı ve işletmede iç denetim biriminin varlığına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır.

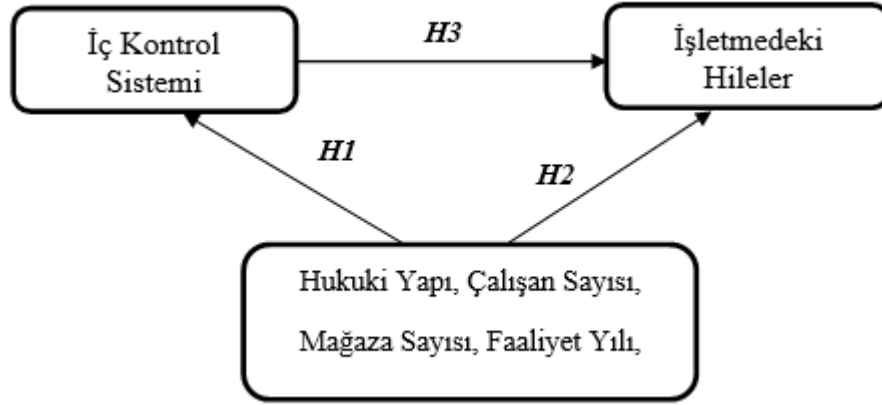
4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. İlişkisel tarama modeli, “iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim olup olmadığını ve birlikte değişim mevcutsa bu değişimin derecesini tespit etmeyi amaçlayan araştırma modeli” olarak açıklanmaktadır.²⁵⁷

Buna göre, araştırmanın modeli Şekil 19'daki gibi kurgulanmıştır.

²⁵⁶ KPMG, Perakende Sektörel Bakış, 2018, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2018/01/sektorel-bakis-2018-perakende.pdf>, (16 Mart 2019)

²⁵⁷ Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2016, s. 81.



Şekil 19: Araştırmanın Modeli

Kurulan model doğrultusunda araştırmanın hipotezleri ise aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

- H1:** İşletmelerdeki iç kontrol sistemi; hukuki yapı, çalışan sayısı, mağaza sayısı, faaliyet yılı ve iç denetim biriminin varlığına göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H2:** İşletmelerdeki hileler; hukuki yapı, çalışan sayısı, mağaza sayısı, faaliyet yılı ve iç denetim biriminin varlığına göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H3:** İşletmelerdeki iç kontrol sistemi ile hilelerin önlenmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

4.4. EVREN VE ÖRNEKLEM

Çalışmanın evrenini, İstanbul ilinin Anadolu yakası Pendik ilçesindeki alışveriş merkezlerinde (AVM) faaliyet gösteren toplam 248 farklı işletme oluşturmaktadır. Örneklemde ise yine İstanbul ilinin Pendik ilçesindeki alışveriş merkezlerinde faaliyet gösteren toplam 51 işletme yer almıştır. İşletmelerin seçiminde uygun (kolaycı) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Uygun örnekleme, “birimlerin seçiminin kolay

ulařılabilir ve evreni temsile uygun olduđu dűřűnűlen birimler arasından yapıldıđı örneklemedir”²⁵⁸.

4.5. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmanın verileri, işletmelerde iç kontrol ve hileler ile ilgili olarak literatűrde yer alan çeşitli araştırmaların incelenmesi ve uzman g rűřlerinin alınması sonucunda oluşturulan anket aracılığıyla toplanmıştır. Hazırlanan anket, demografik bilgiler ve “İşletmelerde İç Kontrol ve Hileler  l eđi (İİKH )” olmak üzere iki b lűmden oluşmuştur (Ek-1).

Demografik bilgiler b lűműnde katılımcılara cinsiyet, yař, eğitim dűzeyi, sorumlu oldukları departman, unvan ve işletmenin hukuki yapısı, çalışan ve mağaza sayısı, faaliyet yılı ve işletmede denetim biriminin mevcut olup olmadığı ile ilgili toplam 10 soru y neltirmiştir. Bu sorulara cevaplar, çoktan seçmeli ve açık uçlu olarak alınmıştır.

İİKH  ise toplam 6 alt boyutta yer alan toplam 52 maddeden oluşmaktadır. Alt boyutlar ve madde sayıları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

İşletmelerde İç Kontrol ve Hileler  l eği (İİKH ) Madde Yapısı

Alt Boyutlar	Maddeler	Madde Sayısı
Satın Alma İşlemleri İle İlgili İ� Kontrol	1-8	8
Satış İşlemleri İle İlgili İ� Kontrol	9-16	8
�deme ve Tahsilat İşlemleri İle İlgili İ� Kontrol	17-24	8
Stok İşlemleri İle İlgili İ� Kontrol	25-32	8
İK ve Bordrolama İşlemleri İle İlgili İ� Kontrol	33-40	8
Hileler İle İlgili �nermeler	41-52	12
Toplam	1-52	52

²⁵⁸ Fikret Tuna, *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*, Ankara: Pegem Akademi, 2016, s. 14.

Buna göre ilk 5 alt boyutta; satın alma, satış, ödeme ve tahsilat, stok, insan kaynakları (İK) ve bordrolama ile ilgili önermelerden yola çıkarak işletmede etkin bir iç kontrol sisteminin bulunup bulunmadığı, son alt boyutta ise işletmede hilelerin yaygınlığı tespit edilmeye çalışılmaktadır. Katılımcılar İİKHÖ’de yer alan toplam 52 maddeye “1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum” cevaplarından oluşan 5’li likert tipi ölçek ile yanıt vermektedir. Alt boyutlarda ve toplamda toplam puanın madde sayısına bölünmesi ile ortalama puanlar hesaplanmaktadır. Ortalama puanlar arttıkça iç kontrol ve hileler artmaktadır.

4.6. VERİLERİN ANALİZİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

Katılımcılardan toplanan verilerin analizinde Sosyal Bilimciler için İstatistik Programı (SPSS 24.0) kullanılarak nicel analiz yöntemi kullanılmıştır. Nicel analiz yöntemi “yapılan araştırmanın amaçlarına yönelik olarak toplanmış olan verilerin bir istatistik haline getirilerek analiz edilmesi ve bu yolla bulgulara ulaşılmasını hedefleyen analizler” olarak tanımlanmaktadır.²⁵⁹

Bu kapsamda; ortalama, standart sapma, yüzde, çarpıklık ve basıklık gibi tanımlayıcı istatistik yöntemleri ile t-testi, varyans analizi (ANOVA), Pearson korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Elde edilen bulgular $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde ve %95 güven aralığında değerlendirilmiştir.

T-testi, varyans analizi (ANOVA) ve Pearson korelasyon analizi gibi parametrik yöntemlerin kullanılmasının nedeni toplanan verilerin normal dağılım yani parametrik özellik göstermesidir. Yapılan normallik testleri sonucunda verilere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,50$ aralığında olduğu tespit edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,50$ aralığında olması normal dağılım olduğu şeklinde yorumlanmalıdır²⁶⁰ (Tablo 3).

²⁵⁹ Catherine Dawson, **Araştırma Yöntemlerine Giriş**, Asım Arı (çev.), Konya: Eğitim Yayıncılık, 2015, s. 19

²⁶⁰ Barbara G. Tabachnick ve Linda S. Fidell, **Using Multivariate Statistics**, 6. Baskı, Boston: Allyn & Bacon, 2013.

Tablo 3

İç Kontrol ve Hile Puanlarına Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Puan	Çarpıklık	Basıklık
İç Kontrol	-0,674	-0,423
Hile	0,527	0,069

4.7. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİĞİN SAĞLANMASINA YÖNELİK ÇALIŞMALAR

Çalışmamızda kullanılan ölçeğin geçerli özellik gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla temel bileşenler (principal components) ve eğik döndürme (direct oblimin) yöntemleri kullanılarak Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Faktörlerin birbiri ile ilişkili olduğu düşüncesi üzerine kurulu analizlerde eğik döndürme (direct oblimin) yönteminin kullanılması önerilmektedir.²⁶¹ AFA sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4

Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Başlangıç Öz Değerleri			Çıkarım Toplamları*		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	16,962	32,619	32,619	16,962	32,619	32,619
2	6,196	11,916	44,534	6,196	11,916	44,534
3	3,962	7,620	52,154	3,962	7,620	52,154
4	2,616	5,032	57,186	2,616	5,032	57,186
5	2,173	4,178	61,364	2,173	4,178	61,364
6	2,023	3,890	65,254	2,023	3,890	65,254

* Çıkarım metodu: Birincil içerik analizi.

²⁶¹ Şener Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Akademi, 2011, s. 126.

Buna göre, araştırmamızda kullanılan ölçek 6 alt boyuttan oluşmakta ve toplam varyansın %65,3'ünü açıklamaktadır. Açıklanan toplam varyans %50'den fazla olduğu için geçerlik şartı sağlanmıştır.²⁶² Ayrıca, güvenilirliği tespit etmek amacıyla Cronbach alpha analizi yapılmış ve ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,947 olarak tespit edilmiştir. Bulunan katsayı 0,70'ten büyük olduğu için ölçeğin oldukça güvenilir olduğu kararına varılmıştır.²⁶³

4.8. BULGULAR

4.8.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular

Araştırmaya toplam 51 kişi katılmıştır. Katılımcıların cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş ve çalışma süresi özelliklerine göre dağılımı Tablo 5'te detaylı olarak sunulmuştur.

Tablo 5

Katılımcıların Cinsiyet, Yaş Grubu ve Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Erkek	30	58,8
	Kadın	21	41,2
Yaş Grubu	25 Yaş ve Altı	7	13,7
	26-30 Yaş	22	43,1
	31-40 Yaş	14	27,5
	41+ Yaş	8	15,7
Eğitim Düzeyi	Orta Okul	3	5,9
	Lise	3	5,9
	Lisans	29	56,9
	Yüksek Lisans	13	25,5
	Doktora	3	5,9
Toplam		51	100,0

²⁶² Büyüköztürk, s. 168.

²⁶³ Büyüköztürk, s. 171.

Buna göre katılımcıların %58,8'i erkek (n=30) ve %41,2'si kadındır (n=21).

Yaş ortalaması $32,86 \pm 8,26$ olan katılımcıların %13,7'si 25 yaş ve altında (n=7), %43,1'i 26-30 yaş arasında (n=22), %27,5'i 31-40 yaş arasında (n=14), %15,7'si 41 yaş ve üzerinde (n=8) bulunmaktadır.

Eğitim düzeyine göre katılımcıların %5,9'u orta okul (n=3), %5,9'u lise (n=3), %56,9'u lisans (n=29), %25,5'i yüksek lisans (n=13) ve %5,9'u doktora (n=3) mezunudur.

Ayrıca katılımcıların sorumlu oldukları departman ve unvanlarına göre dağılımı Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6'da görüldüğü üzere; araştırmaya katılan 51 katılımcının %23,5'i muhasebe, %21,6'sı finans, %17,6'sı satış, %11,8'i insan kaynakları, %7,8'i satın alma, %5,9'u iç denetim, %3,9'u koordinasyon, %2'si bütçe raporlama, %2'si satış ve satın alma, %2'si kiralama ve %2'si yönetici asistanı departmanlarında görev yapmaktadır. Unvanlara göre ise katılımcıların; %25,5'i müdür, %25,5'i uzman, %13,7'si müdür yardımcısı, %7,8'i asistan, %7,8'i şef, %7,8'i üst düzey yönetici, %2'si direktör / iç denetim başkanı, %2'si insan kaynakları görevlisi, %2'si koordinatör, %2'si muhasebe görevlisi, %2'si satın alma görevlisi ve %2'si uzman yardımcısı unvanına sahiptir.

Tablo 7'de ise katılımcıların görev yaptıkları işletmelerin hukuki yapısı, yaklaşık çalışan ve mağaza sayısı, faaliyet yılı ve iç denetim birimi varlığı ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Tablo 6**Katılımcıların Sorumlu Oldukları Departman ve Unvanlarına Göre Dağılımı**

		n	%
Sorumlu Olunan Departman	Muhasebe	12	23,5
	Finans	11	21,6
	Satış	9	17,6
	İnsan Kaynakları	6	11,8
	Satın Alma	4	7,8
	İç Denetim	3	5,9
	Koordinasyon	2	3,9
	Bütçe Raporlama	1	2,0
	Satış ve Satın Alma	1	2,0
	Kiralama	1	2,0
	Yönetici Asistanı	1	2,0
Unvan	Müdür	13	25,5
	Uzman	13	25,5
	Müdür Yrd.	7	13,7
	Asistan	4	7,8
	Şef	4	7,8
	Üst Düzey Yönetici	4	7,8
	Direktör / İç Denetim Başkanı	1	2,0
	İnsan Kaynakları Görevlisi	1	2,0
	Koordinatör	1	2,0
	Muhasebe Görevlisi	1	2,0
	Satın Alma Görevlisi	1	2,0
	Uzman Yrd.	1	2,0
Toplam		51	100,0

Tablo 7**İşletmelerin Hukuki Yapısı, Yaklaşık Çalışan ve Mağaza Sayısı, Faaliyet Yılı ve İç Denetim Birimi Varlığına Göre Dağılımı**

		n	%
İşletmenin Hukuki Yapısı	A.Ş.	39	76,5
	Ltd. Şti.	12	23,5
İşletmedeki Yaklaşık Çalışan Sayısı	< 100	12	23,5
	100-500	15	29,4
	501-1000	7	13,7
	1001-3000	9	17,6
	3001 +	8	15,7
İşletmenin Mağaza Sayısı	< 10	12	23,5
	10-30	8	15,7
	31-60	6	11,8
	61-100	9	17,6
	101 +	16	31,4
İşletmenin Faaliyet Yılı	0-5 Yıl	4	7,8
	6-11 Yıl	3	5,9
	12-17 Yıl	6	11,8
	18-24 Yıl	8	15,7
	25 + Yıl	30	58,8
İşletmenin İç Denetim Birimi Var mı?	Evet	39	76,5
	Hayır	12	23,5
Toplam		51	100,0

Tablo 7’de görüldüğü üzere; araştırmaya dahil edilen işletmelerin %76,5’i A.Ş., %23,5’i Ltd. Şti. yapısındadır. İşletmelerin %23,5’inde 100’den az, %29,4’ünde 100-500 arasında, %13,7’sinde 501-1000 arasında, %17,6’sında 1001-3000 arasında, %15,7’sinde 3000’den fazla çalışan bulunmaktadır.

İşletmelerin %23,5’i 10’dan az, %15,7’si 10-30 arası, %11,8’i 31-60 arası, %17,6’sı 61-100 arası, %31,4’ü ise 100’den fazla mağazaya sahiptir. Yine işletmelerin %7,8’i 0-5 yıldır, %5,9’u 6-11 yıldır, %11,8’i 12-17 yıldır, %15,7’si 18-24 yıldır, %58,8’i 25 yıl ve üzerinde faaliyet göstermektedir.

Ayrıca, araştırmaya dahil edilen işletmelerin %76,5’inde iç denetim birimi bulunurken %23,5’inde bulunmamaktadır.

Burada iç denetim birimi varlığını işletmelerin çeşitli özelliklerine göre detaylı olarak incelemek yerinde olacaktır (Tablo 8).

Tablo 8’de görüldüğü üzere; en fazla oranda iç denetim birimi varlığı 1001-3000 arası çalışana ve 100’den fazla mağazaya sahip olan ve 12-17 yıldır faaliyet gösteren işletmelere aittir. Bu işletmelerin %90’ına yakınında iç denetim birimi bulunmaktadır.

1001-3000 arası çalışana sahip işletmelerin %88,9’unda, 3000’den fazla çalışana sahip işletmelerin %87,5’inde, 100’den fazla mağazası bulunan işletmelerin %93,8’inde, 10’dan az mağazası bulunan işletmelerin %83,3’ünde, 12-17 yıldır faaliyet gösteren işletmelerin tamamında (%100) 18-24 yıldır faaliyet gösteren işletmelerin %87,5’inde iç denetim birimi mevcuttur.

Öte yandan, iç denetim biriminin en az olduğu işletmeler 501-1000 arası çalışana, 61-100 arası mağazaya sahip olan ve 6-11 yıldır faaliyet gösteren işletmelerdir. 501-1000 arası çalışana sahip işletmelerin %57,1’inde, 61-100 arası mağazaya sahip işletmelerin %55,6’sında ve 6-11 yıldır faaliyet gösteren işletmelerin %33,3’ünde iç denetim birimi bulunmaktadır (Tablo 8).

Tablo 8**İşletmelerin Çeşitli Özelliklerine Göre İç Denetim Birimi Varlığı**

		İşletmenin İç Denetim Birimi Var mı?			
		Evet		Hayır	
		n	%	n	%
İşletmedeki Yaklaşık Çalışan Sayısı	< 100	10	83,3	2	16,7
	100-500	10	66,7	5	33,3
	501-1000	4	57,1	3	42,9
	1001-3000	8	88,9	1	11,1
	3001 +	7	87,5	1	12,5
İşletmenin Mağaza Sayısı	< 10	10	83,3	2	16,7
	10-30	5	62,5	3	37,5
	31-60	4	66,7	2	33,3
	61-100	5	55,6	4	44,4
	101 +	15	93,8	1	6,3
İşletmenin Faaliyet Yılı	0-5 Yıl	3	75,0	1	25,0
	6-11 Yıl	1	33,3	2	66,7
	12-17 Yıl	6	100,0	0	0,0
	18-24 Yıl	7	87,5	1	12,5
	25 + Yıl	22	73,3	8	26,7

4.8.2. İşletmelerdeki İç Kontrol ve Hile Tespit Durumu

İşletmelerdeki iç kontrol ve hile tespit durumu ile ilgili olarak elde edilen bulgular Tablo 9’da verilmiştir.

Buna göre, işletmelerde etkin bir iç kontrol sistemi bulunup bulunmadığını gösteren iç kontrol ortalaması $4,20 \pm 0,61$ olarak tespit edilmiştir. Cevap seçeneklerine göre değerlendirildiğinde katılımcılar genel olarak iç kontrol olduğuna “katılıyorum”

cevabı vermişlerdir. Ayrıca ortalama puanın alınabilecek en yüksek puana oranlanması sonucunda iç kontrol düzeyinin %80 olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Alt boyutlarda ise en yüksek iç kontrol ortalaması $4,32 \pm 0,72$ ile satın alma işlemlerine aittir. Bunu sırasıyla satış işlemleri ($\bar{x}=4,28 \pm 0,72$), ödeme ve tahsilat işlemleri ($\bar{x}=4,18 \pm 0,72$), İK ve bordrolama işlemleri ($\bar{x}=4,14 \pm 0,60$) ve stok işlemleri ($\bar{x}=4,11 \pm 0,78$) izlemiştir. Alt boyutların tamamında katılımcıların ortalama cevabı “katılıyorum” olmuş ve oransal olarak katılım %77,8 ile %83 arasında değişmiştir.

Ayrıca, işletmelerde tespit edilen hileler ile ilgili ortalama puan $2,58 \pm 1,02$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre, katılımcılar hile tespiti ile ilgili kanılara genel olarak “kararsızım” cevabı vermişler ve oransal olarak katılım %39,5 olmuştur. Genel olarak katılımcıların işletmelerindeki hile olaylarının var olduğuna çok fazla katılmadığı gözlemlenmektedir.

Tablo 9
İşletmelerdeki İç Kontrol ve Hile Tespit Durumuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Alt Boyut	n	Min.	Maks.	$\bar{x}$	Ss.	%*
Satın Alma İşlemleri İle İlgili İç Kontrol	51	2,13	5,00	4,32	0,72	83,0
Satış İşlemleri İle İlgili İç Kontrol	51	2,50	5,00	4,28	0,72	82,0
Ödeme ve Tahsilat İşlemleri İle İlgili İç Kontrol	51	1,75	5,00	4,18	0,72	79,5
İK ve Bordrolama İşlemleri İle İlgili İç Kontrol	51	2,88	5,00	4,14	0,60	78,5
Stok İşlemleri İle İlgili İç Kontrol	51	2,00	5,00	4,11	0,78	77,8
İç Kontrol	51	2,88	5,00	4,20	0,61	80,0
Hile Tespiti	51	1,00	5,00	2,58	1,02	39,5

* Ortalama puanın alınabilecek en yüksek puana oranlanması ile hesaplanmıştır.

4.8.3. İşletmelerdeki İç Kontrol ve Hilelerin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu bölümde işletmelerdeki iç kontrol ve hile tespit durumunun hukuki yapı, çalışan sayısı, mağaza sayısı, faaliyet yılı ve iç denetim biriminin varlığına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

4.8.3.1. Hukuki Yapı

İç kontrol ve hile ortalamalarının işletmelerin hukuki yapısına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği ilişkisiz örneklem t-testi ile incelenmiştir (Tablo 10).

Tablo 10

İç Kontrol ve Hilelerin İşletmelerin Hukuki Yapına Göre Karşılaştırılması

	İşletmenin Hukuki Yapısı	n	$\bar{x}$	Ss.	t	Sd	p*
İç Kontrol	A.Ş.	39	4,17	0,65	-0,682	49	0,499
	Ltd. Şti.	12	4,31	0,44			
Hileler	A.Ş.	39	2,64	1,13	0,668	49	0,507
	Ltd. Şti.	12	2,41	0,55			

* ilişkisiz örneklem t-testi.

Buna göre iç kontrol ortalama puanı, limited şirketi yapısındaki işletmelerde ($\bar{x}=4,31$); hileler ise anonim şirketi yapısındaki işletmelerde ($\bar{x}=2,64$) daha fazladır. Ancak iki gruptaki şirketler arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. İç kontrol ve hileler, işletmelerin hukuki yapısına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

4.8.3.2. Çalışan Sayısı

İç kontrol ve hile ortalamalarının işletmelerin çalışan sayısına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

Sonuç olarak, çalışan sayısına göre iç kontrolün anlamlı farklılık gösterdiği ($F=3,536$; $p=0,013<0,05$) ancak hilelerin anlamlı farklılık göstermediği ($F=2,515$; $p=0,054>0,05$) tespit edilmiştir (Tablo 11).

İç kontrolde anlamlı farklılık bulunması üzerine farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi (post-hoc) yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 11

İç Kontrol ve Hilelerin İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Karşılaştırılması

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p*
İç Kontrol	Gruplar Arası	4,373	4	1,093	3,536	0,013
	Gruplar İçi	14,225	46	0,309		
	Toplam	18,598	50			
Hileler	Gruplar Arası	9,425	4	2,356	2,515	0,054
	Gruplar İçi	43,103	46	0,937		
	Toplam	52,528	50			

* ANOVA testi.

Tablo 12

İç Kontrolde Çalışan Sayısına Göre Farklılığa İlişkin Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Bulguları

Çalışan Sayısı (a)	Çalışan Sayısı (b)	$\bar{x}$	Ort. Arası Fark (a-b)	p*
< 100	100-500	4,28	-0,25	0,79
	501-1000	4,55	-0,51	0,31
	1001-3000	3,72	0,31	0,70
	3001 +	4,56	-0,53	0,25
100-500	< 100	4,04	0,25	0,79
	501-1000	4,55	-0,27	0,83
	1001-3000	3,72	0,56	0,14
	3001 +	4,56	-0,28	0,78
501-1000	< 100	4,04	0,51	0,31
	100-500	4,28	0,27	0,83
	1001-3000	3,72	0,83**	0,04
	3001 +	4,56	-0,01	1,00
1001-3000	< 100	4,04	-0,31	0,70
	100-500	4,28	-0,56	0,14
	501-1000	4,55	-0,83**	0,04
	3001 +	4,56	-0,84**	0,03

* Tukey HSD testi. ** p<0,05 düzeyinde anlamlı fark.

Tablo 12’de görüldüğü üzere, 1001-3000 çalışanı olan işletmeler ile 501-1000 çalışanı ve 3000’den fazla çalışanı olan işletmeler arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (p<0,05).

1001-3000 çalışanı olan işletmelerin iç kontrol ortalaması ($\bar{x}=3,72$); 501-100 çalışanı olan işletmelerden ($\bar{x}=4,55$) 0,83 puan, 3001'den fazla çalışanı olan işletmelerden ($\bar{x}=4,56$) ise 0,84 puan daha azdır. Her iki fark da anlamlıdır ($p=0,04$ ve $p=0,03$).

4.8.3.3. Mağaza Sayısı

İç kontrol ve hile ortalamalarının işletmelerin mağaza sayısına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

Sonuç olarak mağaza sayısına göre hem iç kontrolün ($F=5,110$; $p=0,002<0,05$) hem de hilelerin ($F=5,159$; $p=0,002<0,05$) anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Tablo 13).

Tablo 13

İç Kontrol ve Hilelerin İşletmelerin Mağaza Sayısına Göre Karşılaştırılması

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p*
İç Kontrol	Gruplar Arası	5,722	4	1,430	5,110	0,002
	Gruplar İçi	12,876	46	0,280		
	Toplam	18,598	50			
Hileler	Gruplar Arası	16,267	4	4,067	5,159	0,002
	Gruplar İçi	36,261	46	0,788		
	Toplam	52,528	50			

* ANOVA testi.

İç kontrolde ve hilelerde farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi (post-hoc) yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14

Mağaza Sayısına Göre Farklılığa İlişkin Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Bulguları

	Mağaza Sayısı (a)	Mağaza Sayısı (b)	$\bar{x}$	Ort. Arası Fark (a-b)	p*
İç Kontrol	< 10	10-30	3,92	0,10	0,99
		31-60	4,71	-0,69	0,09
		61-100	3,80	0,22	0,88
		101 +	4,53	-0,51	0,10
	10-30	< 10	4,02	-0,10	0,99
		31-60	4,71	-0,79	0,06
		61-100	3,80	0,12	0,99
		101 +	4,53	-0,61	0,08
	31-60	< 10	4,02	0,69	0,09
		10-30	3,92	0,79	0,06
		61-100	3,80	0,91**	0,02
		101 +	4,53	0,18	0,95
	61-100	< 10	4,02	-0,22	0,88
		10-30	3,92	-0,12	0,99
		31-60	4,71	-0,91	0,02
		101 +	4,53	-0,73**	0,02
Hileler	< 10	10-30	2,47	0,26	0,97
		31-60	2,76	-0,03	1,00
		61-100	1,45	1,27**	0,02
		101 +	3,10	-0,37	0,81
	10-30	< 10	2,73	-0,26	0,97
		31-60	2,76	-0,30	0,97
		61-100	1,45	1,01	0,15
		101 +	3,10	-0,63	0,48
	31-60	< 10	2,73	0,03	1,00
		10-30	2,47	0,30	0,97
		61-100	1,45	1,31	0,06
		101 +	3,10	-0,33	0,93
	61-100	< 10	2,73	-1,27	0,02
		10-30	2,47	-1,01	0,15
		31-60	2,76	-1,31	0,06
		101 +	3,10	-1,64**	0,00

* Tukey HSD testi. ** p<0,05 düzeyinde anlamlı fark.

Tablo 14’te görüldüğü üzere, 61-100 mağazası olan işletmeler ile 31-60 mağazası ve 100’den fazla mağazası olan işletmeler arasında iç kontrol açısından anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). 61-100 mağazası olan işletmelerin iç kontrol ortalaması ($\bar{x}=3,80$); 31-60 mağazası olan işletmelerden ($\bar{x}=4,71$) 0,91 puan, 101’den fazla mağazası olan işletmelerden ($\bar{x}=4,53$) ise 0,73 puan daha azdır. Her iki fark da anlamlıdır ($p=0,02$).

Ayrıca, 61-100 mağazası olan işletmeler ile 10’dan az ve 100’den fazla mağazası olan işletmeler arasında hileler açısından anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). 61-100 mağazası olan işletmelerin hile ortalaması ($\bar{x}=1,45$); 10’dan az mağazası olan işletmelerden ($\bar{x}=2,73$) 1,27 puan, 101’den fazla mağazası olan işletmelerden ($\bar{x}=3,10$) ise 1,64 puan daha azdır. Her iki fark da anlamlıdır ($p=0,02$ ve $p=0,00$).

4.8.3.4. Faaliyet Yılı

İç kontrol ve hile ortalamalarının işletmelerin faaliyet yılına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

Sonuç olarak faaliyet yılına göre iç kontrol ($F=1,247$; $p=0,305>0,05$) ve hilelerin ($F=1,545$; $p=0,205>0,05$) anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 15).

Tablo 15**İç Kontrol ve Hilelerin İşletmelerin Faaliyet Yılına Göre Karşılaştırılması**

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	p*
İç Kontrol	Gruplar Arası	1,819	4	0,455	1,247	0,305
	Gruplar İçi	16,779	46	0,365		
	Toplam	18,598	50			
Hileler	Gruplar Arası	6,220	4	1,555	1,545	0,205
	Gruplar İçi	46,308	46	1,007		
	Toplam	52,528	50			

* ANOVA testi.

4.8.3.5. İç Denetim Biriminin Varlığı

İç kontrol ve hile ortalamalarının işletmelerde iç denetim birimi bulunup bulunmamasına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği ilişkisiz örneklem t-testi ile incelenmiştir (Tablo 16).

Tablo 16**İç Kontrol ve Hilelerin İşletmelerde İç Denetim Birimi Varlığına Göre Karşılaştırılması**

	İşletmenin İç Denetim Birimi Var mı?	n	$\bar{x}$	Ss.	t	Sd	p*
İç Kontrol	Evet	39	4,19	0,63	-0,325	49	0,747
	Hayır	12	4,25	0,56			
Hileler	Evet	39	2,64	1,05	0,749	49	0,458
	Hayır	12	2,39	0,94			

* ilişkisiz örneklem t-testi.

Buna göre iç kontrol, iç denetim birimi olmayan işletmelerde ($\bar{x}=4,25$); hilelerin tespiti ise iç denetim birimi olan işletmelerde ($\bar{x}=2,64$) daha fazladır. Ancak iki gruptaki şirketler arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. İç kontrol ve hileler, işletmelerde iç denetim birimi olup olmasına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Sonuç olarak, buraya kadar tespit edilen bulgulardan sonra;

Araştırmamızın ilk hipotezi olan, “*H1: İşletmelerdeki iç kontrol sistemi; hukuki yapı, çalışan sayısı, mağaza sayısı, faaliyet yılı ve iç denetim biriminin varlığına göre anlamlı farklılık göstermektedir*” **kısmen kabul edilmiştir**. Çünkü, çalışan ve mağaza sayısına göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Ayrıca, “*H2: İşletmelerdeki hileler; hukuki yapı, çalışan sayısı, mağaza sayısı, faaliyet yılı ve iç denetim biriminin varlığına göre anlamlı farklılık göstermektedir*” de **kısmen kabul edilmiştir**. Çünkü, çalışan sayısına göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

4.9. İç Kontrol ve Hileler Arasındaki İlişki

İç kontrol ve hileler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmış ve Tablo 17’de verilen bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 17

İç Kontrol ve Hileler Arasındaki İlişki

		1	2	3	4	5	6	7
1- Satın Alma İşlemleri İle İlgili İç Kontrol	r	1	0,840**	0,760**	0,620**	0,478**	0,867**	0,331*
	p		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,018
2- Satış İşlemleri İle İlgili İç Kontrol	r		1	0,795**	0,727**	0,536**	0,914**	0,213
	p			0,000	0,000	0,000	0,000	0,133
3- Ödeme ve Tahsilat İşlemleri İle İlgili İç Kontrol	r			1	0,723**	0,526**	0,891**	0,345*
	p				0,000	0,000	0,000	0,013
4- Stok İşlemleri İle İlgili İç Kontrol	r				1	0,690**	0,879**	0,226
	p					0,000	0,000	0,110
5- İK ve Bordrolama İşlemleri İle İlgili İç Kontrol	r					1	0,736**	0,312*
	p						0,000	0,026
6- İç Kontrol	r						1	0,330*
	p							0,018
7- Hileler	r							1
	p							

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı korelasyon. ** $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon.

*** Zayıf korelasyon ($r = 0,30$ ’dan küçük) gri renk ile, orta düzeyde korelasyon ($r = 0,30 - 0,69$) sarı renk ile gösterilmiştir.

Buna göre, araştırmamızda cevap aranan temel soru olan iç kontrol ile hileler arasındaki ilişkiyi gösteren bulgular incelendiğinde (alt boyutlar arasındaki korelasyonlara burada değinilmeyecektir) aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Satın alma işlemleri ile ilgili iç kontrol ile hileler arasında orta düzeyde ($r=0,331$), pozitif ve anlamlı ($p=0,018<0,05$) bir korelasyon bulunmaktadır. Yani satın alma işlemlerinde iç kontrol arttığında hileleri önlemenin yeterliliğide orta düzeyde ve anlamlı olarak artış göstermektedir.
- Satış işlemleri ile ilgili iç kontrol ile hileler arasında düşük düzeyde ($r=0,213$), pozitif ancak anlamlı olmayan ($p=0,133>0,05$) bir korelasyon bulunmaktadır. Yani satış işlemlerinde iç kontrolün hileleri önlemede anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır.
- Ödeme ve tahsilat işlemleri ile ilgili iç kontrol ile hileler arasında orta düzeyde ($r=0,345$), pozitif ve anlamlı ($p=0,013<0,05$) bir korelasyon bulunmaktadır. Yani ödeme ve tahsilat işlemlerinde iç kontrol arttığında hileleri önlemenin yeterliliğide orta düzeyde ve anlamlı olarak artış göstermektedir.
- Stok işlemleri ile ilgili iç kontrol ile hileler arasında düşük düzeyde ($r=0,226$), pozitif ancak anlamlı olmayan ($p=0,110>0,05$) bir korelasyon bulunmaktadır. Yani stok işlemlerinde iç kontrolün hileleri önlemede anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır.
- İK ve bordrolama işlemleri ile ilgili iç kontrol ile hileler arasında orta düzeyde ($r=0,312$), pozitif ve anlamlı ($p=0,026<0,05$) bir korelasyon bulunmaktadır. Yani İK ve bordrolama işlemlerinde iç kontrol arttığında hileleri önlemenin yeterliliğide orta düzeyde ve anlamlı olarak artış göstermektedir.
- Genel olarak, iç kontrol ile hileler arasında orta düzeyde ($r=0,330$), pozitif ve anlamlı ($p=0,018<0,05$) bir korelasyon bulunmaktadır. Bu sonuca göre, genel olarak iç kontrol arttığında hileleri önlemenin yeterliliğide orta düzeyde ve anlamlı olarak artış göstermektedir.

Ayrıca, ilişkilerin ortaya koyulmasından sonra iç kontrolün hileler üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 18).

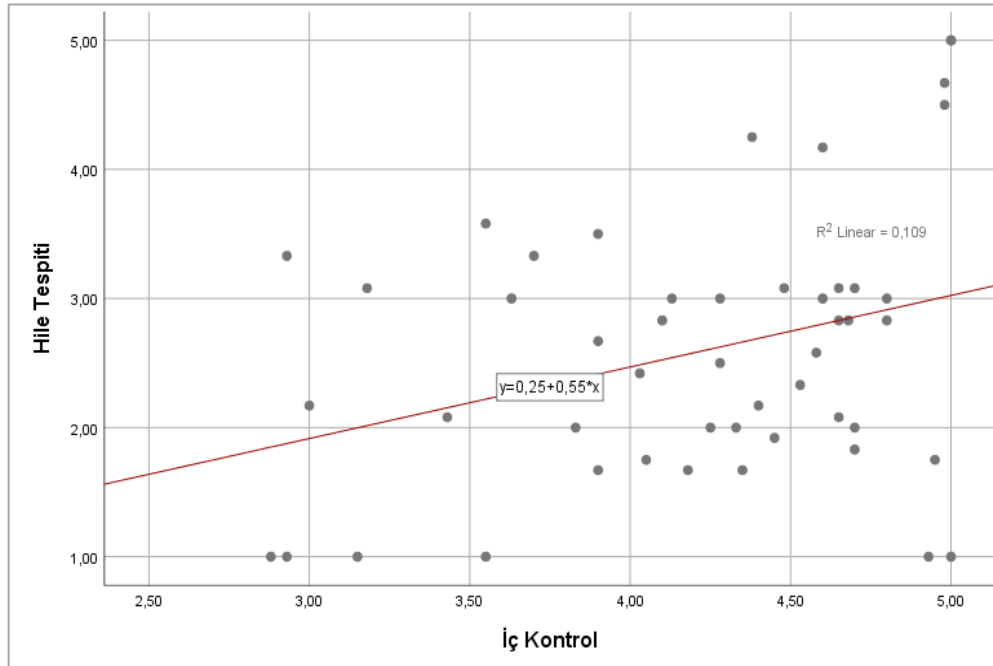
Buna göre, iç kontrol (x) ve hileler (y) arasındaki regresyon eşitliği $y=0,253+0,554x$ olarak bulunmuştur. İç kontrol ile hileler arasındaki orta düzeyde ($r=0,330$), pozitif ve anlamlı ($p=0,018<0,05$) ilişki burada da tespit edilmiştir. Dolayısıyla iç kontrol ve hilelerin birbirlerinde açıkladıkları varyans (determinasyon katsayısı) $r^2=0,109$ yani %10,9 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, iki değişken arasındaki ilişkinin regresyon doğrusu ile gösterimi Şekil 20’de verilmiştir. İki değişken arasındaki pozitif ilişki açıkça görülmektedir (Şekil 20).

Tablo 18

İç Kontrolün Hileler Üzerindeki Etkisi

Regresyon Modeli ($r=-0,330$; $r^2=0,109$)	Standardize Olmayan Parametreler		Standardize Parametreler	t	p
	B	S. Hata	β		
Sabit	0,253	0,963		0,263	0,794
İç Kontrol	0,554	0,227	0,330	2,445	0,018

* Bağımlı Değişken: Hileler.



Şekil 20:İç Kontrol ve Hileler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Regresyon

Bu sonuca dayalı olarak araştırmamızın 3. hipotezi olan “*H3: İşletmelerdeki iç kontrol sistemi ile hilelerin önlenmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır*” **kabul edilmiştir.**



5. BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

Günümüzde işletmelerin faaliyet alanları büyümekte, iş süreçleri genişlemekte ve karmaşıklaşmakta, bu durumlara istinaden faaliyetlerin ve süreçlerin kontrolü de gün geçtikçe zorlaşmaktadır. İşletmelerin değer katma, sürdürülebilirlik, güvenilirlik, kar elde etme gibi amaçlarına ulaşmalarında karşılarına çıkabilecek en büyük engellerden bir tanesi de işletme içerisinde gerçekleştirilecek hile ve yolsuzluk eylemlerdir.

Türkiye ve Dünya’da yapılan birçok araştırma, hile eylemlerinin gün geçtikçe daha vahim durumlara erişmekte olduğunu ispatlar niteliktedir. Bu eylemler, işletmeleri iflasa kadar götürebilecek çok önemli zararlar vermekte olup, işletmelere olan güveni de sarsmakta ve kurum imajını zedelemektedir. İşletme çalışanları aracılığıyla gerçekleştirilen hile eylemlerinin bir çoğunun zemininde işletmede var olan iç kontrol sisteminin çalışanlar tarafından zayıf olduğunun düşünülmesi sebebi bulunmaktadır. Çalışanlara etkin bir iç kontrol sisteminin ve yazılı prosedürlerin varlığı hissettirilmiyor ise çalışanlar açısından hilenin unsurlarından biri olan fırsat unsuru doğmuş olacaktır.

Etkili iç kontrol sistemleri işletmelerde ortaya çıkabilecek hile eylemlerini önlemede fazlasıyla etkili bir durumda olmakla birlikte, riskleri tamamen ortadan kaldıracak bir iç kontrol sisteminin oluşturulması imkansızdır. Bu noktada iç kontrol sisteminden beklenecek misyon kesin çözüm değil makul güvence olmalıdır. Ancak etkin bir iç kontrol sistemi ile bu riskleri en az seviyeye indirmek hacmi ne olursa olsun bütün işletmeler için bir zorunluluk olmalıdır.

Sonuç olarak, işletmelerin etkin bir iç kontrol sisteminin temel ilkelerini (görevlerin ayırımı, yetkilendirme, belgeleme ve muhasebe kayıt düzeni, fiziksel kontroller ve bağımsız mutabakat) temel alarak oluşturacakları bağımsız çalışan etkin

bir iç kontrol sistemi hilelerin önlenmesini, işletmenin varlıklarının korunmasını ve de işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

Perakende sektöründe gerçekleştirilen bir uygulama ile etkin bir iç kontrol sisteminin işletmelerdeki hileleri önlemedeki rolünün tespiti amacıyla yapılan bu araştırmada dörtte üçü A.Ş ve dörtte biri Ltd. Şti. yapısına sahip olan toplam 51 işletme detaylı olarak incelenmiştir. Araştırmaya dahil edilen işletmelerin yaklaşık olarak yarısının çalışan sayısı 500'ün altında ve yarısının üstündedir. Yine işletmelerin yaklaşık olarak yarısı 60'tan az yarısı ise 60'tan fazla mağaza sayısına sahiptir. Faaliyet yılına göre ise işletmelerin dörtte üçü 18 yıl ve üzeri faaliyet yılına sahiptir. Bu yönüyle araştırmaya katılan işletmelerin genel olarak köklü işletmeler olduğunu söylemek mümkündür.

Yaklaşık olarak %60'ı erkeklerden oluşan ve 30 yaş ve altında bulunan katılımcıların yaklaşık %90'ı lisans ve üzerinde eğitim düzeyine sahiptir. Dolayısıyla katılımcılar genel olarak yüksek öğrenim almış bireylerden meydana gelmiştir. Bunlar arasında ise yaklaşık olarak her üç katılımcıdan biri yüksek lisans veya doktora bitirmiştir.

Ayrıca araştırmaya 11 farklı departmanda 12 farklı görev unvanı ile görev yapan çalışanlar katılmıştır. Çalışanların yaklaşık üçte ikisi muhasebe, finans ve satış departmanlarında müdür, müdür yardımcısı ve uzman olarak görev yapmaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerde iç denetim biriminin varlığı ile ilgili olarak; her dört işletmeden üçünde iç denetim birimi bulunmaktadır. Ancak 1001-3000 arası çalışana ve 100'den fazla mağazaya sahip olan ve 12-17 yıldır faaliyet gösteren işletmelerin %90'ına yakınında iç denetim birimi bulunmaktadır.

Araştırmamız sonucunda önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar şunlardır:

- Perakende sektöründe hizmet veren işletmelerde genel olarak %80 düzeyinde tarif edilebilecek etkin bir iç kontrol sistemi bulunmaktadır. İç kontrol özellikle satın alma ve satış işlemlerinde uygulanmaktadır. Ödeme

ve tahsilat, İK ve bordrolama ve stok işlemlerinde iç kontrol bunlara çok yakın bir düzeyde olmak ile beraber bunlardan biraz daha azdır.

- Perakende sektöründe hizmet veren işletmelerde hileler yaygınlığı ile ilgili olarak katılımcılar kararsızdırlar. Ancak ortalama puan %39,5 olarak hesaplanmış ve bu sonuç hilelerle önemli bir oranda karşılaştıldığını ortaya koymuştur.
- İşletmenin hukuki yapısı, faaliyet yılı ve iç denetim birimi varlığı iç kontrolü anlamlı olarak etkilememektedir. İç kontrolü anlamlı olarak etkileyen değişkenler işletmelerin çalışan sayısı ve mağaza sayısıdır. Genel olarak 501-1000 arası ve 3000'den fazla çalışana ve 31-60 arası ve 100'den fazla mağazaya sahip olan işletmelerde daha etkin bir iç kontrol sistemi yürütüldüğünü söylemek mümkündür.
- İşletmelerde rastlanan hileler üzerinde ise işletmenin hukuki yapısının, çalışan sayısının, faaliyet süresinin ve iç denetim birimi bulunmasının anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Hilelerin yaygınlığını etkileyen tek değişken mağaza sayısı olarak tespit edilmiştir. Hileler, özellikle 100'den fazla ve 31-60 arası mağazası olan işletmelerde yaygınlaşmaktadır. Ancak hilelerin en az olduğu mağaza aralığının 61-100 olduğu görülmüştür.
- İç kontrol ile hilelerin tespiti arasında orta düzeyde ($r=0,330$), pozitif ve anlamlı ($p=0,018<0,05$) bir ilişki bulunmaktadır. Yani iç kontrol arttığında tespit edilen hileler de orta düzeyde ve anlamlı olarak artış göstermektedir. Ayrıca satın alma, ödeme ve tahsilat ve İK ve bordrolama işlemlerinde iç kontrol ile hilelerin tespiti arasında da yine orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Dolayısıyla işletmelerdeki hileleri önlemede etkin bir iç kontrol sisteminin önemli rolü bulunmaktadır. Ortaya koyulan hipotezler değerlendirildiğinde işletmenin bütün döngülerinde etkin işleyen bir iç kontrol sisteminin hileyi önlemede etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yukarıda belirtilen sonuçlardan sonra şu önerilerde bulunmak mümkündür:

- Perakende sektöründe hizmet veren işletmelerde genel olarak %80 düzeyinde etkin bir iç kontrol sistemi olduğu görülmüş olmakla birlikte özellikle ödeme ve tahsilat, İK ve bordrolama ve stok işlemleri ele alınarak oranın ilk aşamada %90'ların üstüne çıkarılması için çalışmalar yapılmalıdır. Çünkü çalışmamız sonucunda %40'a yakın bir hile yaygınlığı olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin mevcut durumlarını gözden geçirmeleri ve yapılabilecekleri belirlemelerine çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarınca destek verilebilir.
- Sektörün işleyiş sisteminin yapısında barındırdığı riskler gözden geçirilmeli ve sektörün suistimallere açık noktaları belirlenerek oluşturulacak iç kontrol sistemine rehberlik etmesi sağlanmalıdır.
- Aynı zamanda oluşturulacak iç kontrol sistemlerinin tüm çalışanların anlayabileceği şekilde ayrıntılı ve açık olmalıdır.
- Oluşturulacak iç kontrol sisteminin etkin bir iç kontrol sisteminin temel ilkeleri olan görevlerin ayrımı, yetkilendirme, belgeleme ve muhasebe kayıt düzeni, fiziksel kontroller ve bağımsız mutabakat dikkate alınarak hazırlanması suretiyle hilenin fırsat unsurunun önünün kapatılması sağlanmalıdır.

Çalışma ile iç kontrol sisteminin Perakende sektöründe ne seviyede önemli olduğunun sayısal analizlere istinaden tarafsız bir biçimde görülmesi sağlanmıştır. Çalışmanın yukarıda açıklanan öneriler doğrultusunda hem Perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin işleyişine katkıda bulunması, hem de ilgili çalışma alanlarında araştırma yapacak kişi ya da kurumlara literatür ve metodoloji yönüyle fikir vermesi ümit edilmektedir.

EKLER

EK-1: Anket Formu

ETKİN BİR İÇ KONTROL SİSTEMİNİN İŞLETMEDEKİ HİLELERİ ÖNLEMEDEKİ ROLÜ VE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu anket akademik bir niteliğe sahip olup edinilen bilgiler Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe Denetimi Yüksek Lisans Programı için hazırlamakta olduğum "ETKİN BİR İÇ KONTROL SİSTEMİNİN İŞLETMEDEKİ HİLELERİ ÖNLEMEDEKİ ROLÜ VE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA" isimli Yüksek Lisans Tezi için kullanılacak, onun haricinde hiçbir yerde ve farklı amaçla kullanılmayacaktır. Anket formunu cevaplamak için harcayacağınız zaman bilimsel bir çalışmanın tamamlanmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Bu çalışmaya göstereceğiniz ilgi ve ayıracağınız zaman için şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Fatih TAHTLI
Marmara Üniversitesi
İ.İ.B.F İşletme Anabilim Dalı
Muhasebe Denetimi Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi
fth.tahtli@gmail.com

Prof. Dr. Başak ATAMAN GÖKÇEN
Marmara Üniversitesi
İ.İ.B.F İşletme Anabilim Dalı
Muhasebe ve Finansman
Tez Danışmanı
bataman@marmara.edu.tr

SONRAKİ



Sayfa 1 / 8

Katılımcı ve İşletme Hakkında Genel Bilgiler

Cinsiyetiniz? *

- ☐ Erkek
- ☐ Kadın

Yaşınız? *

Yanıtınız _____

Eğitim Düzeyiniz? *

- ☐ İlkokul
- ☐ Ortaokul
- ☐ Lise
- ☐ Üniversite
- ☐ Yüksek Lisans
- ☐ Doktora

İşletmede Sorumlu Olduğunuz Departman? *

- ☐ Muhasebe
- ☐ Finans
- ☐ Satın Alma
- ☐ İnsan Kaynakları
- ☐ Satış
- ☐ Diğer: _____

İşletmedeki Ünvanınız? *

- ☐ Uzman
- ☐ Şef
- ☐ Müdür Yardımcısı
- ☐ Müdür
- ☐ Üst Düzey Yönetici
- ☐ Diğer: _____

İşletmenizin Hukuki Yapısı? *

- ☐ A.Ş
- ☐ Limited
- ☐ Kolektif
- ☐ Adi Komandit
- ☐ Diğer: _____

İşletmenizdeki Yaklaşık Çalışan Sayısı? *

Yanıtınız _____

İşletmenizin Mağaza Sayısı? *

- ☐ < 10
- ☐ 11-30
- ☐ 31-60
- ☐ 61-100
- ☐ 101+

İşletmeniz Kaç Yıldan Beri Faaliyet Göstermektedir? *

- ☐ 0-5
- ☐ 6-11
- ☐ 12-17
- ☐ 18-24
- ☐ 25 ve üstü

İşletmenizin İç Denetim Birimi Var mı? *

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

GERİ

SONRAKİ

Sayfa 2 / 8

Satın Alma İşlemleri İle İlgili İç Kontrol Önergeleri

İşletmemizde merkezi bir satın alma birimi mevcuttur. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Satın alma talep ve siparişleri bir üst yönetici tarafından onaylanmaktadır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

İşletmemizde talep-sipariş-teslim alma ve faturalama süreçleri farklı kişilerce yürütölmektedir. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Teslim alma işlemi ile ilgili belge/rapor düzenlenmektedir. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Alış faturalarının kaydedilmesinde, sipariş fişi ve irsaliye karşılaştırması yapılmaktadır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Satın alma süreci, manuel müdahaleleri en aza indirecek bir sistem üzerinden yürütülmektedir. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Satın alma süreci mevcut olan prosedüre göre işlemektedir. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Satın alma işlemlerinin tutarsal olarak belirli bir büyüklüğü aşması halinde genel müdürün onayına sunulmaktadır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

GERİ

SONRAKI

Sayfa 3 / 8

Satış İşlemleri İle İlgili İç Kontrol Önergeleri

İşletmemizde müşterilerden gelen siparişlerin kabul veya reddedilmesi faaliyetlerini yerine getiren bir birim bulunmaktadır.

*

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

İşletmemizde sipariş alma ve mal gönderme birimleri ayrılmıştır.

*

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Siparişin alınması, siparişin gönderilmesi ve faturanın düzenlenmesi işlemini yapanlar farklı kişilerdir. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

İrsaliyeler siparişe bağlı olarak sistem üzerinden yürütülmektedir. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Satış iadeleri gerekli belgelerle desteklenmektedir. Alınan iadelerin işletmeye girişi yapılmakta ve iade işlemi yetkili kişi tarafından onaylanmaktadır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Satışlarla ilgili muhasebe kayıtlarını yapan kişilerin, müşterilerden tahsilat yapma, kredi tanımlama ve satışlarla ilgili diğer sorumlulukları bulunmamaktadır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Mağaza kasaları ile muhasebe programı arasında entegrasyon vardır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Satış fiyatlarının tanımlanması ve değiştirilmesi merkezden yapılmakta, mağaza çalışanları tarafından değişiklik yapılamamaktadır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

GERİ

SONRAKI

Sayfa 4 / 8

Ödeme ve Tahsilat İşlemleri İle İlgili İç Kontrol Önergeleri

Ödemenin onaylanması ile kayıtlara geçirilmesi işi birbirinden bağımsızdır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Çek ve senetler birden fazla kişi tarafından onaylanmaktadır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Tahsilatlar günlük olarak bankaya yatırılmaktadır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Banka kayıtları ile muhasebe kayıtları arasında mutabakat yapılmaktadır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Ödemelerimizde banka hesabı kullanılmaktadır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Ödeme talepleri onay açısından gözden geçirilmekte, ödemeler ancak yetkili kişilerce onaylanmış ödeme belgelerine dayanılarak yapılmaktadır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Tahsilat yapan kişinin muhasebe kayıtlarını yapma yetkisi bulunmamaktadır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Kasalar sorumlu olan kişilere zimmetlenmektedir. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

GERİ

SONRAKİ

Sayfa 5 / 8

Stok İşlemleri İle İlgili İç Kontrol Önergeleri

Merkez depodan çıkışlar sadece yazılı talepler üzerine yapılmaktadır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Dönem içinde ve dönem sonlarında stokların fiziki sayımı yapılmakta ve çıkan farklar incelenmektedir. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Stok farkları bağımsız kişilerce düzeltilmektedir. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Depo sorumlusu her türlü stok giriş-çıkışını muhasebeye bildirmektedir. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Depo gerekli güvenlik önlemleri(kamera, sigorta vs.) ile korunmaktadır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Stoklar barkod veya benzeri uygun yöntemlerle yönetilmektedir. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Tedarikçiden gelen mallar doğrudan merkez depoya gelip oradan mağazalara transfer edilmektedir. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Mağazalarda stok eksiye düşmemektedir. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

GERİ

SONRAKİ

Sayfa 6 / 8

İk ve Bordrolama İşlemleri İle İlgili İç Kontrol Önergeleri

İşletmemizde organizasyon şeması ve görev tanımları mevcuttur. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Personel zaman çizelgeleri sistem üzerinden yürütölmekte ve bordro hesaplama sürecinde kontrol edilmektedir. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Personelin işe alınma sürecini yöneten personel ile bordro hazırlama işlevini gerçekleştiren çalışan birbirinden bağımsızdır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Ücret ödemeleri banka üzerinden gerçekleştirilmektedir. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Çalışanların yıllık izinleri belirli periyotlarla kullanılmaktadır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Personelin prim hesaplamaları bağımsız kişiler tarafından yapılmaktadır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

İşletmede, çalışanların isim vermeden ihbarda bulunabilecekleri bir ihbar hattı bulunmaktadır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Dönem dönem çalışanlara iş rotasyonları yapılarak çalıştığı yerler değiştirilmektedir. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

GERİ

SONRAKI

Sayfa 7 / 8

Hilelerle İlgili Önergeler

Hileli düzenlenmiş belgelerle dönem dönem karşılaşılmaktadır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Mükerrer kayıtlarla dönem dönem karşılaşılmaktadır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Siparişi verilen ve teslim alınan malların, istekte bulunulan mallardan farklı olması durumuyla dönem dönem karşılaşılmaktadır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Uygun olmayan ve gerçek olmayan kişilere ödeme yapılması durumuyla dönem dönem karşılaşılmaktadır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Belgelerdeki rakamlar ile oynanarak yapılan kayıtla dönem dönem karşılaşılmaktadır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

İşletmemizde defter kayıt ve belgeleri üzerinde hile yaptığını tespit ettiğimiz personelimiz olmuştur. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Çalışanlar arasında rüşvet olayına rastlanmıştır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Şirkete ait gizli bilgilerin menfaat karşılığı dışarıya sızdırılması olayıyla karşılaşılmıştır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Siparişteki birim fiyat ile satıcıdan gelen faturadaki birim fiyat arasında fark olduğu durumlar yaşanmıştır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

İşletme içerisinde çalışana haketmediği ücret veya prim ödemesi yapıldığı durumlara rastlanmıştır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

İşletmemizde kasadan zimmete para geçirilmesi işlemi ile karşılaşılmıştır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

Stok sayımlarında fark çıktığı durumlarla karşılaşılmıştır. *

- ☐ Kesinlikle Katılıyorum
- ☐ Katılıyorum
- ☐ Kararsızım
- ☐ Katılmıyorum
- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum

GERİ

GÖNDER

Sayfa 8 / 8

KAYNAKÇA

I. KİTAPLAR

- Adiloğlu, Burcu : **İç Denetim Süreci ve Kontrol Prosedürleri**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2011
- Albrecht, W.Steve : **Fraud Examination**, 5. Edition, Canada: South Western Cengage Learning, 2014
- Alptekin, Müjder : **İşletmelerde Muhasebe Hata ve Hilelerinin Önlenmesinde Kurumsal Kaynak Planlaması Sisteminin Kullanımı**, 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 2017
- Arens, Alvin A, Randal J. Elder, Mark S. Beasley : **Auditing and Assurance Services**, Eleventh Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005
- Arens, Alvin A, James K. Loebbecke : **Auditing An Integrated Approach**, Sixth Edition, Prentice Hall, 1994, s. 272
- Ataman, Ümit, Rüstem Hacırüstemoğlu, Nejat Bozkurt : **Muhasebe Denetimi Uygulamaları**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001
- Biegelman, M.T, J.T Bartow : **Executive Roadmap to Fraud Prevention and Internal Control**, New Jersey: John Willey&Sons, 2006
- Boczko, Tony : **Corporate Accounting Information Systems**, 5.Edition, United Kingdom: London, Prentice Hall, 2007,
- Bozkurt, Nejat : **İşletmelerin Kara Deliği Hile Çalışan Hileleri**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2011
- Bozkurt, Nejat : **Muhasebe Denetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, Ekim -2012
- Büyüköztürk, Şener : **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara: Pegem Akademi, 2011.
- Cangemi, M, Singleton ,T.: **Managing The Audit Function: A Corporate Audit Department Procedures Guide**, 3. Basım, U.S.A: John Wiley, 2003,
- Coderre, David : **Internal Auditing**, 1. Edition, New York: John Wiley, 2009
- Coenen, Trancy L. : **Essentials of Corporate Fraud**, USA: John Wiley & Sons, Inc. , 2008
- Dawson, Catherine : **Araştırma Yöntemlerine Giriş**, Asım Arı (çev.), Konya: Eğitim Yayıncılık, 2015.
- Goldmann, Peter D. : **Financial Services Anti- Fraud Risk and Control Workbook**, New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc., 2010
- Güredin, Ersin : **Denetim ve Güvence Hizmetleri**, 13. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2010
- Güredin, Ersin : **Denetim ve Güvence Hizmetleri**, 11. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 2007

- Hightower, Rose : **Internal Controls Policies and Procedures**, USA New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2009
- Holmes, W. Arthur, S.Wayne Overmyer : **Auditing**, Çeviren Oğuz Göktürk, Muhasebe Denetimi Standartları ve Yöntemleri, The Willard J. Graham Muhasebe Serileri, Cilt:1
- Kaban, İsmail : **Bankalarda İç Kontrol-İç Denetim ve Banka Müfettişliği**, 1. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2017
- Karasar, Niyazi : **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2016
- Kaval, Hasan : **Uluslararası Muhasebe Standartları (IFRS/IAS) Uygulama Örnekleri ile Muhasebe Denetimi**, 2. Basım, Ankara: Akademik Denetim A.Ş., 2005
- Kaval, Hasan : **Muhasebe Denetimi**, 3. Basım, Ankara: Gazi Kitabevi, 2008
- Kaya, Bertan : **Kurumsal Performansı Artırmak İçin İç Denetim, İç Kontrol ve Risk Yönetimi**, Ankara: Yaklaşım Yayıncılık, 2015
- Kepekçi, Celal : Celal Kepekçi, **Bağımsız Denetim**, İstanbul: Avcıol Basım, 2004
- Kepekçi, Celal : **Bağımsız Denetim**, 1. Basım, Ankara: Lazer Ofset, 1996
- Kepekçi, Celal : Celal Kepekçi, **İç Kontrol Sistemi**, Ankara: Tesmer Yayınları, Yayın No:6, 1994
- Larson, D. Kermit, Pyle, W. William : **Financial Accounting**, 3. Basım, U.S.A: Richard D. IrwinInc, 1986
- Magal, Simha R. Jeffrey Word : **Integrated Business Processes with Erp Systems**, ABD: John Wiley&Sons, Inc, 2012
- Moeller, Robert : **Brink's Modern Internal Auditing**, New Jersey: John Wiley and Sons, 2005
- Moeller, Robert : **Brink's Modern Internal Auditing**, 7. Edition, New Jersey: John Willey, 2009
- Nancy, A. Bagranoff, Mark G. Simkin, Carolyn S. Norman : **Accounting Information Systems**, Elevent Edition, USA: John Wiley&Sons, 2010
- Özbek, Çetin : **İç Denetim Kurumsal Yönetim Risk Yönetimi İç Kontrol**, İstanbul: TİDE Yayınları, 2012
- Özkul, Fatma Ulucan, Zehra Elmalı Özdemir : **İşletmelerde Hile Riski Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2010
- Pany, K, O.R. Whittington : **Principles of Auditing and Other Assurance Services**, 15. Edition, New York: Irwin McGraw-Hill, 2006
- Pehlivanlı, Davut : **Hile Denetimi Metodoloji ve Raporlama**, İstanbul: Beta Yayınları, 2011
- Pickett, K.H. Spencer : **The Essantial Handbook of Internal Auditing**, First Edition, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2005

- Root, J. Steven : Steven J. Root, **Beyond COSO: Internal Control to Enhance Corporate Governance**, 1.Edition, New York: Jonh Wiley&Sons Inc, 1998, s.147.
- Sakin, Turgay : **İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim**, 1. Basım, İstanbul: Çağlayan Yayıncılık, 2017
- Silverstone, Howard, Howard R. Davia : **Fraud 101 Techniques and Strategies for Detection, Second Edition**, USA-New Jersey, John Wiley & Sons Inc., 2000
- Tabachnick, G. Barbara, Linda S. Fidell : Barbara G. Tabachnick ve Linda S. Fidell, **Using Multivariate Statistics**, 6. Baskı, Boston: Allyn & Bacon, 2013.
- Taylor H. Donald : **Auditing: Integrated Concepts and Prosedures**, Fourth Edition, New York: John Wiley, 1988
- Terzi, Serkan : **Hileli Finansal Raporlama Önleme ve Tespit İMKB İmalat Sanayiinde Bir Araştırma**, İstanbul: Beta Yayınları, 2012
- Toroslu, M.Vefa : **Türk Ticaret Kanunu Kapsamında İç Kontrol ve İç Denetim**, İstanbul: Vedat Kitapçılık, 2014
- Tuna, Fikret : **Sosyal Bilimler İçin İstatistik**, Ankara: Pegem Akademi, 2016.
- Tüm, Kayahan, Mehmet Ünsal Memiş : **İç kontrol Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Çerçevesinde Bir Değerlendirme**, Adana: Karahan Kitabevi, Aralık-2012
- Uzay, Şaban : **İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız ve Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma**, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Yayın No:132, 1999
- Yılancı, Münevver , Birol Yıldız, Murat Kiracı : **Muhasebe Denetimi**, 1. Basım, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2012
- Yılancı, Münevver : **İç Denetim ve İç Kontrol Değerleme Rehberi**, Ankara: 3 Basım, Detay Yayıncılık, 2015
- Yurtsever,Gürdoğan : **Bankacılığımızda İç Kontrol**, 1. Basım, İstanbul: Graphis Matbaa; 2008
- Wells Joseph T. : **Corporate Fraud Handbook Prevention and Detection**, Nev Jersey: John Wiley&Sons, 2007
- Wells Joseph T. : **Principles Of Fraud Examination**, 2.Edition, ABD: John Wiley&Sons Inc., 2009

II. DERGİLER

- Akbulut, Emre : İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin İncelenmesi ve Trakya Bölgesindeki Ayçiçek Yağı Sektöründe Bir Araştırma”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, (Mayıs 2012), s.178.
- Akyel, Recai : **Türkiye’de İç Kontrol Kavramı, Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi**, Yönetim ve Ekonomi Dergisi Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Cilt: 17, Sayı: 1, 2010
- Albrecht, Steve, Chad Albrecht, Conan C. Albrecht : Current Trends in Fraud and its Detection, **Information Security Journal: A Global Perspective**, Vol:17, (March, 2008)
- Aslanzade, Şahin : Çalışan Hileleri, **İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi**, Sayı.36, 2017
- Ataman Başak, Ruhan Aydın : **Hile Denetimi ve Denetçilerin Hile Tespitine Yönelik Bir Araştırma**, Marmara Business Review, Cilt: 2, Sayı: 1, Haziran-2017
- Atmaca, Metin : **Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1, Haziran-2012
- Aydın Hami, Tolga Ala : İşletmelerde Yapılan Çek Hileleri: Ortaya Çıkarılması ve Önlenmesi”, **Erzincan Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt.11, Sayı.1, 2018
- Bakkal Hakan, Alper Kasımoğlu : İç Kontrol Sistemine Karşılaştırmalı Bir Bakış Coso ve Coco Modeli, **Mevzuat Dergisi**, Cilt.15, Sayı.178, (Ekim 2012)
- Bozkurt, Nejat : **İşletmede Hile Yapan Çalışanların Karakteristik Özellikleri**, Yaklaşım Dergisi, Sayı: 93, Eylül-2000
- Dekker, Peter Den, Claude Cargou : Peter Den Dekker and Claude Cargou, “Monitoring The Effectiveness Of Internal Control, Internal Audit And Risk Management Systems”, **Guidance on the 8th EU Company Law Directive**, Ferma ve ECIIA, 2010
- Dumanoğlu Sezai : Hata ve Hile Ayrımı: Hile Denetim, **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.20. Sayı.1, 2005
- Dursun, Günay Deniz, Dal Birdem Güçlü : İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Belirlenmesi ve Bir Tekstil İşletmesinde İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi, **Muhasebe ve Maliye Dergisi**, Cilt.1, Sayı.1 (Ocak 2018)
- Hatunoğlu, Zeynep, Nurettin Koca, Mustafa Kılılı : İç Kontrolün Muhasebe Sistemindeki Hata ve Hilelerin Önlenmesinde Rolü Üzerine Bir Alan Çalışması”, **MKÜ SBE Dergisi**, Cilt 9, Sayı 20, (2012)
- Jensen, Michael C : The Modern Industrial Revolution, Exit, and The Failure of Internal Control Systems, **American Finance Association**, Vol.48, No.3, (July 1993)

- Kayım, Ali : Ali Kayım, “Basit Kontrol Modelinden Coso Modeline İç Kontrol Süreci: Kurumsal Bazda ve Süreç Bazında Kontrollerin Tasarımına İlişkin Bir Uygulama Örneği”, **Denetışim Dergisi**, Sayı.3, 2009, s.42.
- Kane, J. Edward, Kimberly De Trask : Covering Up Trading Losses: Opportunity-Cost Accounting As An Internal Control Mechanism, **Nber Working Papers Series**, No: 6823, Cambridge, (December 1998),
- Keskin Duygu Anıl : Kamu ve Özel Sektör Yönetiminde Kontrol Sistemi ve Değerlendirilmesi, **Denetışim Dergisi**, Sayı.3, (2009)
- Kızılboğa, Ruveyda, Filiz Özşahin : **Etkin Bir İç Kontrol Sisteminin İç Denetim Faaliyetine ve İç Denetçilere Katkısı**, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2, 2013
- Kürklü, Erdem : Nakit Yönetiminin Başarısının Sağlanmasında İç Kontrolün Rolü: Üretim ve Hizmet İşletmeleri Arasındaki Farklılıkların Tespiti, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.2, Sayı.2, (Haziran 2014)
- Lasalle, E. Randall : Effects of the Fraud Triangle on Students Risk Assessments, **Journal of Accounting Education**, No:25, 2007
- Mengi, Banu Tarhan : **Hile Denetiminde Yetkinliklerin Değerlendirilmesi- Hile Karosu**, Mali Çözüm Dergisi, Sayı: 114, Kasım-Aralık 2012
- Mengi, Banu Tarhan, Sibel Yılmaz Türkmen : **Yatırım Hileleri**, Öneri Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 39, Ocak-2013
- Murdock, Hernan : The Three Dimensionf of Fraud, **Internal Auditor**, August 2008
- Özeroğlu, Ali İhsan : Finansal Aldatmaca ve İşletme Hileleri, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı.2/2, (Haziran 2014), s.182
- Pazarçeviren Y. Selim: Adli Muhasebecilik Mesleği, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, 2005
- Pearson, A. Timothy, Tommie W. Singleton: Fraud and Forensic Accounting in The Digital Environment, **Issues in Accounting Education**, Vol.23, No.4, November 2008
- Sabuncu, Birsal : İşletmelerde İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 18, Sayı 2, 2017
- Schwartz, Ron : Fraud Investigation, **Risk Management**, Vol.57, No.3, April 2010
- Tüm, Kayahan : Muhasebe Hilelerinin Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Önemi Üzerine Bir Araştırma, **Giresun İİBF Dergisi**, Cilt.1, Sayı.1, 2015
- Türedi, Hasan, A.Oğuz Koban, Gencay Karakaya : **COSO İç Kontrol(ABD) Modeli İle İngiliz(Turnbull) ve Kanada(COCO) Modellerinin Karşılaştırması**, Sayıştay Dergisi, Sayı: 99, Ekim-Aralık 2015
- Türedi, Hasan, Ahmet Oğuz Koban : **COSO İç Kontrol Modelinde Risk Değerlendirme Faaliyetleri**, Öneri Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 46, Temmuz 2016

- Uzel Murat Nail,
Bülent
Hasanefendioğlu : İş Suistimal Riskinin Proaktif Yönetimi ve İşletmelerde Rekabet Avantajına Katkısı”, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı: 132, (Kasım-Aralık 2015)
- Uzun, Ali Kamil : Kamu Yönetiminde İç Kontrol ve İç Denetim Yaklaşımı, **Denetışim Dergisi**, Sayı.3, 2016
- Zahra, A.S, R.L. Priem, A.A. Rasheed : **The Antecedents and Consequences of Top Management Fraud**”, Journal of Management, Vol.31, No:6, 2005
- Weygandt, Jerry, Donald Kieso Paul Kimmel : **Accounting Principles**, Sixth Edition, John Wiley&Sons. Inc., 2002

III. TEZLER

- Akdemir, Çağla : **Hilenin Veri Madenciliğiyle Ortaya Çıkarılması ve Perakende Sektöründe Bir Uygulama**, Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016
- Aytaç, Alp : İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesi Ve Bir Uygulama (**Yüksek Lisans Tezi**, Uludağ Üniversitesi SBE, 2014)
- Azaltun, Murat : Otel İşletmelerinde Hata ve Hile Önleme Aracı Olarak İç Kontrol, (**Doktora Tezi**), Eskişehir Anadolu Üniversitesi SBE, 1998
- Baydarol, Onur : İç Kontrol Sistemi Etkinliğinin Muhasebe Dnetimindeki Önemi ve Kontrol Riskinin Belirlenmesi, (**Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE) 2007
- Bubilek, Olga : Importance Of Internal Audit And Internal Control İn An Organization – Case Study, (**Master's Thesis**, Arcada University International Business, 2017)
- Çelen, Erol: Perakende Gıda Zincirlerinde İç Kontrol Sistemi, Etkinliği ve Bir Uygulama, (**Doktora Tezi**, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017)
- Çelik, Alper : Stok Hileleri ve Bir Uygulama, (**Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE,2007)
- Çetin, Uğur : Satın Alma Ve Ödeme Döngüsü Hileleri Ve Ortaya Çıkartılması, (**Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015)
- Çiğdem Canbay, Figen : İç Kontrol Sisteminin Yönetim Üzerindeki Etkileri: Bıst Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Şirketlerde Uygulama, (**Doktora Tezi**, İnönü Üniversitesi SBE, 2018)

- Ertürk, Ayşe : **İşletmelerde Hata ve Hileyi Önlemede İç Kontrol Sisteminin Etkilliliği ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010
- Güven, Fatih Mehmet : **İşletmelerde İç Kontrol Yapısının Yeri ve Önemi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008
- Kandemir, Canol : **Muhasebe Hilelerinin Ortaya Çıkartılmasında ve Önlenmesinde Bağımsız Denetimin Rolü ve Bağımsız Denetçinin Sorumluluğu, (Doktora Tezi)**, Çukurova Üniversitesi SBE, 2010
- Kavcı, Rengin : **İşletmelerde Satınalma Sürecinde İç Kontrol Sistemi ve Denetim, (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi SBE, 2016)**
- Kaya, Ergin : **Üretim İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Belirlenmesi: Kocaeli İli Örneği, (Yüksek Lisans Tezi, Bozok Üniversitesi SBE, 2018)**
- Keskin, İrem : **Üretim İşletmelerinde İç Kontrol Sistemi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma: Antakya Örneği, (Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi SBE, 2014)**
- Kırık, Uğur : **Şirketlerde Hilenin Tespiti ve Önlenmesi”, (Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi SBE), 2016**
- Kurnaz Ersin : **İç Kontrol Sistemi Ve Türkiye’deki Factoring Şirketlerinin İç Kontrol Sistemlerinde Etkinlik Araştırması, (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi SBE, 2014)**
- Özen, Gamze: **İç Kontrol Sistemi ve Verimlilik İlişkisi, (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi SBE, 2010)**
- Şengür, Evren Dilek : **İşletmelerde Hile, Hilelerin Önlenmesi, Hileli Finansal Raporlama İle İlgili Düzenlemeler ve Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 2010**
- Temelli, Eda : **Stoklara İlişkin Muhasebe Hileleri ve Uygulama Örneği, (Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi SBE), 2014**
- Tunçay, Duygu : **İç Kontrol ile İç Denetimin Bağımsız Denetim Açısından Önemi ve Bir Anket Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE, 2011**
- Turgut, Özcan : **Adli Muhasebe Kapsamında Yönetim Hilelerinin İncelenmesi ve Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), Erzincan Üniversitesi SBE, 2015**
- Umaç, Fatma : **İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Kantitatifsel(Sayısal) Değerlendirilmesi, Etkinliği ve Stok Kontrol Sisteminde Analitik Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Haliç Üniversitesi, 2014**

- Yetiş, Zekeriya : İç Kontrol Sisteminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği, (**Yüksek Lisans Tezi**, Necmettin Erbakan Üniversitesi SBE, 2017),
- Yiğitcan Mehmet : İşletmelerde Kurumsallaşma Süreci ve İç Kontrol Sisteminin Etkinliği, (**Yüksek Lisans Tezi**, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014)

IV. ÇEVİRİMİÇİ KAYNAKLAR

- ACFE : Inventory Record Frauds, <https://brisbaneacfe.org/library/occupational-fraud/inventory-record-frauds/>, (24 Aralık 2018)
- FFIEC : The Detection and Deterrence of Mortgage Fraud Against Financial Institutions: A White Paper, **FFIEC Fraud Investigations Symposium Produced**, July 13 – 24, 2009, https://www.ffiec.gov/exam/mtg_fraud_wp_feb2010.pdf (16 Aralık 2018)
- Free, Clinton, Norman Macintosh, Mitchell Stein : Management Controls: The Organizational Farud Triangle of Leadership, Culture and Control in Enron, **Ivey Business Journal**, <https://iveybusinessjournal.com/publication/management-controls-the-organizational-fraud-triangle-of-leadership-culture-and-control-in-enron/> (Erişim Tarihi: 22 Eylül 2018)
- Jennifer, Duvall : Inventory Fraud: Don't Be Left Scratching Your Head, <http://www.bus.lsu.edu/accounting/faculty/lcrumbl ey/invfraud.html>, (23 Aralık 2018)
- Kinner, Marina, Leonard W. Vona : Shell Companies <https://docplayer.net/638681-Shell-companies-marina-kinner-siena-college-leonard-w-vona-cpa-cfe.html> , (16 Aralık 2018)
- KPMG : Who Is The Typical Fraudster?, 2011, https://www.ub.unibas.ch/digi/a125/sachdok/2011/BAU_1_5663361.pdf , (Erişim Tarihi: 20 Ekim 2018)
- KPMG : Perakende Sektörel Bakış, 2018, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2018/>

- [01/sektorel-bakis-2018-perakende.pdf](#), (16 Mart 2019)
- Lomer, Dawn : 31 Ways to Prevent and Detect Payroll Fraud”, <https://i-sight.com/resources/31-ways-to-prevent-and-detect-payroll-fraud/>, (24 Aralık 2018)
- Muhasebex : Türk Ticaret Kanununda İç Kontrol Sistemine İlişkin Düzenlemeler, <http://www.muhassebex.com/turk-ticaret-kanununda-ic-kontrol-sistemine-iliskin-duzenlemeler> , (Erişim Tarihi: 5 Ağustos 2018)
- Nicholls, David : The 5 Most Common Fraud Scenarios For Small Businesses” April 2017, <https://www.entrepreneur.com/article/290551>, (24 Aralık 2018)
- Shannon M. Brenda : **Internal Control Fundamentals and Introduction to Fraud**, 2010, New Mexico State University, <http://dept-wp.nmsu.edu/auditservices/files/2013/10/ic-fraud-training-spring-2010.pdf> (Erişim Tarihi: 10 Temmuz 2018)
- Purchase Control : Procurement Fraud and How to Prevent It, <https://www.purchasecontrol.com/blog/procurement-fraud/>, (3 Şubat 2019).
- The College Investor : **The Three Types of Payroll Fraud: Are Your Employees Stealing From You?**, <https://thecollegeinvestor.com/15949/the-three-types-of-payroll-fraud-are-your-employees-stealing>, (24 Aralık 2018)
- Türk Dil Kurumu : Genel Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr> (8 Eylül 2018)
- Türk Dil Kurumu : Genel Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr> (16 Aralık 2018)
- Understanding Internal Controls**, <https://www-bfs.ucsd.edu/blink/ocbfs/acc/UnderstandIC.pdf> (Erişim Tarihi: 8 Temmuz 2018).
- Washington University in St.Louis: **Guide To Internal Controls**, 2015, <https://cpb-us-w2.wpmucdn.com>, (Erişim Tarihi: 29 Temmuz 2018)

V. RAPORLAR, RESMİ GAZETELER VE DİĞER KAYNAKLAR

- ACFE : **Report To The Nations On Occupational Fraud And Abuse**, 2016
(<http://www.acfe.com/rtn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf>), (Erişim Tarihi: 30.07.2018)
- AICPA : **The Importance of Internal Control in Financial Reporting And Safeguarding Plan Assest**, USA, 2014, s.9
- Boyle, Tom : **Internal Auditing Fundamentals, AHIA 31st Annual Conference**, Philadelphia 26-29 Ağustos 2012
- Bozkurt,Nejat: **Nejat Bozkurt, Hile Denetimi Ders Notları**, 2017
- COSO : **Internal Control Integrated Framework**, ABD, 1994
- COSO : **Internal Control Integrated Framework**, ABD, 2013
- CGIAR : **Control Self – Assesment Godd Practice Note**, 2017
- CPA Australia : **Internal Controls For Not-For-Profit Organizations**, Australia: Melbourne, 2011
- Demir, Volkan : **Kurumsal Yönetim Çerçevesinde İç Kontrol”, 3. Uluslararası Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu**, İstanbul, 12-13 Ekim 2009
- Nolan, David : **Procurement Fraud-an Old Fraud Flourishing in Emerging Markets and Costing Businesses Billions**,
https://www.financierworldwide.com/procurement-fraud-an-old-fraud-flourishing-in-emerging-markets-and-costing-businesses-billions/#.XFbs_lUzbIU, (3 Şubat 2019).
- PWC : **The Economic Crime Survey**, ABD, 2009
- PWC : **Economic Crime: A Threat to Business Globally**, ABD, 2014
- PWC : **Adjusting The Lens on Economic Crime**, ABD, 2016
- Resmi Gazete : **6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu**,
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110214-1-1.htm> , (5 Ağustos 2018)
- Resmi Gazete : **5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu**,
<http://www.resmigazete.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 5 Ağustos 2018)
- Sage: **Payroll Fraud: How to Find it And Fight it**, 2016,
<https://www.sage.com/za/newsroom/sage-hr-and-payroll/2016>, (24 Aralık 2018)
- Savannah State: **Understanding Internal Controls**, <https://www.savannahstate.edu/fiscal-affairs/documents/Internalcontrols.pdf>, (14.07.2018)
- Tennessee State Government : **ERM Component: Control Environment**,
<https://www.tn.gov/content/dam/tn/finance/accounts/ControlEnvironment.pdf>, (Erişim Tarihi: 29 Temmuz 2018)