



**T.C.  
YALOVA ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI**

**HİLENİN TESPİT EDİLMESİ VE ÖNLENMESİNDE İÇ DENETİMİN ROLÜ:  
OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE GÖREV YAPAN İÇ DENETÇİLER ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BİNNUR FIÇICI**

**DANIŞMAN: DR. ÖĞR. ÜYESİ ÖZLEM USMAN**

**YALOVA  
ARALIK 2024**





T.C.  
YALOVA ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI

HİLENİN TESPİT EDİLMESİ VE ÖNLENMESİNDE İÇ DENETİMİN ROLÜ:  
OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE GÖREV YAPAN İÇ DENETÇİLER ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BİNNUR FIÇICI  
228112002

DANIŞMAN: DR. ÖĞR. ÜYESİ ÖZLEM USMAN

YALOVA  
ARALIK 2024



## ETİK BEYAN

Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım “Hilenin Tespit Edilmesi Ve Önlenmesinde İç Denetimin Rolü: Otomotiv Sektöründe Görev Yapan İç Denetçiler Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Binnur FIÇICI





## ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim süresince gerek ders döneminde gerekse bu tezi hazırlama aşamasında desteklerini benden esirgemeyen, akademik yolculuğumda yol gösterici bir rehber olan değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Özlem USMAN'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte her daim yanımda olan, destekleri ve teşvikleriyle bana güç veren kıymetli aileme de sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Onların gösterdiği sevgi, sabır ve anlayış, bu akademik yolculuğu tamamlamamda önemli bir dayanak olmuştur.

Kariyer yolculuğumda bana rehberlik eden, özellikle yüksek lisans eğitimime başlamamda önemli bir motivasyon kaynağı olan değerli yöneticim Cevahir ULUSCUL'a içten teşekkürlerimi sunarım. Sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile bu süreçte bana ilham vermiş ve gelişimime anlamlı katkılar sağlamıştır.

Aralık- 2024

Binnur FIÇICI



## İÇİNDEKİLER

|                                                 |       |
|-------------------------------------------------|-------|
| ETİK BEYAN.....                                 | i     |
| ÖNSÖZ .....                                     | iii   |
| İÇİNDEKİLER .....                               | v     |
| KISALTMALAR LİSTESİ .....                       | x     |
| TABLolar LİSTESİ .....                          | xii   |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....                           | xiv   |
| ÖZET .....                                      | xvi   |
| ABSTRACT.....                                   | xviii |
| 1. GİRİŞ.....                                   | 1     |
| 2. HİLE .....                                   | 5     |
| 2.1. Hile Kavramı.....                          | 5     |
| 2.2. Hilenin Özellikleri.....                   | 6     |
| 2.3. Hilenin Türleri .....                      | 7     |
| 2.3.1. Varlıkların kötüye kullanımı .....       | 10    |
| 2.3.2. Yolsuzluk .....                          | 11    |
| 2.3.3. Finansal tablo hileleri.....             | 12    |
| 2.4. Hile Grupları .....                        | 14    |
| 2.4.1. Çalışan hileleri.....                    | 15    |
| 2.4.2. Yönetim hileleri.....                    | 16    |
| 2.4.3. Yatırım hileleri .....                   | 17    |
| 2.4.4. Satıcı hileleri.....                     | 17    |
| 2.4.5. Müşteri hileleri .....                   | 18    |
| 2.5. Hilekârların Sahip Olduğu Özellikler ..... | 19    |
| 2.6. Hilekârların Hedef Aldığı İşletmeler.....  | 24    |
| 2.7. Hile Teorileri.....                        | 26    |
| 2.7.1. Hile üçgeni .....                        | 27    |
| 2.7.2. Hile elması.....                         | 30    |
| 2.7.3. Hile beşgeni.....                        | 33    |
| 2.7.4. Diğer hile modelleri .....               | 34    |
| 3. İÇ KONTROL.....                              | 37    |
| 3.1. İç Kontrolün Tanımı.....                   | 37    |
| 3.2. İç Kontrolün Tarihsel Gelişimi .....       | 38    |
| 3.3. İç Kontrolün Önemi ve Özellikleri .....    | 40    |
| 3.4. İç Kontrol Sisteminin Yapısı .....         | 41    |

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| 3.5. İç Kontrol Sisteminin Amacı .....       | 43 |
| 3.6. COSO İç Kontrol Modeli .....            | 45 |
| 3.6.1. Kontrol ortamı .....                  | 48 |
| 3.6.2. Risk değerlendirme .....              | 49 |
| 3.6.3. Kontrol faaliyetleri.....             | 50 |
| 3.6.4. Bilgi ve iletişim .....               | 51 |
| 3.6.5. İzleme.....                           | 51 |
| 3.7. İç Kontrol Sisteminin Etkileri.....     | 52 |
| 4. İÇ DENETİM.....                           | 55 |
| 4.1. İç Denetim Kavramı .....                | 55 |
| 4.2. İç Denetimin Tarihsel Gelişimi.....     | 57 |
| 4.3. İç Denetimin Amacı ve Kapsamı .....     | 59 |
| 4.4. İç Denetimin Önemi ve Özellikleri ..... | 60 |
| 4.5. İç Denetimin Unsurları.....             | 61 |
| 4.5.1. Değer katma .....                     | 62 |
| 4.5.2. Güvence sağlama ve danışmanlık.....   | 62 |
| 4.5.3. Standartlara uygunluk .....           | 63 |
| 4.5.4. Bağımsızlık ve objektiflik .....      | 64 |
| 4.5.5. Risk odaklılık .....                  | 64 |
| 4.5.6. Meslek ahlak kuralları.....           | 65 |
| 4.6. İç Denetimin Türleri.....               | 66 |
| 4.6.1 Mali tablolar denetimi.....            | 66 |
| 4.6.2. Uygunluk denetimi .....               | 67 |
| 4.6.3. Faaliyet denetimi .....               | 67 |
| 4.6.4. Bilgi teknolojileri denetimi .....    | 68 |
| 4.6.5. Sistem denetimi .....                 | 69 |
| 4.7. İç Denetim Süreci.....                  | 69 |
| 4.7.1. Denetimin planlanması .....           | 70 |
| 4.7.2. Denetimin yürütülmesi.....            | 70 |
| 4.7.3. Denetimin raporlanması.....           | 71 |
| 4.7.4. Denetim sonuçlarının izlenmesi .....  | 72 |
| 4.8. İç Denetimin Uygulanma Nedenleri .....  | 73 |
| 4.8.1. Sorumluluk ve hesap verme .....       | 73 |
| 4.8.2. Vekalet teorisi.....                  | 74 |
| 4.8.3. Yönetime danışmanlık ve yardım.....   | 74 |

|                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.8.4. Tasarruf yaratma.....                                                                             | 75  |
| 4.8.5. Hileli işlemlere karşı koruma .....                                                               | 75  |
| 4.9. İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi .....                                                             | 76  |
| 5. HİLENİN TESPİTİ VE ÖNLENMESİ .....                                                                    | 79  |
| 5.1. Hile Belirteçleri: Kırmızı Bayraklar.....                                                           | 79  |
| 5.1.1. Yönetimle ilgili belirtiler .....                                                                 | 80  |
| 5.1.2. Örgüt ile ilgili belirtiler .....                                                                 | 80  |
| 5.1.3. Üçüncü kişilerle ilgili belirtiler .....                                                          | 81  |
| 5.1.4. Muhasebeyle ilgili belirtiler .....                                                               | 81  |
| 5.1.5. İç kontrol zayıflıklarıyla ilgili belirtiler .....                                                | 82  |
| 5.1.6. Olağan dışı davranışlar .....                                                                     | 83  |
| 5.2. Hilenin Tespit Edilme Biçimleri .....                                                               | 84  |
| 5.3. Hilenin Tespit Edilmesindeki Yaklaşımlar.....                                                       | 85  |
| 5.4. Hilenin Tespit Edilmesinde Kullanılan Teknikler .....                                               | 87  |
| 5.4.1. Analitik prosedürler .....                                                                        | 87  |
| 5.4.2. Benford kanunu .....                                                                              | 88  |
| 5.4.3. Uzman sistemler .....                                                                             | 90  |
| 5.4.4. Yapay sinir ağları.....                                                                           | 90  |
| 5.4.5. Veri analizi .....                                                                                | 91  |
| 5.5. Hilenin Önlenmesi .....                                                                             | 92  |
| 5.5.1. Güvenilir kişilerin istihdam edilmesi.....                                                        | 92  |
| 5.5.2. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi .....                                                        | 93  |
| 5.5.3. Etik ilkelerin geliştirilmesi .....                                                               | 94  |
| 5.5.4. İç kontrol sisteminin etkinliği.....                                                              | 94  |
| 5.5.5. Denetim sisteminin etkinliği .....                                                                | 95  |
| 5.5.6. Çalışan davranışlarının izlenmesi .....                                                           | 96  |
| 5.5.7. Yaptırımlar .....                                                                                 | 96  |
| 5.5.8. İhbar hatları .....                                                                               | 97  |
| 5.5.9. Risk değerlendirmeleri.....                                                                       | 98  |
| 5.6. Literatür Taraması.....                                                                             | 98  |
| 6. HİLENİN TESPİT EDİLMESİ VE ÖNLENMESİNDE İÇ DENETİMİN ROLÜNÜ<br>BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA ..... | 107 |
| 6.1. Araştırmanın Amacı .....                                                                            | 107 |
| 6.2. Araştırmanın Önemi.....                                                                             | 107 |
| 6.3. Araştırmanın Kısıtları.....                                                                         | 109 |

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.4. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği.....                                      | 109 |
| 6.5. Araştırmacının Rolü .....                                                      | 110 |
| 6.6. Araştırmanın Yöntemi.....                                                      | 111 |
| 6.6.1. Araştırmanın Örneklemi .....                                                 | 111 |
| 6.6.2. Verilerin Toplanması .....                                                   | 112 |
| 6.6.3. Verilerin Analizi .....                                                      | 113 |
| 6.7. Araştırmanın Bulguları.....                                                    | 116 |
| 6.7.1. Katılımcıların demografik özellikleri .....                                  | 116 |
| 6.7.2. İşletmede iç denetim birimi öncesi tecrübenin denetim sürecine etkileri..... | 117 |
| 6.7.3. İç denetim biriminin riskleri ele alışı.....                                 | 119 |
| 6.7.4. Yönetimin iç denetim biriminden beklentileri .....                           | 121 |
| 6.7.5. İç denetçilere sunulan eğitim fırsatları.....                                | 124 |
| 6.7.6. Karşılaşılan hile vaka türleri .....                                         | 125 |
| 6.7.7. Hileye neden olan unsurlar.....                                              | 128 |
| 6.7.8. Hile tespitinde kullanılan denetim türleri.....                              | 130 |
| 6.7.9. Hileli eylemlere karşı yönetimin tavrı .....                                 | 133 |
| 6.7.10. Hile şüphesi taşıyan durumlarda alınan aksiyonlar .....                     | 135 |
| 6.7.11. Hile önleme politikalarının durumu.....                                     | 137 |
| 6.7.12. Hilenin tespit edilmesi ve önlenmesine yönelik iyileştirme önerileri.....   | 139 |
| 7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....                                                           | 143 |
| KAYNAKÇA.....                                                                       | 147 |
| EKLER .....                                                                         | 159 |
| EK 1. Görüşme Soruları.....                                                         | 159 |
| Ek 1.1. İşletmeyi tanıma amaçlı sorular .....                                       | 159 |
| Ek 1.2. İç denetim birimi ile ilgili sorular .....                                  | 159 |
| Ek 1.3. Hilenin tespit edilmesi ve önlenmesi ile ilgili sorular .....               | 160 |
| ÖZGEÇMİŞ .....                                                                      | 161 |



## KISALTMALAR LİSTESİ

|         |                                                                       |
|---------|-----------------------------------------------------------------------|
| ABD     | : United States of America                                            |
| ACFE    | : Association of Certified Fraud Examiners                            |
| AICPA   | : American Institute of Certified Public Accountants                  |
| BDS     | : Bağımsız Denetim Standardı                                          |
| BÜMKO   | : Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü                               |
| COSO    | : The Committee of Sponsoring Organizations                           |
| ÇSGB    | : Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı |
| FCPA    | : Foreign Corrupt Practices Act                                       |
| IAASB   | : The International Auditing and Assurance Standards Board            |
| IIA     | : The Institute of Internal Auditors                                  |
| IFAC    | : International Federation of Accountants                             |
| INTOSAI | : The International Organization of Supreme Audit Institutions        |
| KGK     | : Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu               |
| PCAOB   | : Public Company Accounting Oversight Board                           |
| SAS     | : Statement on Auditing Standards                                     |
| SEC     | : The Securities and Exchange Commission                              |
| TİDE    | : Türkiye İç Denetim Enstitüsü                                        |
| UMUÇ    | : Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi                             |



## TABLolar LİSTESİ

|                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 2.1. Hile Türlerine Göre Ortalama Kayıp (\$)                            | 9   |
| Tablo 2.2. Finansal Tablolarda Hile Teknikleri                                | 13  |
| Tablo 2.3. Hile Grupları                                                      | 14  |
| Tablo 2.4. Hile Yapan Çalışanların Cinsiyete Göre Neden Olduğu Kayıp (\$)     | 22  |
| Tablo 2.5. Pozisyonlara Göre Cinsiyet Bazlı Vaka Oranı ve Ortalama Kayıp (\$) | 23  |
| Tablo 2.6. Görev Süresine Göre Hile Yapma Oranı ve Ortalama Kayıp (\$)        | 24  |
| Tablo 2.7. Hileye Maruz Kalan İşletmelerin Vaka Oranı ve Ortalama Kayıp (\$)  | 25  |
| Tablo 3.1. İç Kontrol Yapısını Oluşturan Unsurlar                             | 41  |
| Tablo 3.2. İç Kontrolün Genel Amaçları                                        | 44  |
| Tablo 3.3. İç Kontrolün Özel Amaçları                                         | 44  |
| Tablo 3.4. COSO İç Kontrol Çerçevesinin Bileşenleri ve İlkeleri               | 47  |
| Tablo 3.5. Kontrol Faaliyetlerinin Sınıflandırılması                          | 50  |
| Tablo 3.6. İç Kontrol Sistemlerinin Etkileri                                  | 53  |
| Tablo 4.1. İç Denetim Meslek Ahlak Kuralları                                  | 65  |
| Tablo 5.1. Benford Yasasına Göre Rakamların Çıkış Frekansı                    | 89  |
| Tablo 6.1. Araştırmanın Temaları Kodları ve Alt Kodları                       | 114 |
| Tablo 6.2. Katılımcıların Demografik Bilgileri                                | 116 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 2.1. Hile Kavramının İçerdiği Özellikler .....                                                                       | 7   |
| Şekil 2.2. Hile Türleri .....                                                                                              | 8   |
| Şekil 2.3. Hile Türlerinin Vaka Oranları .....                                                                             | 8   |
| Şekil 2.4. Hile Yapanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı .....                                                             | 21  |
| Şekil 2.5. Hile Yapan Çalışanların Cinsiyet Kategorisinde Dağılımı .....                                                   | 21  |
| Şekil 2.6. Hile Yapanların Yaş Kategorisinde Dağılımı ve Neden Olduğu Kayıp (\$).....                                      | 22  |
| Şekil 2.7. Hile Üçgeni.....                                                                                                | 28  |
| Şekil 2.8. Hile Elması .....                                                                                               | 31  |
| Şekil 2.9. Kabiliyetin Bileşenleri .....                                                                                   | 31  |
| Şekil 2.10. Hile Beşgeni .....                                                                                             | 33  |
| Şekil 2.11. Gelişmiş Meta Modeli.....                                                                                      | 34  |
| Şekil 2.12. Hile Modellerinin Kronolojik Sıralaması.....                                                                   | 35  |
| Şekil 3.1. COSO Küpü .....                                                                                                 | 46  |
| Şekil 3.2. COSO Piramidi.....                                                                                              | 46  |
| Şekil 4.1. İç Denetimin Unsurları.....                                                                                     | 61  |
| Şekil 4.2. İç Denetimin Çeşitliliği .....                                                                                  | 66  |
| Şekil 6.1. İşletmede İç Denetim Birimi Öncesi Tecrübenin Denetim Sürecine Etkileri<br>Hiyerarşik Kod- Alt Kod Modeli ..... | 117 |
| Şekil 6.2. İç Denetim Biriminin Riskleri Ele Alışı Hiyerarşik Kod- Alt Kod Modeli .....                                    | 120 |
| Şekil 6.3. Yönetimin İç Denetim Biriminden Beklentileri Hiyerarşik Kod- Alt Kod<br>Modeli.....                             | 121 |
| Şekil 6.4. İç Denetçilere Sunulan Eğitim Fırsatları Hiyerarşik Kod- Alt Kod Modeli .....                                   | 124 |
| Şekil 6.5. Karşılaşılan Hile Vaka Türleri Hiyerarşik Kod- Alt Kod Modeli .....                                             | 126 |
| Şekil 6.6. Hileye Neden Olan Unsurlar Hiyerarşik Kod- Alt Kod Modeli.....                                                  | 128 |
| Şekil 6.7. Hile Tespitinde Kullanılan Denetim Türleri Hiyerarşik Kod- Alt Kod Modeli .....                                 | 130 |
| Şekil 6.8. Hileli Eylemlere Karşı Yönetimin Tavrı Hiyerarşik Kod- Alt Kod Modeli .....                                     | 134 |
| Şekil 6.9. Hile Şüphesi Taşıyan Durumlarda Alınan Aksiyonlar Hiyerarşik Kod- Alt<br>Kod Modeli .....                       | 135 |
| Şekil 6.10. Hile Önleme Politikalarının Durumu Hiyerarşik Kod- Alt Kod Modeli .....                                        | 137 |
| Şekil 6.11. Hilenin Tespiti ve Önlenmesine Yönelik İyileştirme Önerileri Hiyerarşik<br>Kod- Alt Kod Modeli .....           | 139 |



# **HİLENİN TESPİT EDİLMESİ VE ÖNLENMESİNDE İÇ DENETİMİN ROLÜ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE GÖREV YAPAN İÇ DENETÇİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

## **ÖZET**

Hile, etik ilkelere ve yasal düzenlemelere aykırı olarak kazanç sağlama ya da bir tarafı zarara uğratma amacı güden yanıltıcı, sahte veya haksız uygulamaları içeren eylemler bütünüdür. Hileler, iş dünyasında çıkar çatışmalarından finansal raporlamaların manipülasyonuna kadar geniş bir alanda kendini göstermektedir. Bu tür usulsüzlükler, maddi kayıplara neden olmanın ötesinde işletmelerin kurumsal itibarını zedelemekte, işçi ve işveren arasındaki güveni sarsarak örgüt içi ilişkileri olumsuz etkilemektedir. İşletmeler, hile riskini minimize etmek, hileyi tespit etmek ve önlemek amacıyla iç denetim sistemlerinden destek almaya yönelmektedir. Bu çalışmanın amacı, hilenin tespit edilmesi ve önlenmesi kapsamında iç denetim sistemlerinin üstlendiği rolü ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, hile, iç kontrol, iç denetim, hilenin tespiti ve önlenmesi konularında kavramsal çerçeve oluşturulmuş, akabinde teorik bilgileri gerçek dünya uygulamalarıyla birleştirmek adına bir saha çalışması yapılmıştır. Çalışmada, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren üretici bir markanın Türkiye distribütörüne bağlı yetkili satıcı ve servislerinde görev alan iç denetçilerle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışma, hile olgusunu denetçilerin gözünden değerlendirmesi yönüyle önem taşımaktadır. Araştırmanın örneklemi, olasılıklı olmayan ölçüt örnekleme yöntemi kullanarak belirlenmiş ve 10 katılımcıya ulaşılmıştır. Görüşmelerden elde edilen dökümler, nitel bir analiz programı olan Maxqda 2024 programına aktarılmış ve nitel analiz yöntemlerinden tematik analiz kullanılarak kodlanmıştır. Kodlama süreci sonucunda 11 tema, 62 kod ve 15 alt kod belirlenmiş ve ulaşılan çıktılar görsel olarak sunulmuştur. Çalışma bu yönüyle, iç denetim birimlerinin hile karşısında nasıl bir rol oynadığını somut verilerle ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular, iç denetim sistemlerinin hilenin tespiti ve önlenmesinde yüksek bir başarı sağladığını ve denetçilerin varlığının dahi caydırıcı bir unsur olarak hile riskini önemli ölçüde azalttığını göstermektedir. Araştırma sonuçları, iç kontrol mekanizmalarıyla desteklenen iç denetim sistemlerinin daha verimli bir şekilde işlediğini ve daha güçlü bir koruma sağladığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin sürdürülebilir başarı ve uzun vadeli güvenilirlik hedeflerine ulaşabilmesi için, güçlü bir iç denetim sisteminin yalnızca bir gereklilik değil, aynı zamanda stratejik bir öncelik olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Hile, İç Denetim, İç Kontrol



# **THE ROLE OF INTERNAL AUDIT IN FRAUD DETECTION AND PREVENTION: A RESEARCH ON INTERNAL AUDITORS WORKING IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY**

## **ABSTRACT**

Fraud is a set of actions that include misleading, fake or unfair practices that aim to gain profit or harm a party in violation of ethical principles and legal regulations. Frauds manifest themselves in a wide range of areas in the business world, from conflicts of interest to manipulation of financial reporting. Such irregularities, beyond causing financial losses, damage the corporate reputation of the enterprises, undermine the trust between the employee and the employer and negatively affect the relations within the organization. Enterprises tend to get support from internal audit systems in order to minimize the risk of fraud, detect and prevent fraud. The purpose of this study is to reveal the role of internal audit systems in the detection and prevention of fraud. In line with this purpose, a conceptual framework was created on the subjects of fraud, internal control, internal audit, detection and prevention of fraud, and subsequently a field study was conducted in order to combine theoretical knowledge with real-world applications. In the study, semi-structured interviews were conducted with internal auditors working in authorized dealers and services affiliated to the Turkish distributor of a manufacturer brand operating in the automotive sector. The study is important in terms of evaluating the phenomenon of fraud from the perspective of auditors. The sample of the study was determined using the non-probability criterion sampling method and 10 participants were reached. The transcripts obtained from the interviews were transferred to the Maxqda 2024 program, a qualitative analysis program, and coded using thematic analysis, one of the qualitative analysis methods. As a result of the coding process, 11 themes, 62 codes and 15 subcodes were determined and the obtained outputs were presented visually. In this respect, the study reveals with concrete data how internal audit units play a role against fraud. The findings obtained show that internal audit systems provide high success in detecting and preventing fraud and that even the presence of auditors significantly reduces the risk of fraud as a deterrent element. The research results reveal that internal audit systems supported by internal control mechanisms operate more efficiently and provide stronger protection. In this context, it was concluded that a strong internal audit system is not only a necessity but also a strategic priority for businesses to achieve their sustainable success and long-term reliability goals.

**Keywords:** Fraud, Internal Audit, Internal Control



## 1. GİRİŞ

Küreselleşen dünyada ticaretin büyümesiyle birlikte iş süreçleri giderek karmaşıklaşmakta ve bu karmaşıklık hilelerin artmasına zemin hazırlamaktadır. Bu tür eylemler, işletmeler için ciddi zararlar oluşturmakta ve yıllık gelirlerinin önemli bir kısmının azalmasına neden olmaktadır. Hilelerin sonuçları yalnızca maddi kayıplarla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda şirketlerin güvenilirliğini zayıflatarak kurumsal itibarlarına ciddi zararlar verebilmektedir. Bu durum başta müşteriler olmak üzere tedarikçiler, yatırımcılar ve kamu otoriteleri tarafından olumsuz bir izlenim yaratmaktadır. Hileler, söz konusu işletmeye verdiği zararların ötesinde makro ekonomik etkileri de beraberinde getirmektedir (Doğan ve Kayakıran, 2017, s.183). Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda, hile olgusunun toplumun geneli için önemli bir sorun teşkil ettiği söylenebilmektedir.

Hileli eylemler, üç ana kategoride ele alınmaktadır (AICPA ve diğ., 2016, ss.25-27). İlk olarak, küçük işlemlerin manipüle edilmesinden dolayı daha sık rastlanan hile türü, varlıkların kötüye kullanımınıdır. Bu tür hileler, genellikle işletme varlıklarının zimmete geçirilmesi veya kişisel kullanımı gibi şekillerde ortaya çıkmaktadır. İkinci olarak yolsuzluk, kişisel çıkarlar için mevkilerin kötüye kullanımı şeklinde ortaya çıkmakta ve genellikle farklı seviyelerdeki çalışanlar tarafından uygulanabilmektedir. Bir diğer hile türü ise kârı olduğundan farklı göstermek amacıyla gerçekleştirilen finansal tablo hileleridir. Şirkete en büyük zararı veren finansal tablo hileleri genellikle üst düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir (Aslanzade, 2017, s.71).

Hilenin tespit edilmesi ve önlenmesi konusu birçok araştırmaya konu edilmiştir. Uluslararası Denetim Standartları Kurulu (The International Auditing and Assurance Standards Board- IAASB), Amerika Birleşik Devletleri (United States of America- ABD)'ndeki Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (American Institute of Certified Public Accountants- AICPA) ve Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu (Public Company Accounting Oversight Board- PCAOB) gibi oluşumlar, işletmelere hile ile mücadele konusunda önemli bir rehberlik sunmaktadır. Ayrıca, Türkiye'deki Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) da çeşitli standartlar yayımlayarak işletmelere bu konuda destek olmaktadır (Karahan, 2017, ss.275-277).

İşletmelerin tabi olduğu finansal pazarlar ve kullandıkları finansal araçların çeşitliliği arttıkça işletme dışından gelen incelemelerin hileli eylemleri tespit etmesi daha zor ve maliyetli bir hale bürünmektedir. Bu noktada, iç denetim birimleri ön plana çıkarak işletme içerisinde meydana

gelen hileli eylemleri tespit etmek ve önlemek adına kritik bir rol üstlenmektedir. İşletme yönetimlerinin iç denetim biriminden beklentileri, işletmenin yapısına ve ihtiyacına göre şekillenmektedir. Faaliyetlerin yasal düzenlemelere ve yönetim tarafından benimsenen ilkelere uygun olarak yürütülmesi, işletme içerisindeki hile ve usulsüzlüklerin tespit edilerek önlenmesi, bu tür uygunsuzluklara sebebiyet veren sistem açıklarının kapatılması ve işletme süreçleri hakkında güvence sağlanması denetim biriminin nihai sorumlulukları arasındadır. İç denetim birimi, üst yönetim için müşavirlik/danışmanlık hizmetleri sunmakta ve karar alma süreçlerinde bilgiye dayalı yaklaşımların benimsenmesini sağlamaktadır (Yurtsever, 2015, s.90).

Hile, organizasyon içerisindeki tüm bireyler tarafından gerçekleştirilme potansiyeli bulunan bir olgudur. Hileli eylemlerin önlenmesi amacıyla işletme genelinde etkin bir kontrol sistemi kurulması büyük önem taşımakta olup, bu sistemin yapı taşları olan politika ve prosedürlerin de dikkatle hazırlanarak işletme faaliyetlerine entegre edilmesi gerekmektedir. Söz konusu politika ve prosedürlere uyumun değerlendirilmesi içinse düzenli denetim faaliyetlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu açıdan, iç denetim sistemleri ile iç kontrol sistemleri arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. İç denetim, iç kontrol süreçlerinin tasarımı ve işleyişini değerlendirerek sistemin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymakta, bu doğrultuda süreçlerin iyileştirilmesine yönelik öneriler geliştirmektedir (Akyel, 2010, s.7).

Bu çalışmanın amacı, hilenin tespit edilmesi ve önlenmesi kapsamında oluşturulan iç denetim sistemlerinin üstlendiği rolü ortaya koymaktır. Yedi bölümden oluşan bu çalışmanın ilk bölümü konuya ilişkin giriş kısmına ayrılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde, hilenin tanımı yapılarak hile olgusuna kapsamlı bir bakış sunulmuştur. Çeşitli hile türleri ve hile grupları ele alınmış, hilekâr profili ve hilekârların hedef aldığı işletmelerin özellikleri incelenmiştir. Son olarak, mevcut hile teorileri üzerinden hileli davranışı ortaya çıkaran saikler ele alınmıştır. Bu bölümde, hilenin farklı yönlerini ve işletmeler üzerindeki etkilerini anlamak için temel bir çerçeve sunulmuştur.

Üçüncü bölümde, hilenin engellenmesi yolunda denetim sistemlerine katkı sağlayan iç kontrol sistemi incelenmiş, Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi (The Committee of Sponsoring Organizations- COSO) bütünsel çerçevesi kapsamında kontrol mekanizmaları ele alınmıştır. İç kontrol sistemlerinin, hilenin engellenmesine yönelik stratejilerin geliştirilmesindeki rolü bu bölümde değerlendirilmiştir.

Dördüncü bölümde, iç denetim sistemlerine kapsamlı bir bakış sunulmuştur. Denetim türleri ele alınarak bir denetim sürecinin temel aşamaları olan planlama, yürütme, raporlama ve izleme

adımları detaylandırılmıştır. Organizasyonlarda iç denetim faaliyetlerinin neden uygulandığına dair teorik ve pratik gerekçeler irdelenerek iç denetimin etkinliği ve işlevselliği üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın beşinci bölümünde, hilenin tespiti ve önlenmesi konusuna yer verilmiştir. İlk etapta kırmızı bayraklar olarak nitelendirilen hile belirteçleri ele alınmış akabinde hile tespitinde kullanılan teknikler ve yaklaşımlar detaylandırılmıştır. Ardından, hileyi önlemek amacıyla uygulanabilecek tedbirler ve bu doğrultuda geliştirilebilecek stratejiler ortaya konulmuştur. Bu bölümde, iç denetim sistemlerinin işletmeler açısından taşıdığı hayati önem vurgulanmış ve etkin bir denetim mekanizmasının, hilenin tespit edilmesi ve önlenmesi süreçlerinde işletmelere sağladığı değerli katkılar ele alınmıştır. Son olarak, hile konusuna ilişkin literatür taraması yapılarak bu alandaki mevcut çalışmalar incelenmiştir.

Çalışmanın altıncı bölümü, iç denetimin hileyi tespit etme ve önleme üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen saha çalışmasına ayrılmıştır. Bu bölümde, teorik bilgiler gerçek dünya uygulamalarıyla birleştirilerek iç denetim sisteminin hileyi tespit etme ve önlemedeki etkileri somut verilerle ortaya konulmak istenmiştir. Bu çerçevede, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren üretici bir markanın Türkiye distribütörüne bağlı yetkili satıcı ve servislerinde görev alan iç denetçilerle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler, nitel bir analiz programı olan Maxqda 2024 ile analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda ortaya çıkan kodlar ve temalar görsel olarak sunulmuş, elde edilen bulgular ayrıntılı bir şekilde bu bölümde değerlendirilmiştir.

Sonuç ve öneriler bölümünde, saha çalışmasıyla elde edilen bilgiler de dikkate alınarak araştırma bulgularının genel bir değerlendirmesi yapılmıştır. Bu çerçevede, hilenin tespiti ve önlenmesi konusunda belirlenen kilit noktalarda önerilerde bulunulmuş ve ileride yapılacak akademik çalışmalara rehberlik etmesi amacıyla bazı öneriler sunulmuştur.



## 2. HİLE

İnsanlar, zaman zaman içsel ve dışsal faktörlerin etkisinde kalarak karmaşık ve çeşitli davranışlar sergileyebilen dinamik canlılardır. İnsan dinamizmi, bedensel, duygusal, düşsel ve sosyal değişimlere açık olarak davranışlara yansımaktadır. Bu dinamik yapı içerisinde yer alan hileli davranışların iş dünyasında, toplumsal ilişkilerde, bilimsel araştırmalarda ve daha birçok alanda insanoğlunun temel yapısını oluşturduğu kabul edilmektedir.

### 2.1. Hile Kavramı

Hile, kişisel çıkarlar doğrultusunda yanıltıcı eylemlerde bulunma, varlıkları kötüye kullanma, bulunulan pozisyon veya statüyü manipüle etme gibi dürüst olmayan durumları ifade etmektedir. Sahtekarlık, yolsuzluk, aldatma ve usulsüzlük kavramlarını da içerisinde barındıran hilemin birden çok alanda benzer tanımlamaları yapılmıştır. Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde *“birini aldatmak, yanıltmak için yapılan düzen, oyun”* ifadelerine yer verilirken Oxford sözlüğünde *“birini kandırmak veya doğru olmayan bir şeye inandırmak”* ifadesiyle tanımlanmıştır (TDK, 2023).

Bağımsız Denetim Standardı (BDS) 240'ta hile, *“Yönetimden, üst yönetimden sorumlu olanlardan, çalışanlardan veya üçüncü taraflardan bir veya birden fazla kişinin, haksız veya yasalara aykırı bir menfaat elde etmek amacıyla yaptığı aldatma içeren kasıtlı eylemlerdir.”* olarak tanımlanmıştır (BDS 240, 2013, s.8).

Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Birliği (Association of Certified Fraud Examiners-ACFE), hile kavramını *“Resmi olarak, işveren kuruluşun kaynaklarının veya varlıklarının kasıtlı olarak kötüye kullanılması veya yanlış uygulanması yoluyla bir kişinin mesleğini kişisel zenginleşme için kullanması”* şeklinde tanımlanmaktadır (ACFE, 2022, s.6).

Hileli eylemler, aldatıcı davranışları içerebileceği gibi, gerekli bilgilerin gizlenmesi veya sessiz kalınmasıyla da tezahür edebilir. Hilenin tanımlaması yapılırken hileye benzer sonuçlar doğurabilen ancak hileden farklı bir eylem olan hata kavramını da ayrıca incelemekte fayda vardır. Hata, Türk Dil Kurumu sözlüğünde *“yanlış, yanlışlık, istemeyerek ve bilmeden yapılan davranış”* olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2023). Kişinin bilinçli bir kasıt veya kötü niyeti olmaksızın, kişinin tasarrufunda olmadan gerçekleşen sapmaları ifade etmektedir. Kasıt unsuru içermemesi yönüyle hileden bu noktada ayrılmaktadır. Ancak bir eylemin kasıt unsurunu içerip içermediğinden emin olmak zaman zaman güçleşebilir. Hatalı ve hileli eylemleri birbirinden

ayırt edebilmek için eylemi gerçekleştiren kişinin yaşı, konumu, yetkinlikleri, tecrübesi ve uzmanlık alanı gibi özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır.

Muhasebe açısından hile kavramı, işletmenin sahip olduğu varlık ve kaynaklardan haksız kazanç edinme amacı güden kasıtlı eylemleri ifade etmektedir. İşletme hileleri, çalışanların işletme varlıklarını kendi çıkarları için kullanmaları şeklinde ortaya çıkabileceği gibi, işletme yöneticileri tarafından, faaliyet döneminde ortaya çıkan olayların finansal tablolara gerçeğe aykırı şekilde yansıtılması şeklinde de gerçekleştirilebilir (Küçük, 2008, s.4).

## **2.2. Hilenin Özellikleri**

İnsan, gelişiminde süreklilik gösteren ve olağan dışı koşullara uyum sağlama yeteneğine sahip bir varlıktır. İnsanın benzersiz yaratıcılığı, teknolojik ilerlemelere rağmen hala değerini korumaktadır; bu da yeni hile stratejileri geliştirilmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Dolayısıyla hile kavramına bir kılıf biçerek belirli özellikler ile sınırlandırmak, hileli eylemlerin esnekliğine karşın yetersiz kalacaktır. Ancak yine de hilenin engellenebilmesi için atılacak ilk adım, hilenin temel özelliklerinin derinlemesine anlaşılmasından geçmektedir.

Hile, eylemi gerçekleştiren kişiye, olduğu ortama, eylemin amacına ve yapılış biçimine göre farklılık göstermektedir. Ancak, temelde tüm hile şekillerinde hilenin doğasından kaynaklanan özelliklerin aynı olduğu görülmektedir (Bircan, 2013, s.27). Aslanzade (2017, s.63), hileli eylemlerin üç belirgin özelliği olduğuna vurgu yapmaktadır; gizli yapılan bir faaliyet olması, eylemi yapan kişinin fayda sağlaması ve mutlak suretle kasıt unsuru içermesi.

Gerçeklere, adalete, dürüstlüğe ve eşitliğe karşı bir aldatmaca olarak kabul edilen hile olgusu, şu özellikleri barındırmaktadır;

- Hileli eylemler, hileyi yapan kişi ya da kişiler tarafından gizlice sürdürülmektedir,
- Kötü niyetli kişinin yaptığı hilede kendisine çıkar sağlama amacı vardır,
- Kasıt unsuru bulunmaktadır,
- Karşı taraf (kurban) aldatılmaktadır,
- Hileli eylemden kaynaklı olarak kurban kişi ya da işletme zarar görmektedir.

Bozkurt (2010), bu durumu hilekârın hareket planı olarak adlandırdığı şu döngü ile açıklamaktadır (Özeroğlu, 2014, ss.182-183).



Şekil 2.1. Hile Kavramının İçerdiği Özellikler

Kaynak: Bozkurt, 2010'dan akt. Özeroğlu, 2014, s.182

Özeroğlu (2014, ss.182-183), bu döngünün merkezinde güven duygusunun yer aldığını ifade etmektedir. İlk adım, temelinde güvenin yer aldığı hilelin ne şekilde tasarlanacağını belirlemektir. Çünkü hilenin sürekliliği, işletme tarafından hilekâra duyulan güven çerçevesinde şekil almaktadır. Küçük ama süreklilik gösteren hileli eylemler kümülatif olarak işletmeye zarar verirken yüksek karlılıklar arasında küçük bakiyeler göze çarpmamaktadır.

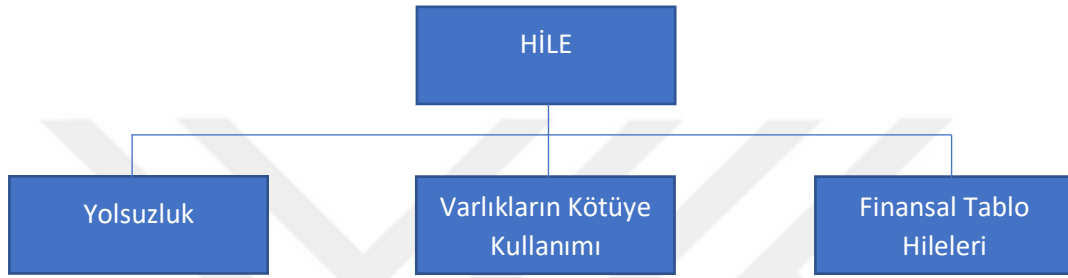
Hileli eylemlere dünyanın herhangi bir yerinde, birbirinden farklı birçok sektörde rastlamak mümkündür. Bu tür eylemler, kişi veya kurumları maddi zarara uğratmasının yanında etkilerini topluma da yansıtmaktadır. Hisse fiyatlarının olağan dışı artması, hak etmeyen şirketlerin yüksek miktar borçlanması, dolayısıyla piyasadaki paranın etkin dağılmaması gibi sonuçlar gelir dengesini bozmakta, halkın sermaye piyasasına olan güvenini azaltmaktadır (Segal, 2016, s.50). İşletmeler maddi kayıplar verirken kurumsal ahlak yapıları da hasar almakta, piyasada açıklanan veriler gerçeği yansıtmamakta, en nihayetinde kullanıcıların piyasaya olan güveni azalmaktadır. Piyasa dengelerinin bozulmasıyla birlikte yatırımlar olumsuz etkilenirken sırasıyla birey, işletme ve ülkelerin kalkınmaları yavaşlamaktadır. Bu nedendir ki hile yalnızca işletmelerin değil toplumun geneline zarar verebilecek bir davranış biçimidir.

### 2.3. Hilenin Türleri

Hile, iş dünyasında karşılaşılan çeşitli formlarıyla işletmelerin finansal sağlığı, yatırımcı güveni ve piyasa istikrarı gibi konularda bazı riskler teşkil etmektedir. Hileli eylemin sayısız şekli ve yöntemi bulunmaktadır. Her ne şekilde olursa olsun hileli eylemler, genellikle bir tarafın haksız kazanç sağladığı diğer tarafına zarara uğradığı durumları içermektedir. Finansal

dolandırıcılıktan suistimale kadar geniş bir yelpazede meydana gelebilen bu tür eylemler, ekonomik, hukuki ve etik açıdan ciddi sonuçlar doğurabilmektedir.

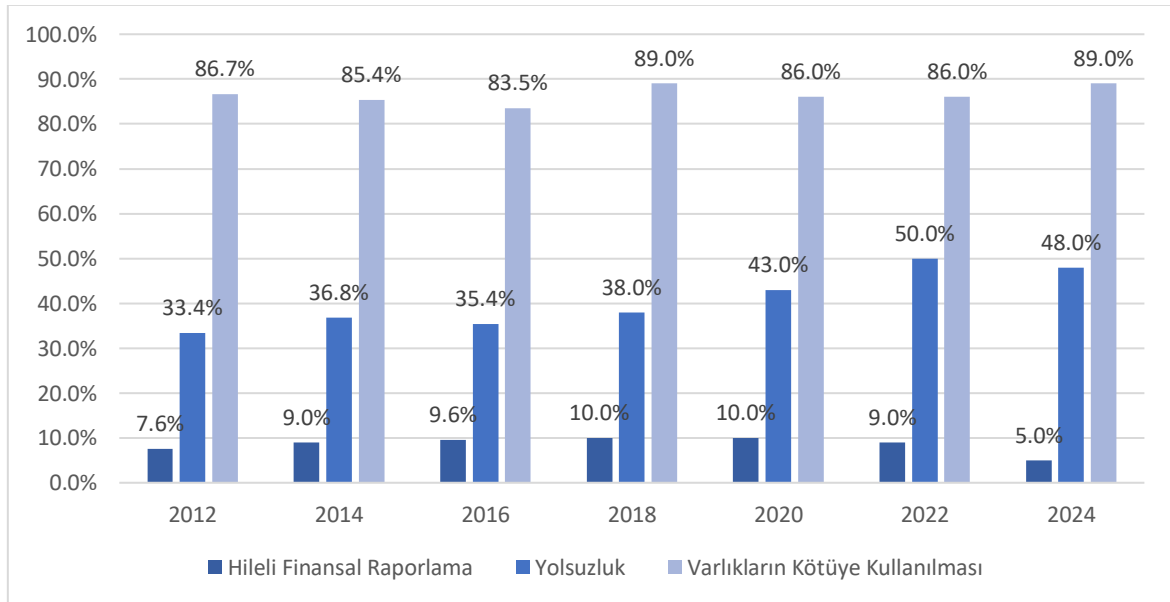
Hile türlerinin birden fazla sınıflaması bulunmaktadır. Denetim Standartları Beyannamesi (Statement on Auditing Standards- SAS) hileyi, varlıkların kötüye kullanımı ve finansal tablo hileleri olmak üzere iki ana grupta ele almıştır (Mangala ve Kumari, 2015, s.52). Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Birliği tarafından hile ağacı olarak nitelendirilen Şekil 2.2’de hile üç temel hile kategoriye ayrılmaktadır; varlıkların kötüye kullanımı, yolsuzluk ve finansal tablo hileleri (ACFE, 2024, s.10).



Şekil 2.2. Hile Türleri

Kaynak: AICPA ve diğ., 2016, ss.25-27

Finansal tablo hileleri genellikle işletme yöneticileri tarafından gerçekleştirildiği için yönetici hileleri olarak nitelendirilmekte, diğer iki tür olan varlıkların kötüye kullanımı ve yolsuzluk ise çalışan hileleri olarak kabul edilmektedir.



Şekil 2.3. Hile Türlerinin Vaka Oranları

Kaynak: ACFE (2012-2024)

Şekil 2.3’de yer alan verilere göre; hile türlerine ilişkin oranların genel bir istikrar içerisinde seyretmesi, işletmelerin zaman içinde benzer risklere maruz kalmaya devam ettiğine işaret etmektedir. Varlıkların kötüye kullanımı vaka oranları, zaman içerisinde büyük çaplı bir değişim göstermemiştir. Öte yandan, yolsuzluk oranlarının genel anlamda artış göstermesi, işletmelerin yolsuzlukla mücadele etmek için daha etkili önlemler alması ve etik değerlere bağlılığını artırması gerektiğini düşündürmektedir. Özellikle 2018’den 2022’ye kadar olan dönemdeki sıçrama, yolsuzluğun önemli bir sorun olabileceğine işaret etmektedir. Hileli finansal raporlamalardaki artışlar ise finansal süreçlerin ve muhasebe standartlarının dikkatlice gözden geçirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Öte yandan, 2024 yılına ulaşıldığında hileli finansal raporlama vakalarının önceki yıla göre neredeyse yarı yarıya azalması, süregelen iyileştirme çabalarının meyvelerini vermeye başladığının göstergesi sayılabilir.

Varlıkların kötüye kullanımı, en yaygın hile türlerinden biri olmasına rağmen işletmelere verdiği zarar diğer türlere kıyasla oldukça azdır. Bunun sebebi, genellikle düşük seviyedeki yetkililerin ve çalışanların küçük çaplı işlemleri manipüle etmeye yönelik fırsatları kullanmasıyla ilgilidir. Hileli finansal raporlamalar ise genellikle üst düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir (Kaya ve Uzay, 2018, s.723). Şekil 2.3 ve Tablo 2.1’ de görüldüğü üzere daha az rastlanmasına karşın işletmeye verdiği zarar çok daha büyüktür.

Tablo 2.1. Hile Türlerine Göre Ortalama Kayıp (\$)

|             | <b>Varlıkların Kötüye Kullanılması</b> | <b>Yolsuzluk</b> | <b>Hileli Finansal Raporlama</b> |
|-------------|----------------------------------------|------------------|----------------------------------|
| <b>2012</b> | 120.000                                | 250.000          | 1.000.000                        |
| <b>2014</b> | 130.000                                | 200.000          | 1.000.000                        |
| <b>2016</b> | 125.000                                | 200.000          | 975.000                          |
| <b>2018</b> | 114.000                                | 250.000          | 800.000                          |
| <b>2020</b> | 100.000                                | 200.000          | 954.000                          |
| <b>2022</b> | 100.000                                | 150.000          | 593.000                          |
| <b>2024</b> | 120.000                                | 200.000          | 766.000                          |

Kaynak: ACFE (2012-2024)

ACFE verilerine göre, varlıkların kötüye kullanılması diğer hile türleri arasında en az zarara neden olanıdır. Yolsuzluk, orta seviyelerde yer alırken, hileli finansal raporlamanın verdiği zarar, diğer iki türün neden olduğu toplam zarardan bile daha büyüktür. ACFE (2024, s.10) raporunda, vakaların %89’u varlıkların kötüye kullanılması yoluyla gerçekleşirken en düşük kayıp da vaka başına 120.000 ABD doları ile bu türe aittir. Rüşvet, haraç, çıkar çatışmaları gibi

suçları kapsayan yolsuzluk ise vakaların %48'sinde görülmekte olup 200.000 ABD doları ile orta sıralarda yer almaktadır. Buna karşılık finansal tablolarda yanıltıcı beyan vermek, %5 ile en düşük vaka oranına ve 766.000 ABD doları ile en yüksek maliyete sahip kategoridir. Burada dikkat çeken en önemli husus hileli finansal raporlama vaka oranlarının diğer vakalara kıyasla daha düşük olmasına rağmen yol açtıkları ortalama maddi kaybın oldukça yüksek olmasıdır. Bu durum, az sayıda vakanın büyük çaplı maddi kayıplara neden olduğunu ortaya koymaktadır.

### **2.3.1. Varlıkların kötüye kullanımı**

Bir kuruluşun hem maddi hem de maddi olmayan varlıkları çalışanlar, müşteriler veya satıcılar tarafından haksız şekilde kullanılabilir (AICPA ve diğ., 2016, s.25). Varlıkların kötüye kullanımı, iş dünyasında yaygın karşılaşılan hile türlerinden biridir ve bir işletmenin sahip olduğu her türlü maddi veya maddi olmayan varlığın kişisel çıkarlar doğrultusunda usulsüz bir şekilde kullanılmasını ifade etmektedir. Söz konusu varlıklar, işletmenin varlık tablosunu oluşturan para, alacak, senet, duran varlık gibi farklı kaynakları içerebilmektedir. Özöner (2018, ss.13-14) çalışmasında, varlıkların kötüye kullanımını; nakdin çalınması, hileli ödemeler, bordro hileleri, gider hileleri, kredi hileleri, gayrimenkul hileleri, stok hileleri kategorilerinde ele almaktadır. Bir başka çalışmada Erkan ve Demirel Arıcı (2011, s.33), varlıkların kötüye kullanımını nakit ve nakit dışı olmak üzere iki ana başlıkta değerlendirmiştir. Bu değerlendirmeye göre nakit zimmete geçirme; hırsızlık, hileli harcamalar ve defter kayıtlarında tahrifat şeklinde ortaya çıkarken nakit dışı zimmete geçirme; hırsızlık ve kötüye kullanma olarak gerçekleşmektedir. ACFE (2024, s.11) verilerinde ise bu ayrım nakit hileleri ve stok hileleri olmak üzere iki kategoride sınıflandırılmıştır.

Hile denildiğinde genellikle akla ilk olarak nakit paraya yönelik yapılan usulsüzlükler gelmektedir. Bunun yanı sıra, işletmelerde çalışanlar tarafından el konulan, bir başka ifadeyle çalınan diğer varlık türleri de bulunmaktadır (Özdemir, 2023, s.157). Ancak maddi varlıkların işletme çalışanları tarafından kişisel fayda elde etmek amacıyla kullanılması, işletme varlıklarının fiziksel olarak çalınması veya kaybolmasına göre daha az dikkat çekmektedir. Bu tür hileler, hayali şirket faturaları düzenlemek, hileli satıcı faturaları oluşturmak, kişisel satın almaları işletme hesaplarına yansıtmak, hileli komisyonlar almak, sahte çek ve senetler düzenlemek, belgeleri tahrif etmek, yanlış kayıtlar oluşturmak ve yanlış ödemeler yapmak gibi birçok farklı yoldan gerçekleştirilebilir. Ayrıca, harcamaların abartılması veya uygunsuz harcamaların gizlenmesi gibi yöntemler de işletmelerin finansal kaynaklarının kötüye kullanılmasına yol açabilmektedir (ACFE, 2024, s.104).

### 2.3.2. Yolsuzluk

Yolsuzluk; ister maddi-manevi çıkar karşılığında isterse herhangi bir duygunun tatmini (sadakat, intikam, gösteriş) amacıyla, karşılığında adli-idari yaptırım öngörülen suç ve kabahat veya idari soruşturma gerektiren disiplinsizce hareket ya da toplumda hoş görülmeeyen, kınanan, etik dışı her türlü haksız davranıştır Yolsuzluk, en basit ve en yaygın haliyle, kişinin sahip olduğu yetki ve gücünü özel çıkarları doğrultusunda kullanması şeklinde ifade edilir. Dünya Bankası, yolsuzluğu “*kamu gücünün özel çıkarlar amacıyla kötüye kullanılması*” ifadesiyle tanımlamaktadır (Uğur, 2012, s. 303).

Yolsuzluk, küresel anlamda bir sorun olarak kabul edilmektedir ve uluslararası kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları ve hükümetler bu konuya büyük ilgi göstermektedir. Amerikan Yolsuzluk ve Rüşvetle Mücadele Kanunu (Foreign Corrupt Practices Act- FCPA), bir işi üstlenmek veya sürdürmek adına diğer ülkelerin yetkililerine rüşvet verilmesini yasaklamaktadır. Diğer ülkelerde de benzer şekilde yolsuzlukla mücadele kapsamında oluşturulan yasalar ve 100’den fazla ülkenin imzaladığı Birleşmiş Milletler Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi bulunmaktadır (AICPA ve diğ., 2016, s.26). Yolsuzlukla mücadelede uluslararası iş birliği ve standartların oluşturulması, küresel çapta etik iş uygulamalarının teşvik edilmesi açısından kritik bir adımdır. Bu tür uluslararası anlaşmalar, yolsuzluğun sadece ulusal değil, aynı zamanda uluslararası düzeyde ciddi bir sorun olduğunu vurgulamaktadır ve dünya genelinde daha şeffaf ve hesap verebilir bir iş ortamının oluşturulmasına katkı sağlamaktadır.

Gediz Oral (2009, ss.9-10), bir yolsuzluk eyleminde dört temel unsur bulunduğunu belirtmektedir:

- Ortak yetki verilmiş kişiler,
- Kişi ya da kişilerin karar alma gücünü veya yetkilerini şekillendiren kurallar,
- Kuralların bu kişiler tarafından ihlal edilmesi,
- İhlal edilen kurallar sonucunda kişi ya da kişiler fayda sağlarken ortak değerlerin zarar görmesi.

ACFE (2024, s.11), yolsuzluk kavramını; çıkar çatışması, rüşvet alma, yasal olmayan bahşişler ve ekonomik zorbalık olmak üzere dört ana başlıkta değerlendirmiştir. Çıkar çatışmaları, kişinin kamu yararı karşısında kendi şahsi çıkarının üstte çıkması olarak nitelendirilir. Yasal olmayan bahşişler, yolsuzluğun gizli yöntemlerinden birini oluştururken ekonomik zorbalık, şantaj veya şiddet gibi yöntemlerle elde edilen ekonomik avantajları ifade etmektedir. Rüşvet ise bireylerin veya kurumların haksız bir şekilde maddi veya manevi kazanç elde etme amacını taşıyan bir

pratiktir. Yolsuzluğun en yaygın türü rüşvet olup, bu olgu hem kamu hem de özel sektörde yaygın olarak görülmektedir (Altıntaş, 2010, s.154).

ACFE verilerine göre, 2022-2024 yılları arasında yolsuzluk vaka oranında %2’lik bir azalmaya rağmen işletmelerde neden olduğu toplam maddi kayıpta bir artış yaşandığı kaydedilmiştir. Bu durum, daha az sayıda daha büyük tutarlı yolsuzlukların yapıldığına işaret etmektedir (ACFE, 2022, s.9; ACFE, 2024, s.10).

### **2.3.3. Finansal tablo hileleri**

Finansal tablolar, bir işletmenin mali durumu, performansı ve finansal gelişimi hakkında bilgi veren ve belirli bir dönem için özetlenen belgelerdir. Bu tablolar, işletmelerin mali durumlarını ayrıntılı olarak dış dünyaya sunmalarını sağladığından dolayı güvenilir olması gereken önemli tablolardır. Karakaş (2022, s.63), finansal tabloları mevcut ve potansiyel yatırımcılar, borç ve kredi verenler, müşteriler ve tedarikçiler açısından işletme ile ilgili temel bilgi edinme kaynakları olarak tanımlamaktadır.

İşletmeler, kendi performanslarını değerlendirirken rekabet avantajı elde etmek, stratejik kararlar almak ve sektördeki genel eğilimleri anlamak için kendi finansal verilerini aynı sektördeki diğer firmalarla karşılaştırmaya ihtiyaç duyarlar. Güvenilir finansal verilere dayalı olarak yapılan bu karşılaştırmalar, işletmelerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirlemelerine ve rekabet avantajları oluşturmalarına yardımcı olmaktadır.

Finansal tablo hileleri, tablolarda yer alması gereken tutar ve bilgilerin olduğundan farklı veya eksik gösterilerek ilgili kullanıcıların bilinçli olarak yanıltılmasıdır. Bu hileler, genellikle muhasebe ve finans alanında uzman kişiler veya üst düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Buna bağlı olarak zaman zaman “yönetim hilesi” olarak da nitelendirilmektedir. Taylor ve Glezen (1994, s.195), bu tür hileleri, finansal tabloları önemli derecede yanlış etkileyecek, yönetimin yaptığı kasıtlı ya da dikkatsiz düzenlemeler olarak tanımlamaktadır.

ACFE (2024, s.11), finansal tablo hilelerini şu şekilde sınıflandırılmıştır:

Net Değer/ Net Gelirin Olduğundan Fazla Beyan Edilmesi:

- Tarihlerde oynama
- Hayali gelirler
- Gizlenmiş borçlar ve harcamalar
- Uygun olmayan varlık değerlemeleri

- Uygunsuz açıklamalar

Net Değer/ Net Gelir Eksik Beyanlar:

- Zamanlama Farklılıkları
- Düşük Gösterilen Gelirler
- Abartılmış yükümlülükler ve masraflar
- Uygun olmayan varlık değerlemeleri
- Uygunsuz açıklamalar

İşletme yönetiminin hileli raporlara başvurmasının sebepleri arasında; piyasa beklentilerini karşılama, performansa dayalı ücretleri azami düzeye ulaştırma, vergiyi asgari düzeye indirme ve banka finansmanını garantiye alma gibi 4 temel unsur bulunmaktadır (BDS 240, 2013, s.17).

Kaya ve Uzay (2018, ss.725-727), işletmelerde yönetimden sorumlu kişilerin özellikle işlerin zorlu dönemlerinde finansal tabloları manipüle ettiklerini belirterek gerçekleşen hile tekniklerini şu tabloyla açıklamaktadır:

Tablo 2.2. Finansal Tablolarda Hile Teknikleri

| Hilenin Amacı                                                        | Hile Tekniği                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| İşletmenin finansal durumunu gerçekte olduğundan daha iyi göstermek  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasılatın zamanından önce kaydı</li> <li>• Gerçekte olmayan hasılat kaydı</li> <li>• Aktiflerin yükseltilmesi ya da borçların düşürülmesi</li> <li>• Likidite durumunu düzeltmek için uzun ya da kısa dönem aktiflerin yeniden sınıflandırılması</li> <li>• Kısa vadeli borçların uzun vadeli borç gibi sınıflandırılması</li> <li>• Düşük değerlenmiş bir varlığın yüksek bir değerle satılması</li> <li>• Gereksiz bir şekilde borçların erken ödenerek iskonto geliri sağlanması</li> <li>• Cari dönem giderlerinin bir sonraki döneme aktarılması</li> <li>• Şirketi olumsuz etkileyecek beklenmedik bir olayın açıklanmasından kaçınılması</li> </ul> |
| İşletmenin finansal durumunu gerçekte olduğundan daha kötü göstermek | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cari dönem gelirlerinin sonraki dönemlere aktarılması</li> <li>• Gelecek dönem giderlerinin cari döneme gider olarak kaydedilmesi</li> <li>• Cironun saklanması</li> <li>• Giderlerin gerçeğe uygun olmayan şekilde artırılması</li> <li>• Fazla amortisman ve karşılık ayrılması</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Kaynak: Kaya ve Uzay, 2018, ss.726-727

Şekil 2.3'te yer alan hile türlerinin vaka dağılımları incelendiğinde, finansal tablo hilelerinin diğer türler arasında oldukça düşük oranlara sahip olduğu görülmektedir. Buna rağmen diğer türlere kıyasla çok daha ciddi kayıplara sebebiyet vermektedir. Bu durum esasen, her bir vakanın genellikle stratejik ve büyük ölçekli manipülasyonları içermesinden kaynaklanmaktadır. Finansal tablo hileleri genellikle daha karmaşık, planlı ve büyük çaplı uygulamaları içermesi nedeniyle işletmeler üzerinde daha büyük etkilere yol açmaktadır.

Hileli finansal tabloların etkileri genellikle uzun vadede hissedilmektedir. Hileli işlemleri gerçekleştiren kişiler sadece kendi çıkarlarına hizmet etmekle kalmayıp, aynı zamanda işletmeye avantaj sağlamak amacıyla da bu yolu tercih edebilmektedir. Gerçekleşen eylemlerin fark edilmediği düşünülse dahi bu hileler uzun vadede işletmelerin ciddi başarısızlıklar yaşamasına yol açmaktadır. Özellikle yatırımcıların finansal kararlarını etkilemesi yönüyle sermaye piyasasında ciddi sapmaların yaşanmasına olanak sağlamaktadır.

#### 2.4. Hile Grupları

İşletmelerdeki hileler genellikle iki ana kategoriye ayrılmaktadır; yönetim düzeyindeki kişilerin katıldığı hileli eylemler ve yalnızca çalışanların dahil olduğu hileli eylemler. İlk kategori, üst düzey yöneticiler veya şirket sahiplerinin iş süreçlerini manipüle ettiği veya haksız kazanç elde etmeye çalıştığı durumları kapsamaktadır. Bu tür hileler, mali sahtekarlık, kaynakların kötüye kullanılması, şirket varlıklarının kişisel kazanç için istismarı gibi faaliyetleri içermektedir. Diğer bir kategori ise sadece işletmenin çalışanları arasında gerçekleşen hilelere odaklanmaktadır. Bu tür hileler arasında, çalışanların iş yerindeki kaynakları izinsiz kullanmaları, sahtekarlık, stok hırsızlığı gibi usulsüzlükler yer almaktadır. Bozkurt (2009), hile gruplarını beş ana kategoride ele almıştır (Akt. Erkan ve Demirel Arıcı, 2011, s.32).

Tablo 2.3. Hile Grupları

| Hile Türü        | Zarar Gören              | Hileyi Gerçekleştiren | Açıklama                                      |
|------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------|
| Çalışan Hileleri | İşveren                  | Çalışanlar            | Çalışan hırsızlık yapar.                      |
| Yönetim Hileleri | Mali Tablo Kullanıcıları | Yöneticiler           | Mali tablolar gerçeğinden farklı gösterilir.  |
| Yatırım Hileleri | Yatırımcılar             | Bireyler              | Yatırıma para yatırılır.                      |
| Satıcı Hileleri  | Alımı Yapan İşletme      | Satıcılar             | Fiyatlar şişirilir, sevk olmadan para alınır. |
| Müşteri Hileleri | Satışı Yapan İşletme     | Müşteriler            | Satıcı aldatılır.                             |

Kaynak: Bozkurt, 2009'dan akt. Erkan ve Demirel Arıcı, 2011, s.32

#### 2.4.1. Çalışan hileleri

Çalışan hileleri, bir işletmede görev alan personel tarafından gerçekleştirilen mesleki hilelerdir. Çalışan hileleri Tablo 2.3'te doğrudan veya dolaylı olarak hırsızlık yapılması olarak tanımlanmıştır. Bu tür hileler, sahip olunan yetki çerçevesinde erişilen bilgileri üçüncü taraflara aktarmak, sahte izinler düzenlemek, etik dışı iş birliğinde bulunmak, başka bir çalışanın performansını bile isteye düşürmek ve mobbing uygulamak gibi şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Tüm bu örneklerin ortak noktası, kişisel çıkar sağlama amacı gütmeleri ve işletmenin zarar görmüş olmasıdır.

İşletme yönetimi tarafından personele yansıyan adalet algısının, çalışan hileleri üzerinde doğrudan bir etki yarattığı düşünülmektedir. Subramaniam ve Rae (2008, s.107), çalışmalarında adaletle ilişkin zayıf algıların çalışanı sahtekarlık yoluyla işletmeye karşı misilleme yapmaya yönlendireceğini savunmaktadır. Bu çalışmaya göre, örgütsel adalet algısı düşük olduğunda çalışanların adaletsiz davranan işverene karşı usulsüzlük yapma eğilimleri daha yüksek ve suçluluk duyguları daha azdır. Bu kapsamda işletmenin adaletle olan bakış açısı ile çalışan hileleri arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan deneysel bir çalışmada; adil bir ücret alan deneklerin hak etmedikleri ücreti talep etmedikleri, hak ettiğinden düşük ücret alan deneklerin ise izin verilenden fazlasını istediği ortaya konulmuştur (Greenberg, 1993'den akt. Nava Subramaniam, 2016, ss.107-108).

Bayraktar'a (2007, s.20) göre, çalışanları işletmelerinde hile yapmaya iten nedenlerin başında gelir düzeylerinin düşüklüğünden kaynaklanan ekonomik zorluklar ve yüksek yaşam standardına duyulan özlem bulunmaktadır. Aynı zamanda, iş memnuniyetsizliği, adaletsizlik hissi, beklenen terfiyi alamama, hak ettiğinden düşük ücret alma, yöneticilerinden geri bildirim alamama gibi faktörler de hilenin tetikleyicileri olarak kabul edilmektedir. İşçi ve işveren arasındaki ilişkinin gücü de hile olasılığıyla doğrudan ilişkilidir; bu bağın zayıflaması, hile gerçekleşme potansiyelini önemli ölçüde artırmaktadır.

İşletmelerde, çalışanların hile yapma fırsatını artıran çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bayraktar (2007, s.20), bu unsurları şu şekilde ele almıştır:

- Zayıf ahlak politikaları
- Üçüncü kişilerle ve ortaklarla yapılan gizli anlaşmalar
- Çalışanların yaptıkları işlerin kalitesini değerlendirmede yetersizlik
- Hile yapanların cezalandırılacağı disiplinli bir ortamın olmaması
- İşletmede çalışanlar arasında bilgi akışının zayıf olması

- Tepe yönetiminde var olan mesleki yetersizlik, umursamazlık ve yeteneksizlik
- Düzenli ve sağlıklı denetim çalışmalarının olmaması (Etkili iç denetim yapısının olmaması)
- Aşırı derecede karmaşık işletme yapısı
- Etkili iç denetçilerin olmaması
- İşletmelerin varlıklarında önemli derecede eskime
- Yöneticilerin sık sık değişmesi

Hilelin doğmasına fırsat yaratan unsurlar ne olursa olsun, cezai yaptırımın bulunması halinde hileli eylemin gerçekleşme olasılığı önemli ölçüde azalacaktır. Ancak işletme içerisinde hileli eylemlerin gerçekleştirilmesi durumunda karşılaşılabilecek bir yaptırımın eksikliği, hileyi gerçekleştiren kişiyi caydırmada etkisiz kalacaktır. Çalışanlar, sergiledikleri etik olmayan davranışların sonunda tabi tutulacakları cezai yaptırımların caydırıcı ve kesin olduğunu gördüklerinde, bu tür davranışlardan kaçınma eğiliminde olacaklardır.

#### **2.4.2. Yönetim hileleri**

Yönetim hileleri, mali raporları yanıltıcı bir şekilde sunarak organizasyonun finansal durumunu veya performansını gerçekte olduğundan farklı gösterilmesi şeklinde gerçekleşmektedir ve hileli finansal raporlama olarak da bilinmektedir. Kısa vadeli kazançlar, kredi ve finansman ihtiyacı ve kişisel çıkar gibi sebepleri olabilmektedir. Yönetici hileleri arasında hissedar manipülasyonu, kâr dağıtımını azaltma, yolsuzlukların gizlenmesi, haksız teşvik sağlanması ve vergi kaçırma gibi çeşitli uygulamalar yer almaktadır (Bayraklı ve diğ., 2012, ss.59-60).

Yönetim hileleri, işletme yöneticilerinin pozisyonlarının getirdiği yetkiler doğrultusunda finansal tabloları, yanıltıcı kayıtlar ile gerçek dışı hale getirerek veya istenmeyen kayıtları gizleyerek kasıtlı olarak değiştirmesidir. Bu tür eylemler genellikle alanında uzman kişiler tarafından gerçekleştirilmekte, bu da hileli eylemin tespit edilmesini zor ve zaman alıcı bir hale getirmektedir. Yönetim tarafından yapılan hilelerin, diğer hile türlerinden belirgin bir şekilde farklılık gösterdiği ve bu hilelerin yol açtığı zararların, diğer hilelerin neden olduğu zararlardan 16 kat daha fazla olduğu ve yalnızca dış paydaşlara değil, aynı zamanda iç paydaşlara da zarar verdiği bilinmektedir (Yıldırım ve Turgut, 2016, s.217).

Yöneticilerin, sahip oldukları konum itibarıyla kayıtlar üzerinde kolayca düzenleme yapabilme yetkileri, bu tür etik dışı uygulamalara eğilimlerini teşvik etmektedir. Okay'a (2011, ss.74-75) göre çıkar sağlama dürtüsü, rekabet baskısı ve uzmanlık, yöneticilerin bu tür etik dışı eylemlere yönelmelerinde etkili olan temel motivasyon unsurlarıdır. Yöneticilerin sahip olduğu bu yetki,

finansal kayıtları manipüle etmeyi kolaylaştırarak, finansal tabloları yanıltıcı bir şekilde düzenleme eğilimini artırmaktadır.

### **2.4.3. Yatırım hileleri**

Yatırım hileleri, insanların mali varlıklarını artırmak veya kâr elde etmek amacıyla sunulan yatırım fırsatlarının arkasındaki aldatma eylemlerini ifade etmektedir. Yatırımcılara genellikle yüksek getiri vaadi ile sunulan sahte veya değersiz yatırım fırsatlarına dayanmaktadır ve yatırımcılar, gerçek olaydan habersiz bir şekilde bu tür yatırımlara katılmaya ikna edilmektedir.

Tarhan Mengi ve Yılmaz Türkmen (2013, s.33), yönetim hileleri ile yatırım hileleri arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu savunmaktadır. Ayrıca, yatırım hilelerinde çeşitli belirtilerin bulunduğuna dikkat çekerek bilgi eksikliklerine, akıl dışı kazançlara ve mali tabloların denetimine özel bir önem vermeleri konusunda yatırımcıları uyarmaktadır. İşletme yöneticileri, mali tabloları manipüle ederek gerçek durumu gizleyebilmekte ve böylece işletmenin karlılığını yüksek göstererek değerini artırabilmektedir. Gerçekte var olmayan bu başarı tablosu, yatırımcıları kendine çekerek hileli vaatlerle yatırım yapmaya teşvik etmektedir. Buna bağlı olarak yönetim hilelerinin yatırım hilelerinin oluşmasına zemin hazırladığı düşünülmektedir.

Yatırım hilelerinin en bilindik örneği “Ponzi” hilesidir. Charles Ponzi’nin gerçekleştirdiği hile, 1919 yılında herhangi bir kişiye mektup yollayan ve cevap bekleyen kişilerin, kendilerine cevap yazacak kişilerin posta pulu için para vermelerinin önüne geçebilmek adına oluşturulmuş posta kuponlarının, yatırım aracı olarak kullanmasına dayalıdır (Tarhan Mengi ve Yılmaz Türkmen, 2013, ss.34-35). Ponzi’nin belirli bir grup insanı yatırım yapmaya ikna etmesiyle başlayan bu sistem, yeni katılan üyelerin ortaya koydukları paraların eski üyelere kâr olarak dağıtılmasıyla işlemektedir. Yatırımcılar, yüksek getiri elde ettiklerini düşündükleri zaman bu bilgiyi çevrelerine duyurarak sistemin genişlemesine katkıda bulunur; bu da yatırımcı sayısının artması ve havuzda biriken paranın büyümesine yol açar. Ancak, çarkların sorunsuz dönmesi için sonsuz bir yatırımcı döngüsüne ihtiyaç vardır. Bir kişinin bile sistemden ayrılması tüm dengeleri bozmaktadır; kaldı ki bu sistem yatırımcıların paralarını geri istemesi üzerine çöküşe geçmiştir.

### **2.4.4. Satıcı hileleri**

Satıcı hileleri, işletmeye mal veya hizmet sunan tedarikçilerin ya da işletme personeli ile bu tedarikçilerin birlikte gerçekleştirdiği yanıltıcı eylemleri ifade etmektedir. Satıcı hileleri; sunulan ürün veya hizmetin fiyatını farklı göstermek, sevk olmadan parasını talep etmek, fatura

sahtekarlığı, ürün ve hizmet kalitesinde yanıltıcılık, sözleşme şartlarını ihlal etme gibi şekillerde de ortaya çıkabilmektedir (Doğan ve Kayakıran, 2017, s.174).

Satıcı hileleri iki temel şekilde oluşmaktadır; bireysel hileler ve iş birliği içeren hileler. Bireysel satıcı hileleri, satıcın müşteriye tek taraflı aldatma çabalarını içermektedir. Fiyat manipülasyonu, yanıltıcı reklamlar veya müşteriye yanıltıcı bilgiler sağlama gibi hileli uygulamalar, genellikle bireysel satıcıların doğrudan müdahalesiyle ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan iş birliği içeren hilelerde ise satıcı, işletme içindeki çalışanlardan destek alarak işlemi gerçekleştirmektedir. Bu tür hileler daha karmaşık ve örgütlü bir yapıya sahiptir.

Satıcıların en sık başvurduğu stratejilerden biri, gerçekleştirilen satışlar üzerinden komisyon ya da çeşitli hediyeler sunmaktır. Bu yöntem, esasen rüşvet niteliği taşımakta olup, satıcılara rakiplerini geride bırakma ve satış fiyatlarını kendi çıkarları doğrultusunda belirleme avantajı sağlamaktadır. Buna bağlı olarak da işletmeler kümülatif olarak zarar görebilmektedir. Satıcı hileleri geniş bir kapsama sahiptir ve etik olmayan birçok yanıltıcı beyanı içerebilir. Satıcı hileleri işletmeye yüksek (şişirilmiş) faturalama yapılması, anlaşılanın altında bir kaliteye sahip malın teslim edilmesi, aynı satış işlemine ilişkin birden fazla kez faturalama yapılması, faturada belirtilen malın eksik teslim edilmesi ve gerçekte sipariş edilmemiş veya sevk edilmemiş mallar için fatura düzenleyerek işletmeye gönderilmesi gibi şekillerde gerçekleştirilebilir (Tarhan Mengi, 2013, s.125).

#### **2.4.5. Müşteri hileleri**

Müşteri hileleri, ürün veya hizmet alan kişiler tarafından yanıltıcı bilgi verilerek satıcı işletmenin aldatılmasını ifade etmektedir. Bu hileler, müşteri tarafından tek başına yapılabileceği gibi işletme içerisinde bir çalışanın desteği ile de gerçekleşebilir. Müşteri hilelerine bazı örnekler verilebilir:

- Ödeme yapmamak için yanıltıcı ifadede bulunulması
- Satıcı tarafından sunulan hizmetlerin kötüye kullanımı
- Ürün iadesi yapabilmek adına yalan söyleme
- Sahte şikayetlerin yapılması
- Garanti kapsamında olan ürüne kasıtlı olarak zarar verilmesi

Müşteri hilelerinin farklı şekillerde ortaya çıkabilmesine karşın her hâlükârda mal veya hizmet satın alan taraf haksız kazanç elde etmekte, satıcı işletme ise zarar görmektedir.

## 2.5. Hilekârların Sahip Olduğu Özellikler

İşletmenin maruz kaldığı hileli eylemler, oluşturduğu maddi zararların yanı sıra itibarını zedeleyerek uzun vadeli yıpranmalara sebep olabilmektedir. Hileli eylemleri fark edebilmek adına atılacak önemli adımlardan biri ise eylemi gerçekleştiren bireylerin belirgin özelliklerini öğrenmektir. İşletmelerde hile yapma olasılığı yüksek olan çalışanların tanınması, hilelerin tespiti ve önlenmesi konusunda yarar sağlamaktadır. Ancak belirgin özelliklere sahip olan her bireyin, hileli eylemleri gerçekleştirmesi hususunda kesin bir yargıya varılmamalı; bunun yerine, sadece hileli eylem olasılığının yüksek olduğu görüşü benimsenmelidir. Bunun aksine, herhangi bir belirti göstermeyen bir birey dahi hileye başvurabilmektedir. Çelik'e (2007, s.53) göre işletmelerde yapılan hilelerin önemli bir kısmı bilinçli olarak tespit edilmek yerine tesadüfen ortaya çıkmaktadır. Bu duruma istinaden, potansiyel hilekâr profilini doğru bir şekilde anlamanın bir adım öne geçireceği düşünülmektedir.

Aslanzade (2017, s.68), tipik bir hilekâr profilini; zekâ düzeyi yüksek ve egoist bir yapıya sahip olan, bulundukları yeri beğenmeyerek kendilerini daha önemli biri olarak gören, üstlerini ve diğer çalışanları küçümseyen, risk alarak başarısızlıktan korkmayan, kurallara uymayan, kısa yoldan fayda sağlama amacı güden bireyler olarak tanımlamaktadır. Denetim, vergi ve danışmanlık hizmetleri sunan bir şirket olan PricewaterhouseCoopers'in 2005 yılında gerçekleştirdiği bir araştırmada hilekâr; 31 ila 40 yaşları arasında, iyi eğitim almış erkek bir çalışan olarak nitelendirilmiştir. Bu bireylerin, uzun yıllar süren çalışmanın getirdiği güvene sahip olduğu ve genellikle orta düzey yönetici pozisyonlarında bulunarak şirketteki bazı kontrolleri aşabilme yeteneklerinin bulunduğu ifade edilmiştir (PricewaterhouseCoopers, 2005, ss.2-3).

Küçük (2008, s.26), hilekâr profilini; eğitim düzeyleri yüksek olan, risk almayı seven, kurallara uymaktan kaçınan, çalışkan ve meraklı bireyler olarak tanımlamaktadır. Ayrıca bu tür eylemlerin büyük çoğunlukla erkekler tarafından gerçekleştirildiğini, bekarlara oranla evli bireylerin hileye 3 katı fazla eğilim gösterdiklerini belirtmektedir. İşletmelerde, özellikle üst düzey görevlerdeki çalışanların işveren tarafından yeterli ücret veya terfi alamadıkları düşüncesiyle hileye başvurduklarını vurgulamaktadır. Bu bireyler, haksız kazanç elde ederek kendilerine hak ettikleri payı almayı amaçlamaktadır.

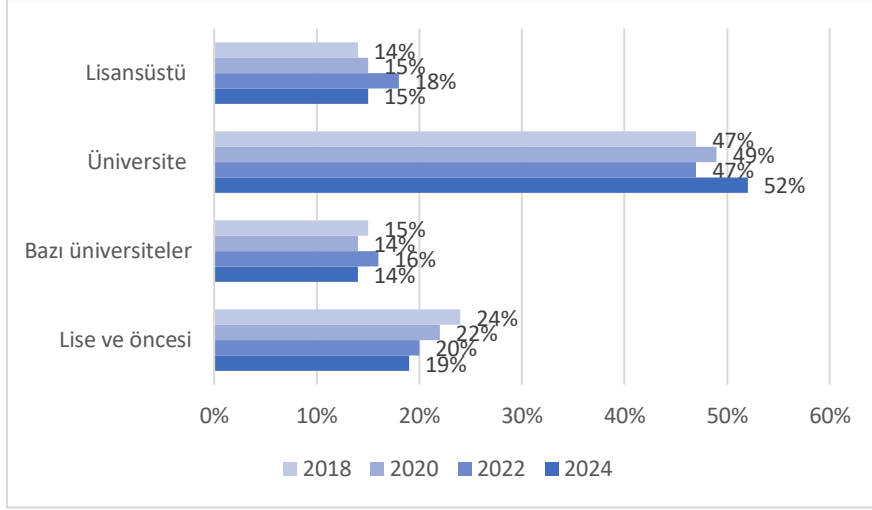
Çetin (2018, s.4756) de diğer çalışmalara benzer olarak hilekâr profilini şu şekilde çizmektedir:

- Hilekârlar genellikle risk almaktan çekinmeyen ve hatta bu riskleri tercih eden bireylerdir.
- Evli bireylerin, bekârlara kıyasla daha fazla hile yaptığı belirlenmiştir. Ayrıca bu bireylerin evlilik hayatlarının oldukça iyi olduğu bilinmektedir.
- Hilekârların genellikle kendilerini zeki olarak gördükleri ve sisteme meydan okumak amacıyla hileye başvurdukları belirtilmiştir.
- Kurallara aykırı davranmaya yatkın olan bireylerin hileli eylemi gerçekleştirme olasılığının daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca, bu kişilerin işle ilgili oldukça azimli ve meraklı oldukları belirtilmiştir.
- Hilekârların genelde sinir ve stresle ilgili problem yaşadıkları; kumar, içki ve uyuşturucu gibi kötü alışkanlıklara başvurdukları görülmüştür.
- Egoist bir kişiliğe sahip olan hilekârlar, kendilerini diğer çalışanlardan üstün gören bireylerdir.
- Hilekârların tipik olarak işte geç saatlere kadar çalıştıkları ve tatilden kaçındıkları bilinmektedir. Bu davranışın arkasındaki sebep, yaptıkları hilelerin fark edilmemesi için kontrolü ellerinde tutma arzusudur.
- Çalışanın hayat standartlarının ve lüks yaşamının hızlı ve sebepsiz olarak yükselmesi de hilenin habercisi olarak kabul edilmektedir.

Bozkurt (2009), şu özellikleri taşıyan insanların hile yapmaya meyilli olduğunu belirtmektedir (Akt. Özeroğlu, 2014, ss.189-190):

- Geçmişte bir başarısızlık deneyimi olan,
- Toplum tarafından onaylanmamış, kendilerini beğenmeyen,
- Kötü alışkanlıklara sahip,
- Lüks harcamaları seven,
- Zeki ve egoist.

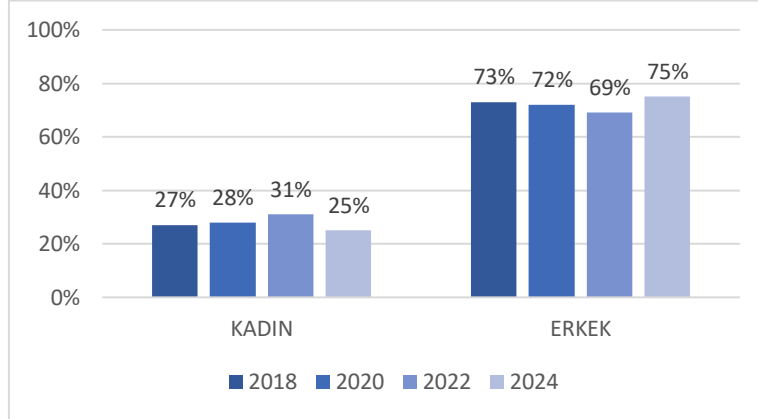
Şekil 2.4'te ACFE'nin 2018-2024 yılları arasında yayımlamış olduğu raporlarda yer alan verilerde hileye en çok başvuran kişilerin üniversite mezunları olduğu açıkça görülmektedir. Son yıllarda, üniversite mezunları tarafından gerçekleştirilen vaka oranlarında bir artış görülmekte olup daha düşük eğitim seviyesine sahip kişilerin vaka oranlarında bir düşüş eğilimi bulunmaktadır. Özellikle, 2024 yılı verilerinde hile faillerinin %67'si üniversite ve üzeri eğitimi almış bireylerden oluşması da ayrıca dikkat çekmektedir (ACFE,2022 s.55; ACFE, 2024, s.62).



Şekil 2.4. Hile Yapanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Kaynak: ACFE (2018-2024)

Çetin (2018, s.4756), hilekârların yarısından fazlasının üniversite mezunları veya lise mezunlarından oluşmasının yanında parasal açıdan en önemli zararın genellikle lisansüstü eğitim almış bireylerden geldiğini ifade etmektedir. Bu kapsamda eğitim seviyesiyle paralel olarak verilen zararın da arttığını savunmaktadır. ACFE (2024, s.62) verilerinde, aldığı eğitim en yüksek lise düzeyinde olan faillerin verdiği zarar 89.000 ABD doları olmasının yanında lisansüstü mezunlarının verdiği zararın 250.000 ABD doları olması da bu görüşü desteklemektedir.



Şekil 2.5. Hile Yapan Çalışanların Cinsiyet Kategorisinde Dağılımı

Kaynak: ACFE (2018-2024)

Çetin (2018, s.4756), erkeklerin kadınlara kıyasla daha fazla hile yaptığını ifade ederken ACFE verileri de bu ifadeyi desteklemektedir. Şekil 2.5’de yer alan bilgilere göre 2024 yılı için erkeklerin hileli eylem gerçekleştirme oranı %75 iken kadınlarınki yalnızca %25’dir. Bu bağlamda, erkek çalışanların kadınlara nazaran daha fazla hile yaptığı açıkça görülmektedir.

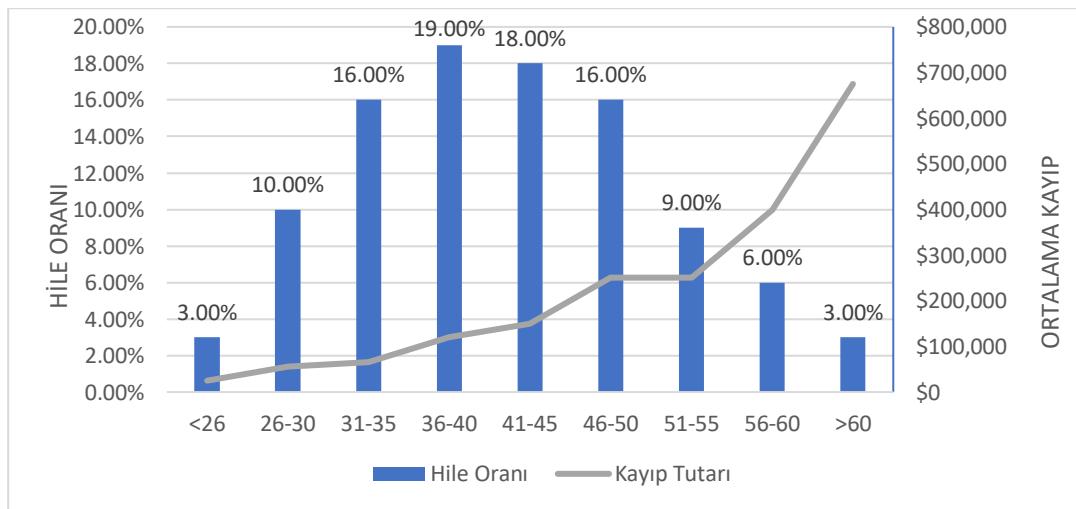
Tablo 2.4. Hile Yapan Çalışanların Cinsiyete Göre Neden Olduğu Kayıp (\$)

|      | Kadın   | Erkek   |
|------|---------|---------|
| 2012 | 91.000  | 200.000 |
| 2014 | 83.000  | 185.000 |
| 2016 | 100.000 | 187.000 |
| 2018 | 89.000  | 156.000 |
| 2020 | 85.000  | 150.000 |
| 2022 | 100.000 | 125.000 |
| 2024 | 100.000 | 158.000 |

Kaynak: ACFE (2012-2024)

Tablo 2.4'te yer alan güncel verilerde, 2012 yılında 91.000 ABD doları olan kadınların sebep olduğu ortalama kaybın 2024 yılına gelindiğinde 100.000 ABD dolarına yükseldiği görülmektedir. Erkeklerin sebep olduğu kayıp tutarı ise 200.000 ABD dolarından 158.000 ABD dolarına düşmüştür. Bu verilere göre zaman içerisinde kadınların neden olduğu maddi kayıp artarken erkeklerin neden olduğu maddi kaybın azaldığı söylenebilmektedir. Hile yapan çalışanların cinsiyet kategorisindeki değişiklikler, cinsiyet temelli suç eğilimlerindeki dinamiklerin de değiştiğini göstermektedir.

Çetin (2018, s.4756), işletme çalışanları arasında her yaş grubunun hile yapabileceğini ancak ileri yaşlardaki bireylerin daha fazla hile yaptığı ve en yüksek hile oranının 40-50 yaş aralığındaki grupta olduğunu ifade etmektedir. Bu durumu ise söz konusu yaş grubundaki bireylerin genellikle işletmede üst düzey pozisyonlarda bulunmaları ve belirli yetkilere sahip olmaları ile ilişkilendirmektedir.



Şekil 2.6. Hile Yapanların Yaş Kategorisinde Dağılımı ve Neden Olduğu Kayıp (\$)

Kaynak: ACFE (2012-2024)

Şekil 2.6, hileli eylemlerin yaş grupları arasında nasıl dağıldığını ve bu eylemlerin işletmede sebep olduğu kayıpları ortaya koymaktadır. Bu veriler incelendiğinde, en çok hileli eylemi yapan faillerin 36-40 yaşları arasında olduğu görülmektedir. Hileli eylemlerin büyük çoğunluğunun %69 oranla 31-50 yaş arası çalışanlar tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Vaka oranlarında 50 yaşından sonra görülen düşüşün, bireylerin doyum noktasına ulaşmaları ve bireysellikten uzaklaşıp ailelerini göz önünde bulundurmalarıyla ilişkilendirmek mümkündür.

Dikkat çeken diğer bir nokta, 50 yaş ve sonrasında çalışanların hile yapma oranlarında yaşanan azalmaya rağmen işletmeye verdikleri zararın yaş ile paralel bir şekilde artıyor olmasıdır. Özellikle, en düşük hile yapma oranına sahip olan 60 yaş ve üstü çalışanlar, çelişkili bir şekilde işletmeye en büyük zararı vermektedir. Bu durumu, yaş ilerledikçe çalışanların tecrübelerinin ve uzmanlıklarının artmasıyla ilişkilendirmek mümkündür. Uzun yıllar boyunca edinilen deneyimler, usulsüzlükleri gizlemede ve izlerini örtmede fayda sağlamaktadır. Emeklilik döneminde olan çalışanların genellikle daha sağlam finansal duruma sahip olmaları, risk alma eğilimlerinde bir artış yaratabilmektedir. Ayrıca, kariyerleri boyunca yaşanan olumsuz deneyimlerin, bir noktadan sonra adalet arayışı çerçevesinde işletmeye yansıyabileceği düşünülmektedir.

Hileli eylemde bulunan faillerin sayısı ve pozisyonları usulsüzlüklerin hızını etkileyen önemli faktörler arasındadır. Birden fazla failin iş birliği yapması, planın daha etkili ve hızlı bir şekilde uygulanmasına olanak tanımaktadır. Aynı şekilde, üst düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilen hileli eylemler, alt kademe personele kıyasla daha profesyonel olabilmekte ve gizlenmesi daha kolay olabilmektedir.

Tablo 2.5. Pozisyonlara Göre Cinsiyet Bazlı Vaka Oranı ve Ortalama Kayıp (\$)

|                 | Oran  |       | Kayıp (\$) |         |
|-----------------|-------|-------|------------|---------|
|                 | Kadın | Erkek | Kadın      | Erkek   |
| <b>Çalışan</b>  | %33   | %67   | 60.000     | 53.000  |
| <b>Yönetici</b> | %22   | %78   | 120.000    | 200.000 |
| <b>Sahip</b>    | %16   | %84   | 135.000    | 600.000 |

Kaynak: ACFE 2024, s.60

ACFE (2024, s.60) verilerine göre, hile vakalarının büyük çoğunluğunun yöneticiler ve çalışanlar tarafından gerçekleştirildiği, ancak en büyük mali zararın işletme sahipleri tarafından verildiği görülmektedir. Üst düzey yöneticilerin yarattığı zarar, alt pozisyonadaki

alışanlarınkinden daha yüksek olmakla birlikte, kayıpların %84'ünün erkek işletme sahipleri tarafından gerçekleştiğı belirlenmiştir. Alt kademe çalışanların işletmeye verdiği zarar ise diğer pozisyonlara kıyasla en düşük seviyededir. Tüm bu veriler, erkeklerin pozisyon fark etmeksizin kadınlara kıyasla daha fazla hileye başvurduğunu göstermektedir. İlginç bir şekilde, erkekler arasında pozisyon yükseldikçe hileye başvurma eğilimi artarken kadınlarda yetki ve pozisyon yükseldikçe hileli davranışlardan uzak durma eğilimi gözlenmektedir.

Tablo 2.6. Görev Süresine Göre Hile Yapma Oranı ve Ortalama Kayıp (\$)

|            | <1     | 1-5     | 6-10    | 10<     |
|------------|--------|---------|---------|---------|
| Vaka Oranı | %9     | %45     | %23     | %23     |
| Kayıp (\$) | 50.000 | 100.000 | 200.000 | 250.000 |

Kaynak: ACFE 2024, s.54

ACFE (2024, s.54) verileri, en fazla hileye başvuran kesimin 1 ila 5 yıl arasında işletmede çalışan bireyler olduğunu göstermektedir. İşe yeni başlayan çalışanların hile yapma oranları diğer gruplara kıyasla daha düşüktür. Öte yandan, işletmeye en büyük zararı veren grup ise 10 yıl ve daha uzun süredir işletmede çalışanlardır. Bu durum, uzun süreli çalışanların işletme içinde daha fazla etkiye sahip olduğunu ve bu süreçte gerçekleştirdikleri hilelerin daha ciddi boyutlarda zarara yol açtığını göstermektedir.

## 2.6. Hilekârların Hedef Aldığı İşletmeler

Bazı işletmelerin doğaları gereği hileli eyleme maruz kalma olasılığı diğer işletmelere kıyasla daha yüksektir. Örneğin, finans ve emlakçılık alanında faaliyet gösteren işletmeler, yüksek bir hile riski taşımaktadır (Küçük, 2008, s.30). Finans sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde görev alan çalışanlar, yüksek tutarlı finansal işlem ve varlık yönetimi sorumluluğu taşıdıkları için hileli eylemlere karşı açık bir pozisyonadadır. Aynı şekilde, emlakçılık sektöründe faaliyet gösteren şirketler büyük ticaret hacimleri ve önemli varlık değerleri içermesi yönüyle çeşitli hile yöntemleri için potansiyel fırsatlar taşımaktadır.

Yapılan araştırmalara göre şu nitelikleri taşıyan şirketlerin hileye maruz kalma olasılıkları daha yüksektir (Brignola, 2024):

- 100 ve daha az çalışana sahip şirketler,
- Hilenin risk olarak algılanmadığı veya değerlendirilmediğı şirketler,
- Şirkette yapılan ihmalkarlıkların yönetim tarafından itibara alınmadığı şirketler,
- Ahlak seviyesinin düşük olduğu şirketler,

- Mal sürümünün hızlı olduğu şirketler,
- Kâr artışının yüksek olduğu şirketler,
- Karın nihai ve vazgeçilmez amaç olduğu şirketler,
- Primli maaş sisteminin geçerli olduğu şirketler,
- Çok güçlü ve bencil yöneticilerin hâkim olduğu şirketler.

Avey ve diğ. (2002), yüksek ve düşük hile potansiyeli olan işletmeleri şu şekilde nitelendirmiştir.

Yüksek hile riskine sahip işletmeler:

- Otokratik bir yönetim tarzına sahip,
- Kısa vadeli performansa önem veren,
- Katı ve değişmez kuralları olan,
- Rekabetçi ve düşmanca politikaları benimseyen,
- Ödüllendirme sisteminin parasal olduğu,
- Başarı formülünü çok çalışmak olarak belirleyen,
- Ben merkezci bir yapıda olan,
- İşten ayrılma oranları yüksek olan.

Düşük hile riskine sahip işletmeler:

- Katılımcı bir yönetim tarzı benimseyen,
- Uzun vadeli performansa önem veren,
- Müşteri odaklı,
- Ödüllendirme sistemi terfi ve paraya dayalı,
- Takım çalışmasına değer veren,
- Başarının formülünü verimli çalışmak olarak belirleyen,
- İşten ayrılma oranları düşük olan.

Tablo 2.7. Hileye Maruz Kalan İşletmelerin Vaka Oranı ve Ortalama Kayıp (\$)

|                           | Oran | Kayıp (\$) |
|---------------------------|------|------------|
| <b>Özel Şirket</b>        | %42  | 150.000    |
| <b>Halka Açık Şirket</b>  | %26  | 150.000    |
| <b>Hükümet</b>            | %17  | 150.000    |
| <b>Kâr Amacı Gütmeyen</b> | %10  | 76.000     |
| <b>Diğer</b>              | %4   | 212.000    |

Kaynak: ACFE 2024, s.31

İşletme türlerine bağlı olarak hile riski ve kayıpların büyüklüğü arasında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Tablo 2.7’de yer alan verilerde, gerçekleşen en düşük kayıp ile son sırada kâr amacı gütmeyen işletmelerin yer aldığı görülmektedir. Özel şirketlerin diğer işletmelere kıyasla daha çok hileli eyleme maruz kaldığı görülmektedir. Hükümet kurumları, hile vaka oranında %17 ile düşük bir seviyede yer alsa da hileli durumlarda ortalama kayıp miktarının 150.000 ABD doları olması, bu sektördeki kayıpların büyük bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Küçük işletmelerde, çalışan azlığından dolayı görevler ayrılığı ilkesi etkin yürütülmemekle beraber bir çalışana birden fazla yetki ve sorumluluk verilebilmektedir. Buna bağlı olarak küçük ölçekli işletmelerin hilenin neden olduğu kayıplara karşı daha savunmasız olabileceği düşünülmektedir. ACFE (2024, s.32) tarafından işletme çalışanlarının sayıları baz alınarak yapılan incelemede hileli eylemlere ait en yüksek vaka oranının, 1.000-9.999 çalışanı olan işletmelerde görüldüğü tespit edilmiştir. En yüksek kayıp ise 10.000 kişiden daha fazla çalışanı olan işletmelerde yaşanmaktadır. Bu verilere göre, kırılma noktasının yaklaşık olarak 10.000 çalışanı olan işletme büyüklüğünün olduğu söylenebilir. Kırılma noktasına kadar çalışan sayısı arttıkça verilen kaybın azaldığı izlenirken kırılma noktasından sonra verilen kaybın ciddi bir şekilde arttığı belirlenmiştir.

## 2.7. Hile Teorileri

Hile teorileri üzerinde yapılmış birçok araştırma olup, bu teorilerden ilki ve en çok bilineni 1953 yılında Cressey tarafından geliştirilen ve sonrasında ACFE’nin kurucusu olan Joseph T. Wells tarafından Hile Üçgeni olarak adlandırılan teoridir. Cressey’e göre hile; baskı/teşvik, fırsat ve haklı gösterme unsurlarından meydana gelmektedir (Kazan, 2021, s.247).

Wolfe ve Hermanson (2004, s.39), hile üçgeni modelinin eksik yönlerine dikkat çekerek, bu eksiklikleri gidermek amacıyla “yetkinlik” unsuruyla zenginleştirilmiş bir yaklaşım sunmuşlardır. “Hile Elması” veya “Hile Karosu” teorisi olarak adlandırılan bu model, baskı, fırsat ve haklı gösterme unsurlarının bir arada bulunmasının yanı sıra bireyin bu unsurları fark edip kullanabilme yeteneğine de “yetkinlik” adı altında vurgu yapmaktadır. Bu teori, bireylerin hileli eylemleri gerçekleştirebilmesi için sadece dışsal etkenlere maruz kalmalarının yeterli olmadığını savunur. Teoriye göre hile, bireyin baskı, fırsat ve haklı gösterme unsurlarının yanında bu unsurları kendi çıkarları doğrultusunda kullanabilme yeteneği de bağlıdır.

Jonathan T. Marks, 2009 yılında işletmelerin zaman içinde daha karmaşık bir yapıya evrildiği düşüncesini ileri sürerek, hile üçgeni modelinin günümüz iş dünyasındaki hile eylemlerini tam

olarak açıklayamadığını savunmuş ve bu nedenle modele beceri ve kibir unsurlarını da dahil ederek “Hile Beşgeni” teorisini geliştirmiştir (Aydın ve Akbaş, 2023, s.320)

### 2.7.1. Hile üçgeni

Hile, etik olmayan davranışları içermesiyle dikkat çekerken bireyin bu tür davranışlara hangi sebeplerle başvurduğunu anlama çabası, araştırmaları çeşitli teorilere yönlendirmiştir. Konuyla ilgili ilk çalışma 1953 yılında, bir kriminoloji uzmanı Donald Cressey, tarafından yapılan ve Hile Risk Faktörü Teorisi olarak adlandırılan çalışmadır (Yazıcı, 2018, s.844). Teori, literatürde önemli bir yer edinmiş ve bağımsız denetim standartları içinde de yer almış bir paradigmadır ve Cressey teoriiyi ilk olarak “The Criminal Vialation of Financial Trust” adlı çalışmasında tanıtmıştır (Okan Gökten, 2018, s.657). Bu çalışma, insan davranışlarının bir nedene bağlı olarak meydana geldiği düşüncesine dayanmaktadır.

Cressey, bireylerin hileli eylemlere yönelmelerinin temel nedenlerini anlamak amacıyla 250 suçlu ile beş aylık bir süre içinde görüşmeler yapmıştır; başlangıçta insanların güvenin sorumluluklarını iyi niyetle kabul ettiklerini ancak koşulların etkisiyle bu güveni ihlal etmeye yöneldiklerini ifade etmiştir. Elde ettiği bulgular çerçevesinde, bireylerin hileye başvurmalarının temelinde teşvik/baskı, fırsat ve haklı gösterme olarak üç faktör bulunduğunu öne sürmüştür. Hileli davranışın oluşabilmesi için bu faktörlerin belli bir noktaya kadar bir arada bulunması gerektiğine de ayrıca vurgu yapmaktadır (Abdullahi ve Mansor, 2015, s.39). Araştırmaları Donald Cressey tarafından yürütülen bu çalışmanın adının “Hile Üçgeni” olarak literatüre kim tarafından kazandırıldığı konusunda tartışmalar bulunmaktadır. Genel görüş, hile konusunda birçok incelemeye öncülük eden ve ACFE’nin kurucusu olan Joseph T. Wells tarafından nitelendirildiği yönündedir.

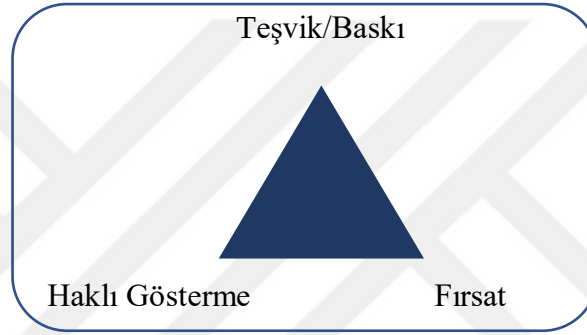
Treadway Komisyonu olarak bilinen Sahte Mali Raporlama Ulusal Komisyonu’nun 1987 yılında yayımladığı rapor ile Cressey’in bulgularını desteklediği anlaşılmaktadır. Rapora göre, hileli finansal raporlamaların ortaya çıkmasının çeşitli fırsatlara ve kişisel güçlere dayandığı ve bu unsurların bireyler üzerinde baskı oluşturarak hileli finansal raporlama pratiğini teşvik ettiği belirtilmektedir (The Treadway Commission, 1987’den akt. Tarhan Mengi, 2012, s.117).

2002 yılında SAS No.99, hilenin gerçekleşmesi için üç unsurun bulunması gerektiğini belirterek Cressey’in modelini şu ifadelerle desteklemiştir: *“Bireyin hileli eyleme yönelmesi için bir tür baskı veya zorlayıcı unsurlara ihtiyaç duyulmaktadır. İkinci olarak, hileli eylemin gerçekleşeceği çevrede kontrollerin yetersiz olması ise fırsat unsurunu ortaya çıkarmaktadır.*

*Üçüncü unsur ise, hile eylemini gerçekleştiren kişinin bu eylemini haklı gösterebilmesidir.”* (AICPA, 2002’den akt. Tarhan Mengi, 2012, s.117).

Lister (2007), benzer şekilde hileyi meydana getiren unsurları baskı, fırsat ve rasyonelleştirme olarak ele almaktadır. Lister, baskı unsurunu yangına sebep olan ısınn kaynağı olarak tanımlarken fırsatı ise ateşi devam ettiren yakıt olarak nitelendirmektedir. Hile üçgeninin diğer bileşeni olan rasyonelleştirme unsurunu ise ateşi canlı tutan oksijen olarak ele almaktadır (Fazli ve diğ., 2014, s.3).

Literatürde, hile üçgeni modelini destekleyen çalışmaların yanında eksik yönlerine atıf yapan çalışmalar da bulunmaktadır. Ancak bu modelde elde edilen temel çerçeve, hileli eylemlerin anlaşılması konusunda bir altyapı oluşturarak diğer teorilere de kapı aralamıştır.



Şekil 2.7. Hile Üçgeni

Kaynak: Abdullahi ve Mansor, 2015, s.39

**Teşvik/ Baskı:** Bireyi hileye yönelten baskı unsuru, finansal ya da finansal olmayan etkenlerden kaynaklı olabilmektedir. Sujeewa ve diğ. (2020, s.18), baskı unsurunu mali içerikli baskılar, kötü alışkanlıkların sebep olduğu baskılar ve çalışanın işyeri ile ilgili yaşadığı baskılar olmak üzere üç kategoride ele almaktadır. Finansal baskılara; yüksek tutarlı borçların bulunması, aldığı maaşın bu borçları ödemeye yetmemesi gibi durumlar örnek verilebilir. Alkol, kumar, uyuşturucu gibi kötü alışkanlıklar da çalışanları hileye yönelten diğer baskı kategorisidir. Mobbing içeren uygulamaların yanı sıra, hak ettiği terfiyi almama ve takdir görmeme gibi eylemler de bir diğer baskı kategorisini oluşturmaktadır. Baskı unsuru, bir noktada hilenin başlangıcını tetikleyen bir etken olarak nitelendirilebilir ancak bu durum baskı altındaki her çalışanın hile yapacağı anlamına gelmemektedir.

Chen ve Elder (2007, ss.8-9), baskı unsurunu altı kategoride değerlendirmiştir. Bunlar; yüklenen yükümlülüklerin ihlali, kişisel başarısızlıktan kaynaklanan sorunlar, iş yerindeki pozisyonun değişmesi, fiziksel izolasyon, statü kazanma hırsı, işveren ve çalışan arasındaki

ilişkidir. SAS No.99’da ise baskı unsuru; finansal istikrarı sürdürerek hedeflere ulaşma isteği, bireyin ihtiyaçları ve dışsal baskılarla ilişkilendirilmektedir.

Albrecht ve diğ. (2006), baskıyı dört farklı türde ele almaktadır. Bunlar; mali baskılar, kişisel ahlaki sorunlardan kaynaklanan baskı, işle ilgili baskı ve diğer baskılardır. Ayrıca, hileli eylemlerin %95’lik bir dilimde finansal baskılar ve bireyin ahlaki sorunlarından kaynaklandığı belirtilmiştir (Akt. Okan Gökten, 2018, s.658)

**Fırsat:** Hilenin baskı unsuru ile başlayan döngüsü, bireyin yakalanmadan suçu işleyebilme düşüncesiyle ilerlemektedir. Hilenin gerçekleştirileceği ortamın, hileye uygun ve elverişli koşullara sahip olması durumu, fırsat unsurunu ifade etmektedir. Bu durum, iç kontrol sistemlerinin zayıflığı, politikaların şeffaf olmaması ve cezalandırma mekanizmalarının yetersizliği gibi etkenlerden kaynaklanmaktadır (Yazıcı, 2018, s.847). Ayrıca yönetimin ihmalkâr davranışları, yetersiz denetimler, net olmayan standartlar ve bu standartlara uyum konusundaki zayıflıklar da bir hilekâr için fırsat potansiyeli taşımaktadır (Bozkurt, 2009’dan akt. Tutar, 2018, s.135).

Cressey, fırsatın iki bileşene dayandığını belirtmektedir; genel bilgi ve teknik beceri. Genel bilgi, çalışanın güven pozisyonunu ihlal edebilme bilgisidir. Teknik beceriler ise bu ihlali gerçekleştirmek için sahip olunması gereken yetenekleri ifade etmektedir (Sujeewa ve diğ., 2020, s.19). Cressey’e göre failin yakalanma riski ne kadar düşükse hileyi gerçekleştirme olasılığı da o kadar yüksektir (Abdullahi ve Mansor, 2015 s.40).

Kazan (2021, s.249), kişiler üzerinde baskı unsurunun yoğun olduğu durumda dahi fırsat unsuru olmadan hilenin meydana gelmeyeceğini savunmaktadır. Ona göre, hileli davranışa uygun zeminlerin var olması yönetim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu durumda, hile üçgeni içerisinde üst yönetimi ve işletme sahiplerini en çok ilgilendiren ve müdahale edebilecekleri unsurun fırsat olduğunu ifade etmektedir.

Abdullahi ve Mansor (2015, s.40), işletmelerde yetersiz olan iç kontrol sistemlerini hileyi tetikleyen temel fırsat mekanizması olarak nitelendirmektedir. Azam (2018, s.55) da benzer şekilde işletmelerde hileleri tespit etmek ve engellemek adına yeterli önlemler alınmadığında, güvenilir çalışanların bile potansiyel bir hilekâr olabileceğini ifade etmektedir.

**Haklı Gösterme:** Hileye yönelen birey, eyleme başlamadan önce kendi içsel huzurunu sağlamak amacıyla, gerçekte yaptığının ahlaki açıdan sorgulanabilir olmadığına dair ikna etme ve söz konusu eylemi meşru gösterme çabası içinde bir vicdan muhasebesi gerçekleştirir. Hile üçgeninin son ögesi olan bu unsur, meşrulaştırma ve rasyonalizasyon olarak da bilinmektedir.

Subramaniam ve Rae (2008, s.105), rasyonelleştirmeyi dolandırıcılık davranışının gerekçelendirilmesi olarak tanımlamaktadır.

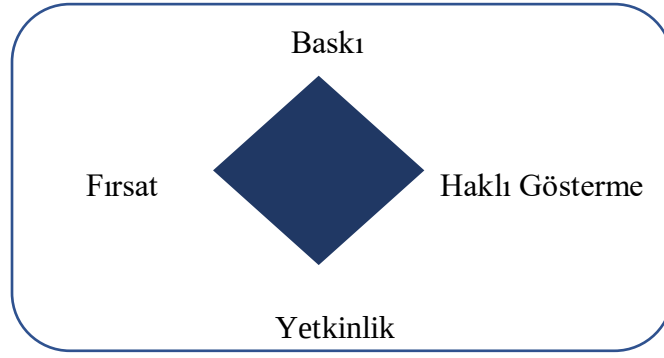
Kazan (2021, s.250), bireyin etik dışı davranışlarda bulunmadan önce ahlaki olarak kabul edilebilir bazı fikirleri benimsemesi gerektiğini düşünmektedir. Ona göre, bireyin hile yapma olasılığı, yaptığı eylemi haklı göstermediği sürece düşüktür. Sujeewa ve diğ. (2020, s.19) de benzer şekilde bu unsurun, suçun meydana gelmesinden önce gerçekleştiğine vurgu yaparak hileye motivasyon yaratan bir etken olduğunu ifade etmektedir.

Hatunoğlu ve diğ. (2012, s.179) tarafından, bireylerin kendilerini dürüst olarak değerlendirdikleri bir durumda, suça yöneldiklerinde davranışlarını içsel muhakeme yoluyla meşrulaştırma çabası içine girdikleri vurgulanmıştır. Örneğin, nakit hırsızlığı yapan kişi, bu parayı daha sonra yerine koyma iradesiyle sanki ödünç almış gibi düşünmektedir. Ayrıca, bazı durumlarda çalışanlar, işletmeden çaldıkları varlıkları zaten kendilerinin hakkı olduğu düşüncesiyle bu eylemi meşrulaştırmaktadır.

Okan Gökten (2018, s.658), hileye yönelen bireyin elde edeceği kazanca işletme ortaklarından daha fazla ihtiyaç duyduğuna, gerçekleştirdiği hile ile aslında ortakların payına düşen tutarı da artırdığına, söz konusu varlığı ödünç alarak kimseye zarar vermediğine ve kendisi gibi başka kişilerin de bu eylemi yapabileceğine inanarak yaptığı usulsüzlükleri meşrulaştırdığını ifade etmektedir.

### **2.7.2. Hile elması**

Hile üçgeni teorisinde bireyleri hileli davranışlara iten unsurları teşvik, fırsat ve haklı gösterme olarak ele alan perspektife karşın Wolfe ve Hermanson (2004, s.39), bu üç unsurdan oluşan kombinasyonun her durumda hileli eyleme yol açmayacağını ifade ederek, “yetkinlik” unsurunu sisteme dahil etmişlerdir. Onlara göre yetkinlik, bir işin üstesinden gelebilecek doğru kişi olmak adına gereken özellikler ve yeteneklere sahip olmaktır. Kazan (2021, s.250), yetkinliği, çalışanların işletmede bulunan görevlerini başarıyla yerine getirmelerine olanak tanıyan kabiliyet alanları olarak ifade etmektedir. Tarhan Mengi (2012, s.114) ise yetkinlik unsurunu bireyin doğuştan getirdiği veya sonradan kazandığı beceriler olarak tanımlamaktadır. Ona göre, bireyin mevcut fırsatları değerlendirerek hileye olanak tanınması için belirli yetkinliklere sahip olması gerekmektedir. Öyle ki doğru biçimde kullanılmadığı takdirde, baskı, fırsat ve meşrulaştırma unsurları, hilenin oluşmasına zemin hazırlamayacaktır.

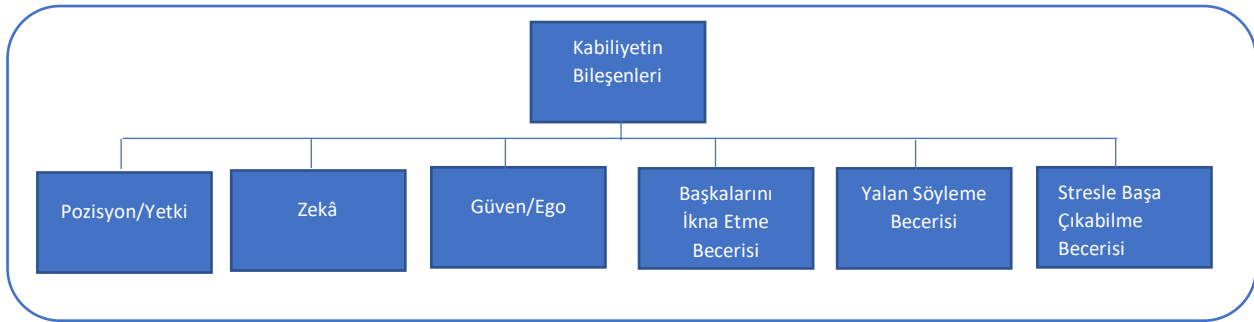


Şekil 2.8. Hile Elması

Kaynak: Wolfe ve Hermanson, 2004, s.39

Wolfe ve Hermanson (2004, ss.39-40) özellikle büyük çaplı ve uzun vadeli hileleri gerçekleştiren bireylerde bulunan yetkinlik kavramını şu özelliklerle açıklamaktadır:

- Kuruluş içindeki konumu veya işlevi,
- İç kontrol zayıflıklarını anlayarak bunlardan faydalanma,
- Kendine güvenme ve fark edilmeyeceğine inanma,
- İkna edici bir karakter,
- Etkili yalan söyleme becerisi,
- Hilenin sebep olduğu stresle başa çıkabilme yetisi.



Şekil 2.9. Kabiliyetin Bileşenleri

Kaynak: Wolfe ve Hermanson, 2004, ss.39-40

İşletme personelinin hile yapma potansiyelini tetikleyen ilk faktör, bireylerin işletme içindeki konumları veya yetkileridir. Bu durumu detaylandırmak gerekirse, güçlü bir pozisyonda olan çalışanlar, şirket varlıklarına ve bilgilerine daha fazla erişime sahip olabilir ve sahip oldukları bu sorumluluklar ile iş süreçlerine müdahale yetenekleri artabilir. Özellikle önemli ticari bilgilere veya stratejik planlara erişim sağlayan konumdaki çalışanlar ile denetim ve gözetimden uzak pozisyonlardaki çalışanlar, hileli eylemleri daha rahat gerçekleştirebilmektedir. Ayrıca, finansal bilgisi yüksek bireylerin mali işlemleri yönetme

yeteneğinden kaynaklı olarak hileyi muhasebe uygulamalarına gizleme potansiyeli daha yüksek olabilmektedir. ACFE (2024, s.60) verilerinde çalışanın pozisyonu yükseldikçe işletmede neden olduğu kayıpların arttığı belirtilmektedir. Bu doğrultuda, işletme içindeki konum ve pozisyonların, bireylerin hile yapma potansiyelini etkileyen önemli bir belirleyici olduğu görülmektedir.

Kazan (2021, s.252), hilekârı iç kontrol zayıflıklarını fark ederek çıkarları doğrultusunda kullanan kişiler olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, güvenlik açıklarını anlayabilen, zeki, donanımlı ve yaratıcı bireylerin büyük dolandırıcılıklara yol açtığını vurgulamaktadır. ACFE raporları, hilekârların eğitim düzeyi ile bu durum arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Üniversite mezunlarının, hileye başvuranlar arasında ve işletmelere en yüksek zararı veren gruplar arasında yer alması, bu bağlamda bir kanıt niteliği taşımaktadır.

Hilekâr, yaptığı hileli işlemin tespit edilmeyeceğine dair güçlü bir inanç taşımaktadır. Bu kişi, kendisini öylesine güçlü ve zeki görür ki, gerçekleştirdiği hilenin kolayca gözden kaçacağına ve yakalanırsa dahi sorunlardan kolayca kurtulabileceğine inanmaktadır. Duffield ve Grabosky (2001, s.2), bireyin insanlar üzerinde olduğu kadar durumlar üzerinde de güç olarak hissettiği bu duyguyu ego olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda bireyin egosu, kendini diğerlerinden üstün, durumları kontrol edebilen, bağımsız bir figür olarak görmeye eğilimlidir.

Etkili yalan söyleme yeteneği, hilekârın karşısındaki kişileri aldatma ve gerçekleri gizleme yetisiyle ilintilidir. Aynı zamanda yüksek ikna kabiliyetine sahip olan birey, söylediği yalanları inandırıcı bir biçimde sunabilir, duygusal manipülasyonu ustalıkla kullanabilir ve kendisini güvenilir bir figür gibi gösterme konusunda maharetlidir. Bu beceri, başkalarının güvenini kazanmak ve istediği sonuca ulaşmak amacıyla kullanılabilir. Abdullahi ve Mansor'a (2015, s.42) göre ikna kabiliyeti, bireyin karşısındaki kişileri hileli eyleme çekme veya hilenin gizlenmesini kabul ettirme yeteneğiyle ilgilidir.

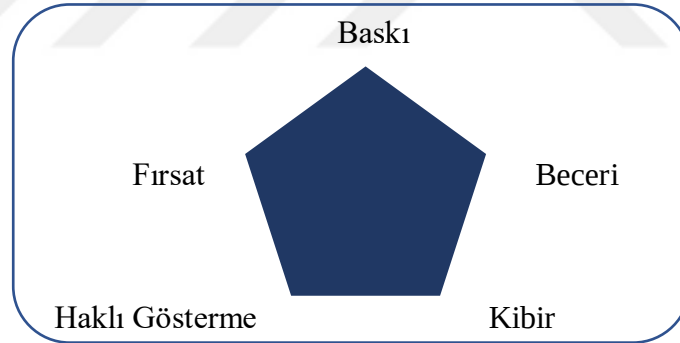
Dolandırıcılık faaliyetleri genellikle hukuki ve etik kurallara aykırı olduğu için bu tür bir faaliyeti sürdürmek, bireyi sürekli olarak yakalanma tehlikesiyle karşı karşıya getirir. Bu durum ise dolandırıcı için sürekli bir baskı ve endişe kaynağı yaratmaktadır. Wolf ve Hermanson (2004, s.4) hileyi uzun süre boyunca yönetmenin sürekli gizleme ihtiyacıyla birlikte büyük bir stres oluşturduğunu ve başarılı bir dolandırıcının bu stresle çok iyi başa çıktığını savunmaktadır.

Wolf ve Hermanson (2004, s.1), fırsatı hileye açılan bir kapı olarak tanımlayarak, baskı ve meşrulaştırmanın kişiyi hileye bir adım daha yaklaştırdığını belirtir ve bu sürecin en kritik

noktasının, fırsatı fark eden bireyin kapıdan içeri girebilmek için gerekli yetkinliklere sahip olması gerekliliğine vurgu yapar.

### 2.7.3. Hile beşgeni

İş dünyasındaki sürekli gelişim, yalnızca ürün yelpazesi ve iş süreçleriyle sınırlı kalmayıp işletmenin çalışma kültürü ve organizasyon yapılarında da değişimlere neden olmuştur. Marks (2009, s.5), hile üçgeninin ortaya atıldığı 1950’li yıllar ile 2000’li yıllar arasında işletme özelliklerinin değişim gösterdiğini ve iş süreçlerinin giderek daha karmaşık bir yapıya büründüğü ifade etmektedir. Ona göre, yerel veya bölgesel hizmet alanları yerini global erişimlere bırakırken tek tedarikçili yapılardan küresel ticaret ortaklıklarına bir geçiş yaşanmaktadır. Organizasyon yapısındaki çeşitlilik artarken işletmelerin sahibi tarafından değil de yönetici veya direktörler tarafından yönetilmesi, karşılaşılan sorunların işletme sahiplerinden gizlenmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca kademeli ücret yapıları yerine performansa dayalı ücret stratejilerinin uygulanmasının, çalışanları hedefe ulaşmak için etik dışı yollara yönelttiğini ifade etmektedir. Marks, bu değişimlerle birlikte, hileli davranışları açıklamada hile üçgeninin yetersiz kaldığını savunarak modele beceri ve kibir unsurlarını eklemiş ve “Hile Beşgeni” teorisini geliştirmiştir.

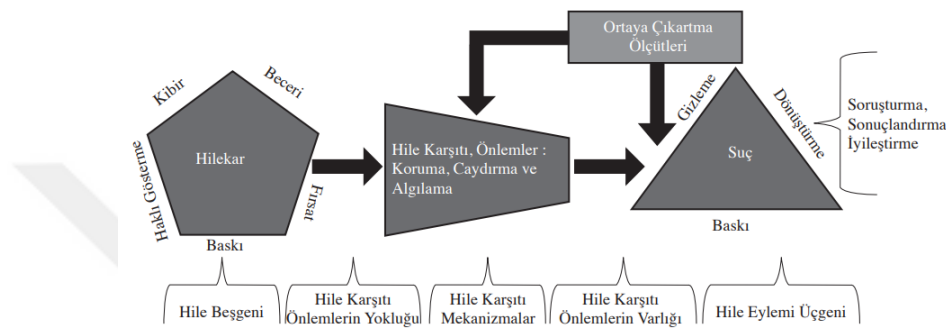


Şekil 2.10. Hile Beşgeni

Kaynak: Marks, 2009, s.6

Beceri unsuru, Wolfe ve Hermanson’un hile elması teorisinde yer alan kabiliyet/yetenek unsuru ile benzer nitelikler taşımaktadır. Okan Gökten (2018, s.661), beceriyi, hileye yönelmiş kişinin, işletmenin iç kontrol sistemini kendi lehine çevirerek hileli eylemi gerçekleştirme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Kibir ise iç kontrol uygulamaları ve işletme politikalarının kendisi için geçerli olmadığını düşünen bireyin üstünlük tutumudur (Nindito ve Jakarta, 2018, ss.2-3). Ruhan Aydın ve Akbaş (2023, s.320), kibir unsurunu, hileli eyleme yönelen bireyin kendini işletmeden ve çalışanlardan daha üstün görmesi, yakalanmayacağını ve doğru olanı yaptığını düşünmesi olarak nitelendirmektedir. Benzer şekilde Yusof ve diğ. (2015, s.130), kibrin

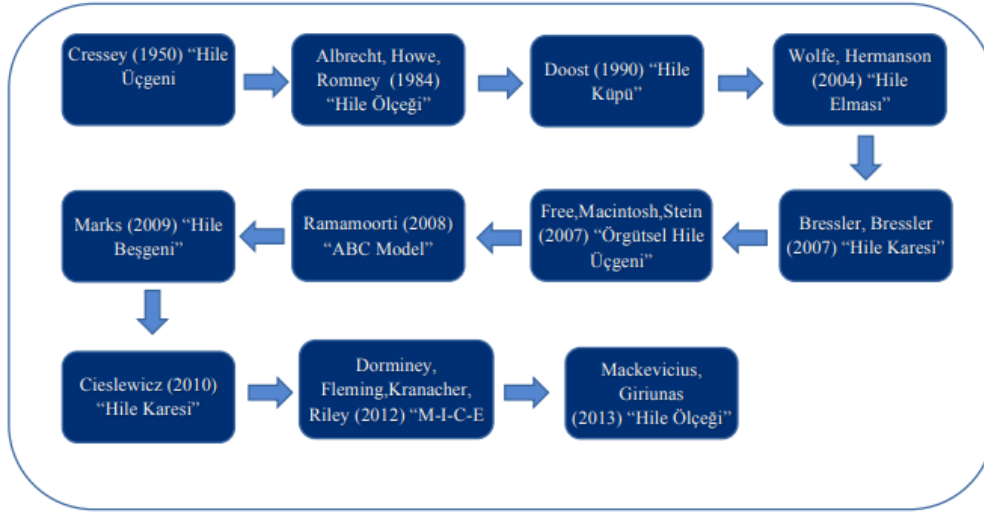
Marks, 2009 yılında temellerini attığı hile beşgenini daha geniş bir perspektif ile ele alarak Gelişmiş Hile Meta Modelini oluşturmuştur. Bu yaklaşımda hile beşgeni ve hile eylemi üçgeni olarak tanımladığı iki modeli bir arada kullanmıştır (Kazan, 2021, s.247).



Kaynak: Marks, 2020'den akt. Kazan, 2021, s.254

#### 2.7.4. Diğer hile modelleri

34



Şekil 2.12. Hile Modellerinin Kronolojik Sıralaması

Kaynak: Okan Gökten, 2018, s.659

**1984-Hile Ölçeği:** Albrecht, Howe ve Romney’in 1984 yılında geliştirdiği modelde, baskı ve fırsat bileşenleri olduğu gibi ele alınırken, hile üçgeninin diğer unsuru olan meşrulaştırmanın yeri, kişisel bütünlük ile değiştirilmektedir (Free, 2015, s.183). Kişisel bütünlük olarak nitelendirilen unsur aslında bireyin ahlaki değerlerini yansıtmaktadır.

**1990-Hile Küpü:** Doost tarafından 1990’da ele alınan bu modelde, bilgisayar suçlarını içeren üç boyut ortaya konulmuştur (Vassiljev ve Alver, 2016, s.478). Boyutlar arasında insanın çevresindeki diğer bireylerle olan iletişimi, alanındaki uzmanlığın seviyesi ve onu motive eden unsurları konu edinilmiştir.

**2007-Hile Karesi:** Bressler ve Bressler’in 2007 yılında geliştirdiği modelde dört unsur bulunmaktadır; baskı, fırsat, yetkinlik ve farkına varma (Mackevicius ve Giriunas, 2013, s.152). Hile elmasıyla karşılaştırıldığında bu iki model arasındaki fark, haklı gösterme unsurunun yerine farkındalık unsurunu getirilmiş olmasıdır. Kişinin içinde bulunduğu durumu kabul etmesi ve yaşadığı zorluklarla başa çıkma şekli, farkına varma unsuru ile ilişkilendirilmiştir.

**2007-Örgütsel Hile Üçgeni:** Free, Macintosh ve Stein’in 2007 yılında ele aldıkları modelde; liderlik, yönetim kontrolleri ve kültürün üçgende yer alan boyutlar olduğu belirtilmektedir (Okan Gökten, 2018, s.661). Hedeflere ulaşmak için yapılan baskı liderliği temsil ederken, daha etkili bir ilerleme için kullanılan sistemler ise yönetim kontrollerini oluşturmaktadır. İşletmenin varoluşundan bu yana süregelen bakış açısı ise kültür kavramıyla ele alınmaktadır (Free, 2015, ss.183-184).

**2008-ABC Modeli:** Ramamoorti tarafından 2008 yılında sunulan ABC modelinde; A harfi bireyin özelliklerini, B harfi grupça gerçekleştirilen hilenin özelliklerini, C harfi ise hileye sebep olan kültürel ve toplumsal dinamikleri ifade etmektedir (Vassiljev ve Alver, 2016, s.478). Modelin kurucusu olan Ramamoorti, hilenin temelde insan davranışından kaynaklandığını ve bu kapsamda sorunu anlamaya yönelik çözümlerin birçok alanda bulunduğunu belirtmiş, ayrıca muhasebe, finans ve ekonomi mesleklerinin davranış bilimi temelinden yoksun olduğunu vurgulamıştır (Vardar, 2019, s.36).

**2010-Hile Karesi:** Cieslewicz tarafından 2010 yılında ortaya atılan ve Bressler ve Bressler'in modeli ile aynı ismi taşıyan yaklaşım, hile üçgenine ilaveten sosyal etki unsurunu değerlendirmiştir (Free, 2015, s.182). Cieslewicz'in bu yaklaşımında, toplumun ve sosyal etkinin hileli eylemlerin gerçekleşmesinde önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır.

**2012-M-I-C-E:** Dorminey, Fleming, Kranacher ve Riley'in 2012 yılında ele aldıkları yaklaşımda bireyi hileye yaklaştıran unsurların para, ideoloji, ego ve zorlamanın olduğu düşünülmektedir. Model, ismini bu unsurların baş harflerinden almaktadır. Yaklaşımına göre, hileyi en çok tetikleyen iki unsur para ve ego olarak belirlenmiştir. İnsanın daha iyi şartlarda yaşama arzusu ile birleşen ahlaki eksiklikler, bireyi suistimale açık hale getirebilmektedir. Dorminey ve diğ. (2012, ss.560-565), kişinin kendisini üstün görmesini ego olarak tanımlamakta, değer ve inançları ideoloji olarak ele almakta ve zorlamayı üst yönetim tarafından gelen baskılar ile ilişkilendirmektedir.

**2013-Hile Ölçeği:** Mackevicius ve Giriunas (2013, ss.159-160), hile ölçeği kavramını yeniden ele alarak hileyi; dürtüler, koşullar, olasılıklar ve farkındalık olmak üzere dört ögeyle ilişkilendirmişlerdir. Dürtü, bireyin hırsının da etkisiyle beklenmedik finansal zorluklar karşısında tetiklenmektedir. Örneğin, memnuniyetsizlik, tatminsizlik ve kıskançlık gibi duygusal durumlar hileye yol açan dürtüler arasında yer almaktadır. Koşullar, bireyin müdahale edemediği dışsal faktörleri ifade ederken; bu faktörler arasında rekabetin artışı, sermaye hareketleri ve ekonomik dalgalanmalar yer almaktadır. Diğer bir öge olan olasılıklar, hileye yönelen kişinin bunu gerçekleştirmesi için sağlanan fırsatları ifade etmektedir. Farkında olma unsuru ise hile karesinde olduğu gibi bireyin mevcut durumları kabullenmesi ile ilgilidir (Okan Gökten, 2018, s.664).

### 3. İÇ KONTROL

Çalışmanın odak noktasını oluşturan hile, iç kontrol sistemleri tarafından sağlanan savunma mekanizması ile yakından ilişkilidir. İç kontrol sistemleri, işletme faaliyetlerinin güvenilirliğini sağlamak ve hileli eylemleri önlemek, tespit etmek ve yönetmek amacıyla oluşturulan temel mekanizmalardır. Bu bölümde, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamak açısından mevcut hileleri tespit etmek ve olası hileleri önlemek adına iç kontrol sistemlerinin rolü üzerine odaklanılacaktır.

#### 3.1. İç Kontrolün Tanımı

Son yıllarda küresel çapta meydana gelen hile skandalları, işletmeleri yönetim anlayışlarını ve uygulamalarını gözden geçirmeye ve daha etkin önlemler almaya yönlendirmiştir. Bu olaylar, işletmelerin faaliyetlerinde ortaya çıkabilecek riskleri daha kapsamlı bir şekilde değerlendirmelerini, olası hile ve sahtekârlıkları önceden tespit etmelerini ve bu tür durumlarla başa çıkmak için etkin bir strateji geliştirmelerini zorunlu kılmıştır. Dolayısıyla, işletmenin söz konusu kayıplardan korunması, yasal düzenlemelere uygun hareket edilmesi, güvenilir verilerin oluşturulması gibi konularda destek sağlayan iç kontrol sisteminin suistimallere karşı savunma mekanizması olarak önemi daha da artmaktadır.

İç kontrol, bir organizasyondaki kaynakların amaca uygun ve etkili bir şekilde kullanılması, iş süreçlerinin mevzuata uygunluğu, zamanında güvenilir bilgilerin üretilmesi ve usulsüzlüklerin önlenmesi gibi konularda yeterli ve makul güvence veren bir yönetim aracıdır (Tümer, 2010, s.11). Bu sistem, işletme yönetiminin temel aldığı politika ve prosedürler çerçevesinde, süreçlerin minimum aksaklıkla yönetilmesine ve izlenmesine olanak sağlamaktadır.

İşletme yönetiminin planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon ve kontrol olmak üzere beş temel fonksiyonu bulunmaktadır. İşletmenin temel yönetim fonksiyonlarından biri olan kontrol unsuru, iç kontrol sistemi aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Hasanefendioğlu ve diğ., 2016, s.199). Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors- IIA) ise bu kontrol kavramını “*yönetim, denetim kurulu ve yönetim kurulunun ve diğer uygun birimlerin riskleri yönetmek ve belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma ihtimalini artırmak amacıyla aldıkları tedbirler*” olarak tanımlamaktadır (Özbek, 2012, s.386).

Yönetimin en önemli görevlerinden birisi olan kontrol, faaliyet sonuçları üzerinden diğer faaliyetlerin neyi, nasıl ve ne ölçüde başardığını ortaya koymaktır. Bu yönüyle de işletmenin hedeflediği seviyelere ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Kontrolün temel amacı esasen yapılan

yanlışların farkına varılması ve bu yanışların tekrar etmesinin önlenmesidir (Türedi ve Celayir, 2021, s.3). Diğer bir deyişle sistemdeki amaç, süreç içerisinde karşılaşılan hataların, zayıf noktaların ve eksikliklerin, tespit edilerek düzeltici faaliyetlerle yinelemesini engellemektir.

İç kontrol, şirket içindeki grupların ve rollerin birbirini denetlemesini sağlayarak varlıkların korunması gibi kritik konularda katkı sağlamaktadır (In'airat, 2015, s.120). Bu açıdan iç kontrol sistemi, etkili bir yönetim için tek şart olmasa da yönetimin başarılı olmasında büyük bir öneme sahiptir. Ancak hem zaman ve maliyet unsurları hem de personellerin bu kontrol mekanizmalarını uygulamaktan kaçınması gibi bazı sınırlılıkları bulunmaktadır (Dimitrijevic ve diğ., 2015, s.37). Bu sınırlılıkların ortadan kaldırılması için, işletmenin yapısına uygun işlevsel kontrollerin uygulanması gerekmektedir.

### **3.2. İç Kontrolün Tarihsel Gelişimi**

Özel sektör işletmelerinin yanı sıra kamu kurumlarının daha etkin, şeffaf ve hesap verebilir bir şekilde faaliyet gösterme ihtiyacı, iç kontrol sistemlerine olan ilginin artmasına sebep olmuş ve çeşitli kontrol fikirlerini ve yaklaşımlarını gündeme getirmiştir. Özellikle 1929 yılında yaşanan borsa kriziyle birlikte kötüleşen ekonomi, yeni düzenlemelerin yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. Bahsi geçen düzenlemeler arasında Amerikan Sermaye Piyasası Kurulu (The Securities and Exchange Commission- SEC)'nun kurulması en çok ses getiren yeniliklerdendir. Amerikan Sermaye Piyasası Kurulu, McKesson ve Robbins adlı ilaç firması ile zamanın en büyük denetim firması olan Price Waterhouse'un içerisinde bulunduğu skandalların ardından bir rapor yayımlamış; bu raporda kullanılan yöntemlerin yetersiz olduğuna ve incelemeye tabi tutulan firmaların iç kontrol süreçlerine yönelik detaylı bilgi edinilmesi gerektiğine dikkat çekerek iç kontrol sistemlerinin önemi üzerinde durmuştur (Root, 1998, s.66).

İç kontrole ait düşünce temelleri 1940'lı yıllarda ABD'de kamu muhasebesi ve iç denetim kuruluşları tarafından yayımlanan raporlar, kılavuzlar ve standartlarda ortaya konmuş; bu belgelerde, iç kontrolün tanımı, bileşenleri, uygulama yöntemleri ve ilgili sorumluluklar ele alınmıştır. İç kontrolün öne çıkışı özellikle 1970'lerin ortalarında Amerika'da Watergate savcısının iç kontrole dikkat çekmesi ile olmuştur (Ceyhan ve Apan, 2014, s.181). Ardından kamu kaynaklarının yasalara aykırı olarak yabancı hükümet görevlilerine çeşitli yolsuzluklarla aktarılması üzerine çıkarılan FCPA ile giderlerin beyanı tüm kurumlarda zorunlu hale getirilmiştir. "Yolsuzluk Kanunu" olarak nitelendirilirken bu kanun ile iç kontrol sistemlerinin etki alanları genişlemiştir (Saltık, 2007, s.9). Yapılan düzenlemeler ile birlikte iç kontrol mali

işlerden ayrılarak yönetim kuruluna dahil edilmiş ve etkin çalışan iç kontrol sistemlerinin usulsüzlükleri engelleyeceği düşüncesi yaygınlaşmıştır. Özellikle 1980'ler sonrasında kontrol ortamı ve iç kontrol süreçlerine verilen önem artarken Enron, Worldcom ve diğer büyük şirketlerin iflas skandalları iç kontrol sistemlerine duyulan ihtiyacı daha da belirgin hale getirmiştir (Tetik ve Karaca, 2021, s.198).

1985 yılında Treadway Komisyonu olarak da bilinen Ulusal Komisyon kurulmuş ve ardından Hileli Mali Raporlama konusunu içeren bir rapor yayımlanmıştır. Kontrol ortamı, davranış ve yetki standartlarına atıfta bulunan bu raporda, iç kontrol kavramına ortak bir çerçeve oluşturulması adına destekleyici kurumlara çağrı yapılmış ve bu çağrı, Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi (COSO) kurulmasıyla sonuçlanmıştır (Ceyhan ve Apan, 2014, s.181).

COSO, 1992 yılında yayımlamış olduğu “İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve” ile iç kontrolle ilgili mevcut kaynaklardaki eğilimleri birleştirerek geniş kapsamlı kriterler geliştirmiştir. İç kontrol uygulamalarının özel sektörün karşılaştığı finansal sorunlara çözüm olarak geliştirilmesinin yanı sıra kamu kaynaklarının kötüye kullanılmasına gösterilen tepkiler, hesap verebilirliğinin önemini artırmış, böylece iç kontrolün kamu sektöründe de uygulanabileceğini ortaya koymuştur. Bu gelişmeler doğrultusunda Avrupa Birliği Komisyonu tarafından “Avrupa Birliği İç Kontrol Standartları”; Uluslararası Sayıştaylar Birliği (The International Organization of Supreme Audit Institutions- INTOSAI) tarafından “Kamu Sektörü İçin İç Kontrol Standartları Kılavuzu” ve ABD Sayıştay’ı tarafından “Federal Devlette İç Kontrol Standartları” yayımlanmıştır (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı- ÇSGB, 2013, ss.3-4).

Türkiye’deki gelişmelere bakıldığında yaşanan ekonomik krizlerin dünyadaki benzer durumlar gibi, mali yönetim ve denetim anlayışındaki eksikliklerden kaynaklandığı görülmektedir (Eralp ve Bozbaş, 2014, s.2). Avrupa Birliği ile üyelik görüşmeleri gerçekleştiren Türkiye’nin 2000’li yılların başından itibaren kamuda iç kontrol sistemlerini güçlendirmek üzere bir reform sürecinden geçmekte olduğu bilinmektedir (Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü-BÜMKO, 2014, s.1). Bu kapsamda iç kontrol sistemlerinin oluşturulması ve uygulanmasına yönelik düzenlemeler yapılmış, 2005 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile iç kontrol kavramı mevzuata kazandırılmıştır (Ağmaz, 2017, s.76).

### 3.3. İç Kontrolün Önemi ve Özellikleri

İç kontrol sistemi, işletmelerin başarılı bir şekilde yönetilmesi, hedeflenen noktalara ulaşılması ve sürdürülebilirlik sağlaması açısından kritik bir öneme sahiptir. Kaval (2015, ss.121-122), bu sistemi üst yönetim tarafından kullanılan bir dizi prensip, yöntem ve önlem olarak nitelendirmektedir. Akyel'e (2010, s.95) göre iç kontrol bir yönetim aracı, yönetim kontrolü ve yönetimin bir parçasıdır; işletmenin karşı karşıya olduğu değişimlere uyum sağlayan dinamik ve tamamlayıcı bir süreç olarak işletmenin örgütsel amaçlarının gerçekleşmesinde görev almaktadır.

Her işletmenin kendine özgü dinamikleri bulunmaktadır ve sistemin ihtiyaca uygun olarak anlaşılması, kuruma doğru entegre edilmesine özen gösterilmelidir. Bu noktada iç kontrolün yalnızca tek bir olay veya durumdan ibaret olmadığı, kurumun tüm organizasyonları içinde yer alan bütünsel bir yaklaşım olduğu unutulmamalıdır. Organizasyonun her bir biriminde entegre olarak bulunan ve kurumsal hedeflere ulaşmayı amaçlayan ayrılmaz bir bütünü olan iç kontrol, planlama, uygulama ve izleme gibi süreçlerin de tamamlayıcısı konumundadır (INTOSAI, 2006, s.12).

Kurumsal yönetim; şeffaflık, eşitlik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine kurulmuştur ve bu ilkelerin varlığı için etkin işleyen bir iç kontrol sistemine ihtiyaç duyulmaktadır (Usul ve diğ., 2011, s.48). Kurumsal yönetim, belirlenen hedeflere ilerlerken sistemli bir organizasyon yapısından faydalanmaktadır. Bu çerçevede işletme yönetimi, etkili bir organizasyonel raporlama ve planlama sistemi geliştirerek görevleri, yetkileri ve sorumlulukları doğru bir biçimde tanımlamaktadır. Aynı zamanda, uygun sayıda nitelikli personel ve uygun iş metodolojilerinin etkili bir şekilde uygulanmasına katkı sağlamaktadır. Bahsi geçen bu uygulamaların tamamı ise iç kontrol sistemini oluşturmaktadır (Uzay, 1999, s.15).

Etkin çalışan iç kontrol sistemlerinin, işletmenin çeşitli alanlarında hata ve hileleri önceden tespit edebilme, düzeltme ve önleme yeteneklerine sahip olduğu bilinmektedir. Atmaca (2012, s.198), hata ve hilelerin önlenmesine yönelik gerekli sistemleri kurma ve sürdürme gibi sorumlulukların işletme yönetimine ait olduğunu ifade etmektedir. Bu sistemlerin düzenli işleyişi ve ihtiyaca yönelik güncellemeleri, organizasyon faaliyetlerinin etkin ve güvenilir bir şekilde yürütülmesinde rol oynamaktadır.

Özeren (2002, ss.2-4), örgüt yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak gördüğü iç kontrol sistemini üç başlıkta değerlendirmektedir;

**Süreklilik:** İç kontrol, tekil bir fonksiyon olmayıp kurumun tüm faaliyetlerinde yer alır. Organizasyon içerisinde ayrı bir sistem olmaktan ziyade, yönetimin faaliyetlerini düzenlemede rehber aldığı bir mekanizmadır. Tüm iş süreçlerine entegre bir yaklaşım sunmakta, faaliyetlerin sürekli biçimde ayrılmaz bir ögesini oluşturmaktadır.

**İnsan Faktörü:** İç kontrol, organizasyon içinde faaliyet gösteren bireyler tarafından yönetilir. Başarılı bir iç kontrol sürecinin sorumluluğu, tüm yöneticilere aittir. Yönetim, hedeflere ulaşma motivasyonu ile maliyet ve faydaları birlikte değerlendirir, kontrol mekanizmalarını oluşturur, faaliyetleri başlatır, izler ve kontrolü değerlendirir.

**Makul güvence:** Hedeflere ulaşma sürecinde hatalar, eksik veya yanlış kararlar gibi kontrol dışındaki etkenlerle karşılaşmak olasıdır. Bu sebeple sistem, ne kadar etkin işlerse işlesin mutlak güvence sağlamak yerine makul bir güvence sunmaktadır.

Aksoy (2005, s.143) da benzer şekilde iç kontrolün bir süreç olarak insanlardan etkilendiğini, makul seviyede güvenilirlik sağlayarak işletmeyi başarıya ulaştırdığını ifade etmektedir. Bu kapsamda oluşturulan kontroller, diğer işlevlerin süreçlerine müdahale etmeden ve işleyişi aksatmadan entegre edilmelidir.

### 3.4. İç Kontrol Sisteminin Yapısı

İç kontrolün yapısında yer alan politika ve prosedürler Tablo 3.1’de yer aldığı gibi kontrol çevresi, muhasebe sistemi, kontrol yöntemleri olmak üzere üç ana başlıkta değerlendirilmektedir.

Tablo 3.1. İç Kontrol Yapısını Oluşturan Unsurlar

| Kontrol Çevresi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Muhasebe Sistemi                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Kontrol Yöntemleri                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Yönetimin düşünce ve yaklaşım biçimi</li><li>- İşletmenin örgüt yapısı</li><li>- Yönetim kurulu ve denetim komitesinin işlevleri</li><li>- Yetki ve sorumlulukların dağılımı</li><li>- Yönetim tarafından kullanılan kontrol yöntemleri</li><li>- İç denetim sistemi</li><li>- Personel politika ve uygulamaları</li><li>- Dış etkenler</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Muhasebe işlemi gerektiren tüm hareketlerin kaydedilmesi</li><li>- Muhasebe hesaplarının doğru kullanılması</li><li>- Kayıt altına alınan işlemlerin gerçekte var olması</li><li>- Dönemsellik ilkesine uyulması</li><li>- Mali tabloların detaylı ve zamanında sunulması</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Yeterli ve uygun yetkilendirmenin sağlanması</li><li>- Görevler ayrılığı ilkesi ile kötü niyetli işlemlerin önlenmesi</li><li>- Düzgün ve güvenilir belge düzeni</li><li>- Varlık ve kayıtların fiziki olarak korunması</li><li>- Faaliyetlerin, bu faaliyet dışındaki kişilerce sürekli incelenmesi</li></ul> |

Kaynak: Bozkurt; 1995, ss.30-31; Arens ve Loebecke, 1991, s.297

Etkili bir iç kontrol yapısının organizasyona yerleştirilmesi, yönetimin bu konudaki tutum ve davranışlarıyla yakından ilgilidir. İç kontrol sistemlerine verilen önemi yansıtan politika ve prosedürler, kontrol ortamını şekillendirmekte; bu sistemin işleyip işlemediği ise kontrol yöntemleri aracılığıyla tespit edilmektedir.

Dimitrijevic ve diğ. (2015, s.37), iç kontrol yapısını altı unsurla ele almaktadır:

- **Organizasyon Yapısı:** İşletmenin organizasyon yapısı ile iç kontrol sistemi doğrudan ilişkilidir. Organizasyon yapısı, iç kontrol sisteminin iş sapmalarını önemli derecede azaltacak şekilde kurulmalıdır. Kurumun yapısına uygun pozisyon, görev ve yetkiler tanımlanmalı; yapılacak işin tanımı ve kim tarafından yapılacağı belirlenmelidir. Her birim, birbirinden ayrı ve bağımsız olsa da aynı amaç için birbirlerini tamamlamaktadır. Böylece içsel çatışmalara fırsat verilmeden uzun vadeli başarı odaklı bir çalışma ortamı oluşturulmaktadır. Örgüt yapısı ile iç kontrol sistemi arasındaki bu entegrasyon, işletmenin sürdürülebilir başarısı için hayati bir öneme sahiptir.
- **Muhasebe Sistemi:** İşletmenin muhasebe sistemi, ürettiği verilerin önemi itibarıyla iç kontrolün temel aracını oluşturmaktadır. Muhasebe standartları, hesap planı, düzenlemeler, iş planları, talimatlar, maliyet muhasebesi ve dokümantasyon, muhasebe sisteminin kendi içerisinde yer alan iç kontrol araçlarını oluşturmaktadır. Bozkurt (1995, ss.29-30), benzer bir düşünceyle muhasebe sisteminin kayıt tutma, sınıflandırma, özetleme, analiz, yorumlama ve raporlama fonksiyonları sayesinde hata ve usulsüzlükleri engellemede rol oynadığını savunmaktadır. Bu açıdan, yetkili kişilerce tutulan kayıtların belgelere dayandırılmasının yanı sıra, muhasebe biriminde çalışan personelin de yeterli bilgiye sahip olması önem arz etmektedir.
- **İç Denetim:** İşletme içindeki iç kontrol sistemlerinin etkinliğini değerlendiren bağımsız bir yapı olan iç denetim, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine ve iç kontrol sistemlerinin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. İç kontrol sistemi ile entegre çalışan bu yapılanma aynı zamanda iç kontrol sistemine takılmayan hataları, hileleri ve usulsüzlükleri tespit etmede yardımcı olmaktadır.
- **Kadro:** İşletmenin personel kadrosu, hedeflere ulaşılması yolunda kilit bir rol üstlenmektedir. Nitelikli, uzmanlık alanında deneyimli ve kaliteli bir ekibin varlığı, iç kontrol sistemlerinin daha iyi işlemesine katkı sağlamaktadır. Şirketin iş verimliliği personel kadrosunun kalitesiyle yakından ilgilidir.
- **Bilanço:** Kurumun varlık ve kaynak yapısını gösteren bilanço, işletme hedeflerine ulaşmada karar alıcılara rehberlik etmektedir. Başarı ölçütlerinin belirlenmesi, durum değerlendirmelerinin yapılması, bütçe hedeflerinin oluşturulması ve geleceğe yönelik planlamaların yapılması gibi konularda kullanılan önemli bir araçtır.
- **Ürün ve Hizmet Kalitesi Düzenlenmesi:** Mal ve hizmetlerin kalitesi belirli standartlara uygun bir şekilde sağlanmaktadır. Rekabetçi firmalar, küresel ekonomik etkenler ve pazar talepleri gibi faktörler, ürün ve hizmet düzenlemelerinin gelişimine katkıda

bulunmaktadır. İşletmenin kontrol sistemleri oluşturulurken bu standartlar göz önünde bulundurulmaktadır.

### 3.5. İç Kontrol Sisteminin Amacı

İşletme yönetimi, belirlediği hedeflere ulaşmak amacıyla çeşitli politika ve prosedürler geliştirmektedir. İşletmenin farklı faaliyet alanları için özel olarak tasarlanan bu prosedürler “kontrol” olarak adlandırılmakta ve bu kontrollerin bir araya gelmesiyle iç kontrol sistemleri oluşturulmaktadır (Bozkurt, 1995, s.31). İç kontrol sistemlerini kendi işletmelerine uygulamayı planlayan yetkililer için ilk adım, faaliyet gösteren her bir birim için özelleşmiş riskleri belirlemektir. Bu adım, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi anlamalarına ve potansiyel tehlikeleri fark etmelerine yardımcı olmaktadır. Belirlenen bu risklere karşı korunmak veya etkilerini en aza indirmek amacıyla, örgüt yapısına uygun kurallar ve prosedürler geliştirilmelidir.

İşletmelerin iyi bir yönetime sahip olabilmeleri için belirli bir iç kontrol anlayışının kurum genelinde benimsemiş olması gerekmektedir. İç kontrol sistemlerinin etkin kullanımı, kurumun hedeflerine ulaşma sürecinde engel teşkil eden risklerin yönetilmesine olanak tanımakta ve istenilen noktaya ulaşılması hususunda itici bir güç oluşturmaktadır (Ağmaz, 2017, ss.77-78; Aksoy, 2005, ss.139-140).

İşletmelerde oluşturulan iç kontrol sisteminin belirli temel amaçları bulunmaktadır (Alagöz, 2008, ss.100-101; Kızılboğa ve Özşahin, 2013, s.222; Türedi ve Celayir, 2021, s.6);

- Varlıkların korunması,
- Belirlenen hedeflere ulaşılması,
- Doğru ve güvenilir bilgilerin üretilmesi,
- Hata ve hilelerin tespit edilerek önlenmesi,
- Faaliyetlerin politika ve yasal düzenlemelere uygun gerçekleşmesi,
- Kaynakların ekonomik, etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasının temin edilmesi.

Sözü edilen amaçlar doğrultusunda oluşturulan iç kontrol sistemi, kurumun başarılı olabilmesinde önemli bir yere sahiptir. Türedi (2012, s.28), iç kontrol sistemini işletme yönetimlerinin hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla geliştirdiği politika ve prosedürlerin bir bütünü olarak ele almaktadır. Bununla birlikte, söz konusu politika ve prosedürlerin etkinliğinin sağlanabilmesi için yönetim tarafından açık bir şekilde belirlenmesi ve uygulanması gerektiğinin altını çizmektedir. Tüm bu yaklaşımlar, iç kontrol sisteminin yalnızca operasyonel

süreçleri düzenlemekle kalmayıp aynı zamanda işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasında rehberlik eden bir yapı olduğunu göstermektedir.

İç kontrol sistemlerinin amaçları, bazı çalışmalarda genel ve özel olmak üzere iki kategoride değerlendirilmektedir. Ağmaz (2017, s.78), işletme tarafından belirlenen stratejik amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için iç kontrol sisteminin genel amaçlarının gerçekleştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. İç kontrol sistemleri, kurumlar açısından temelde aynı amaçlar üzerinde yoğunlaşırken özel amaçları işletmelerin yapısına göre şekil almaktadır.

Tablo 3.2. İç Kontrolün Genel Amaçları

|                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1. İşletmenin varlık portföyünün güvenliği ve korunması,                          |
| 2. Finansal bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliğinin sağlanması,                  |
| 3. İşletme faaliyetlerinin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması,            |
| 4. Faaliyetlerin işletme politikaları ve yasal düzenlemelere uyumunun sağlanması, |
| 5. Yönetim kontrolü                                                               |
| 6. Muhasebe kontrolü                                                              |

Kaynak: PWC, a.g.k.s.3'ten akt. Aksoy, 2005, s.147

Tablo 3.3. İç Kontrolün Özel Amaçları

|                          |                                                                                                                              |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Yetkilendirme</b>     | İşletmede işlemlerin belirlenen yetki sınırları içinde ve yetkilendirilmiş kişiler tarafından gerçekleştirilmesini sağlamak. |
| <b>Gerçeklik</b>         | İşlemlerin doğru bir şekilde kaydedilmesi                                                                                    |
| <b>Kayıtsal doğruluk</b> | İşlemlerin tutar açısından doğru bir şekilde kaydedilmesi.                                                                   |
| <b>Sınıflandırma</b>     | İşlemlerin gerçek hesaplara kaydedilmesi ve tablolarda doğru kategorilerde gösterilmesi                                      |
| <b>Zamanlılık</b>        | İşlemlerin gerçekleştiği dönemde kaydedilmesi.                                                                               |

Kaynak: Aksoy, 2020, s.12

Dabbaoğlu (2009, s.110), iç kontrol sistemlerinin öneminin amacından geldiğini savunmaktadır. Ona göre bu sistemlerinin öncelikli hedefi, mali tabloların güvenilirliğini ve anlaşılabilirliğini temin etmektir. Bunun yanı sıra varlıkların korunması, mevzuata uyum sağlanması ve işletmenin genel verimliliğinin artırılması gibi alanlarda da işletmeye destek olmaktadır.

COSO İç Kontrol Sistemi çerçevesi, iç kontrol faaliyetlerinin amaçlarını üç başlıkta ele almaktadır (Hasanefendioğlu ve Uzel, 2017, s.210);

- **Operasyonel Amaçlar:** Varlıkların korunması, operasyonel ve finansal hedeflere ulaşılması açısından etkinlik ve etkililik göstermesini kapsamaktadır.
- **Raporlama Amaçları:** İç ve dış finansal/finansal olmayan raporlamalar ile hem üst yönetim hem de düzenleyici kuruluşlar tarafından raporlamalardan beklenen güvenilirlik, şeffaflık, zaman limitleri ve diğer hususları kapsamaktadır.
- **Uyum Amaçları:** İşletmenin uymakla yükümlü olduğu yasal düzenlemeleri kapsamaktadır.

Moeller (2009, ss.30-31), kontrol sistemlerinin işletme amaçları doğrultusunda makul güvence elde etmek amacıyla tasarlandığını ifade etmektedir. Her ne kadar iyi işleyen bir sisteme sahip olursa dahi olası durumlarla karşılaşılabilceği ve bu nedenle mutlak bir güvence sağlanamayacağı göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmelere duyulan güven, iç kontrol sistemlerinin etkinliği ile doğru orantılıdır. Raporlamaların güvenilirliği, faaliyetlerin verimliliği ve yasal düzenlemelere uygunluğu gibi hedefler sistemin odak noktasında yer almaktadır. Bu hedeflere yönelik yapılan düzenlemeler sayesinde mevcut hatalar ve potansiyel hileler tespit edilerek gerekli önlemler alınmaktadır.

### 3.6. COSO İç Kontrol Modeli

1980'lerin ilk dönemlerinde meydana gelen muhasebe skandalları, finansal raporlamalardaki hilelerin artması ve güvenilirliğin azalması gibi sorunlara neden olmuştur. Bu durum, finansal düzenlemelerde daha etkili bir kontrol mekanizması kurma ihtiyacını ortaya çıkarırken, Hileli Finansal Raporlamalar Komisyonu tarafından bugün halen aktif faaliyet gösteren COSO'nun kurulmasına temel oluşturmuştur (Koban ve diğ., 2015, s.100). 1985 yılında Amerika'da kurulan COSO, mali raporlamanın kalitesini artırmaya yönelik çalışmaları ile hem kurumsal risk yönetimi hem de iç kontrol konularında çeşitli düzenlemeler yaparak geniş kabullere ulaşmıştır (ÇSGB, 2013, s.4; Karakaya, 2018, s.16).

İç kontrol, bir kurumun hedeflerine ulaşması için tasarlanmış olan bir sistemdir ve bu sistemin en yaygın bilinen modeli, COSO çerçevesidir (BÜMKO, 2014, s.1). COSO, iç kontrol sistemini; farklı işletme birimlerinin ihtiyaçlarına yönelik ortak bir çerçeve oluşturmaya; kâr amacı güden veya gütmeyen, büyük veya küçük ölçekli, kamu veya özel sektöre ait tüm işletmelerin standart bir kontrol sistemi sürecini oluşturmaya ve bu sürecin geliştirilmesine katkı sağlamaya yönelik bir süreç olarak nitelendirmektedir (Atmaca, 2012, s.196). COSO tarafından oluşturulan ve Uluslararası Sayıştaylar Birliği, Avrupa Komisyonu ve benzer uluslararası kuruluşlarca da referans olarak kabul edilen bu sistem; kontrol ortamı, risk

değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, izleme unsurlarından oluşmaktadır (BÜMKO, 2014, s.1).



Şekil 3.1. COSO Küpü

Kaynak: Karakoç ve Özdemir, 2016, s.144

COSO'nun amacı kurumsal yönetim, risk yönetimi, hile ve suistimallerin tespiti ve çözümü konusunda yol haritası ve standartlar oluşturarak, şeffaflığı artırmak, skandalları engellemek ve suistimallerin önüne geçmektir (Özöner, 2018, s.40). İşletmenin tüm süreçlerinde etkinliği artırmak, raporlamaların güvenilirliğini sağlamak ve yasal düzenlemelere uygunluğu temin etmek üzere iç kontrol sisteminin beş temel bileşeninden yararlanılmaktadır.

Şekil 3.1'de yer alan COSO küpü incelendiğinde; iç kontrol unsurlarının, iç kontrolün amaçları ile işletme faaliyetlerinin etkileşiminin birlikte değerlendirildiği görülmektedir (Ceyhan ve Apan, 2014, s.182). Küpün ön yüzeyinde bulunan bileşenler COSO'nun yol haritalarını temsil ederken üst yüzeyinde bulunan varlık, faaliyet, raporlama ve uyum COSO için hedef bölümünü oluşturmaktadır. Küpün sağ yüzeyi ise işletmenin faaliyet yapısına işaret etmektedir. Bu kapsamda, işletme faaliyet ve birimleri, hedefleri ve iç kontrolün bileşenleri küpün farklı yüzeylerinde bir araya gelerek bir bütünü temsil etmektedir.



Şekil 3.2. COSO Piramidi

Kaynak: ÇSGB (2013), İç Kontrol El Kitabı, s.6

Şekil 3.2’de yer verilen COSO piramidi ise iç kontrol bileşenlerinin birbiri ile olan ilişkilerini göstermek amacıyla tasarlanmıştır. Piramide göre, kontrol ortamı iç kontrol sisteminin temelinde yer alırken diğer bileşenlerin ihtiyaç duyduğu bilgiler bilgi ve iletişim kanalları üzerinden paylaşılır. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu iç kontrol sistemi; kontrol çevresi, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve izleme bileşenlerinden oluşmaktadır. İç kontrol sistemlerinin etkinliğinden söz edebilmek için her bir bileşeni içine alan bir sistem oluşturulması gerekmektedir (Acar ve Akçakanat, 2012, s.3). Tablo 3.4’te iç kontrol çevresinin söz konusu bileşenlerine ve bileşenlere ait ilkelere yer ver verilmiştir.

Tablo 3.4. COSO İç Kontrol Çerçevesinin Bileşenleri ve İlkeleri

***Kontrol Ortamı:***

1. Dürüstlük ve etik değerlere bağlılık gösterir.
2. Yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarını yerine getirir.
3. Yapıları, yetkileri ve sorumlulukları oluşturur.
4. Yetkin insan kaynağına bağlılık gösterir.
5. Sorumluluğu zorunlu kılar.

***Risk Değerlendirmesi:***

6. Uygun hedefleri belirtir.
7. Sürdürülebilir iş hedeflerine ulaşmaya yönelik riskleri tanımlar ve analiz eder.
8. Dolandırıcılık riskini değerlendirir.
9. Önemli değişiklikleri ve ortaya çıkan eğilimleri belirler ve analiz eder.

***Kontrol Faaliyetleri:***

10. Kontrol faaliyetlerini seçer ve geliştirir.
11. Teknoloji üzerindeki genel kontrolleri seçer ve geliştirir.
12. Politikalar ve prosedürler yoluyla gözetimi dağıtır.

***Bilgi ve İletişim:***

13. İlgili ve nitelikli bilgileri kullanır.
14. İç iletişim kurar.
15. Dış iletişim kurar.

***İzlene Faaliyetleri***

16. İç kontrolün etkinliğine dair devamlı ve ayrı değerlendirmeler yapar.
17. İç kontrol eksikliklerini değerlendirir ve ilgili birimlere iletir.

### 3.6.1. Kontrol ortamı

Kontrol ortamı, işletme çalışanlarının faaliyetlerini gerçekleştirdiği ortamı ifade etmektedir. Bu ortam, çalışanların kontrol bilincini etkiler geliştirir ve sistematik bir düzene oturtmaya yardımcı olur (Türedi ve Karakaya, 2015, s.69). Kontrol ortamı, iç kontrolün diğer unsurlarına temel oluşturan genel bir çerçeve olup belirli bir işlem grubuna özgü politika ve yöntemlerin etkinliğini belirleme, azaltma ve artırma sürecinde etkili olan tüm faktörleri içermektedir (Ağmaz, 2017, ss.79-80; Gökçen ve Tipi 2019, s.155). Bu ortam iç kontrol sisteminin etkenliğini ve kalitesini etkileyen ortamı yaratarak iç kontrol disiplini sağlar (Doğu, 2011, s.82). Akyel'e (2010, s.86) göre iç kontrol sisteminin temelinde kontrol ortamı bulunmaktadır ve bu ortam işletme stratejilerinin ve hedeflerinin belirlenmesine etki ederek kontrol faaliyetlerini yapılandırmaktadır.

Yönetimin kontrollerle ilgili tutumu; organizasyondaki tüm bireylerin davranışlarını ve faaliyetlerini etkilemektedir (Çatak Türedi, 2005, s.2). Bir sistem çok iyi dizayn edilmiş olsa bile o sistemi uygulayan personelin yetki ve sorumlulukları, eğitimi, bilgi ve becerisi sistemin etkinliğinde belirleyici bir role sahiptir. Bu konuda yönetim, personelinin yeteneklerini ve uzmanlık alanlarını değerlendirerek, ihtiyaç duyulan beceri setini geliştirmelerine destek olmalıdır. Ayrıca, sistemi uygulayan personelin sorumluluklarına uygun şekilde yetkilendirilmesi, görevlerin açık bir şekilde tanımlanması ve iletişim kanallarının etkili bir biçimde kurulmasına da özen gösterilmelidir. Benzer şekilde Lindow ve Race (2002, s.9), organizasyonun duruşunu işaret ederek, çalışanların dürüstlüğü, ahlaki değerleri, yönetim felsefesi ve yönetim kurulu tarafından sağlanan girdilerin çalışanların kontrol bilincini etkilediğini öne sürmektedir. Etkin bir kontrol çevresinde yer alan unsurlar şu şekilde ele alınmıştır (Atmaca, 2012, s.197; Ağmaz, 2017, s.79):

- Etik değerler ve dürüstlük
- Yönetim felsefesi ve çalışma tarzı
- Personelin yeterliliği ve performansı
- Misyon, örgüt yapısı ve görevler
- Yönetim kurulu ve denetim komitesi
- Yetki ve sorumluluklar
- İnsan kaynakları politika ve prosedürleri

Tüm bu unsurlar, diğer bileşenlerin ihtiyaç duyduğu disiplini sağlayarak iç kontrol sistemlerini başarılı kılmada rol oynamaktadır.

### 3.6.2. Risk değerlendirme

Risk kavramı, organizasyonu tümüyle etkileyebilecek faaliyetler, mali kayıplar, etik olmayan davranışlar, güven kaybı ve yasal düzenlemeler ile çalışma kurallarına uyumsuzluk gibi durumların kurumu olumsuz etkilemesidir. Diğer bir deyişle, işletmenin hedeflerine ulaşmasını veya belirlediğı stratejileri başarıyla hayata geçirmesini engelleyen olaylar ve davranışlar olarak tanımlanabilir (Demirbaş, 2005, s.177). Risk değerlendirmesi, bir işletmenin belirlenmiş stratejik amaç ve hedeflere ulaşma sürecinde karşılaşabileceğı olası riskleri tespit ve analiz etme, bu riskleri yönetme ve risklere uygun aksiyon alma süreçlerini içermektedir. Gökçen ve Tipi (2019, ss.155-156), işletmenin iki tür riskle karşı karşıya geldiğini ifade etmektedir. Bu risklerden ilki, iş ve işletme riskleri olarak nitelendirilebilen, işletmenin kârlılığını, büyüme potansiyelini, gelişimini ve sürekliliğini etkileyen risklerdir. Genelde dış çevreden kaynaklanan bu riskler ekonomik değişimlere ve yasal düzenlemelere oldukça duyarlıdır. Diğer bir risk türü ise işletmenin iç kontrol sisteminin etkin olmadığı durumlarda ortaya çıkan hata, hile ve suistimal gibi iç kaynaklı risklerdir. Bu riskler, finansal tabloların olduğundan farklı gösterilmesi, yanlış raporlama ve denetçi tarafından uygun olmayan görüş verilmesi gibi olasılıkları da beraberinde getirmektedir. Türedi ve Celayir (2021, s.8), risk değerlendirme aşamalarını şu şekilde ele almaktadır:

- Risk yönetim çerçevesi oluşturarak hedeflerin/amaçların belirlenmesi,
- Hile riski alanlarının tanımlanması,
- Riskin derecelendirilmesi,
- Riski yönetmek amacıyla bir strateji oluşturulması,
- Hilenin tespit edilerek başa çıkılması için gerekli sistemlerin kurulması,
- Sistemlerin çalışır duruma getirilmesi,
- Sistemlerin çalışmasının izlenmesi.

İşletmelerin uzun vadeli başarıya ulaşabilmesinin ön koşullarından biri, riskleri doğru yönetebilmektir. Kazanç elde etmek için genellikle belirli seviyelerde riskleri üstlenmek gerekir; ancak bu risklerin işletmenin geleceğini tehlikeye atabileceğı gerçeğı de göz ardı edilmemelidir. Türedi ve Karakaya (2015, s.70), her riskin olumsuz sonuçlar doğurmayacağını, hedeflerin makul sınırlar içinde belirlendiğinde ve riskler gerçek olasılıklarıyla yakın bir şekilde değerlendirildiğinde, risklerin fırsata dönüştürülebilecek bir potansiyele sahip olduğunu vurgulamaktadır.

### 3.6.3. Kontrol faaliyetleri

Kontrol faaliyetleri, işletmelerin hedeflerine ulaşmasında engel teşkil eden mevcut veya olası risklere karşı geliştirdiği politika ve prosedürlerdir. Yönetimden gelen talimatların etkili bir şekilde uygulandığına dair güvence sağlayan bu faaliyetler, işletme genelinde her seviyede ve tüm iş süreçlerinde gerçekleşmektedir (Atmaca, 2012, s.197; ÇSGB, 2013, s.8). Özellikle hile riskine karşı alınan önlemleri içeren bu politika ve prosedürler, işletmenin güvenilirliğini ve bütünlüğünü sağlamak, finansal raporlamada doğruluğu temin etmek ve kurumsal itibarı korumak üzere geliştirilmektedir.

Kontrol faaliyetleri, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesine yönelik olası riskleri tanımlarken bu risklere karşı stratejiler geliştirir ve bu riskleri kabul edilebilir düzeye indirgeme konusunda yardımcı olur. Uyar (2010, s.49), kontrol faaliyetlerinin her işletmenin özelliklerine bağlı olarak farklılık gösterdiğini belirterek, genel kabul görmüş kontrol faaliyetlerini yetkilendirme, görevler ayrımı, hassas verilere ve varlıklara erişimin sınırlandırılması, yeterli kayıtlar ve belgelendirme ve bağımsız mutabakat olarak ele almaktadır. Kontrol faaliyetleri, etkin bir risk yönetimi sağlamak üzere Tablo 3.5'teki gibi önleyici, tespit edici ve düzeltici kontroller olmak üzere üç kategoride değerlendirilmektedir.

Tablo 3.5. Kontrol Faaliyetlerinin Sınıflandırılması

**Önleyici Kontroller:** Sorunlar ortaya çıkmadan önce, istenmeyen bir sonucun önlenmesi için oluşturulmuş kontrollerdir. Kaynakların amaç dışında kullanımını önlemek için uygun şekilde yetkilendirme yapılması, yanlış işlemleri tespit etmek ve önlemek adına sistem kontrollerinin uygulanması, varlıkların hatalı ve amaç dışı kullanımı önlemek için yöntemlerin uygulanmasını içermektedir.

**Tespit Edici Kontroller:** İstenmeyen olayların gerçekleşip gerçekleşmediğini saptamaya ilişkin tasarlanan bu kontroller, önleyici kontrollerin etkinliğini ölçmektedir. Tüm istenmeyen olayların önlenmesi mümkün olmamakla birlikte önlenememiş olayların gerçekleştikten sonra tespit edilmesi gerekmektedir. Tespit edici kontrollerin maliyeti önleyici kontrollere nispeten daha yüksek olabilir, ancak yönetimin düzeltici kontrolleri daha hızlı uygulamasına olanak tanınması açısından önem arz etmektedir.

**Düzeltilici Kontroller:** Karşılaşılan hatalar ve eksiklikler, düzeltilmediği ve tekrar meydana geldiği durumda tespit edici kontroller etkinliği kaybetmektedir. Tespit edilen olumsuzluklara ilişkin herhangi bir düzeltici yaptırım uygulanmadığı sürece, işletmenin maruz kaldığı risklerde bir değişiklik olmayacaktır. Bu sebeple, tespit edilen istenmeyen olayların bir daha yaşanmaması için gerekli düzeltici işlemlerin hızla uygulanması kritik önem taşımaktadır.

Kaynak: Akçakanat, 2012, s.37; Korga ve Aslanoğlu, 2020, s.99; Türedi ve Celayir, 2021, ss.8-9

#### **3.6.4. Bilgi ve iletişim**

İç kontrol sistemlerinin sağlıklı çalışabilmesi ve amaçlara ulaşabilmesi konusunda işletmelerin tüm birimlerinde doğru ve güvenilir bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların iş planları doğrultusunda sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için iç kontrole ilişkin bilgiler eş zamanlı kayıtlanmalı, sınıflandırılmalı ve işletme içi birimlere duyurulmalıdır. Başka bir deyişle üretilen bilgiler, uygun, vaktinde, güncel, doğru ve erişilebilir olmalıdır (Saltık, 2007, s.16).

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gereken verilerin temin edildiği kilit kaynak, bilgi ve iletişim sistemleridir. Bu sistemler, işletmelerin satın alma, satış, üretim vb. operasyonel süreçlerini yönetmek, mali raporlama yapmak ve yasal düzenlemelere uygunluğu sağlamak gibi çeşitli alanlarda önemli bilgileri içermektedir. ICSR (2023, s.82), etkili bir iç kontrol sistemini iç ve dış kaynaklardan gelen verilerle ilişkilendirmektedir. Benzer bir yaklaşımla Lindow ve Race (2002, s.9) tarafından bilgi ve iletişim, işletmelerin iç ve dış çevresi arasındaki akışın sağlanmasıyla ilgili unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Graham (2008, s.28) ise bu sistemleri yönetim ve çalışanların yükümlülüklerini yerine getirmesine olanak tanıyan sistemler ve raporlar olarak ele almaktadır. Bilgi ve iletişim sistemleri, ilgili tarafların sorumluluklarını anlamalarına katkıda bulunarak karar aşamasında yönetime destek vermesi ile iç kontrol sistemlerinin etkinliğini artırmaktadır (Rittenberg ve diğ., 2007, s.3).

Bilgi ve iletişim sistemleri, iş süreçleri arasındaki entegrasyonu sağlaması, iş birliğini artırması, verimlilik artışı yaratması gibi nedenlerden dolayı tüm personeli kapsayacak şekilde tasarlanmalıdır. Ayrıca, teknolojinin sürekli gelişimi karşısında bilgi ve iletişim sistemleri işletmenin gereksinimlerine uyacak şekilde düzenli olarak güncellenmelidir. Bu hususlar çerçevesinde iç kontrol sistemlerinin etkinliği artırılarak işletmenin sürdürülebilir başarısına katkı sağlanacaktır.

#### **3.6.5. İzleme**

İzleme faaliyetleri, iç kontrol sisteminin belirli bir süre boyunca kalite, etkinlik ve işleyiş açısından değerlendirilmesini kapsayan bir süreçtir (Perry ve Warner, 2005, s.53). İzleme bileşeni, işletmede yer alan iç kontrol sistemlerinin işlevselliğini ölçebilmek amacıyla sürekli ve ayrı değerlendirmeler gerçekleştirilerek tespit edilen eksiklikleri ilgili paydaşlara bildirmektedir (ICSR, 2023, s.93). İşletmenin iç ve dış çevresindeki koşullar zaman içinde değişiklik gösterirken maruz kalınan risklerin niteliği ve çeşitliliği de değişmektedir. Karşılaşılan risklere ve değişikliklere uyum sağlama sorumluluğuna sahip olan iç kontrol

sistemi, değişen koşullara, hedeflere, çevreye, kaynaklara ve risklere adapte olabilmesi adına sürekli olarak gözden geçirilmelidir (Akyel, 2010, s.88).

İç kontrol sisteminin etkinliği çeşitli nedenlerden dolayı azalabilir veya tamamen ortadan kalkabilir. Bu sebeplerle mevcut usul ve esasların periyodik olarak gözden geçirilerek zamanla geliştirilmesi ve gerektiğinde yerine yeni uygulamaların geliştirilmesi gerekmektedir. İzleme bileşeni, iç kontrol sisteminin kalite ve başarısını değerlendirmekte, sistemin aksak yönlerini tespit etmekte ve ilgili birimlere geri bildirim sağlayarak düzeltme süreçlerine destek olmaktadır.

İzleme faaliyetleri, iç denetçiler tarafından belli aralıklarla gerçekleştirilmektedir. Bu çerçevede iç denetçiler, iç kontrol sisteminin işlevini ve üzerine verilen sorumluluğu yerine getirme verimliliğini araştırarak değerlendirmektedir (Affum, 2011’den akt. Türedi ve Celayir, 2021, s.9). Benzer bir ifadeyle Saltık (2007, s.17), izleme faaliyetlerinin iki şekilde gerçekleştirildiğini belirtmektedir. Birincisi, mevcut faaliyetler sürerken, faaliyetleri gerçekleştiren kişiler ve yöneticiler tarafından yapılan izlemelerdir. Diğeri ise, iç denetim fonksiyonu kullanılarak yapılan değerlendirmeleri içermektedir.

### **3.7. İç Kontrol Sisteminin Etkileri**

İşletmenin hedeflerine ulaşmasında bir araç olarak kullanılan iç kontrol sistemi, yönetim tarafından oluşturulan politika ve prosedürler aracılığıyla işletme bünyesiyle bütünleşmekte ve kritik konularda işletmeye rehberlik etmektedir. Sermaye Piyasası Kurulu’nun “Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ, Seri:X, NO:22” tebliğinde, güvenilir finansal raporlama sistemlerinin oluşturulması, faaliyetlerin etkinliği, verimliliği ve yasal düzenlemelere uygunluğu ile ilgili konulara gerek duyulan kontrolleri sağlayan bir iç kontrol sisteminin kurulması ve sürdürölmesinden işletme yönetimi sorumlu tutulmuştur (SPK, 2006’dan akt. Atmaca, 2012, s.199).

İç kontrol sisteminin etkinliğini sürdürmek, en az kurulum süreci kadar önem teşkil etmektedir. İç kontrol sistemini güncel, etkili ve uygun hale getirebilmek için işletmenin faaliyet gösterdiği çevresel koşulların ve güncel yasal düzenlemelerin dikkate alınması gerekmektedir. İç kontrol sisteminin etkinliğinden bahsedebilmek ancak işletme gereksinimlerinin karşılandığı sürece mümkündür. Bu unsurlar dikkate alındığında, iç kontrol sistemleri işletmeye çeşitli alanlarda önemli katkılar sunacaktır. Yılmaz (2023, s.17), iç kontrol sistemin etkilerini şu şekilde değerlendirmektedir:

- Muhasebe bilgilerinin güvenilir ve doğru olmasını temin eder, böylece finansal raporlamaların güvenilirliğini artırır.
- Varlık ve kaynakların etkin ve ekonomik bir şekilde kullanılmasına destek olur, işletmenin verimliliğini artırır.
- İşletme politikalarının etkin bir şekilde uygulanmasını sağlayarak rekabet avantajı elde etmeye katkıda bulunur.
- İşletmenin yasal düzenlemelere uyumunu kolaylaştırır.
- İşletmenin belirlediği hedeflere ulaşmasına yönelik süreçleri güçlendirir ve başarıya ulaşma olasılığını artırır.
- İş süreçlerindeki hataların ve hileli işlemlerin önlenmesine yardımcı olur.
- İşletmenin maruz kaldığı finansal ve operasyonel vb. çeşitli riskleri belirleyerek azaltmaya yönelik önlemler alır.
- Şeffaf iş süreçleri oluşturarak işletme içinde bilgi paylaşımını artırır.
- İşletme yapısına uygun politika ve prosedürleri uygulayarak sürekliliği sağlamaya yardımcı olur.

Atmaca (2012, ss.199-200), iç kontrol sisteminin etkilerini Tablo 3.6'daki gibi işletme yönetimi, kurumsal yönetim, bağımsız denetim ve denetçi olmak üzere üç ayrı açıdan değerlendirmektedir.

Tablo 3.6. İç Kontrol Sistemlerinin Etkileri

**İşletme Yönetimi Açısından:** Güven esasının temelinde yer alan kontrol sistemleri, en alt kademededen en üst kademeye kadar tüm birimleri kapsayarak işletmeyi hedefine ulaştıracak usul ve esasları içermektedir. Bu açıdan iyi bir örgüt yapısı, etkin bir muhasebe sistemi, uygun nitelikte personel yapısı ve iç denetim birimine ihtiyaç duyulmaktadır.

**Bağımsız Denetim ve Denetçi Açısından:** Sağlıklı çalışan iç kontrol sistemleri, politika ve prosedürler yardımıyla denetçilerin hata ve hileler ile karşılaşma olasılığını minimuma indirmektedir. Ayrıca denetim riskini azaltması, denetim faaliyetlerine harcanan zamanı kısaltması ve denetim alanını daraltması yönüyle denetim sürecinin verimliliği artırmaktadır.

**Kurumsal Yönetim Açısından:** Şeffaflık, eşitlik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerinin uygulanabilirliği iç kontrol sistemlerinin etkinliğiyle ilişkilendirilmektedir. Bu çerçevede, kontrol sistemlerinin kaynak israfını önleyerek verimliliği artırmak, suistimallere fırsat tanımamak ve yönetimin yanlış kararlar almasını engellemek gibi katkıları bulunmaktadır.

Kaynak: Atmaca, 2012, ss.199-200; Haftacı, 2011, ss.61-62; Akışık, 2005, ss.90-94; Gürbüz, 1995, ss.47-55

IFAC (2011), işletmede olumlu etkiler yaratabilecek iç kontrol sistemlerinin etkin işlemesi için bir dizi formül tasarlamıştır (Akt. Atmaca, 2012, ss.201-202):

- ✓ İç kontrol, politika ve prosedürlere uyarken riskleri yöneterek kurumun hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamalıdır.

- ✓ İç kontrole ilişkin görev ve sorumluluklar, işletme yönetimi, iç ve dış güvence sağlayıcıları ile tüm kademedeki çalışanlar kapsamında belirlenmeli, katılımcılar arasındaki iş birliği koordine edilmelidir.
- ✓ İşletmenin hedeflerine ulaşmak için, yönetim tarafından belirlenen risk yönetimi stratejisi ve iç kontrol politikalarına uyum sağlayarak çalışanları motive eden bir kuruluş kültürü oluşturulmalıdır.
- ✓ İşletmede çalışan kişilerin tümü belirlenen iç kontrol hedeflerine ulaşılmasından sorumlu tutulmalıdır.
- ✓ İşletme çalışanları, pozisyonları uyarınca iç kontrol sorumluluklarını yerine getirebilecek yeterlilikte olmalıdır.
- ✓ Kontroller her zaman belirli risklere ve bunların nedenlerine ve sonuçlarına cevap verecek nitelikte tasarlanmalıdır.
- ✓ Yönetim, iç kontrol ilkelerinin herkes tarafından tam olarak anlaşıldığından ve doğru şekilde uygulandığından emin olmak için organizasyon içi düzenli iletişim sağlamalıdır.
- ✓ Hem bireysel kontroller hem de bir bütün olarak iç kontrol sistemi düzenli olarak izlenmeli ve değerlendirilmelidir.
- ✓ İşletme yönetimi, paydaşlara kurumun risk profilinin yanı sıra iç kontrol sisteminin yapısı ve gerçekleşen performansını periyodik olarak rapor etmelidir.

İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi ve sürdürülebilir bir başarı elde edebilmesi için ihtiyaç duyduğu iç kontrol sistemi, bu prensiplere uygun olarak işlevsel hale getirilebilmektedir.

## 4. İÇ DENETİM

İşletmeler, küresel çapta artan rekabetin yol açtığı zorluklarla başa çıkabilmek için yalnızca kârlılığa odaklanmak yerine risk yönetimi süreçlerine de önem vermeye başlamışlardır. Hedeflere ulaşmada engel oluşturabilecek potansiyel risklerin belirlenmesi ve belirli bir plan doğrultusunda yönetilmesi, işletmenin her kademesinde belirgin bir etki yaratmaktadır. Bu noktada, hedeflere güvenilir bir şekilde ulaşılabilmesi konusunda makul güvence sağlayan iç denetim fonksiyonu büyük önem taşımaktadır.

### 4.1. İç Denetim Kavramı

Denetim kelimesinin, yabancı dillerde kullanılan “audit” kelimesinden geldiği ve köken olarak Latince “duymak” anlamına gelen “işitsel” kelimesinden türediği bilinmektedir. Romalıların suistimali engellemek ve girilen kayıtların doğruluğunu teyit etmek amacıyla kayıt giren görevlinin girdiği kayıtları dinleyen bir “hesap dinleyici” istihdam ettiği ve böylece “audit” kelimesinin türediği düşünülmektedir (Stone, 1969, s.288). Khan ve Eroğlu (1995, ss.15-16), uzak yerlere satılan malların veya ülkeye getirmek üzere uzaktan satın alınan malların durumu hakkında bilgi almak isteyen iş sahiplerinin, işin gidişatı hakkında olanı biteni duymak istemesi üzerine Latince “dinlemek” anlamına gelen “denetim” kavramının geliştiğini belirtmektedir. Ticaretin kıtasal sınırları aşması ile birlikte denetim zorunlu bir hale gelmiştir.

Çeşitli yaklaşımlarda ve çeşitli amaçlarda kullanılmasından dolayı geçmişten günümüze pek çok farklı tanıma sahip olan denetim; bir faaliyetin düzgün bir şekilde yürütülüp yürütülmediğini belirlemek, işlemlerin ve süreçlerin doğruluğunu teyit etmek için yapılan araştırmalar olarak nitelendirilmektedir. Denetim kavramı, zaman zaman kontrol, teftiş, inceleme, izleme, gözetim kavramlarının yerine kullanılmaktadır (Bozkurt, 2013, s.57). Ancak belirtmek gerekir ki bu kavramlar günlük dilde birbirini ikame etse de aralarında anlam farklılıkları bulunmaktadır. Türk Dil Kurumu’nun sözlüğünde denetim kelimesinin, bakı, teftiş, murakabe ve kontrol ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Tapkan, 2020, s.4).

Yüzgün (1984, s.21), denetimi bireyler, örgütler, iktidarlar veya olaylarla ilgili mevcut durumun, yapının, işleyişin ve ilgili yasaların, mevzuatların, tüzüklerin ve yönetmeliklerin çerçevesinde bilimsel ve akılcı yöntemlerle ölçülmesi, gözlemlenmesi ve raporlanmasını içeren sistemli bir süreç olarak değerlendirmektedir. Sanal (2002, s.4), denetimi faaliyet sonuçlarının mümkün mertebe planlanan durumla eşdeğer olması için standartların belirlenmesi, bu standartlar ile fiili sonuçların karşılaştırılması ve bu karşılaştırmada sapmaların görüldüğü noktalarda düzeltici önlemlerin belirlenmesi olarak nitelendirmektedir. Bozkurt (2013, s.57) ise

denetim kavramını daha basit bir ifade ile bir kurumun faaliyetlerinin ve işlemlerinin önceden belirlenmiş hedeflere ve kurallara uygunluğunun saptanması amacıyla incelenmesi olarak tanımlamaktadır.

Bazı araştırmacılar, çalışmalarında denetim olgusunu yönetimin fonksiyonları içerisinde bir araç olarak değerlendirmektedir. Bu araştırmacılar arasında yer alan Botha ve Boon (2003, s.23), denetimi, bir örgütte bilimsel hizmetler ve kaynaklarla ilgili durumların analiz edilmesi sürecinde yöneticilere destek sağlayan bir yönetim aracı olarak nitelendirmektedirler. Benzer bir yaklaşımla Aslan (2010, ss.63-64), denetimin işletmelerin başarısındaki önemine vurgu yapmakla birlikte bu fonksiyonun yönetimin temel işlevlerinden biri olduğunu belirtmektedir. Ona göre, planlama, örgütlenme, yönetme ve koordinasyon fonksiyonlarından sonra gelen denetim, bu işlevlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesine, yeni stratejilerin ve politikaların belirlenmesine, aynı zamanda örgüt yapısının dinamikleşmesine katkı sağlayan bir kontrol aracıdır. Bu noktadan hareketle, denetimin yönetimin sorumluluğunda olan bir yönetim faaliyeti olduğunu ifade etmektedir.

Sağlıklı bir mali yapının oluşturulmasında, hesap verme ve şeffaflık ilkelerine katkı sağlayarak hilelerin tespit edilmesi ve önlenmesinde önemli bir role sahip olan denetim, iç denetim ve dış denetim olmak üzere iki kategoride sınıflandırılmaktadır. İlgili kurum veya kuruluşun bünyesinde oluşturulan bağımsız yapılarla gerçekleştirilen denetime iç denetim, kurum veya kuruluşun işlevsel ve örgütsel hiyerarşisi ile ilgisi bulunmayan ve onun dışında kalan kişi veya kurumlarca yapılan denetime de dış denetim adı verilmektedir (Polat, 2003, s.74).

İç denetim, bir kurumun yöneticilerinin sorumlulukları altında bulunan süreçlerin hata, hile ve verimsiz uygulamaların olma olasılığını minimuma indirecek şekilde ilerlediğine dair güvence veren işlevsel bir araçtır. Sabuncu (2017, s.162), iç denetimi, organizasyona hizmet amacıyla organizasyon içerisinde kurulmuş bağımsız bir denetim fonksiyonu olarak tanımlamaktadır. Denetim süreçlerinin “iç” olma özelliği kuruluş içerisinde, kuruluşun yetkili mercileri adına yapılmasından kaynaklanmaktadır (Doğmuş, 2010, ss.18-20). IIA, iç denetimi, “*kurumun faaliyetlerine değer katmak ve bunları geliştirmek amacıyla tasarlanmış bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyeti*” olarak tanımlamaktadır. Söz konusu bu tanımın ardından “*risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla değerlendirip geliştirerek kurumun hedeflerine ulaşmasına yardım eder*” ifadelerine yer vermektedir. (Baykara, 2014, s.43).

İç denetimde işletme faaliyetlerinin etkinliği, verimliliği, yasal mevzuata uygunluğu gibi konular işletme bünyesinde yer alan ayrı bir birim tarafından konu edinilmektedir. Dış denetimde ise bir işletmenin mali ve finansal verileri bağımsız bir kurum veya görevli tarafından incelenmektedir. İnan (1992, ss.147-148), kuruluş amaçları ne olursa olsun bütün denetim kuruluşlarının ortak bir amaç etrafında dizildiğini, bu temel amacın ise kamu kaynaklarının rasyonel biçimde kullanılmasına ve topluma daha iyi hizmet verilmesine katkı sağlanması olduğunu ifade etmektedir.

#### **4.2. İç Denetimin Tarihsel Gelişimi**

Tarihsel araştırmalar, denetimin kökenlerinin M.Ö. 3000 yıllarına ve Ninova kentine kadar uzandığını ortaya koymaktadır. Arkeolojik bulgulara dayanarak, eski Mezopotamya’da hüküm süren kralların, tahıl ambarlarının fiziksel envanterini yaparak görevlilerin denetlenmesi için katiplerine talimat verdikleri bilinmektedir. (Bezirci ve Karasioğlu, 2011, s.573). Bu durum, devlet bünyesinde bulunan varlıkların, faaliyetlerin ve görevlilerin denetime tabi tutulduklarına işaret etmektedir.

Denetimin kökeni ile ilgili başka bir görüş de Çin Denetim Topluluğu’na aittir ve bu görüşte Çin denetimlerinin M.Ö. 1100 yılında Zhou Hanedanlığına kadar dayandığı belirtilmektedir (China Audit Society, 1999, s.254). Denetim, eski bir meslektir; Eski Mısır, Yunan ve Roma medeniyetlerinde devlete ait hesaplarda sağlamaların yapıldığına dair kanıtlar bulunmaktadır. İslam Uygarlığı’nın VII. ve XIII. yüzyıllar arasındaki gelişim evresinde halifeler, muhasebe ve denetim birimi oluşturarak denetim süreçlerini ileriye taşımışlardır. Kıtalar arası ticaretin yaygınlaşmasıyla birlikte sermaye sahiplerinin işlemlerden istemeden de olsa uzaklaşması, iş süreçlerinin daha karmaşık bir hâl alması, rekabetin ve çıkar çatışmalarının çoğalması, mali hataların yaratacağı risklerin farkına varılması gibi bir dizi faktör denetime verilen önemin artmasında rol oynamıştır (Khan ve Eroğlu, 1995, ss.15-16).

İç denetim kavramının ortaya çıkışı ise ilk kez 1800’lü yıllarda dünya ticaretinde önemli bir role sahip İngiliz tüccarlarının, kendi çalışanlarını, malların ve kayıtların doğruluğunu teyit etmek amacıyla yetkilendirmeleriyle başlamıştır. Hemen hemen aynı dönemlerde muhasebe denetimi yazılı hale getirilmiştir. İngiltere’den Amerika’ya göç eden muhasebecilerin katkılarıyla 1886 yılında, New York’ta ilk “Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Kanunu” çıkarılmıştır (Cangemi ve Singleton, 2003; Sawyer ve diğ.2003’ten akt. Sabuncu, 2018, s.782).

Müjdecı (2005, s.25), Sanayi Devrimi sonrasında Avrupa’da muhasebe kayıtlarının incelenerek günümüz denetimiyle benzer niteliklere sahip bir denetim sistemi kurulmaya başlandığını

belirtmektedir. İşletmelerin, zaman içerisinde nüfuz ettikleri alanların genişlemesi ve daha karmaşık bir yapıya bürünmesi denetimlere duyulan ihtiyacı artırarak modern iç denetim kuruluşlarının oluşmasına zemin hazırlamıştır. Zaman içerisinde iş süreçlerinde yaşanan bu gibi değişimler iç denetim fonksiyonunun da şekillenmesine neden olmuştur. Özellikle 1929'da ABD'deki Ekonomik Buhran sonrasında çeşitli yasal düzenlemeler yapılarak iç denetimle ilgili ulusal ve uluslararası kuruluşların ortaya çıktığı bilinmektedir.

Modern anlamda iç denetim adına önemli bir gelişme olarak bilinen Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü, 1941 yılında New York'ta kurulmuştur. İç Denetçiler Enstitüsü, ABD dışındaki ilk birliğini 1944'de Toronto'da kurarken Avrupa'daki ilk birliğini 1948'de Londra'da kurmuştur. İç denetim, 1990'li yıllardan itibaren de Amerika, Kanada ve bazı Avrupa ülkelerinde kamu sektöründe uygulanmaya başlanmıştır (T.C. İçişleri Bakanlığı, 2024).

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü tarafından 1947 yılında “İç Denetimin Sorumlulukları” adlı bir bildiri yayımlanarak iç denetimin öncelikle muhasebe ve mali konularla ilgilenmesine karşın operasyonel etkinlikleri de kapsadığı belirtilmiştir (Ramamoorti, 2003, s.5). İç denetime ilişkin standartlar ilk kez, uluslararası bir mesleki kuruluş olan IIA tarafından denetimin rolünün ve sorumluluklarının özetini kapsayan bir tebliğ biçiminde yayımlanmaya başlanmış ve bu tebliğlerin bir araya getirilmesiyle “İç Denetim Mesleği Uygulama Standartları” oluşturulmuştur (Özeren, 2000, s.7). Ayrıca, iç denetime rehberlik etmesi amacıyla IIA tarafından Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi (UMUÇ) yayımlanmıştır.

İç denetim mesleğinin küresel çapta gelişmesinde rol oynayan aktörlerden biri de büyük şirketlerde yaşanan hile skandallarıdır. Özellikle 2000'li yıllarda Enron, WorldCom ve benzeri şirketlerdeki hile skandalları, denetçilerin bağımsızlığı ve şirket yönetimindeki şeffaflık eksikliklerini gündeme taşımıştır. Bu gelişmelerin ardından, ABD'de 2002 yılında yürürlüğe giren Sarbanes Oxley Yasası, şirketlerin iç denetim ve mali raporlama süreçlerine yönelik kapsamlı düzenlemeler getirmiştir. Muhasebe gözetimi için bağımsız bir kurul oluşturulması, denetçilerin bağımsızlığının sağlanması ve üst düzey yöneticilerin finansal raporlardaki doğruluğu onaylama zorunluluğu gibi düzenlemeler yasanın getirdiği yenilikler arasındadır (Akküçük, 2009, ss.8-10). Bu düzenlemeler, iç denetim uygulamalarını daha etkin ve güvenilir hale getirerek mesleğin evrensel düzeyde önem kazanmasına katkı sağlamıştır.

Türkiye'de iç denetimin temelleri Türkiye İç denetim Enstitüsü'nün 1995 yılında kurulması ile atılmıştır. Başlangıçta 1990'lı yıllarda özel sektörde görülen iç denetim çalışmaları 2000'li yıllara gelindiğinde kamu kuruluşlarında uygulama alanı bulmuştur. İlk olarak 2003 yılında

Çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu uyarınca Türk kamu yönetiminde uluslararası mesleki standartlara sahip bir meslek olan iç denetim ilk kez uygulama alanına sahip olmuştur (Koloğlu, 2019, s.14). Bu kanun ile birlikte kamu kurumlarında iç denetim zorunlu tutulmuştur. İç denetimin Türkiye’deki yasal dayanağını bu kanun oluşturmaktadır (Akbulut ve Akyol, 2023, s.140).

#### **4.3. İç Denetimin Amacı ve Kapsamı**

İşletme faaliyetlerinin genişlemesi ve çeşitlenmesi, bilgi kullanıcılarına güvence sağlama amacı güden iç denetime duyulan ihtiyacı giderek artırmaktadır. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde, karmaşık süreçlerin yönetimi küçük işletmelere göre daha zor olduğundan, bu süreçleri kontrol etmek için daha fazla kaynak ve dikkat gerekmektedir. Bu durumda, işletmenin tüm faaliyetleriyle ilgilenen iç denetimin önemi daha da belirgin hale gelmektedir.

Avrupa İç Denetim Konfederasyonu’na göre iç denetim; içsel sınırlamalara veya coğrafi kısıtlamalara bakılmaksızın bir işletmenin tüm faaliyetlerini kapsamaktadır (Okur, 2010, s.577). İç denetimin içerisinde; işletme için engel teşkil eden risklerin yönetimi, iç kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliği ve verimliliğinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gibi süreçler yer almaktadır. Bunun yanı sıra politikalara bağlılığın sağlanması, işletme varlıklarının korunması, kayıtların doğruluk ve tamlığına ilişkin güvence sağlanması, zamanında ve güvenilir bilgi üretilmesi gibi konularda da destek sağlamaktadır (Tutar ve Altınöz, 2017, s.235). Özeren (2000, s.1), iç denetimin amacını kuruluşun sorumluluklarını etkin olarak yerine getirebilmesinde, kuruluşun mensuplarını incelenen faaliyetlere ilişkin analizler, değerlendirmeler, görüşler, tavsiyeler ve bilgilerle donatmak suretiyle kuruluş personeline yardımcı olmak şeklinde tanımlamaktadır. İç denetimin kapsamını ise kuruluşun iç kontrol sisteminin verimliliği ve etkinliği üzerinden performansının incelenmesi ve değerlendirilmesi olarak ele almaktadır.

İç denetim, yalnızca denetim faaliyetlerinin yürütülmesiyle sınırlı kalmayıp, işletmeye değer katmayı amaçlayan stratejik bir süreç olarak da değerlendirilmektedir (Woldeyohannis ve Mihret, 2008, ss.568-572). Bu noktada, etkinliğin sağlanması, kurumun kaynak ve varlıklarının güvence altına alınması, risklere karşı tedbirler oluşturulması gibi işletmeye değer katacak süreçler de iç denetiminin kapsamına girmektedir. İç denetim, finansal konularda olduğu kadar finansal olmayan konularda da verimlilik ve etkinlik çalışmaları yürütmektedir (Chun, 1997’den akt. Kara ve Anadolu, 2016, s.422). Başka bir deyişle iç denetim, finansal bilgilerin yanı sıra operasyonel bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği konusunda da sorgulamalar

yapmakla yükümlüdür. İç denetimi diğer denetim türlerinden ayıran nokta, güvence ve danışmanlık faaliyetlerini bir arada yürütüyor olmasıdır. Özünde yönetimin bir parçası olmasına rağmen bağımsızlığı açısından yönetsel hesap verebilirlik olgusunun kurum kültürüne benimsenmesine yardımcı olmaktadır.

Bu bilgiler ışığında iç denetimin; işletme faaliyetlerinin politika ve prosedürlere uygunluğunu sağlamak, iç kontrol sistemlerini yeterli kılmak, kayıtların güvenilirliğinden emin olmak, yönetim kararlarını destekleyici hale getirmek, hata ve hileleri tespit etmek ve önlemek, varlıkların güvenilirliğini sağlamak ve riskleri minimuma indirmek gibi sorumlulukları bulunduğu söylenebilmektedir.

#### **4.4. İç Denetimin Önemi ve Özellikleri**

İç denetim, kurum yönetimi ve hissedarları öncelikli olmak üzere yatırımcı ve diğer ilgili kullanıcılara, kurumun iç kontrol süreçlerini oluşturmak suretiyle düzgün yönetileceğine dair verilen bir teminattır (Cengiz, 2013, s.429). Bu yönüyle, yönetimin bir parçası olarak kabul edilen denetim süreçlerinin kurumlar için hayati bir önemi bulunmaktadır. Ancak belirtmek gerekir ki, iç denetim süreçlerinin beklentileri karşılaması adına örgüt kültürüne ve yapısına uygun olarak hem kurumsal hem de ulusal düzeyde ihtiyaçlara yanıt verecek mahiyette konumlandırılması gerekmektedir.

İç denetim anlayışı, klasik denetimlerin yanında geleceğe yönelik düşünceleri esas alarak maliyet düşürücü, yenilikçi, sorgulayıcı, düzeltici, iyileştirici, eğitici, etkinlik ve verimlilik artırıcı olmasıyla öne çıkmaktadır. Üst yönetimden gelen yetkiler doğrultusunda organizasyonun tüm süreçleriyle yakından ilgilenen iç denetim, yönetim kuruluna bağlıdır. Ancak söz konusu bu bağlılık, kurumun işleyişi hakkında güvence sağlama yükümlülüğünden kaynaklanmaktadır. Bu noktada, denetim faaliyetlerinin bağımsızlığının ve tarafsızlığının etkilenmeyecek şekilde yürütülmesi ve çıkar çatışmalarından arındırılması önem arz etmektedir. Ayrıca denetimleri gerçekleştirecek kişilerin gerekli bilgi ve beceriyle donanmış olmasının yanı sıra yeniliklere de açık olması gerekmektedir. Süreç boyunca İç Denetim Standartları'na uygun olarak hareket edilmesi de bu açıdan büyük önem taşımaktadır (Özalp, 2006, s.23).

İç denetim birimleri, kurumun hedeflediği noktalara ulaşabilmesi amacıyla iş süreçlerinin yanında iç kontrol mekanizmalarının değerlendirilmesi ve risklerin yönetilmesi konusunda objektif güvence sağlamaktadır. Bununla birlikte organizasyonlar tarafından üretilen verilere dayanarak çeşitli görüş ve tavsiyelerde bulunması yönüyle yönetime destek olmaktadır (Bektaş,

2019, s.30). Sabuncu (2017, s.165), iç denetim fonksiyonunun yetersiz kontrollerin sebep olduğu potansiyel kayıpları, başarısızlıkları ve çıkar çatışmalarını ortadan kaldıracı olduğunu savunmaktadır. Bu fonksiyon, politika, prosedür ve kurumu ilgilendiren her türlü yasal düzenlemeye uyulup uyulmadığını araştırarak kurumun uyumluluk seviyesini değerlendirmekte ve gerekli düzeltici eylemlerin alınmasına yardımcı olmaktadır. Ancak söz konusu faydaların sağlanabilmesi adına denetim sürecinde hiçbir şekilde kısıtlama yapılmaması, denetçilerin gerekli tüm bilgi, belge ve kayıtlara sınırsız erişebilmesi büyük önem taşımaktadır.

İç denetim faaliyetlerinin kuruma fayda sağlayabilmesi ve değer artışı yaratabilmesi için üst yönetim tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Bu destekle birlikte iç denetim fonksiyonu, yönetimin karar almasına yardımcı olmakta ve sistem, yöntem ve prosedürlerin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca, etkin denetim mekanizmasının, kontrol yetersizlikleri, hatalar ve hileler, verimsiz dış denetimler, bozulan kurallar ve istifalar gibi çeşitli risklere karşı koruyucu hizmet sağladığı bilinmektedir (Ünlü, 2004; Ünlen, 1998'den akt. Cengiz, 2013, s.429).

#### 4.5. İç Denetimin Unsurları

İç denetimin beklentileri karşılayabilmesi için iç denetim mesleğinin getirdiği çeşitli unsurları bünyesinde barındırması gerekmektedir. Söz konusu bu unsurlar iç denetim standartlarına atıfta bulunurken iç denetimin etkinliğinden bahsedebilmek adına zorunlu olarak kabul edilmektedir. İç denetimin temel unsurları arasında örgüte değer katmak, güvence sağlamak, danışmanlık hizmeti sunmak, evrensel standartlara uygunluk, kurumsal bağımsızlık, risk odaklılık ve meslek ahlâk kuralları yer almaktadır (Gönülaçar, 2007, s.7).



Şekil 4.1. İç Denetimin Unsurları

Kaynak: Gönülaçar, 2007, s.7

#### **4.5.1. Değer katma**

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE), değer katma kavramını güvence ve danışmanlık hizmetleri aracılığıyla kurumsal hedeflere ulaşma fırsatlarının iyileştirilmesi, operasyonel iyileştirmenin belirlenmesi ve/veya riske maruz kalmanın azaltılması olarak tanımlamaktadır (TİDE, 2024). Kurumlar açısından katma değer kavramının, bir kurumu mevcut durumundan daha ileri bir seviyeye taşımayı, kurumun faaliyetlerini sürekli olarak geliştirmeyi ve etkin bir şekilde yönetmeyi, potansiyel risklere karşı tedbirler alarak kuruma destek olmayı ve kurumun paydaşlarına sağladığı faydaları artırmayı esas aldığı söylenebilmektedir.

İşletmeyi ilgilendiren stratejik kararları etkileyerek yönetime destek sağlaması yönüyle öne çıkan iç denetim, kurumun maruz kalacağı hata, hile ve düzensizliklerin önüne geçilebilmesi açısından etkin bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu süreçte, denetimden faydalananlar arasında özellikle işletme yönetiminin karar alma süreçlerinde iç denetimin tavsiyelerine kulak vermesi iç denetimin yarattığı katma değer öneminin ortaya koymaktadır.

Uluslararası İç Denetim Standartları 2000 numaralı standartta, iç denetçilerin denetim faaliyetini, faaliyetin kuruma değer katmasını sağlayacak etkili bir tarzda yönetmek zorunda olduğu açıkça vurgulanmaktadır. İç denetim, kurumsal kültür ve kaynaklar çerçevesinde değer yaratmanın yanı sıra, yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerine yönelik sistematik bir bakış açısı sunmaktadır (IIA, 2017, s.73).

İç denetimin işlevsel olarak en dikkat çekici özelliği ve belki de klasik denetimlerden en önemli farkı, kurum faaliyetlerini geliştirerek katma değer oluşturmaktır. Bu değer yaratılabilmesi için denetimlerin, sadece geçmişte yapılan hatalar, hileler ve diğer çeşitli sapmalarla sınırlı kalmayıp kurumun tüm iş süreçlerini daha verimli hale getirmek için çalışması gerekmektedir. Öyle ki, iç denetim fonksiyonunun esas amacının örgüte değer katmak olduğu İç Denetim Enstitüsü tarafından vurgulanmaktadır (Aslan, 2010, s.66).

#### **4.5.2. Güvence sağlama ve danışmanlık**

Güvence hizmetleri, bir kuruluşun risk yönetimi, kontrol veya yönetim süreçlerine ilişkin bağımsız bir değerlendirme sağlamak amacıyla kanıtların objektif olarak incelenmesi olarak tanımlanmaktadır (TİDE, 2024). Denetim faaliyetlerinin olmazsa olmazı kabul edilen güvence fonksiyonuna, mali yapıya, performansa, mevzuata ve düzenlemelere uymak gibi görevler atfedilmiştir.

İç denetçiler, güvence hizmetleri uyarınca bir kurum, faaliyet, süreç veya sistem hakkında ulaştıkları kanıtları objektif bir şekilde değerlendirmek suretiyle bağımsız bir görüş vermektedir. Söz konusu hizmetin nitelik ve kapsamı iç denetçi tarafından belirlenmektedir (Yurtsever, 2015, s.93). Güvence hizmetlerinin; süreç sahibi olarak ele alınan konu içerisinde yer alan kişi veya grup, iç denetçi sıfatıyla değerlendirmeyi yapan kişi veya grup ve ilgili kullanıcı kapsamında değerlendirmeyi kullanan kişi veya grup olmak üzere üç tarafı bulunmaktadır (Gönülaçar, 2007, s.8). İç denetim bu yönüyle, varlıklarının güvence altına alınmasının yanında doğru bilgiler ile iş süreçlerinin etkinliği ve yasal düzenlemelere uygunluğu konularında ilgili kullanıcılara güvence sağlamaktadır.

Niteliği ve kapsamı hizmet alıcılarıyla kararlaştırılan danışmanlık hizmetleri, iç denetçinin yönetime dair bir sorumluluk üstlenmeden, kurumun faaliyetlerine değer katmak ve iyileştirmek amacıyla tasarlanmıştır. Bu hizmetin örnekleri arasında, tavsiyelerde bulunmak, yol göstermek, eğitim vermek yer almaktadır (TİDE, 2024). Danışmanlık hizmetlerinin, kurum bünyesindeki strateji, politika ve süreçlerin oluşturulması konularında görüş vermek, yeni ürün veya hizmetler kapsamında tavsiyelerde bulunmak, çalışanların tereddütte kaldığı konularda cevaplar vermek, proje ve eğitimlere destek vermek gibi çeşitli yöntemleri bulunmaktadır (Yurtsever, 2015, s.95).

Danışmanlık hizmetleri tavsiye niteliğindedir ve talep edenin özel isteği üzerine sunulmaktadır. Bu hizmetin nitelik ve kapsamı, tavsiye veren iç denetçi ve talep eden müşteri taraflarınca belirlenmektedir. Burada denetçi tarafından dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, idari sorumluluk üstlenmeden objektifliğini korumasıdır. Aksi durum söz konusu olduğunda, denetlenen tarafa bilgi verme yükümlülüğü doğmaktadır.

#### **4.5.3. Standartlara uygunluk**

Dünya genelinde iç denetime ilişkin standart ve uygulama önerileri IIA tarafından geliştirilmekte ve güncellenmektedir (Güler, 2010, s.147). Söz konusu standartlar, denetçilere denetim süreçlerinde yol göstermek suretiyle oluşturulmuş kurallar bütünüdür. Bu kurallar uyarınca denetimin planlanması, sürdürülmesi ve raporlanması süreçlerinde ortak bir yapı oluşturulmaktadır. Belirli ilke ve kurallar çerçevesinde yürütülen denetim faaliyetleri hem denetimi yapan hem de denetlenen tarafın işini kolaylaştırarak işletme yönetimine destek sağlamaktadır. Karmaşık bir yapıdan ayrılarak sistematik ilerleyen denetim süreçleri, en basit haliyle zaman ve maliyet tasarrufu yaratmaktadır.

#### 4.5.4. Bağımsızlık ve objektiflik

İç denetim standartlarında bağımsızlık kavramı, iç denetim faaliyetinin iç denetim sorumluluklarını tarafsız bir şekilde yerine getirme kabiliyetini tehdit eden koşullardan korunması şeklinde tabir edilmektedir (TİDE, 2024). Bu kapsamda, iç denetim yöneticisine ihtiyaç duyduğu bağımsızlık mertebesine erişmek maksadıyla üst yönetime doğrudan ve sınırsız ulaşım imkânı sunulmaktadır. İç denetimin bağımsızlığı hayati bir mesele olmakla beraber denetçilerin faaliyetlerini özgür ve tarafsız yürütebilmeleri için temel bir gereksinimdir. Bu açıdan denetçilerin objektiflik görüntüsüne zarar verebilecek şartların dışında kalması önem arz etmektedir.

Söz konusu unsurun diğer ögesi olan objektiflik, denetçilerin faaliyetlerini dürüst bir yaklaşımla gerçekleştirecekleri ve elde edilen sonucun kalitesinden asla ödün vermeyecekleri hususunda oluşturulan tarafsız bir zihinsel tutumdur (Tufan ve Görün, 2013, ss.120-121). Objektifliğin varlığı, iç denetçilerin kararlarını ve değerlendirmelerini dış etkenlere bağlamalarını engellemektedir. Eğer denetçi, bağımsızlığının veya objektifliğinin herhangi bir sebeple (çıkar çatışması, rekabet vb.) etkilendiğini düşünüyorsa üst yönetime karşı üstlenilen sorumlulukları uyarınca ilgili taraflara bildirmelidir. Öyle ki, objektifliği zedeleyebilecek herhangi bir duruma karşı iç denetçilerin bireysel çabalarının yanında kurum genelinde dikkat ve özen gösterilmesi gerekmektedir.

#### 4.5.5. Risk odaklılık

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün İç Denetim Terimler Sözlüğünde risk, hedeflere ulaşmada engel teşkil edebilecek herhangi bir olayın gerçekleşme olasılığını ifade etmektedir (TİDE, 2024). Riskler, iç veya dış faktörlerden kaynaklı olabilmekte ve organizasyonun finansal durumu, itibarı, operasyonları veya diğer faaliyetleri üzerinde olumsuz bir etki yaratabilmektedir. Oluşma sıklıklarına ve verecekleri zarara göre ölçülmekte olan riskler, uygun iç kontrol önlemleriyle minimize edilebilmektedir (Gönülaçar, 2007, s.11).

Kurumların karmaşık iş ortamlarında karşılaşılabilecekleri olumsuzlukları azaltarak hedeflerine güvenle ilerlemek adına risk yönetimi gerekli hale gelmiştir. Risk yönetimi, potansiyel olayları ve durumları tespit etmek, değerlendirmek, yönetmek ve kontrol etmek suretiyle kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için makul bir güvence sağlama sürecidir (TİDE, 2024). Denetim kaynaklarının sınırlı olması nedeniyle, potansiyel risklerin farklı önem düzeylerinde değerlendirildiği varsayılmaktadır. Bu süreçte, her türlü riskin tanımlanması, ölçülmesi ve etkili bir şekilde ele alınmasını içeren sistemli bir yaklaşım benimsenmektedir.

Tufan ve Görün (2013, s.121), risk yönetimi, kontrol ve yönetim alanlarında güçlü sistemler oluşturamayan kurumların uzun vadede başarısız olacağını ifade etmektedir. Bu görüşe dayanarak, denetim programlarının risk odaklı bir şekilde hazırlanması ve önceliklerin belirlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Denetçilerin yüksek riskli alanlara öncelik vermesi kurumun kritik riskleri etkili bir şekilde yönetmesine ve uzun vadeli başarıya ulaşmasına yardımcı olacaktır. Denetçiler kurumla ilgili öngörülerini, kriz oluşmadan önce üst yönetimle paylaşarak yönetimin bu bilgiler ışığında hareket etmesine olanak tanımaktadır. Bu durum, risklerin yönetilmesinde denetçilerin öngörülerinin belirli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

#### 4.5.6. Meslek ahlak kuralları

Meslek ahlâk kuralları, bir mesleğin bağımsızlığını ve serbestliğini koruyan, dış etkilere veya baskılara karşı dirençli olmayı ve denetim faaliyetinin dürüstçe gerçekleştirilmesini sağlayan değerler, prensipler ve yükümlülüklerin bütünüdür. Bu kurallar, mesleğin doğasına aykırı olan bazı davranışlardan sakınılmasını teşvik etmesinin yanında belirli kısıtlayıcı veya yasaklayıcı unsurları içerebilmektedir (Özeren, 2000, s.9).

IIA'nın Etik Kuralları iki önemli hususu içine almak üzere; iç denetim mesleği ve uygulamasıyla ilgili "İlkeler" ve iç denetçilerden beklenen davranış tarzını tanımlayan "Davranış Kuralları"ndan oluşmaktadır (T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı, 2024).

Tablo 4.1. İç Denetim Meslek Ahlak Kuralları

|                                      |
|--------------------------------------|
| Dürüstlük, Güvenilirlik, Çalışkanlık |
| Tarafsızlık, Nesnellik, Bağımsızlık  |
| Gizlilik, Meslek Sırlarını Saklama   |
| Yetkinlik (Ehil Olma), Yeterlilik    |

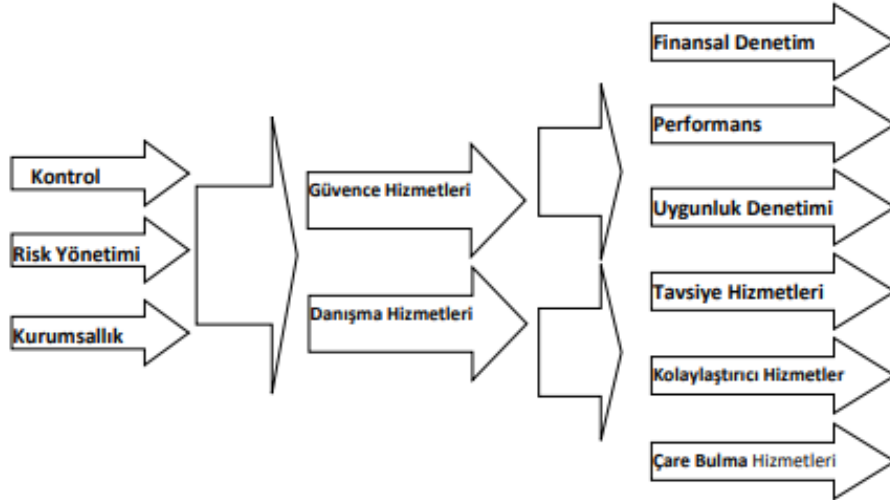
Kaynak: Gönülaçar, 2007, s.12

Tablo 4.1'de "İç Denetim Meslek Ahlak Kuralları" yer almaktadır. Mesleğe ilişkin ahlaki kuralları koyan organizasyonlar açısından standartlar, ilgili denetim elemanları için birer iç talimat veya yönerge niteliği taşımaktadır. Meslek örgütleri açısından ise söz konusu kuralları ihlal eden denetçilerin üyeliklerinin düşürülmesi anlamına gelmektedir (Gönülaçar, 2007, s.12). Bu kapsamda denetçilerin yasal düzenlemeler dışında benimsemeleri gereken bir öz disiplin anlayışı bulunduğunu da söylemek mümkündür.

#### 4.6. İç Denetimin Türleri

İç denetim, coğrafi sınırlamalardan bağımsız olarak kurumun tüm faaliyetlerine odaklanmaktadır. İç denetim faaliyetleri, risk değerlendirmesi temelinde kurumun karşılaşılabileceği risklerin tanımlanması, belirlenmesi ve bu risklerle başa çıkma yeteneğinin değerlendirilmesini içermektedir (Kara ve Anadolu, 2016, s.423). İç denetim, güvence sağlama yönüyle hem finansal hem de finansal olmayan faaliyetleri içerisinde barındırmaktadır. Bu bağlamda, kurumun faaliyet sonuçlarını denetleyerek, kurumsallaşma sürecinde karşılaşılabileceği riskleri tespit eden ve bu risklere yönelik çözüm önerileri sunan bağımsız güvence ve danışmanlık hizmeti sağlamaktadır.

İç denetim faaliyetleri, kurum yöneticilerinin önceliklerine ve yetkililerin ilgi alanlarına göre çeşitlenebilmektedir. Denetim türleri, amaçlarına göre sınıflandırıldığında mali denetim, uygunluk denetimi ve performans denetimi olmak üzere üç ana kategoriden oluşmaktadır. Bunlarla birlikte, kurumun iç kontrol sisteminin etkinliğinin denetimi ve bilgi teknolojileri denetimi de bu sınıflandırmaya dahil edilmektedir (Aslan, 2010, s.75). İç denetimin çeşitliliği Şekil 4.2’de yer alan görsel ile özetlenmiştir.



Şekil 4.2. İç Denetimin Çeşitliliği

Kaynak: Yılancı, 2006’dan akt. Kara ve Anadolu, 2016, s.423

##### 4.6.1 Mali tablolar denetimi

Mali denetim, mali tabloların ve bu tabloların temelini oluşturan muhasebe kayıtlarının incelenerek önceden belirlenmiş kriterlere uygunluğu hakkında bir görüş elde edilmesini ve bu görüşün raporlanmasını ifade etmektedir. Bu süreçte, yönetimin sorumluluğunda olan ve işletme faaliyetlerinin sonucunu yansıtan mali tablolarının genel kabul görmüş muhasebe

standartları ve vergi mevzuatları gibi yasal düzenlemelere uygunluğunun değerlendirilmesi yapılmaktadır. Genel kabul görmüş muhasebe standartları, denetçilerin temel dayanağını oluşturmaktadır fakat ülkeden ülkeye farklılık gösteren yasal düzenlemeler de denetçilere önemli referans noktaları sunmaktadır (Bozkurt, 2015, s.33).

Denetimin ana konusunu oluşturan mali tablolar denetçi tarafından incelenirken bu tabloların farklı kullanıcılarla farklı amaçlar için kullanılacağı hususu göz önünde bulundurulmaktadır. Bu nedenle denetim süreci tüm kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik genel kapsamlı incelemeleri içermektedir (Sezal, 2006, s.13). Güredin'e (1994, s.14) göre, mali tabloların genel bir değerlendirmesi yapılırken kullanıcılardan herhangi birinin ihtiyaçlarını karşılamadığı yönünde bir görüş oluşursa, ilgili kullanıcılar için gerekli bilgilerin toplanma olasılığı her zaman bulunmaktadır. Mali tabloların denetiminde özellikle bilanço, gelir tablosu, dağıtılmamış karlar tablosu ve fon akım tablosu dikkate alınmaktadır. İhtiyaç duyulması halinde ise diğer mali tablolar, dipnotları ve ekleri de incelemelere dahil edilmektedir.

#### **4.6.2. Uygunluk denetimi**

Uygunluk denetimleri, bir işletmenin mali ve mali olmayan işlemleriyle her türlü faaliyetlerinin önceden belirlenmiş kural ve prosedürlere uygunluğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen denetimlerdir (Aslan, 2010, s.76). Bu süreçte, işletmenin dış çevresi tarafından oluşturulan mevzuat ve yasalarla birlikte işletmenin faaliyetlerini daha kolay ve verimli yönetebilmesi amacıyla üst yönetim tarafından oluşturulmuş prosedürler ölçüt olarak kullanılmaktadır.

Sezal (2006, s.14), kamu veya özel kesim fark etmeksizin devlet müdahalelerinin arttığı durumlarda uygunluk denetimlerinin kapsamının genişlediğini ifade etmektedir. Ona göre, etkin bir uygunluk denetiminden bahsedebilmek denetçinin yetenekli olmasına, işletmenin belge dosyalama sisteminin durumuna ve denetim raporlarının bir sisteme oturmuş olmasına bağlıdır. Uygunluk denetimleri, mevzuatlar ve prosedürler çerçevesinde uygunluğun saptanmasıyla ilgilenmekle beraber hem iç denetim hem de dış denetimin faaliyet konusunu oluşturmaktadır. Ancak, denetimlerin sonuçları genellikle geniş bir kitleden ziyade sınırlı bir kitleye raporlanması açısından bu denetimler çoğunlukla iç denetçiler tarafından yapılmaktadır.

#### **4.6.3. Faaliyet denetimi**

Performans denetimleri olarak da nitelendirilen faaliyet denetimleri, işletme bölümlerinin belirli bir dönemdeki faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliklerinin sistematik olarak gözden geçirilmesi sürecidir. William (1983, s.35), bu süreç içerisinde işletme bölümlerine ait

planların, amaçların, kontrol yöntemlerinin ve fiziksel olanakların kullanımının geniş kapsamlı bir biçimde yer aldığını ifade etmektedir.

Denetçi, performans denetimleri sürecinde işletmenin faaliyetlerini yerine getirirken kullandığı fiziki, mali ve beşerî kaynakların hem ekonomiklik hem de etkinlik ve verimlilik derecelerine odaklanmaktadır (Yıldırım, 2014, s.30). Faaliyet denetimleri, örgütün kültürü ve yapısına bağlı olarak farklı biçimlerde şekillenebileceği için tek bir alanda tanımlamak doğru değildir ancak tüm faaliyet denetimlerinin temel amacı işletme faaliyetlerinin etkinliğini ortaya koymaktır. Bu amaca yönelik olarak gerçekleşen denetimler, işletme yönetimi tarafından belirlenen usul ve esaslar ışığında hedeflenen noktalara ne ölçüde ulaşıldığının, yöneticilerin kişisel başarılarının derecesinin ve mali nitelik taşımayan konuların değerlendirilmesini kapsamaktadır (Güredin, 2010, s.17)

Performans denetimleri, kullanıcıların ihtiyaç duyduğu verilere göre örgütün tamamını ya da bir bölümünü, bir şubesini veya bir departmanını içerebilmektedir. Denetimler esnasında denetçilerden tarafsız gözlemlerde bulunmaları ve belirli faaliyetlerin ayrıntılı analizlerini yapmaları beklenmektedir (Sezal, 2006, s.14). Ölçüm sonrasında elde edilen veriler, verimlilik standartlarıyla veya önceden belirlenmiş hedeflerle karşılaştırılarak ilgili kullanıcılara rapor edilmektedir. Burada aslolan fiili durumun olması gerekenle mukayese edilmesidir. Bu açıdan, mevcut başarının doğrudan ölçülüp raporlanmasından ziyade geliştirilecek alanların belirlenerek mevcut başarının iyileştirilmesine yönelik tavsiyeler verilmesi önem arz etmektedir.

#### **4.6.4. Bilgi teknolojileri denetimi**

Günümüz işletmeleri, teknolojik ilerlemeler sayesinde pek çok belge, işlem ve faaliyetlerini izlemek için elektronik ortamları tercih etmektedirler. Ancak, elektronik ortamlarda bulunan bu bilgilerin güvenliği çeşitli riskler nedeniyle tehlikeye girebilmektedir. Hem depolama hem de erişilebilirlik açısından tasarruf yaratan bu sistemlere gösterilen rağbet artarken sistemlerde yer alan bilgilerin doğruluğu, güvenilirliği ve yeterliliğini ölçmek için bilgi teknolojileri denetimlerinden yararlanılmaktadır.

Bilgi teknolojileri denetimi, denetime tabi tutulan birimin elektronik sistemlerinin güvenilirliği ve sürekliliğinin incelenme süreci olarak nitelendirilmektedir (Köseoğlu, 2023, s.71). Denetim sürecinde, temel hedef işletme bilgilerinin doğruluğunu sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda, bilgisayar tabanlı sistemlerin mevcut durumu incelenirken aynı zamanda sistemlerin yenilikçi olma kabiliyeti de göz önünde bulundurulmaktadır. Gerçekleştirilen değerlendirmeler ile hem

yeterli ve güvenilir bilgi sistemlerinin tasdiki yapılmakta hem de bilgi teknolojileri ortamındaki iç kontrollerin yeterliliği ele alınmaktadır (Güneş ve diğ., 2013, s.2).

Yalkın Demir (2011, s.15), finansal tablo ve diğer finansal bilgilerin işletme bilgisayar sistemlerinin bir çıktısı olduğu düşüncesinden hareketle finansal tablo denetimlerinin bilgi sistemleri denetimlerinden geçtiğini vurgulamaktadır. Ona göre denetçiler, öncelikle iç kontrol sistemlerini genel bir incelemeden geçirmekte ve daha sonra farklı türlere ayrılan denetimleri, mevcut iç kontrol düzeyine bağlı olarak oluşturmaktadır. Çünkü iç kontrollere ilişkin genel bir değerlendirme yetersiz kalmakta, iç kontrollere yönelik uygulamalar detaylarıyla ele alınmalıdır. Bu noktada iç kontrol etkinliği ve bilgi sistemlerinin incelenmesi için en önemli husus bilgi teknolojileri denetimidir.

#### **4.6.5. Sistem denetimi**

İşletmelerin hedeflerine ulaşma sürecinde karşılaşılabilecekleri riskleri minimize ederek sürdürülebilirlik sağlayan iç kontrol süreci, sistem denetimlerinin odak noktasını oluşturmaktadır. Köseoğlu (2023, s.73), sistem denetimini, iç kontrol sisteminin işletme yapısına fayda sağlayıcı bir yaklaşımla değerlendirilmesi, eksik yönlerinin tespit edilmesi, organizasyon yapısına uygunluğunun incelenmesi, kaynakların ve kullanılan stratejilerin yeterliliğinin ölçülmesi olarak ifade etmektedir. Ona göre, etkili bir iç kontrol sürecinin oluşturulmasında ve mevcut sisteme dayanan risklerin tespit edilip engellenmesinde bu denetimlerin hayati önemi bulunmaktadır.

Sistem denetimleri esasen iç kontrol sistemlerinin sağlamlığı ve etkinliği konusunda güvence vermek amacıyla tasarlanmıştır. İşletme faaliyetlerini düzenlemek ve yönlendirmek için oluşturulmuş bir dizi prosedür ve politikaları içeren iç kontrollerin etkinliği bu denetimler yardımıyla ölçülmektedir. Bu noktada, sistemde yer alan eksiklik ve yanlışlıkların fark edilerek işletmenin ihtiyaç duyduğu düzeltici eylemlerin gerçekleştirilmesi beklenmektedir. Denetim faaliyetleri aracılığıyla iç kontrol sisteminin amacına uygun çalışması desteklenmektedir (Aslan, 2010, ss.69-71). Öyle ki, iç kontrol ve iç denetimin ilişkisi bu noktada oluşmaktadır.

#### **4.7. İç Denetim Süreci**

İç denetim sistemi, kurumların hedeflerine ulaşabilmesine yardımcı olmak amacıyla iş süreçlerini, iç kontrol mekanizmalarını ve riskleri objektif bir bakış açısıyla değerlendirmektedir. İşletmenin ürettiği verileri esas alarak yönetimi bilgilendirmekte ve konuya ilişkin çeşitli görüş ve tavsiyelerde bulunmaktadır. Söz konusu denetim faaliyetleri,

denetimin planlanması, mevcut verilerin değerlendirilerek denetimin yürütülmesi, sonuçların raporlar aracılığıyla kullanıcılara iletilmesi ve izleme safhalarından oluşmaktadır. Etkin bir iç denetim sisteminden bahsedebilmek adına doğru planlama ve uygulama adımlarının izlenmesi gerekmektedir.

#### **4.7.1. Denetimin planlanması**

Bir sistem içerisinde gerçekleştirilen işin tamamlanma süresi, o işin tamamlanması kadar kritik bir öneme sahiptir. Dolayısıyla, denetim faaliyetlerine başlamadan önce bir program hazırlanması ve mümkün mertebe bu programla eş güdümlü hareket edilmesi beklenmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir husus, hazırlanacak planın denetimin türüne, denetlenecek birime ve incelenecek verilere uygun olmasıdır.

Büyük veya küçük çaplı fark etmeksizin gerçekleştirilecek her denetim görevi için bir denetim planı oluşturulmalıdır. Söz konusu plan, yazılı olmak kaydıyla denetimin amacını, kapsamını, zamanını ve kaynak dağılımını gösterecek formatta hazırlanmalıdır (T.C. İçişleri Bakanlığı, 2024). Hazırlanan programın yeterliliği ile plana uyum düzeyinin doğru orantılı olduğu kabul edilmektedir. Her bir denetim aşamasının başarısı, öncesinde gelen aşamaların başarısına sıkı sıkıya bağlıdır. Bu çerçevede, denetimin temelini oluşturan planlama evresi, başlangıçta elde ettiği başarıyla denetim sürecine rehberlik etmektedir.

Denetim faaliyetinin ilk aşamasında denetime tabi tutulacak birimin denetim alanları belirlenmeli, konuya ilişkin politika, prosedür ve yasal mevzuat ortaya konulmalıdır. Yapılan araştırmaların sistematik bir düzen içerisinde ilerlemesine de ayrıca özen gösterilmelidir. İşletmenin stratejik hedefleri de göz önünde bulundurulurken yüksek riskli alanlardan düşük riskli alanlara doğru ilerleyen bir denetim modeli oluşturulmalıdır. Müjdeci (2005, s.54), bu aşamada denetimin öncelikli alanlarının belirlenmesi ve denetlenenlerin görüşlerine yer verilerek risk ve kontrol noktalarının tespit edilmesi için bir soru kitapçığının hazırlanması gerektiğini belirtmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda tamamlanan iç denetim programı, departmanın bağlı olduğu yöneticinin de onayına sunularak yürütülmeye hazır hale gelmektedir.

#### **4.7.2. Denetimin yürütülmesi**

Denetim süreci, hazırlanan denetim planında belirlenen adımların uygulamaya konulmasıyla ilerlemektedir. Denetim planlanması işlemi ile bir neticeye ulaştıktan sonra, denetim konusu denetim birimlerine ayrılır ve her bir denetim biriminde uygulanması gereken denetim metotları

ve işlemleri belirlendikten sonra denetim dayanakları toplanılmaya başlanmaktadır (Güredin, 1998'den akt. Savlı ve Akın, 2021, s.40). İç denetçinin bu aşamadaki görevi, denetim sonuçlarını destekleyecek verileri elde etmek, analiz etmek, yorumlamak ve belgelere dayandırmaktır.

Bilgilerin toplanma aşamasında, incelenmek istenilen durumun işlem veya faaliyetin uygunluk durumu üzerinde durulmaktadır. Bu işlem esasen bir çeşit test etme yöntemi olarak kullanılmaktadır. Denetim testleri ile yöneticilerce var olan kontrollerin uygun şekilde çalışıp çalışmadığı, kayıtlar ve belgeler üzerinden değerlendirilmektedir (Bilge ve Kiracı, 2010, s.20). Bu süreçte, denetimin amaç ve kapsamını ilgilendiren tüm konularda bilgi edinilmesinin yanı sıra bu bilgilerin denetim bulgu ve önerilerine temel oluşturabilecek nitelikte olması gerekmektedir. Denetimlerde kullanılacak test ve uygulamaların herhangi bir değişime ve genişlemeye uyum sağlayabilecek esneklikte olması da ayrıca beklentiler arasındadır.

Denetçi tarafından yürütülen denetim faaliyetleri, çalışma kağıtlarıyla belgelendirilmektedir ve bu çalışma kağıtlarının elde edilen bilgiler ile yapılan tetkikleri kapsamı, verilecek tavsiyeleri destekleyici nitelikte olması gerekmektedir. Süreç boyunca gerçekleştirilen risk ölçümlemeleri, kontrol, deneme ve testlerin sonucu olarak elde edilen bulgu, öneri ve sonuçlara çalışma kağıtlarında yer verilmelidir. Elde edilen bulgu ve öneriler mutlaka denetlenen birimle paylaşılmalı, gerçekleştirilecek bir toplantı ile kayıt altına alınmalıdır (Bektaş, 2019, s.43).

#### **4.7.3. Denetimin raporlanması**

İç denetçiler, yürüttükleri denetim faaliyetleri sonrasında ulaştıkları sonuçları ilgili kullanıcılara raporlamakla yükümlüdür. Ara raporlamaların sözlü olarak da yapılabilmesi mümkündür ancak denetimler tamamlandığında hazırlanacak nihai rapor mutlaka yazılı ve imzalı olmalıdır. Söz konusu raporun içeriğinde denetimin amacına, kapsamına, ulaşılan sonuçlara ve denetçi görüşüne yer verilmelidir. Mümkün oldukça denetimlerde tespit edilen uygunsuzluklara karşı iyileştirme önerilerinin de rapora ilave edilmesi beklenmektedir. Tüm bunlara ek olarak, rapor yayımlanmadan evvel yapılan tespitlerin ilgili yönetim kademeleriyle ele alınmasının yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

İşletmeye ait finansal veya finansal olmayan her türlü rapor, yönetim kurulu, ortaklar ve bazı kamu otoriteleri tarafından incelenmek istenmektedir. Denetim biriminin ortaya koyduğu çalışmalar, özellikle bağlı olunan komite ve yönetim kurulu için önemli bilgi kaynaklarını oluşturmaktadır. Bu durumda hazırlanacak raporun önemi ve kalitesi raporlarda yer verilen bilgilerin doğruluğu ile doğru orantılı olmaktadır. Bilgilerin anlaşılır, zamanlı, güncel ve

dengeli olmasının yanında ispatlanabilir ve kıyaslanabilir olması da raporun kullanıcılara sağladığı güven açısından önem taşımaktadır (Bektaş, 2019, s.44).

Raporlama sürecinde dikkat edilmesi gereken diğer bir husus da tespit edilen eksiklik ve aksaklıkların olduğu gibi yansıtılmasıdır. Bu noktada, kullanıcılara verilmek istenen bilgiler konuya ilişkin bilgisi bulunmayan bir kişinin anlayabileceği şekilde, akademik terimlerden uzak ve net bir ifade kullanılarak aktarılmalıdır. Raporlamanın yapılmasıyla birlikte sorumluluk işletme yönetimine geçmektedir. Yönetim, denetim raporlarına iki şekilde yanıt vermektedir. Bazı durumlarda, raporları iyileştirme önerileriyle birlikte değerlendirerek düzeltici aksiyonlar alabilmektedir. Bazı durumlarda ise riskleri kabul ederek herhangi bir aksiyon planı uygulamaya koymadan sonuçlarına razı olabilmektedir. Her iki durumda da işletme için en faydalı olan yaklaşım seçilmektedir.

#### **4.7.4. Denetim sonuçlarının izlenmesi**

İç denetçi, işletme yönetiminin aldığı düzeltici aksiyonların etkinliğini saptamak veya yönetimin herhangi bir aksiyon almayıp riskleri kabullendiğinden emin olmak maksadıyla bir dizi takip süreci oluşturmak zorundadır (T.C. İçişleri Bakanlığı, 2024). Denetçinin görevi, yürüttüğü denetimin sonuçlarını raporlamakla sona ermemekte, raporda belirtilen uygunsuzluklara yönetim tarafından nasıl yanıt verildiğini izlemekle devam etmektedir. Raporlamanın ardından bulguların tekrarlanmasını engellemek veya riskleri önlemek amacıyla çeşitli bulgu takip formlarından yararlanılmaktadır (Bektaş, 2019, s.44).

Denetim sürecinde ortaya çıkan olumsuzluklara karşı iç denetçilerin doğrudan yaptırım yetkisi bulunmamaktadır. Bunun yerine iç denetim raporlarını inceleyen işletme yönetimi, nasıl bir yol izleyeceğine karar vererek denetlenen birimlerle iletişime geçmekte, düzeltici işlemler konusunda ilgili birimden talepte bulunmaktadır. Yönetimin onayı çerçevesinde, iç denetçilerin raporda belirttiği düzeltici önerilerin belirli süreler içerisinde denetlenen birimler tarafından yerine getirilmesi beklenmektedir.

Denetçi, denetlenen birim tarafından düzeltici eylemlerin uygulanıp uygulanmadığını incelemeli ve eğer uygulanmadıysa bu durumun sebeplerini araştırmalıdır. İç denetimin gerçekleştirdiği bu değerlendirmenin üst yönetime raporlanmasıyla yönetimin talepleri kapsamında geri bildirimde bulunmaktadır. İzleme safhasının işlevsiz kaldığı durumlarda ise işletme içerisinde tespit edilen uygunsuzluklara yanıt verilmeme ihtimali olduğundan yapılan denetimin amacına ulaşmama riski bulunmaktadır. Bu doğrultuda izleme sürecinin,

uygunsuzlukların giderilmesi ve risklerin önlenmesi bakımından en az denetimin gerçekleştirilmesi kadar kritik bir öneme sahip olduğu kabul edilmektedir.

#### **4.8. İç Denetimin Uygulanma Nedenleri**

Küresel rekabet ortamında sürekli büyüme ve gelişimi hedefleyen işletmeler hem kazanç artışı yaratmak hem de kurumsal kalitede iyileştirmeler sağlamak amacıyla iç denetim yapılanmasına ihtiyaç duyarlar. Küçük ölçekli işletmelerde yöneticiler, günlük organizasyonları yönetme ve izleme olanağına sahip iken ölçek büyüdükçe karmaşıklaşan iş süreçleri yöneticilerin duyduğu kontrol ihtiyacını artırmaktadır. Önceden belirlenmiş politika ve prosedürlere dayalı olarak, faaliyetlerin etkin ilerlemesi, varlıkların korunması ve verimlilik artışı gibi konuların sağlanmasında kontrol mekanizmalarına destek sağlayan iç denetim sistemi, bu noktada işletmeler tarafından önem arz eden bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

##### **4.8.1. Sorumluluk ve hesap verme**

İç denetim faaliyetleri, yöneticilerin işletme performansını etkin bir şekilde değerlendirmeleri ve işletmenin hedeflerine ulaşacak düzeye getirilmesi açısından önem taşımaktadır. Yöneticiler, işletmedeki görevlerin doğru ve verimli bir biçimde yerine getirildiğinden emin olmak ve hedeflere ulaşılma düzeyini saptamak için iç denetim faaliyetlerine ihtiyaç duymaktadır. Ancak, yöneticilerin subjektif çabaları ve astların objektif olmama riski zaman zaman doğru bir değerlendirme yapmayı zorlaştırabilir. Tam da bu noktada iç denetçilerin rolü ortaya çıkarken denetçiler; bilgi toplama, analiz etme ve raporlama konularındaki mesleki yeterliliklerinden yararlanarak işletmenin sistem ve prosedürlerini objektif bir şekilde değerlendirerek yöneticilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi sağlamaktadır.

İç denetim birimi, Yönetim Kurulu adına tüm personelin görevlerini gereği gibi yerine getirip getirmediği konusunda incelemeler yapmakla yükümlüdür. Bu kapsamda çalışanların görev, sorumluluk ve faaliyetleriyle ilgili açıklamalar yapmakta, geri dönüşler sağlayarak bildirimler iletmekte ve elde edilen kanıtlar doğrultusunda önerilerde bulunmaktadır (Yurtlu, 2022, s.44). Ancak söz konusu incelemeler, ölçme, onaylama ve önerilerle sınırlandırılmıştır. Bu noktada dikkat edilecek önemli bir husus; denetçilerin Yönetim Kurulu gibi hareket ederek çalışanları görevlendirmemeleridir. Aksi takdirde, denetçiler nesnelliği kaybetme riskiyle karşı karşıya kalacaklardır (Müjdecı, 2005, s.45).

#### **4.8.2. Vekalet teorisi**

Ticaretin giderek artmasıyla birlikte yönetici konumunda bulunan işletme sahipleri yerini profesyonel yöneticilere devretmişlerdir. Ancak işletme yöneticileri, emekleri karşılığında daha fazla para kazanmak güdüsüyle hareket eden ve buna bağlı olarak da işletme sahipleri ile çıkar çatışması yaşayabilecek kişilerdir. Bu kişilerin her zaman kendilerine emanet edilen varlık ve kaynakları kendi çıkarları doğrultusunda kötüye kullanma riski bulunmaktadır. Söz konusu suistimalleri tespit etmek isteyen işletme sahiplerinin ise yöneticilerin nezdinde ilerleyen süreçlerin doğruluğundan emin olmak adına hem yeterli zamanları hem de yeterli bilgileri bulunmamaktadır.

Müjdecı (2005, s.30), işletme sahipleri ve yöneticiler arasındaki ilişkiyi vekalet akdine benzetmektedir. Ona göre, vekil niteliğinde hareket eden yöneticilerin görevlerini yerine getirmesi sırasında oluşabilecek düzensizlikler hakkında işletme sahiplerinin şüphelerini engelleyebilecek en önemli oluşum iç denetim sistemidir. Bu oluşum sağladığı güvence ile işletme sahiplerinin yöneticilerin görevlerini doğru bir şekilde yerine getirdiklerinden emin olmalarına olanak tanımaktadır. Ayrıca, finansal konuların yanı sıra finansal olmayan konularda da yarattığı güven duygusuyla işletme sahipleri ile yöneticiler arasındaki çıkar çatışmasını engellemektedir.

#### **4.8.3. Yönetime danışmanlık ve yardım**

İşletmenin bulunduğu noktadan daha iyi seviyelere gelebilmesi adına yönetimin istek ve taleplerini yerine getirebilecek kapasitede bir denetim sistemine ve işinin ehli olan denetçilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yönüyle etkin bir denetim sistemi içerisinde yer alan denetçiden, görevinin kendisine atfettiği mesleki eğitim ve tecrübeye sahip olması beklenmektedir. İşletmenin ihtiyacına yönelik bilgi ve deneyime sahip denetçiler hata ve hilelerin tespit edilmesinin yanında gelecekte işletmeyi olumsuz etkileyecek riskler karşısında yönetime danışmanlık hizmeti sağlamaktadır. İç denetçilerin sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için mesleki bilgi ve deneyim sahibi olmaları, olayları profesyonel bir bakış açısıyla değerlendirebilmeleri gereklidir. Müjdecı (2005, s.31), bu nitelikleri taşıyan iç denetçilerin yönetim merkezli denetçi olarak adlandırıldığını ifade etmektedir.

İç denetim faaliyetlerinin, danışmanlık fonksiyonu uyarınca organizasyona değer katmak ve yönetime destek olmak amacıyla gerçekleştirildiği bilinmektedir. İç denetimin etkinliğinden söz edebilmek için yalnızca olanın denetlenmesi ve raporlanmasıyla sınırlı kalmaksızın proaktif bir yaklaşımla karar alma süreçlerinde yönetime rehberlik edilmesi de gerekmektedir. Ancak

belirtmek gerekir ki, danışmanlık faaliyetleri, iç denetimin planlamalarından ziyade yönetimin desteğe ihtiyaç duyduğu zamanlarda harekete geçmektedir. Bu yönüyle güvence sağlama faaliyetlerinden ayrılrsa da bu iki fonksiyonun birbirini tamamladığı düşüncesi genel kabul görmektedir (Işık, 2011, s.5).

#### **4.8.4. Tasarruf yaratma**

İç denetim sisteminin işletmelerde uygulanma nedenlerinden birisi de tasarruf yaratma düşüncesidir. Gerçekleştirilen profesyonel denetimler aracılığıyla, işletme bünyesinde mevcut eksiklik ve aksaklıkların ortaya çıkarılması ve bu doğrultuda düzeltici önlemler alınması ile büyük ölçüde tasarruflar sağlanmaktadır. Söz konusu maddi kayıpların tespit edilmesi ve düzeltilmesi bazen iç denetim biriminin yıllık maliyetini karşılayacak büyüklükte olabilmektedir (Alptürk, 2008, s.30). İç denetime ayrılan finansmanın kaynak zafiyeti olarak görüldüğü durumlar karşısında denetimin yarattığı tasarruf bu noktada öne çıkmaktadır. Yaratılan tasarruflar, iç denetim birimine ayrılan finansmanın karşılığını fazlasıyla vermekte ve işletmenin uzun vadeli başarısını güçlendirmektedir. Dolayısıyla, iç denetim sistemi bir maliyet unsurunu değil işletme için uzun vadeli stratejik bir yatırımı temsil etmektedir.

#### **4.8.5. Hileli işlemlere karşı koruma**

İşletmelerin tabi olduğu piyasa koşullarının sürekli olarak değişmesi ve kullanılan finansal araçların çeşitlenmesi, iş süreçlerindeki karmaşıklık da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, işletme dışından gelecek denetimlerin maliyetlerinde bir artış yaşanmakta ve bu tür denetimlerin usulsüzlükleri ve hileli faaliyetleri tespit etme olasılığı da azalmaktadır. Özellikle küçük pay sahiplerinin yönetimde etkin bir rol oynamadığı şirketlerde, iç denetim birimlerinin rolü giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Yılmaz, 2012, s.24).

Hileli eylemler, işletmenin çıkarlarına hizmet etmek ya da işletmeye zarar vermek maksadıyla işletme içindeki kişiler tarafından gerçekleştirilebileceği gibi, işletme dışındaki kişilerce de yapılabilmektedir (Müjdecı, 2005, s.32). İç denetimin öncelikli hedefleri arasında işletme sahipleri, yöneticiler veya çalışanlar tarafından gerçekleştirilebilecek hilelerin tespit edilmesi ve bu tür eylemlerin önlenmesi yer almaktadır. Bu amaçla denetçiler, işletmede üretilen çıktıları periyodik olarak denetlemekle beraber önemli hususlara yer vermek maksadıyla raporlar oluşturmaktadır. İşletme yönetimi ise bu raporlarda sunulan bulguları dikkate alarak gerekli aksiyonları belirlemekte ve uygulamaya koymaktadır.

İşletmenin risk yönetimi politikalarını gözden geçirerek gelecekte ortaya çıkabilecek potansiyel riskleri belirlemek ve bunlara karşı önleyici önlemler geliştirmek de iç denetçilerin sorumlulukları arasındadır. Bu riskler arasında özellikle dolandırıcılık, rüşvet, varlık hırsızlığı ve diğer usulsüzlükler önemli bir yer tutmaktadır. İşletmeler, mevcut usulsüzlüklerin tespiti ve gelecekte ortaya çıkabilecek hileli faaliyetlerin önlenmesi amacıyla iç denetim sistemlerine büyük önem atfetmektedir. Bu açıdan, iç denetimin güvence ve danışmanlık fonksiyonları da ön plana çıkmaktadır.

#### **4.9. İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi**

İşletmeler, hedeflerine ulaşma amacıyla faaliyetlerini sürdürürken gerek yasal yükümlülükler gerekse işletme kültürü açısından bir takım ilke ve kurallara ihtiyaç duymaktadır. Söz konusu ilke ve kurallara uygunluğun izlenmesi ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının değerlendirilmesi, işletmedeki aksaklıkların ve eksikliklerin belirlenmesiyle çözüm önerilerinin geliştirilmesi konularında bağımsız yürütülen denetim süreçleri karşımıza çıkmaktadır. İç denetim ve iç kontrol sistemleri, birbirinden ayrı sistemler olmalarına karşın aralarında güçlü ve karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sebeple, iç denetim sürecinin herkes tarafından kabul görmesi açısından öncelikle iç kontrol süreçlerinin niteliği hakkında bilgi sahibi olunması gerekmektedir.

İç kontroller, kuruluşun amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duyduğu tüm plan, politika, prosedür ve uygulamaları kapsayan bir yönetim aracıdır (Özeren, 2000, s.3). İşletmenin maruz kaldığı riskleri azaltmak için ihtiyaç duyulan kontrollerin oluşturulması ve sürdürülmesi sorumluluğu iç kontrol sistemine aittir. İç denetim sistemleri ise iç kontrolün ortaya koyduğu kurallar uyarınca fiili durum ile olması gereken durum arasında değerlendirmeler yaparak yönetime bilgi sağlamakla, eksik ve yanlış gördüğü alanlarda öneriler vermekle yükümlüdür. Bu bağlamda iç kontrol sisteminin başarısı, iç denetimin etkinliğinden geçmektedir.

İç kontrol sistemi, belirlenen hedeflere ulaşılması, varlıkların korunması, kayıpların önlenmesi, yasal düzenlemelere uyulması, faaliyetlerin ekonomik ve etkin bir şekilde yürütülmesi konularında riskleri minimize etmek ve güvence sağlamak amacıyla tasarlanmıştır (INTOSAI, 2006, s.12). Söz konusu amaçların gerçekleşebilmesi adına iç kontrol sisteminin güvenilir olması gerekmektedir ve bu güvenilirlik ancak iç denetimin değerlendirmeleri ile sağlanmaktadır. Bu bakımdan iç denetim, iç kontrolün daha etkin ve verimli bir şekilde işlemesine katkı sağlayan etkili bir iç kontrol aracı olarak ele alınmaktadır (Aslan, 2010, ss.69-

71). Yönetim kurulu, iç kontrol süreçlerinin kalitesini ancak iç denetimin düzenlediği raporlar yardımıyla değerlendirmektedir.

İç denetim her ne kadar iç kontrolle birlikte değerlendirilse de belirli bir noktada kontrol süreçlerinden ayrılmaktadır. İç denetim, hedeflere ulaşmada bir araçtır ve fonksiyonel olarak bağımsızdır. İç kontrol ise hedeflere ulaşmayı amaçlarken organizasyonun tamamında yer almaktadır. Burada diğer ayırt edici bir özellik de iç kontrol süreçleriyle ilgili standartların Maliye Bakanlığınca, iç denetimle ilgili standartlarınsa İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenmekte olmasıdır (Çevikbaş, 2011, s.52).





## 5. HİLENİN TESPİTİ VE ÖNLENMESİ

Hilenin tespiti ve önlenmesi süreçleri, organizasyonların özellikle finansal güvenliğini sağlamak ve uzun vadeli sürdürülebilirliklerini korumak için stratejik bir öneme sahiptir. Hilelerin gerçekleşmeden önce engellenmesi, genellikle sonrasında tespit edilip düzeltilmesinden daha düşük maliyetlidir. Fakat, hilenin tamamen önlenmesine dair mutlak bir güvence sağlanamadığından, hilelerin tespitine yönelik çeşitli stratejiler de geliştirilmiştir.

### 5.1. Hile Belirteçleri: Kırmızı Bayraklar

Hileli eylemlerin ortaya çıkarılması genellikle belirli bir şüphe veya anormal bir durumun fark edilmesi ile başlamaktadır. Bu tür eylemlerin başlangıç safhasında somut ve belirleyici kanıtlar elde etmek, sonraki safhalara kıyasla daha zorlayıcıdır. Bu durumda “kırmızı bayraklar” olarak nitelendirilen hile belirteçleri, hile denetiminde önemli bir yer edinmektedir. Bozkurt (2016, s.130), kırmızı bayrakları somut kanıtlar olmaksızın bazı anormal durumların mevcut olabileceğine işaret eden göstergeler olarak tanımlamaktadır. Ona göre, bu göstergeler erken uyarı sistemi işlevi görerek hileli eylemleri belirlemeye yardımcı olmaktadır.

Gerçekleşen her hile arkasında izler bırakmaktadır ve bu izler arasında bazıları daha belirgin, bazıları ise tespiti güç olan niteliktedir. Bu izlerin fark edilmesinin ardından yapılan detaylı incelemeler ile hilenin ortaya çıkarılması süreci mümkün hale gelmektedir. Öyle ki, hileli eylemin tespiti hile belirtilerini tanıyıp izlemek suretiyle daha hızlı gerçekleşmektedir. Belirtiler, işletmenin yapısından veya çalışanlarından kaynaklı olmakla beraber hile üçgenindeki unsurlardan en az birinin varlığını göstermesi açısından önem taşımaktadır (Türedi ve Alıcı, 2014, s.125). Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü, çeşitli hile belirtilerini tanımlayarak bu belirtilerden beş veya daha fazlasının mevcut olması durumunda hilenin gerçekleşme olasılığının yüksek olduğunu ifade etmektedir. (IIA, 2004’ten akt. Türedi ve Alıcı, 2014, s.126).

Söz konusu belirteçler, hile ihtimalinin yüksek olduğuna dikkat çekmekte fakat hilenin kesin olarak mevcut olduğunu söylemekte yetersiz kalmaktadır. Türedi (2020, s.43), belirtilerin doğrudan kanıt teşkil etmediğini vurgulamakta ve bunları derinlemesine araştırılması gereken olağan dışı durumlar olarak tanımlamaktadır. Hilenin erken safhalarda tespit edilmesi zararın minimize edilmesi açısından önem teşkil ederken kırmızı bayraklar bu noktada bir rehber olarak yol göstermektedir.

### 5.1.1. Yönetimle ilgili belirtiler

Yönetim düzeyinde gerçekleşen hilelerin tespiti, genellikle belirli düzeyde uzmanlık ve yetkinlik gerektirmesi bakımından kolay olmamaktadır. Bu tür hileler, çoğunlukla mali tabloların gerçek durumundan daha iyi bir şekilde sunulmasını amaçladığı için “hileli finansal raporlama” olarak da adlandırılmaktadır. Finansal tablo hilelerinin çoğu, tahmini kazanç hedeflerine ulaşamamanın yarattığı baskı, açgözlülük, hırs ve yüksek beklentiler gibi etkenlerden kaynaklanmaktadır.

Bozkurt (2016, ss.130-134), yönetim tarafındaki hile belirtilerini dikkat edilmesi gereken şu alanlar üzerinden ele almaktadır:

- Yüksek borcu bulunan ve mali sıkıntılar yaşayan yöneticiler,
- Zararlı alışkanlıkları bulunan yöneticiler,
- Sabıka geçmişi olan yöneticiler,
- Dürüstlük ve ahlaki değerlere sahip olmayan yöneticiler,
- Üst düzey pozisyonlarda olup güvenilirlik düzeyi yüksek yöneticiler,
- Mali başarısı işletmenin başarısıyla ilişkili yöneticiler,
- Çalışanların görüş ve önerilerine yeterince önem vermeyen yönetim tarzı,
- Uzun süre izin kullanmaktan kaçınan yöneticiler,
- Kalite açısından düşük yönetim kadrosu.

### 5.1.2. Örgüt ile ilgili belirtiler

Örgüt yapısında mevcut olan düzensizlikler esasen işletmedeki hile gerçekleşme olasılığını ortaya koymaktadır. Bu düzensizlikler arasında aşırı derecede karmaşık işletme yapıları, yönetim kurulu ve denetim komitesi üyelerinin etkin bir şekilde yapılandırılmamış olması, işletmede ahlaki standartların ve örgüt kültürünün zayıf bir şekilde yansıtılması ve üst yönetimdeki yapılan sık değişiklikler yer almaktadır (Türedi, 2020, s.27).

Bu belirtilerin dışında Bozkurt'un (2016, ss.134-135) ele aldığı örgüt yapısına ilişkin bazı hile belirtileri de şu şekildedir:

- Yönetim kurulunun ve denetim sisteminin kalite yetersizliği,
- Etik kuralların zayıflığı,
- Zorbalık ve diktatörlük temelli bir yönetim tarzı,
- Örgüt yapılarının yönetim veya denetim etkinliğini azaltması (örneğin; genel merkeze uzak olan fabrikalar, ofisler, depolar),
- Etkin olmayan iç denetim bölümü,

- Ortaklık ilişkisi içinde olunan şirketlerle olağan dışı işlemler yapılması,
- Yüksek riskli sektörlerde faaliyet gösterilmesi,
- Eski teknolojiye sahip veya kullanılmayan varlıkların fazla olması.

### 5.1.3. Üçüncü kişilerle ilgili belirtiler

İşletme çalışanlarının özellikle de yönetici pozisyonundaki kişilerin, çıkar sağlamak amacıyla işletme dışındaki taraflarla iş birliği yapabileceği durumlar söz konusu olabilmektedir. İş ilişkilerinin giderek karmaşıklaştığı günümüz şartlarında, bir işletmenin yöneticileri ile üçüncü taraflar arasındaki kurulan ilişkileri izlemenin veya kontrol etmenin fazlasıyla zor olduğu kabul edilmektedir. Doğan ve Ceylan (2021, s.310), denetçilerin sıklıkla değişmesi, yöneticilerin bağımsız denetçilere karşı sergilediği sert tavırlar, işletmenin sermaye piyasası kuruluşları ve maliye idareleriyle geçmişte yaşadığı sorunlar ve yöneticilerin kamu otoritelerine karşı kayıtsız tutumlarını üçüncü kişi ilişkilerindeki anormallikler arasında değerlendirmektedir.

Bozkurt (2016, ss.156-160), denetçilerin sık sık değiştirilmesi meselesine özel bir vurgu yaparak bu durumun sebeplerini; denetçi ile işletme yönetimi arasında görüş birliğinin sağlanamaması, denetçinin hileyi tespit edebilecek aşamaya gelmesi veya denetçinin bir hileyi açığa çıkarmış olmasıyla ilişkilendirmektedir. Ona göre üçüncü taraflarla kurulacak hile birliğinin belirtileri şu şekildedir:

- Yüksek fiyatlı alımlar,
- Kalitesiz ürün alımları,
- Alınmayan mal ve hizmetler için yapılan ödemeler,
- İhtiyaç dışı mal ve hizmetlerin satın alınması,
- Usulsüz fiyat teklifleri,
- Prosedürlere uymayan ödemeler,
- Satıcı listelerinin güncellenmemesi,
- Muhasebe kayıtları ile tedarikçi beyanları arasındaki tutarsızlık,
- Belgelerde yapılan değişiklikler,
- Kişisel kullanım için alınan mal ve hizmetler,
- Hayali alımlar için düzenlenen faturalar,
- Eksik mal teslimatı.

### 5.1.4. Muhasebeyle ilgili belirtiler

Muhasebe kayıtlarında belirgin bir şekilde dikkat çeken birtakım gariplikler hile şüphesi uyandırabilmektedir. Özellikle bu tür anormallikler düzenli olarak tekrar ediyorsa ve birden

fazla şüpheli durum söz konusuysa, hile olasılığı daha güçlü hale gelmektedir (Bayrakdar, 2019, s.58).

Muhasebe alanında gerçekleştirilen anormallikler aşağıdaki gibidir (Albrecht ve Albrecht, 2003, s.57):

- Nakit varlıkların büyüklüğü,
- Yüksek miktarda kayıp envanter ve aktifler,
- Suistimale açık aktifler açısından yetersiz kayıtlar,
- İşlemlerin zamanında ve uygun şekilde kaydedilmemesi veya belgelenmemesi,
- Sabit varlıklardaki fiziksel korumanın eksikliği,
- Düşük miktarda, yüksek değerde veya yüksek talepte olan envanter özellikleri,
- Kolayca el değiştirebilen aktifler,
- Düşük pazarlanabilirliğe sahip sabit varlıklar,
- Yetki dışı yapılan işlemler,
- Finansal çıktıları önemli ölçüde etkileyen son dakika değişiklikleri,
- Kayıp belgeler,
- Aslı bulunmayan fotokopi belgeler,
- Uzlaşmada yer alan açıklanmamış maddeler,
- Yönetim ve çalışanların çelişkili veya mantıksız yanıtları,
- Varlık kayıtları ile doğrulama yanıtları arasındaki olağan dışı tutarsızlıklar.

#### **5.1.5. İç kontrol zayıflıklarıyla ilgili belirtiler**

İşletme bünyesindeki iç kontrol yapısının zayıflığı veya etkinsizliği hileye elverişli bir zemin hazırlaması yönüyle hile belirtileri arasında ele alınmaktadır. Öyle ki, iç kontrol sistemi hile oluşumunu engellemekte, engelleyemediği yerlerde ise zorlaştırmaktadır. Doyrangöl (2002, s.48), iç kontrol yapısının hilenin ortaya çıkarılmasında ve sorumlu olanların tespit edilmesinde önemli bir yere sahip olduğunu vurgulamaktadır.

İç kontrol sistemindeki zayıflıklar, kimi zaman görev ayrılığı ilkesinin yeterince uygulanmaması kimi zaman da varlıkların fiziksel korunmasına yönelik önlemlerin yetersiz kalması gibi farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bu alandaki hile belirtileri genel olarak şu şekilde değerlendirilmektedir (Bozkurt, 2016, s.152; Çatıkkaş ve Çalış, 2007, s.200; Doğan ve Ceylan, 2021, s.309):

- Ciro edilen veya iptal edilen çeklerin yeterince kontrol edilmemesi,
- Nakit ödemelerde, tahsil eden kişi ile kayda alan kişinin aynı olması,

- Muhasebe süreçlerinin yalnızca bir veya iki kişinin sorumluluğuna bırakılması,
- Sistem şifrelerinin uzun süre değiştirilmemesi,
- Bağımsız kontrollerin eksikliği,
- Belge akış düzeninin yetersiz olması,
- Muhasebe sisteminin işletme ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalması,
- Görev tanımları ve organizasyon şemasının eksiklikleri,
- İç denetim sisteminin etkin olmaması,
- Denetim komitesinin yetersiz veya eksik olması.

Türedi (2020, s.33), söz konusu zayıflıkları aşağıda yer alan örnekler ile çeşitlendirmektedir:

- Davranış kurallarına uyulmaması,
- Birbirine saygı duymayan çalışanlar,
- Ekip bilincinin yerleşmemiş olması,
- Müşteri ilişkilerinde yasa ve işletme kurallarına aykırı hareket edilmesi,
- Hem kişisel hem de işletme verilerinde gizliliğin sağlanamaması,
- Bütçe planlarının mevcut olmaması,
- Fiziksel kontrollerin eksik olması,
- Tedarikçi mutabakatlarının sağlanamaması,
- Hedeflere ulaşma derecesinin ve kaynak kullanımının değerlendirilmemesi.

#### 5.1.6. Olağan dışı davranışlar

Hilenin tespit edilmesindeki esas amaç, hile belirtisi taşıyan anormalliklerin en erken aşamada belirlenmesidir. Anormal ise, önceden normal olarak tanımlanmış bir kalıptan zaman içinde sapma gösteren her şeydir. Anormallik durumu bir davranışta hissedilebileceği gibi muhasebe verileri veya örgütle ilgili süreçlerde de karşımıza çıkabilmektedir. Hileli eylemlerin ortaya çıkarılma sürecinde dikkat edilecek önemli hususlardan biri kişilerin davranışlarında ve hareketlerinde meydana gelen ani değişimlerdir (Tarhan Mengi, 2013, s.46). Söz konusu değişimler, kişinin yalnızca iş ortamında değil iş dışındaki yaşamında da meydana gelmektedir.

Hile, faillerinde korku ve suçluluk duygularını tetikleyerek onları stresli bir duruma sürükleyen bir eylemdir. Bunun sonucunda da kişilerde olağan dışı davranış bozuklukları baş göstermektedir. Bu tür davranışlar Bozkurt (2016, s.165) ve Pazarçeviren (2005, s.7) tarafından şu şekilde ele alınmaktadır;

- Uykusuzluk
- Zararlı alışkanlıkların tüketiminde artış,

- Fazla sinirlilik hali,
- Aşırıya kaçan şüphecilik,
- İşini kaybetme kaygısı,
- Hoşgörüsüzlük,
- Ürkeklik hali,
- Sakinleşmekte zorluk çekme,
- Hasta olmaktan ve işe gelmemekten çekinme,
- Kişilerin yüzüne doğrudan bakamama,
- Yakın çevreden utanma,
- Savunmacı ve tartışmacı tutum.

Stres ortamı yaratmayan ve bu tür davranış bozuklukları göstermeyen hilekârlar da bulunmaktadır. Bu bireyler genellikle asosyal ve psikopat özellikler taşıyan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve Ceylan, 2021, s.308). Söz konusu kişiler, hiçbir koşulda suçluluk duygusu taşımamakla bilinirler.

## 5.2. Hilenin Tespit Edilme Biçimleri

Hileler, sebep olduğu finansal kayıpların yanı sıra itibar kaybı, hukuki sorunlar, çalışan bağlılığında azalma gibi olumsuz etkileri de beraberinde getirmektedir. İşletmeler, hileleri gerçekleşmeden önce önlemek ve gerçekleştikten sonra ortaya çıkarmak amacıyla etik bilincinin oluşturulması, ihbar hatlarının kurulması, düzenli denetimlerin gerçekleştirilmesi, iç kontrol sistemlerinin iyileştirilmesi gibi çeşitli yöntemler geliştirmektedir.

Hileli eylemlerin tamamen ortadan kaldırılması her ne kadar mümkün olmasa da bu tür davranışların engellenmesi veya en kısa sürede tespit edilmesi için çeşitli önlemlerin alınması bir zorunluluk haline gelmiştir. Söz konusu uygulamalar hilenin ortaya çıkarılmasına yönelik birtakım stratejilerden meydana gelmektedir fakat tüm işletmeler için ortak bir stratejiden bahsetmek pek mümkün değildir. Bu süreçte, organizasyonun yapısı, ölçeği ve faaliyet gösterdiği alan gibi farklı unsurlar dikkate alınarak kuruma özgü politikaların oluşturulması önem taşımaktadır.

Hilenin tespit süreci esasen, kesin kanıtların elde edilmesinden önce yanlış giden birtakım şeylerin olduğunu düşünerek hilenin varlığına dair belirtilerin aranması ile başlamaktadır. Türedi (2020, s.38), şüphenin ihbar, şikâyet, tesadüf veya iç kontrol yapısı sayesinde ortaya çıktığını belirtmektedir. Özellikle, iç kontrol yapısı çerçevesinde izlenen süreçlerde meydana

gelen olağan dışı sapmaları ve davranışları hileye işaret edebilecek göstergeler olarak ele almaktadır.

ACFE (2024, s.24) raporunda, dünya genelinde hileli eylemlerin tespit edilme biçimleri çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır:

- İhbar %43
- İç denetim %14
- Yönetim incelemesi %13
- Belge incelemesi %6
- Hesap mutabakatı %5
- Şans eseri %5
- Bağımsız denetim %3
- Otomatik işlem/ Veri izleme %3
- Gözlem %2
- Diğer %2
- Kamu kurumlarının tespitleri %2
- İtiraf %1

Söz konusu veriler, hile tespitinde en büyük katkının gelen ihbarlar aracılığıyla sağlandığını ortaya koymaktadır. İhbar hatlarının ve gizli bildirim mekanizmalarının kurulması, hile tespit oranının %43'e ulaşmasında temel bir etken olarak öne çıkmaktadır. Hile tespit yöntemleri arasında ikinci sırayı iç denetim faaliyetleri almakta olup %14 oranında başarı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, yönetim incelemeleri de hile tespitinde %13 oranında katkı sunmaktadır. Bu üç yöntem, toplamda hile tespitine %70 oranında katkı sağladığından, işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Her alanda mutlak başarıya ulaşmak mümkün olmasa da önceliğin bu üç ana yöntem verilmesi ve iyileştirmelerin bu alanlarda yapılması önerilmektedir. Bu strateji, hile tespit süreçlerinin etkinliğini artırmada önemli bir adım olacaktır.

### **5.3. Hilenin Tespit Edilmesindeki Yaklaşımlar**

Son yıllarda hızla ilerleyen teknolojik gelişmeler, işletmelerin organizasyon yapısını değiştirmekte ve faaliyetlerindeki işlem sayısını artırarak çeşitlilik kazandırmaktadır. Fakat bu değişimler, işletmeler için çeşitli riskleri de beraberinde getirmektedir. Bunun sebebi, faaliyet alanı genişleyen ve işlem yoğunluğu artan işletmelerin, yönetim süreçlerinin karmaşıklaşmasıyla birlikte hata ve hileye açık bir konuma gelmesidir. İşletmelerin karşı karşıya olduğu hile riskine yanıt verebilmek için öncelikle bu riski kabul etmek gerekir.

Akabinde alınacak önlemlerin fayda ve maliyeti çerçevesinde uygun stratejiler belirlenmelidir. Buradaki amaç hile riskini kabul edilebilir bir seviyeye indirmek ve hilenin tespitini kolaylaştırmaktır.

Singleton ve diğ. (2006), hilenin ortaya çıkarılmasında işletmelerin uygulayacağı bir dizi hile karşıtı yaklaşımdan söz etmektedir (Akt. Türedi, 2020, s.42):

- **Doğrudan Yaklaşım:** Doğrudan yaklaşım esasen yüzleşmeye dayalı ve emir verici bir nitelik taşımaktadır. Bu yöntem, çalışanlara genellikle “hırsızlık yapmayın; eğer yaparsanız ve bunu fark edersek sizi işten çıkarırız” şeklinde bir mesaj vermektedir. Genellikle hileyi engellemeye yönelik herhangi bir çabaya sahip olmayan işletmeler, bilinçli ya da bilinçsiz olarak bu yaklaşımı benimseyebilirler. İşletmelerinde bir hile tespit edildiğinde, hileli eylemi gerçekleştiren çalışan işten çıkarılmakta ve detaylı bir soruşturma yapılmaksızın durumu anlamak ve nedenlerini ortadan kaldırmak için herhangi bir aksiyon alınmamaktadır. Ayrıca, yönetim tarafından bu tür eylemlerin gerçekleşebileceği pek düşünülmediği için bu durum genellikle şaşkınlıkla karşılanacaktır.
- **Önleyici Yaklaşım:** Önleyici yaklaşım, potansiyel hilekârların tespitini hedeflemektedir. Bu doğrultuda, adayların özgeçmişleri, adli sicil kayıtları, referansları ve ülkemizde henüz yaygınlaşmakta olan kredi notları gibi çeşitli bilgiler incelenmektedir. Ayrıca, kişilik analizi testlerinden yararlanılarak bireylerin dürüstlük ve ahlaki değerleri hakkında bilgi edinilmeye çalışılmaktadır. Böylelikle, hileli eyleme meyli bulunan kişilerin daha işe alım aşamasında belirlenmesi amaçlanmaktadır. İlaveten, görevler ayrılığı ilkesi gibi iç kontrol mekanizmaları da bu yaklaşımın içerisinde değerlendirilmektedir.
- **Tespit Edici Yaklaşım:** Bu yaklaşımda çeşitli uygunsuzluklar meydana geldikten sonra müdahale edilmektedir. Olağan dışı olarak değerlendirilen her türlü tutarsızlık dikkatle incelenmekte ve bu tutarsızlıkların hile ihtimali taşıyıp taşımadığı araştırılmaktadır. Meydana gelen anormalliklerin kaynağını belirleyebilmek ise sürecin en kritik aşamasını oluşturmaktadır.
- **Sigorta Yaklaşımı:** Sigorta yaklaşımı, hilenin önlenmesine değil, olası bir hile durumunda işletmelerin karşılaşabileceği finansal kaybı minimize etmeye odaklanmaktadır. Hile meydana geldiğinde sigorta teminatları gibi mali güvence mekanizmaları devreye girerek işletmenin finansal güvenliğini sağlar.

#### **5.4. Hilenin Tespit Edilmesinde Kullanılan Teknikler**

Hilenin ortaya çıkarılmasında kullanılan teknikler temelde iki yaklaşıma dayanmaktadır. İlk yaklaşım, hile belirtileri ortaya çıktıktan veya bir ihbar aldıktan sonra şüphe üzerine incelemelerin yapıldığı reaktif yaklaşımdır. İkinci yaklaşım ise fırsat ve tehditleri önceden belirleyerek olumsuzlukları minimize etmeyi amaçlayan proaktif yaklaşımdır (Ertikin, 2017, s.78). Her ikisinde de hilenin tespit edilmesi ve bir daha tekrarlanmamak suretiyle engellenmesi için çeşitli tekniklerden yararlanılmaktadır.

Hileye yönelik tespit çalışmalarının başarılı olabilmeleri için üst yöneticilerin yeterli desteği sağlaması gerekmektedir. Türedi (2020, s.45), yararlanılan teknikler ne denli güçlü olursa olsun üst yönetim tarafından desteklenmedikçe sonuç almanın zor olacağını vurgulamaktadır. Öyle ki, gelişen teknolojilerin hilelerin tespiti ve önlenmesi kapsamında sunduğu güçlü araçlar da göz ardı edilmemelidir. Teknolojinin hileye karşı işletmeler lehine etkin bir şekilde kullanılması için yönetimin açık fikirli olarak teknolojik dönüşümlere destek vermesi önem teşkil etmektedir.

##### **5.4.1. Analitik prosedürler**

Hilelerin ortaya çıkarılmasında teknoloji kullanımının en etkili yolu analitik yöntemlerin kullanılmasıdır. Denetim sürecine göre çeşitlilik gösteren bu yöntemler, gelişmiş veri analiz programları olabileceği gibi basit bir çalışma tablosu da olabilmektedir. Esas olan, beklenen ilişkilerin geçmiş verilerle veya belirlenen standartlarla karşılaştırılmasıdır (Kiracı, 2005, s.108). İlişkiler arasında sapmaya neden olan bazı koşullar olağan dışı işlemlere, muhasebe yöntemlerindeki değişikliklere, iş değişikliklerine veya mali tablolarda yapılan hata ve hilelere işaret etmektedir (Kepekçi, 1996, s.34).

BDS 520’de analitik prosedürler, finansal ve finansal olmayan veriler arasındaki anlamlı ilişkilerin analiz edilmesi yoluyla, finansal bilgilerin değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Analitik prosedürlerin ayrıca, beklenen değerlerden önemli ölçüde sapma gösteren veya diğer bilgilerle tutarsızlık arz eden ilişkilerin araştırılmasını da kapsadığı ifade edilmektedir (BDS 520, 2014, s.6).

Analitik inceleme prosedürlerinin amacı esasen işletme içinden ve dışından elde edilen bilgilerin, işletmenin denetçiye sunduğu bilgiler ile karşılaştırmalı olarak incelenmesidir. Bu süreçte, verilerin mantıklı ilişkileri incelenerek mali tablo yanlışlıkları saptanmaya çalışılmaktadır. Denetçi, böylelikle denetim esnasında hangi alanlarda yoğunlaşması gerektiğini belirleyerek muhtemel yanlış kararlarında önüne geçmektedir. (Çalış, 2011, s.34).

Analitik prosedürler, denetimin her aşamasında uygulanabilmekle beraber hangi aşamada tercih edileceği denetçinin amaçlarına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Öyle ki, işletmenin yapısına ve denetçinin bakış açısına göre denetimin planlanma aşamasında, yürütülme/test etme aşamasında veya tamamlanma aşamasında kullanılabilmektedir. En çok tercih edilen analiz teknikleri ise oran analizi, dikey analiz, karşılaştırmalı tablolar analizi, trend analizi ve ussalık testleridir (Çelik, 2019, s.51).

Çalış (2011, ss.32-33), analitik inceleme prosedürlerinin faydalarını şu şekilde ele almaktadır:

- Zamandan tasarruf sağlar,
- Doğru ve güçlü kontrol sonuçları elde edilmesine yardımcı olur,
- Kontrol oluşturma sürecinde daha objektif bir yaklaşım sunar.
- Anahtar faktörleri ve müşteri ilişkilerini daha iyi anlamaya yardımcı olur.
- Karar prosedürlerinin daha iyi dokümantasyonunu sağlar.
- Denetleme alanının tanımlanmasına katkıda bulunur.
- Potansiyel riskli alanlara dikkat çeker.
- İlgili çalışmaları kolaylaştırır.
- Risk analizlerinin daha kapsamlı ve doğru bir şekilde yapılmasına olanak tanır.
- Denetim ve denetçi için tekniklerin planlanmasında ve denetim sürecinin gözden geçirilmesinde destek sağlar.
- Belirli konularda denetim için gerekli kanıtları sunar.
- Denetim sürecinin sonunda genel bir değerlendirme yapılmasına katkıda bulunur.

#### **5.4.2. Benford kanunu**

Hesap makinelerinin olmadığı, hesaplamaların logaritma tablolarının yardımıyla yapıldığı zamanlarda bir olgu Amerikalı bilim insanı Simon Newcomb'un dikkatini çekmiştir (Köse ve Özdemir, 2019, s.272). Newcomb'un gözlemlerine göre logaritma kitaplarının ilk sayfaları diğer sayfalara kıyasla daha kirli ve yıpranmış durumdadır; bir ile başlayan sayfalar, iki ile başlayan sayfalara göre daha fazla kullanılmıştır ve bu eğilim sonra gelen sayılarla ilgili sayfalar için de benzer şekilde devam etmiştir. Newcomb, gözlemlerini ilk kez 1881 yılında yayımladığı bir makalede dile getirmiştir ancak o dönemde “kirli sayfalar” teorisi beklenen ilgiyi görmemiştir. 1938 yılında fizikçi Frank Benford da benzer bir gözlem yaparak logaritmik kanunu ortaya koymuştur. Benford'un çalışması, nehirlerin uzunlukları, nüfus, gazete tirajları ve elementlerin atomik yapısı gibi birçok farklı alandan yaptığı gözlemler sayesinde Newcomb'un çalışmasına kıyasla daha geniş bir bilinirlik kazanmıştır. Bu sebeple yasa

günümüzde Benford Yasası olarak tanınmaktadır (Ertikin, 2017, s.86). Yasa, zaman zaman dijital analiz yöntemi olarak da nitelendirilmektedir.

Dijital analiz, sayılar arasında anormallik sergileyen oluşumları tespit etmeye yönelik kullanılan bir data analizidir. Yasaya göre herhangi bir veri kümesinden rastgele seçilen sayıların ilk basamağının 1 olma olasılığı 1/9 değil %30,1'dir. Aşağıdaki tabloda Benford Yasasına göre rakamların ilk basamakta görülme sıklıkları, başka bir deyişle frekansları yer almaktadır.

Tablo 5.1. Benford Yasasına Göre Rakamların Çıkış Frekansı

| İlk rakam      | 1     | 2     | 3     | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    |
|----------------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|
| İlgili frekans | %30,1 | %17,6 | %12,5 | %9,7 | %7,9 | %6,7 | %5,8 | %5,1 | %4,6 |

Kaynak: Kiracı, 2005, s.109

Benford analizi, geçmişten günümüze dek matematik, istatistik, fizik ve sosyal bilimler gibi çeşitli alanlarda uygulama alanı bulmuştur. Denetim faaliyetlerine etkin bir şekilde kullanılan Benford analizi, yanlış ve hatalı hesaplamaları belirlemek için basit ve etkili bir araçtır. Bu analiz, denetim süreçlerinin tüm aşamalarında denetçilerin sakıncalı verileri tespit etmelerine yardımcı olmaktadır (Krakar, 2009'dan akt. Köse ve Özdemir, 2019, s.273).

Özçelik ve Bayraktıoğlu (2016, s.137), Benford Yasasının tüm veri kümesini analize tabi tutmasından dolayı örnekleme kaynaklı tespit edememe riskini azalttığını, bu açıdan denetim faaliyetlerinin etkinliğini artırdığını ifade etmektedir. Ancak yine de Drake ve Nigrini (2000, s.132), dijital analizden maksimum verimi elde etmek için veri kümesinin kapsamlı bir şekilde anlaşılması gerektiğini ve veri kümesinin analizi sınırlayıcı özelliklerin de göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamaktadır.

İnsanlar hileli bir sayı oluşturduklarında genellikle alışkanlıklarından dolayı bazı rakamları tekrar etme eğilimine gitmektedir. Mali tablolardaki hileli muhasebe işlemlerinin tespit edilmesine olanak tanıyan bu analizin temel noktası da insanların rastgele davranmayacağı görüşünü esas almaktadır. Benford Yasası, muhasebe verilerindeki hileleri tespit etmede etkili sonuçlar vermektedir çünkü hileli veriler logaritmik bir dağılım sergilememektedir. Ancak yasa hatalar üzerinde aynı başarıyı gösterememektedir ve bu durum, doğru muhasebe veri setlerinin düzenli bir logaritmik dağılım göstermesi ile doğrudan ilişkilendirilmektedir. İnsanlar kendilerine avantaj sağlamak amacıyla genellikle rastgele davranmadıklarından bu tür veriler Benford Yasası'na uymamaktadır (Tarhan Mengi, 2013, s.131).

Benford Yasası'nın hileli eylemleri tespit etme amacıyla kullanımı ilk kez Mark Nigrini tarafından yapılan çalışmalarla gündeme gelmiştir. Nigrini, söz konusu yasanın uygulanabilirliğini gösteren bir model geliştirerek muhasebe verilerinin bu yasaı izlediğini, sapmalarınsa standart istatistiksel testlerle kısa sürede ortaya çıkarılacağını ifade etmiştir. Nigrini, bu yöntemi bir program haline getirilerek vergi kaçakçılığını engellemeye yönelik çalışmalar yürütmüştür. Polis ile iş birliği yaparak New York'ta bulunan yedi şirketteki muhasebe hilelerini ortaya çıkardığı da ayrıca bilinmektedir (Akkaş, 2007, s.198).

#### **5.4.3. Uzman sistemler**

Hilenin tespitinde kullanılan bir diğer teknik, insanın düşünme süreçlerini modelleyen bilgisayar yazılımları olarak nitelendirilen uzman sistemlerdir. Bu sistemler esasen, alanında belirli yetkinliğe ulaşmış uzman kişilerin düşünme süreçlerini temel almaktadır. Kullanıcıların görevleriyle ilgili karar alma ve yeteneklerini geliştirmeyi hedefleyen bu sistemler, hesaplamalardan ziyade mantıksal süreçlere dayanmaktadır (Kiracı, 2005, s.110). Uzman sistemler, karar verme sürecinde ihtiyaç duyulan bilgiyi sağlayarak yönetim süreçlerine destek olmaktadır. Öyle ki, belleklerinde biriktirdikleri verileri analiz ederek uzmanlık gerektiren sorunlar için çeşitli çözüm önerileri sunma kapasitesine de sahip oldukları bilinmektedir.

Anthem şirketi tarafından geliştirilen Finansal Suç Araştırmacı programı, uzman sistemler kategorisine giren yazılımlardan biridir. Bu program, kullanıcıların satın alma işlemleri ve sözleşmelerdeki hile belirtilerini tespit etmelerine yardımcı olmaktadır. Kullanıcılara, herhangi bir yönetim veri tabanında hile belirtilerini tespit etmeye yönelik sorular sorma imkânı yaratmaktadır. Son aşamada ise belirli hile şemaları kullanılarak karşılaştırmalar yapılmaktadır (Kiracı, 2005, s.110).

#### **5.4.4. Yapay sinir ağları**

Yapay sinir ağları, insan beyninin çalışma prensiplerinden ilham alınarak geliştirilen bilgisayar sistemlerinin ve yazılımlarının doğrusal olmayan ilişkilerin farklı bakış açılarıyla değerlendirilmesine olanak veren yapay zekâ uygulamalarıdır. Temel amaçları, bilgisayarların insanlar gibi düşünmesini ve davranmasını sağlamaktır (Coşkun ve diğ., 2015, s.338). Söz konusu oluşum, güçlü bir istatistiksel modelleme yöntemi olarak işlev görmektedir. Bu yöntem veri setindeki işlemler arasındaki fonksiyonel ilişkileri belirlemekte ve bu işlemleri tanıma, sınıflandırma, değerlendirme, tahmin ve kontrol işlevlerine tabi tutmaktadır (Doğan ve Kayakıran, 2017, s.182).

Yapay sinir ağıları, birden fazla sinir hücresinin birleşmesiyle oluşmaktadır ve bu durum, milyarlarca biyolojik sinir hücresinin bir araya gelerek beyni oluşturmaya benzer şekilde tasvir edilmektedir. Sinir hücreleri genellikle birkaç katman halinde bir araya gelerek bir yapay sinir ağını meydana getirmektedir (Yıldız, 2006, s.63).

Bir anlamda insan beynini taklit eden yapay sinir ağıları, paralel bilgi işleme sistemleri olarak da düşünülebilir. Bu ağlar, belirli olaylara ait örneklerle eğitilerek bilgilendirilmekte, bu örneklerden yola çıkılarak genellemeler yapılmaktadır. Böylelikle daha sonra ortaya çıkacak veya o ana kadar karşılaşılmamış olaylar için çözümler geliştirilmektedir (Aygören ve diğ., 2012, s.77).

Yapay sinir ağlarının öğrenme yeteneği, insan beynine benzemesi açısından beynin çalışma prensiplerine yakın bir işlev görmektedir. Sürecin ilk aşması, yapay sinir ağı modelini eğitmek için verilerin kullanılmasıdır. Bu eğitim aşamasında, yapay sinir ağı modelini oluşturma yanı sıra daha hızlı sonuçlar elde edebilmek için çeşitli bilgisayar yazılımlarından yararlanılmaktadır. Yapay sinir ağı, eğitim verilerindeki ilişkileri öğrenerek işlemekte ve akabinde çözümler yapmaktadır. Eğitim tamamlandıktan sonra, modelin karar vermesi gereken yeni veriler sunulmaktadır. Son olarak yapay sinir ağı, bu yeni veriler doğrultusunda karar verme sürecini gerçekleştirmektedir (Kiracı, 2005, s.110).

#### **5.4.5. Veri analizi**

Veri analizi, bir soruşturma sürecinde örneğin mali denetim veya yolsuzluk araştırması gibi iç ve dış kaynaklardan elde edilen veriler aracılığıyla daha önce fark edilmeyen veya belirsiz olan sonuçlara ulaşma sürecidir. Başka bir deyişle, ham verilerden anlam çıkarma tekniğidir. Genellikle yolsuzluk araştırmalarında, mali denetimlerde, pazarlamada, risk analizlerinde ve kriminal soruşturmalarda tercih edilmektedir (Kiracı, 2005, s.111).

Veri analiz teknikleri, verilerin derinlemesine incelenerek anlamlı sonuçlar çıkarılmasına olanak tanımaktadır. Bu teknikler esasen, bir sağlık taraması sürecinde kullanılan çeşitli tıbbi yöntemlere benzetilmektedir. Her ikisinde de amaç eldeki mevcut verilerden deliller elde etmektir. Veri analiz tekniği olarak nitelendirilebilecek çeşitli analiz yöntemleri bulunmaktadır. İstatistiki analiz, numerik analiz, ilişki analizi, olay akış analizi, kimlik tespiti ve kimlik eşleştirmesi, coğrafi analiz, grafik analizi gibi teknikler bunların bir kısmını oluşturmaktadır (Çelik, 2019, s.55).

## 5.5. Hilenin Önlenmesi

Hilenin meydana gelmeden önce engellenmesi, işletme kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak açısından kritik bir öneme sahiptir. Hilelerin gerçekleşmeden önlenmesi, genellikle meydana geldikten sonra tespit edilmesi ve düzeltilmesinden çok daha düşük maliyetlidir. Bu farkındalığı kavrayan işletme yöneticileri, hile önleme stratejilerini geliştirme ve güçlendirme yönünde çalışmalar yürütmektedir.

Her bireyin kendine özgü değerleri ve etik normları bulunmaktadır. Ancak, baskı altında kaldıklarında ya da uygun fırsatlar bulduklarında, bazı çalışanlar dürüst olmayan davranışlar sergileyebilmektedir (Erdem, 2014, ss.14-16). Zaman zaman bireyler için hileli eylemler tek çıkar yolu olarak görülmektedir; bu durumun en önemli nedeni ise bireylerin üzerlerinde hissettikleri baskılardır. Bu bağlamda, baskıya neden olan faktörlerin ortadan kaldırılmasına yönelik stratejiler geliştirilmesi, usulsüzlüklerin önlenmesine katkıda bulunabilmektedir (Doğan ve Ceylan, 2021, s.311). Özellikle maddi sorunlar, sağlık problemleri ve ailevi meseleler gibi kişisel alanlarda sunulan destekler, bireylerin üzerindeki baskıyı hafifleterek dürüst davranışları teşvik edebilmektedir.

Fırsatını yakaladığı an küçük veya büyük fark etmeksizin usulsüzlük davranışlarına yönelen kişiler, en dikkat edilmesi gereken kişiler arasındadır. Hile eğilimini minimize etmek amacıyla ihtiyaca yönelik stratejiler geliştirilmelidir. Bu stratejiler, kimi zaman etkili iç kontrol sistemlerinin kurulması kimi zamanda denetim mekanizmasının iyileştirilmesi gibi farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Söz konusu uygulamalar, yönetimin kararına göre çeşitlenebilmekte ve işletmenin ihtiyacına göre şekil alabilmektedir.

### 5.5.1. Güvenilir kişilerin istihdam edilmesi

Hile önleme stratejilerinde atılacak ilk adım, işe alım sürecinde ahlaki değerlere sahip, dürüst ve güvenilir bireylerin istihdam edilmesine özen gösterilmesidir. İşe alım görüşmeleri sırasında adayların geçmiş çalışma hayatı, referansları, adli sicil kayıtları ve ulaşılabiliriyorsa zararlı alışkanlık ve borç durumları olabildiğince araştırılmalıdır. Bu yaklaşım, hem aday hakkında olumsuz durumların ortaya çıkarılmasına olanak tanımakta hem de gelecekte ne denli hileye yönelebileceği konusunda bilgi sağlamaktadır.

İşe alım politikalarının oluşturulması, başlangıçta maliyetli ve zahmetli gibi görünse de güvenilir bir çalışan kadrosu oluşturabilmek ve hileye meyilli davranışların önüne geçebilmek açısından önem teşkil etmektedir. Çelik (2019, s.43), işletmelerde söz konusu politikalar

paralel olarak dürüst bireylerin seçilebilmesinin, hile olasılığını başlangıç aşamasında minimum seviyede tutacağını ifade etmektedir.

Bozkurt (2016, ss.400-413), personelin sıkı bir değerlendirmeden geçmesinin işe alımlarda önemli bir araç olduğuna dikkat çekmektedir. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde, adaylara görüşmeden önce çeşitli testler uygulanarak adayların zekâ düzeyi ve yetenekleri ölçülmektedir. Testlerden olumlu sonuç alan adaylar ise mülakata davet edilerek tutum ve fiziki görünüşleri ayrıca değerlendirilmektedir.

### **5.5.2. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi**

İşletmelerin çalışma koşulları, çalışan bağlılığını şekillendirerek hileli eylemlere dolaylı olarak etki etmektedir. Pozitif bir çalışma ortamı, bireylerin bağlılık ve moral seviyelerini artırarak hile yapma olasılığını azaltmaktadır. Doğan ve Ceylan (2021, s.311), çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyen faktörler arasında üst yönetimin tutumu, çalışanların maruz kaldığı haksızlıklar ve ayrımcılıklar, katı kurallar ve hatalı terfi sistemlerinin bulunduğunu belirtmektedir. Bu olumsuzluklara; dürüst davranışların ödüllendirilmemesi, yetersiz ücret, yüksek oranlı çalışan değişimi, kalitesiz eğitim, zayıf iletişim ve belirsiz sorumluluklar örnek verilmektedir.

Uygun bir kültür yapısı ve pozitif bir çalışma ortamı yaratılmasındaki sorumluluğun önemli bir kısmı işletmelerin insan kaynakları bölümüne aittir. İnsan kaynakları bölümü, motivasyonu artırıcı stratejiler geliştirerek çalışanların işletmeye duyduğu bağlılığı güçlendirmelidir. Bu amaçla, etkili iletişim kanallarının kurulması, adil yönetim uygulamalarının benimsenmesi, ayrımcılığı önleyen politikaların oluşturulması ve şeffaf terfi sistemlerinin uygulanması gibi önlemler hayata geçirilmelidir.

Çalışanları hile yapmaya yönlendiren faktörlerden birisi de üzerlerinde hissettikleri baskıdır. Bu durumdaki bireyler genellikle kendilerini yalnız ve destekten mahrum hissedebilmekte, sorunlarını paylaşacak birilerini bulamadıkları için hile yapmanın tek seçenek olduğunu düşünebilmektedir. Çelik (2019, s.46), işletmelerin bu kritik noktada çalışanlarına yönelik destek programları sunarak baskı unsurunu mümkün olduğunca azaltmaları gerektiğinin üzerinde durmaktadır. Çalışanların psikolojik ve duygusal yüklerini hafifletmek için geliştirilen destek mekanizmaları ile aile danışmanlığı, sağlık hizmetleri ve psikolojik danışmanlık, finansal planlama ve bütçeleme destekleri gibi çeşitli hizmetler sunulabilmektedir.

### 5.5.3. Etik ilkelerin geliştirilmesi

Etik, insanların tutum ve ahlaki değerlerinden beslenmesi yönüyle geliştirilmesi zor bir felsefedir. Çalışanlara etik kültürünün kazandırılması, doğru ile yanlış arasındaki sınırların net bir şekilde belirlenmesi, işletmelere hile konusunda olduğu kadar birçok alanda da fayda sağlamaktadır (Doğan ve Ceylan, 2021, s.312).

Hileli eylemleri önlemenin en etkili yolu, güçlü etik değerlerin sistem içerisindeki tüm bireylere aşılmasıdır. Etik ilkelere sıkı sıkıya bağlı çalışanlar, hileye açık bir ortamın oluşumunu engelleyerek hile olasılığını önemli ölçüde azaltmaktadır. Kayıkçıoğlu (2017, s.33), kurumsal etik ilkelerin organizasyonun tüm seviyelerine yayılmasını sağlamak için işletmelerin etik değer kodları oluşturması gerektiğini belirtmektedir. Söz konusu kodlar, etik değerlerin oluşturulmasında çalışanlar ve işletme davranışları için bir kılavuz işlevi gören, etik değerlere uyumlu, yazılı olarak belirlenmiş resmî belgelerdir.

### 5.5.4. İç kontrol sisteminin etkinliği

İşletmelerde çeşitli politikalarla sifıra indirgenemeyen birçok risk unsuru bulunmaktadır. Bu tür riskler doğal risk olarak nitelendirilirken herhangi bir önlem alınmaması durumunda işletmenin maruz kalacağını risk seviyesini temsil etmektedir. Söz konusu risk seviyesini azaltmak amacını taşıyan en önemli yöntem ise etkin iç kontrol sistemlerinin kurulmasıdır.

Hile yapabilmek, esasen işletmedeki mevcut kontrol mekanizmalarının etkisiz hale getirilmesiyle mümkün olmaktadır. İç kontrol sisteminin amaçları arasında varlıkların korunması, muhasebe bilgilerinin doğru ve güvenilir olması, yasalara uyumun temin edilmesi, belirlenen hedeflere ulaşılması ve yetkilerin sınırlandırılması yer almaktadır. Bu amaçlar, iç kontrol sisteminin hileye karşı bir önleme mekanizması olarak işlev gördüğünü de bir anlamda ortaya koymaktadır.

Yönetimin kritik görevlerinden biri, işletmede mevcut olan kontrol mekanizmalarını gözden geçirerek hile riskini artıran zayıf noktaları belirlemektir fakat bu görev genellikle iç denetim birimine atfedilmektedir (Çelik, 2019, s.47). İç kontrol sistemlerine önem veren taraflar arasında bağımsız denetçiler de yer almaktadır. Bağımsız denetçiler, yalnızca muhasebe çıktılarının doğruluğu ve finansal raporların güvenilirliğini sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda işletmelerin iç kontrol sistemlerini değerlendirerek bu sistemlerin etkinliği hakkında görüş bildirmekte ve olası eksikliklere yönelik tavsiyelerde bulunmaktadır. Bu durum, iç kontrol sistemlerinin ne denli önemli olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

### 5.5.5. Denetim sisteminin etkinliği

İç denetim sistemi, işletmenin finansal ve operasyonel süreçlerinin doğruluğunu, güvenilirliğini ve yasal uygunluğunu sağlamak açısından kritik bir rol üstlenmektedir. Etkin bir denetim sistemi, işletme içindeki tüm faaliyetlerin sürekli olarak izlenmesini ve değerlendirilmesini sağlayarak potansiyel risklerin oluşmadan engellenmesi veya erken aşamada tespit edilmesine olanak tanımaktadır.

İşletme içinde bir denetçinin mevcut olması, çalışanlarda işlerinin sürekli kontrol altında olduğu ve performanslarının sürekli değerlendirildiği hissini uyandırmaktadır. Bu algı çalışanların daha dikkatli ve özenli bir şekilde çalışmalarını teşvik ederken hileli davranışlarda bulunma eğiliminde olan kişiler üzerinde caydırıcı bir etki yaratmaktadır. Benzer bir deyişle Doğan ve Ceylan (2021, s.312), düzenli denetimlerin personelin belirli aralıklarla denetleneceği bilincini oluşturduğunu ve bu sayede hileyi önlediğini ifade etmektedir.

Denetim sistemi içerisinde işletme yönetimine güvence sağlayan oluşum, denetim komitesidir. Bu komite, esasen yönetim adına iç ve dış denetim süreçlerinin uygulanmasından sorumlu olup, katma değer yaratma, muhasebe, finansal raporlama, iç kontrol sistemlerinin işleyişı ve denetimi gibi konularda sorumluluk taşımaktadır. Denetim komitesi üyelerinin sahip olması gereken yetkinlikler aşağıdaki gibidir (TUSİAD, 2012, s.28):

- İşletmenin hedefleri ve önemli konuları hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- İşletmenin organizasyon kültürü ve yapısına aşina olmalıdır.
- Muhasebe, denetim, risk yönetimi ve işletme operasyonlarıyla ilgili teknik konularda yeterli bilgi ve deneyime sahip olmalıdır.
- İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörü iyi tanımalıdır.
- Mevzuat ve kanunlar hakkında kapsamlı bilgiye sahip olmalıdır.
- Finansal sonuçları ve işletme faaliyetlerini kavrayacak düzeyde bilgi sahibi olmalıdır.
- Yeterli zaman ayırmalı ve bu konuda taahhütte bulunmalıdır.
- Şirketin maruz kaldığı riskleri ve bu riskler için belirlenen kontrolleri bilmelidir.
- İşletme hakkında geniş bir perspektife sahip olmalıdır.

Denetim komitesi üyeleri, bu yetkinliklere sahip değillerse, en kısa sürede bu yetkinlikleri kazanmaya yönelik çalışmalar başlatmalıdır. Zira komite üyeleri, yönetim ile denetçiler arasında bir köprü görevi üstlenmekte olup, denetim sistemi içinde kritik bir rol oynamaktadır.

### 5.5.6. Çalışan davranışlarının izlenmesi

Hileye başvuran bireyler genellikle borç, hastalık veya kötü alışkanlıklar gibi çeşitli faktörleri gerekçe göstererek kendilerine haklı sebepler sunmaktadır. Bu kişiler, hileli kazanca ihtiyaç duyduklarını ve başka alternatiflerinin olmadığına kendilerini inandırmaktadır. Fakat bazı durumlarda hileyi yapan kişi elde ettiği kazancı bir süre boyunca harcamamaktadır. Bu durum esasen gerçekleştirilen usulsüzlüğün bir anlamı olmadığını, çaresizlikten dolayı yapılmadığını ortaya koymaktadır (Çelik, 2019, ss.47-48).

Birey, harcama aşamasına geçmeden önce belirli bir süre bekleyerek kendini daha güvende hissetmektedir. Fark edilmediğini anladığında ise hissettiği korkuyu bir kenara bırakarak elde ettiği kazancı istekleri yönünde değerlendirmektedir. Hilekârların harcamaları genellikle pahalı tercihler üzerinden gerçekleşmektedir. Bireyin harcamalarının gelirini aştığı durumlarda yaşamındaki değişimin gözlenebilmesi, hilenin daha erken tespit edilmesini mümkün kılmaktadır. Bozkurt (2016, ss.400-413) benzer bir ifadeyle, hileyi gerçekleştiren kişinin bir şekilde birilerinin onu izlediğini bilmesi o kişide hile yapma isteğini azaltacağını belirtmektedir. İnsanların iş dışındaki yaşamlarını izlemek biraz zor olabilmektedir ancak yaşamlarındaki bu değişimlerin iş ortamına da bir şekilde yansması muhtemeldir.

### 5.5.7. Yaptırımlar

Hilekâr, hileye yönelirken gerçekleştireceği eylemin avantajlarını ve dezavantajlarını göz önünde bulundurarak elde edeceği kazancın nelere mal olacağını elbette hesaplamaktadır. Bu durumda bireylerin alacakları cezaların kendilerini önemli ölçüde etkilemeyeceği, başka bir deyişle yapacaklarının yanlarına kâr kalacağı düşüncesinin engellenmesi gerekmektedir. Hileye yönelen kişi, yakalandığında önemli bir yaptırım ile karşılaşacağını bildiğinde cezalandırma korkusu ile bu düşüncesinden vazgeçecektir.

Suçlara gerekli yaptırımların uygulanmaması halinde suçun diğer bireyler arasında yayılacağı Kırık Camlar Teorisi'nde ele alınmaktadır. Teoriye göre, camın ilk kırılışı önemsenmediğinde veya müdahale edilmediğinde kırık bölüm ilerlemeye devam edecek ve nihayetinde camın büyük bir kısmını ele geçirecektir. Buradaki cam işletmeyi temsil ederken kırık olan kısım hile, suistimal vb. usulsüzlükleri temsil etmektedir. Yazıcı (2018, s.849), önleyici kontrollerin sağlanmadığı takdirde suça uygun bir ortam oluşacağını ve camın henüz kırılmamış kısımlarının da kırılmasının bireyler açısından rasyonelleşeceğini ifade etmektedir. Ancak hileyi yapan ilk kişiye gerekli yaptırım uygulandığında diğer çalışanlar üzerinde caydırıcı bir etki yaratılacak, camın kırılmamış kısımları sağlam kalacaktır.

Bozkurt (2016, ss.400-413), işletme yönetimince çalışanların herhangi bir usulsüzlük durumunda hangi yaptırımlara tabi olacaklarının detaylı bir biçimde bilgilendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Çünkü suçlar üzerinde caydırıcı bir etkiye sahip olan, genellikle yakalanma korkusunun ve tabi olunacak yaptırımın varlığıdır. İşletme yönetimi tarafından uygulanacak cezai yaptırımların yanı sıra ailevi ilişkilerin zedelenmesi, sosyal itibarın kaybı ve hapis cezası gibi faktörler, hileli eylemlerden uzaklaştırmada etkili olabilmektedir. Bu açıdan, hileli faaliyetlerin tespit edilerek uygun yaptırımların uygulanacağı algısının organizasyon içerisinde yaygınlaştırılması önem taşımaktadır.

#### **5.5.8. İhbar hatları**

İhbar mekanizması, bireylerin farkına vardıkları hileleri yetkili mercilere bildirmesi ve bu bildirimlerin yetkili kişiler tarafından incelenerek çözülmesi sürecini kapsamaktadır. Söz konusu merciler arasında işletmenin yöneticileri, iç denetçileri, denetim komiteleri ve hukuki yaptırım gücü bulunan kurumlar yer almaktadır (Yıldız ve Derya Baskan, 2014, s.7).

İhbar hatları, işletmelerin hileyi önleyici tedbirlerin alınması amacıyla uygulayacakları prosedürlerin başında gelmektedir (Alkan, 2020, s.73). Hileler başlangıç aşamasında ihbar edildiğinde, bu ihbarlar hilenin tam olarak gerçekleşmeden engellenmesine olanak tanıyabilmektedir. Eğer hile zaten gerçekleşmişse, yine ihbar hatları sayesinde daha fazla ilerlemeden zarar en aza indirilebilmektedir. Öyle ki, ACFE 2024 verilerinde hilelerin %43'ünün yapılan ihbarlar sonucunda ortaya çıktığı görülmektedir.

İhbar mekanizmasının etkin işlemesi ve sürdürülebilir olması açısından gizlilik esastır. Bu kapsamda ihbarı yapan kişinin bilgileri asla paylaşılmamalıdır. Aksi takdirde, sistem etkinliğini kaybederek hilelerin tespit edilmesinde büyük bir kayba neden olacaktır. Çalışanlar, hileli eylemlerden şüphe duymalarına rağmen zaman zaman çeşitli nedenlerle bu şüphelerini ihbar etmekten kaçınabilmektedir. Bu durumun arkasında, hilenin kesin olarak varlığından emin olunamaması, ihbar eden kişinin bu eylemin duyulması durumunda olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusu ve toplumsal olarak ihbarın olumsuz bir şekilde değerlendirilmesi gibi faktörler bulunmaktadır (Bozkurt, 2016, ss.400-413). Ancak belirtmek gerekir ki hileleri fark eden ancak bildirmekten kaçınan kişiler, dolaylı olarak hileli eylemin bir parçası haline gelmektedir.

### 5.5.9. Risk değerlendirmeleri

İşletmelerde yönetimin temel görev ve sorumluluklarından biri, hile riski değerlendirmesi yaparak bu riskleri etkili bir şekilde yönetmektir. İç denetim birimi bulunan işletmelerde genellikle bu görev i denetçilere atfedilmiştir. İşletmenin karşı karşıya olduğu riskler, etki ve olasılık düzeyleri üzerinden değerlendirmektedir. Bu noktadaki esas amaç, risklerin temelinde yatan nedenleri minimize etmek ve bu risklere karşın etkin bir savunma mekanizması gerçekleştirmektir. elik (2019, s.46), özellikle hileye karşı duyarlı alanlarda risk değerlendirmelerinin yoğunlaştırılması gerektiğine dikkat çekmektedir.

Denetçiler ilk adımda hile riski faktörlerini araştırarak faktörlerin nispi önemine göre uygun bir risk belirlemesi yapmaktadır (Kıracı, 2005, s.106). Bu değerlendirme sürecinde, hile riskinin yüksek, düşük veya orta düzeyde olup olmadığı belirlenmekte ve bu riske uygun bir yanıt stratejisi oluşturulmaktadır. Bu yaklaşım, hile risklerinin belirlenmesine ve sınıflandırılmasına yardımcı olurken açık noktaların ve potansiyel zayıflıkların fark edilmesini sağlamaktadır. İşletmenin hile riskine karşı daha etkili tedbirler alınarak engellenmesine de böylece katkıda bulunmaktadır.

### 5.6. Literatür Taraması

Hile konusunu ele alan çalışmalardan Tarhan Mengi (2012), çalışmasında bireyleri hile yapmaya iten sebepleri ele almıştır. Yazar, hilenin gerçekleşmesi için gerekli olan baskı, fırsat ve haklı gösterme unsurlarının dışında bazı yetkinliklere de ihtiyaç duyulduğunu ifade etmiştir. Araştırmacıya göre, gerçekleşen tüm hileli eylemlerde yetkinlik unsurunun rolü bulunmakla birlikte özellikle büyük tutarlı ve uzun vadeli eylemlerde daha belirgin bir etki göstermektedir. Çalışmada, özellikle fırsat unsurunun tüm unsurlar arasında kritik bir konumda olduğu, diğer unsurlarla birleşiminin oluşturabileceği tehlikelere karşı fırsat unsurunun kontrol altında tutulması gerektiği vurgulanmıştır. Araştırma sonucunda hileye karşı, çalışanların yetkinliklerini kötüye kullanma olasılıklarının değerlendirilmesi ve iç kontrol yapılarının güçlendirilerek bireylere hile yapma imkânının verilmemesi gerektiği ortaya konulmuştur.

Atmaca (2012), çalışmasında hileli finansal raporlama sonucunda oluşan muhasebe skandallarının önlenmesi kapsamında iç kontrol yapısının etkinliğini incelemektedir. Çalışmaya göre, hileli muhasebe skandallarının ortaya çıkması yetersiz gözetim ve kontrollerden, uygunsuz teşvikler ve yönetim uygulamalarından, uygulanan muhasebe ilkelerinin zayıflığından kaynaklanmaktadır. Finansal tablolardaki manipölasyonlar da kullanıcı kararlarını yanıltmakta ve işletmenin sürdürülebilirliği üzerinde olumsuz etkiler

yaratmaktadır. Çalışmada, muhasebe skandallarının önlenmesi için iç kontrol sisteminin kurulmasının zorunlu olduğu, işletme yönetiminin de bu konuda sorumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Şengül Çelikay ve Kiracı (2014) tarafından iç denetçilerin hileli eylemler karşısındaki görev ve sorumluluklarını ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmada, İç Denetim Mesleki Uygulama Çerçevesinin hileye olan yaklaşımından faydalanılmıştır. İşletmelerdeki risk değerlendirmeleri üzerinde durulurken hile riski karşısında alınabilecek önlemler arasında iç kontrol unsurlarına atıf yapılmıştır. Çalışmaya göre, denetçiler akılcı bir yaklaşımla hile kontrollerini değerlendirmeli ve gerektiğinde yeni kontrollerin oluşmasına katkı sağlamalıdır. Çalışma sonucunda, iç denetim birimine sahip her işletmede mutlaka bir hile politikası oluşturulması gerektiği ortaya konulmuştur.

Özeroğlu (2014), çalışmasında işletmelerde karşılaşılabilecek hileler, hile eylemini gerçekleştiren gruplar, hile yapılma riski yüksek olan işletmeler ve hilenin karşısında alınacak önlemler makro perspektifle ele alınmıştır. Araştırmacı, dikey yapılanmalarda yönetime kademeli sorumluluklar verilmesinin, yatay yapılanmalarda ise iç denetim ve iç kontrol mekanizmalarının araç olarak kullanılmasının hilenin önüne geçebileceğini belirtmiştir. Çalışmada, finansal aldatmacalardan ve olası kayıplardan korunabilmek adına hilenin nedenlerini anlamının, hilekârın özelliklerini bilmenin ve bu temelde kontrol mekanizmaları oluşturmanın gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yardımcıoğlu ve diğ. (2015), çalışmalarında toplumsal adaleti ve sosyal istikrarı olumsuz etkileyen yolsuzluk kavramını ve muhasebe hilelerini ele almışlardır. Bireyleri hileye iten nedenler, hile üçgeni çerçevesinde incelenmiş, çeşitli hile türleri muhasebe hileleri üzerinden örnekler verilerek açıklanmıştır. Bu etik dışı davranışların önüne geçilebilmesi için, yolsuzlukların yapılmasında zemin olan muhasebe sistemindeki yasal boşlukların hukuki düzenlemelerle ortadan kaldırılması, dürüst kişilerin işe alımına öncelik verilmesi, etik kuralların dikkate alınması ve işletmelerde etkin iç kontrol sistemlerinin oluşturulması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Karavardar (2015), çalışmasında hile üçgeni unsurlarına ait belirsizlikleri ortaya koymak için matematik tabanlı bir çerçevenin denetçiler tarafından nasıl kullanılacağını göstermeyi amaçlamıştır. Çünkü araştırmacıya göre, hile üçgeni unsurları denetçilere bir yol haritası çizmekte fakat açık ve kesin örnekler sunamamaktadır. Denetçilerin ise pratik örneklerle ihtiyacı vardır. Bu doğrultuda, Dempster-Shafer kanaat fonksiyonları esas alınarak oluşturulan bir risk

değerleme modelinden yararlanılmış ve bu model bir işletmenin stok ve maliyet döngüsü denetiminde kullanılmıştır. Araştırma bulguları, hile riskinin mümkün olduğunca net saptanmasının denetim süreçlerinin verimliliğini ve etkinliğini artırdığını ortaya koymuştur. Ayrıca, hile riskine dayalı matematiksel bir modelin, denetim faaliyetlerine önemli katkılar sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Dönmez ve Çavuşoğlu (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, son yıllarda yaşanan şirket skandallarının ardından hilelerin ortaya çıkarılması ve önlenmesinin önemi vurgulanmıştır. Araştırmacılar tarafından bağımsız denetim ile adli muhasebe arasındaki karşılaştırmalar yoluyla, bu iki disiplinin hilelerin ortaya çıkarılmasındaki rolleri çeşitli kriterler açısından incelenmiştir. Sonuç olarak, amaçlar, varsayımda bulunma, uygulama süreçleri, bilgi kaynakları, önemlilik ve örnekleme yöntemleri gibi alanlarda önemli farklılıklar tespit edilmiştir.

Karakaya (2016), işletmelerin süreklilik ilkesi çerçevesinde varlıklarını devam ettirme süreçlerinde çeşitli risklerle karşılaşacaklarını, hilenin ise bu risklerden biri olarak giderek artan bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmada, risklerden korunmak ve riskleri minimum seviyeye düşürmek adına iç kontrolün yapısı incelenmiş olup çalışan hileleri üzerinde ne tür bir etkisi olduğu araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, iç kontrol bileşenlerinin doğru olarak uygulandığında hile riskini minimum seviyeye düşürecek bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Ancak araştırmacı, çalışan hilelerin önüne geçilmesinde tek kaynağın iç kontrol yapısı olmadığını belirterek kurumsal yönetim ve denetim mekanizmasının da iç kontrol sistemine destek verdiğini, bu yapılanmaların entegre çalıştığı durumda işletmeye büyük fayda sağlayacağını ifade etmiştir.

Yıldırım ve Turgut (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, yönetim hilelerinin ülke ekonomisine olan etkileri vurgulanarak Enron, Worldcom, Adelphia gibi örnekler üzerinden bu hilelerin küresel piyasalarda yarattığı olumsuz etkiler ele alınmıştır. Hileye karışan yöneticilerin risk gruplarının belirlenmesi, hilelerin tespit edilmesi ve bu sonuçların da gerçeği temsil derecesinin belirlenmesi amacıyla Erzurum Adliyesi'nde doküman incelemesi yapılmıştır. 2010-2014 yılları arasında görülen hile davaları üzerinden hilekâr profili 41-45 yaş aralığında, 10 yıldan daha fazla tecrübesi bulunan, üst yönetimde yer alan erkek yöneticiler olarak tespit edilmiştir. Araştırmacılar, ayrıca hilenin tespit edilmesinden önce tahmin edilerek önlenmesinin daha önemli olduğunu vurgulayarak hilekâr profilinin denetleme kararlarına rehberlik edebileceğini öne sürmüştür.

Drogalas ve diğ. (2017), çalışmalarında iç denetimin etkinliği ile iç denetçilerin sorumluluğu, eğitimi ve hile tespiti arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu ilişkinin analiz edilmesi amacıyla Atina Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören şirketlerde bir anket uygulanmış ve elde edilen veriler faktör ve regresyon analizleriyle değerlendirilmiştir. Çalışma, iç denetimin etkinliği, denetçi sorumluluğu ve eğitimin, hileli işlemleri tespit etmede belirgin bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Çalışmada ayrıca, muhasebe hilelerinin tespitinde iç denetimin önemi vurgulanarak şirketlerin daha yüksek kurumsal performansa ulaşabilmesi için iç denetim süreçlerine ve eğitime yatırım yapmaları gerektiği öne sürülmüştür.

Ertikin (2017), çalışmasında kasten ve bilinçli olarak gerçekleri saptırmak, belgeleri tahrif etmek, yanıltıcı kayıtlar oluşturmak gibi yapılan hileli işlemlerin muhasebe sisteminde kendiliğinden fark edilmesinin oldukça zor olduğunu, bu işlemlerin ancak bir denetim süreci ile ortaya çıkarılabileceğini belirtmiştir. Araştırmacıya göre, hile denetimi bir şüphe etrafında başlayarak kanıtların toplanması ve bu şüpheyi sonuca ulaştırma sürecidir. Bir ihbar veya şüpheli bir durum karşısında yapılan araştırmalar reaktif yaklaşımlara; herhangi bir şüphe olmadan, risklerin fırsat ve tehditler çerçevesinde değerlendirilerek alınan aksiyonlar ise proaktif yaklaşımlara dayanmaktadır. Çalışmanın amacı, hile ve yolsuzlukların tespitinde geleneksel denetim anlayışının sınırlılıkları doğrultusunda proaktif yaklaşımlar hakkında bilgi sunmaktır. Bu bağlamda, proaktif hile denetiminin işletmelerin hile kaynaklı kayıplarını minimuma indirmekte etkili yöntemlerden biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Doğan ve Kayakıran'a (2017) göre işletmelerin varlığını tehlikeye atan hileli eylemlerin tespiti ve önlenmesi konusunda hile denetimleri önem arz etmektedir. Araştırmada, yönetici veya çalışan ayrımı yapılmaksızın her türlü kasti uygunsuzluğun tüm çıkar grupları üzerinde olumsuz etkiler yarattığı ve ekonomide geniş kapsamlı kayıplara neden olduğu vurgulanmıştır. Bu açıdan hile kavramı geniş bir bakış açısıyla değerlendirilmiş ve bu usulsüzlüklerin ortaya çıkarılmasında hile denetiminin rolü ele alınmıştır. Benford Yasası, kırmızı bayraklar, yapay sinir ağları gibi hile denetim tekniklerine de ayrıca yer verilmiştir. Araştırma sonuçları, hilenin ekonomide yarattığı kayıplardan dolayı önem arz eden denetim faaliyetlerinin sadece etkinlik ve verimlilik açısından değil, aynı zamanda güvenilirlik açısından da katkı sağladığını göstermiştir.

Aybas ve Meydan (2018) tarafından hile üçgeni, etik değerler ve etik karar verme arasındaki etkileşimi ortaya koymak amacıyla anket çalışması yapılmıştır. Etik dışı davranışların oluşturduğu negatif etkiyi azaltma hedefiyle, hile üçgeni unsurlarının yanı sıra bazı demografik unsurların bu etkileşimi nasıl etkilediği araştırılmıştır. Ulaşılan veriler, bireylerin ahlaki

değerlerinin hileli eyleme yönelme ve hileden kaçınma konularında etkili olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada, hileli ve ahlak dışı durumların tamamı engellenemese de eğitimler aracılığıyla azaltılabileceği; caydırıcı, savunmaya yönelik ve önleyici yöntemlerle hileli eylemlere karşı aksiyon alınabileceği ayrıca vurgulanmaktadır.

Yazıcı (2018), çalışmasında bozuk davranış belirtilerinin suça teşvik ettiği ve bu suçun yayılmasına olanak tanıdığını belirten Kırık Camlar Teorisi ile fırsat unsurunu, iç kontrolün etkinliği kapsamında ele almıştır. Bu teoriye göre, camın ilk kırılışına müdahale edilmediğinde kırık bölüm ilerlemeye devam edecek ve nihayetinde camın büyük bir kısmını ele geçirecektir. Camın kırılmamış kısımları ancak önleyici kontroller sayesinde kurtarılabilecektir. Araştırmalar sonucunda, hileye karşı önleyici nitelikte olan iç kontrol sisteminin kurulmasının yönetimin sorumluluğunda olduğu ortaya konulmuştur. Aksi takdirde, ilk camın kırılmasına izin veren yönetimin hileli eylemlere fırsat sunacağı ve böylece çalışanların kendilerini hile yapmakta haklı görecekları ifade edilmiştir.

Gökten ve diğ. (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, yöneticiler tarafından yapılan hilelerin engellenmesi ve tespit edilmesinde gerçeğe uygun sunumu tesis edecek liderlere ihtiyaç duyulduğu, bu kapsamda otantik liderliğinin en uygun seçenek olduğu belirtilmiştir. Çalışmada, otantik liderlik ile muhasebe ilişkisi, hile elması teorisi ve değer ilgilliliği teorisi kapsamında ele alınmıştır. Bu iki teoriden hareketle, kabiliyet unsurunun yönetici hilelerini kolaylaştırdığı, yöneticilerin bilgi ve tecrübelerini kullanarak finansal bilgileri farklı göstermeleri nedeniyle gerçeğe uygun bir sunumun yapılamayacağı ifade edilmiştir. İncelemelerin sonuçlarına göre, otantik liderliğin, gerçeğe uygun sunumun tesisinde düzenleyici bir rol oynadığı, bu sayede yöneticilerin hileli eylemlerinin engellenmesine katkı sağladığı ortaya konulmuştur.

Kayıkçıoğlu ve Teker (2019), çalışmalarında işletmelerde yaşanma potansiyeli olan hileler bazında iç denetimin etkisini değerlendirmeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda, hata ve hileler oluşum evresinden gerçekleşme evresine kadar değerlendirmeye alınarak bir vaka çalışması yapılmıştır. İncelenen vakada hile üçgeninin tüm unsurlarının mevcut olduğu tespit edilmiştir. Özellikle finansal büyüklüğe sahip olan hilelerin üst düzey yöneticiler tarafından yapıldığı vurgulanmış, iç denetim sisteminin hileleri tespit ederek önlemekle yükümlü olduğu belirtilmiştir. Çalışma sonucunda, işletme yöneticilerinin güçlü iç kontrol mekanizmalarını kullanarak hile fırsatlarını minimize etmeleri gerektiği önerilmiştir.

Mulyani ve diğ. (2019), çalışmalarında muhasebe bilgi sistemleri, iç denetimler ve kurum kültürünün, hileli finansal raporlama ve kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışmanın verileri, Endonezya'daki banka çalışanlarına uygulanan anketler aracılığıyla toplanmıştır. Verilerin analizinde yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Araştırma bulguları, muhasebe bilgi sistemleri, iç denetim ve kurum kültürünün finansal raporlama hilelerini belirgin şekilde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, finansal raporlama hilelerinin kurumsal sürdürülebilirliğe olumsuz bir etkisi olduğu fakat iç denetimin kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Demir ve diğ. (2019) tarafından hileli finansal işlemlerin sıklığını belirlemek ve iç denetim sisteminin hileli finansal raporlamayı engellemedeki işlevini belirlemek amacıyla bağımsız denetçilerle anket çalışması yapılmıştır. Araştırmada, hileyi anlamlandırmak adına hile teorileri ve hile türlerinden yararlanılmıştır. Anket sonuçlarında, hileli işlemlerin önlenmesi için bir iç denetim birimi kurulmasının ve bu birimin iç denetim standartlarına uygun hareket etmesinin kritik olduğu, denetim standartlarının bilinmemesi durumunda hileli finansal raporlama riskinin arttığı tespit edilmiştir. Bu duruma karşın, birim personelinin finansal konularda eğitilmesi ve özellikle finansal hileler konusunda bilgilendirilmesi önerilmiştir.

Taş ve Mert (2019) tarafından yapılan çalışmada, yapay zekâ uygulamalarının denetim süreçlerine olan etkisinin anlaşılması ve bu uygulamaların hata ve hilelerin önlenmesindeki katkılarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, mevcut uygulamalar ve gelecekte uygulamaya konulacak yapay zekâ çalışmaları ele alınmıştır. Araştırmacılar, özellikle EY, Deloitte, KPMG, PWC başta olmak üzere birçok denetim şirketinin çalışmalarını yapay zekâ uygulamalarıyla şekillendirdiğini ve bu uygulamaların giderek denetim süreçlerine entegre edildiğini vurgulamıştır. Yapılan literatür incelemesine göre, yapay zekâ uygulamalarının denetim alanında karşılaştığı engellerin, öncelikle farklı veri tipleri ve çeşitli muhasebe uygulamalarının kullanılmasından kaynaklandığı belirtilmiştir. Hataların ve hilelerin tespit edilmesinde oldukça önemli bir yere sahip olan denetim faaliyetlerinin yapay zekâ teknolojisinden yararlanılarak daha etkin ilerletilmesinin yanında zaman ve maliyet açısından da büyük faydalar sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Altunal ve Kurnaz (2020) tarafından yapılan çalışmanın amacı manipülasyon riski üzerinde etki gösteren faktörleri tespit etmektedir. Bu doğrultuda, ilk olarak Borsa İstanbul'a kayıtlı işletmelerin muhasebe manipülasyon risk düzeyleri belirlenmiştir. Daha sonra, muhasebe manipülasyon riskini etkileyen stratejik faktörlerin tespiti için hile üçgeni teorisi ve örgütsel işletme stratejileri çerçevesinde bir analiz yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda, toplam 44 baskı

ve fırsat faktörüne ait değişkenler arasından 10 değişkenin muhasebe manipülasyon riskini artırdığı, 7 değişkenin ise bu riski azaltarak finansal raporlama kalitesini iyileştirdiği ortaya konulmuştur.

Brata ve Arnan (2021), Bandung’da faaliyet gösteren bir bankada, iç denetimin hileyi önleme üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışmada, anket yöntemi kullanılarak ulaşılan veriler basit doğrusal regresyon analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, iç denetim sisteminin bireylerin hileye yönelmesini zorlaştırarak bir koruma mekanizması işlevi gördüğünü ve bu nedenle hileli faaliyetlerin önlenmesinde önemli bir rol üstlendiğini ortaya koymuştur.

Kazan (2021), çalışmasında hileli davranışlara neden olan unsurları daha iyi anlamak amacıyla hile üçgeni, hile elması ve hile beşgeni teorilerini incelemiştir. Çalışmada, öncelikle hile kavramı üzerinde durulmuş ve ardından bu üç teoriye ilişkin kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Söz konusu teorilerin, özellikle adli muhasebeciler, denetçiler ve hileyle mücadele eden diğer kuruluşlar için hileli davranışları anlamlandırma sürecine önemli katkılar sunabileceği öngörülmüştür. Çalışmada ayrıca, bu teorilerin iç kontrol sistemlerinin oluşturulmasında yol gösterici bir nitelik taşıdığı ve denetçilerin bu teorik çerçeveleri dikkate alarak hareket etmeleri gerektiği vurgulanmıştır.

Eskin (2021), çalışmasında iç denetim ile finansal raporlama kalitesi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir literatür taraması gerçekleştirmiştir. Çalışma kapsamında, iç denetim standartlarına uyum gösteren işletmelerin daha kaliteli raporlar sunduğu tespit edilmiştir. Denetim komitesi üyelerinin finans alanında uzmanlıkları ile finansal raporlama kalitesi arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu saptanmıştır. Ayrıca, denetim komitesi üyelerinin ve denetçilerin kişisel özelliklerinin finansal raporlama kalitesine yansıdığı, etkin denetim ve kontrol sistemlerinin hileyi önlemede etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Karahan’a (2022) göre, hileli eylemlerin etkileri birçok grup üzerinde hissedilirken işletmelere verdiği büyük zarar finansal kriz yaratabilecek hatta iflasa sürükleyebilecek niteliktedir. Çalışmada, işletmeler için giderek artan öneme sahip olan iç denetim biriminin, hile karşısındaki rolü incelenmiş ve bu birimin kullanabileceği proaktif yöntemlere odaklanılmıştır. Araştırmacıya göre işletmelerin iç kontrol sisteminin etkinliği denetim birimini etkilemekte, hilenin tespit edilerek üst yönetime bildirilmesi ihtimalini yükseltmektedir. Çalışma sonucunda, iç denetçilerin işletmelerde iç kontrol sisteminin yeterliliğini ve etkinliğini değerlendirerek

hilenin tespit edilip önlenmesinde kritik öneme sahip olduğu ve iç denetim biriminin genellikle iç kontrol sistemine sahip işletmelerde bulunduğu ortaya konulmuştur.

Çiftçi ve Akbulut (2023) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, işletmeler için hayati bir risk oluşturan hilelerin ortaya çıkarılması ve önlenmesinde önemli bir yere sahip olan hile denetimi konu edinilmiştir. İlk olarak hileyle ilgili bilgi verildikten sonra hile denetimi kapsamında teorik bir çerçeve oluşturulmuştur. Araştırmacılara göre, hile denetimi şüpheli işlemlerin tespitini sağlamak amacıyla yürütülmektedir ve bu yönüyle bağımsız denetimden ayrılmaktadır. Çalışmada, hile girişimlerinin tespiti ve önlenmesi adına denetim faaliyetlerinin belirli bir uzmanlığa sahip meslek mensupları tarafından yürütülmesi, çalışan ve yöneticilerin hile konusunda bilgilendirilmesi ve paydaşların gerekli tedbirleri alması önerilmiştir.

Kıymaz Kıvraklar ve Ersoy Can (2023) tarafından gerçekleştirilen çalışmada amaç, çalışan hilesi ile mücadelede kullanılan proaktif yöntemlerin etkinliğini değerlendirmek ve kırmızı bayraklar ile hile karosu bileşenlerinin birlikte izlenmesinin önemini vurgulamaktır. Çalışmada, uluslararası kuruluşların güncel raporlarından derlenen çalışan hilesine özgü kırmızı bayraklar, hile karosu çerçevesinde incelenmiş ve bu kırmızı bayrakların hangi hile karosu unsurları ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Araştırmacılara göre bu çalışma, işletmelerin hileyle mücadelesine katkı sağlayacak rehber niteliğinde bir derleme niteliği taşımaktadır.

Aydın ve Akbaş (2023), çalışmalarında hile öncüllerinin tanımlanabilmesi için geliştirilmiş hile teorilerinin hile denetimleri üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu doğrultuda, bağımsız denetçiler ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilerek katılımcılara hile teorilerinin tespit ve önleme aşamasında etkileri sorulmuştur. Araştırma bulguları, hile teorilerinin denetim süreçlerinde kullanımının sınırlı olduğunu göstermiştir. Araştırmacılar, bu teorilerin denetim süreçlerinde aktif bir şekilde kullanılmasının, denetimlerin verimliliğini ve etkinliğini artırdığına dair vurguda bulunmuşlardır.

Literatür taramasından anlaşıldığı üzere, iç denetim sistemleri hilelerin tespit edilmesi ve engellenmesinde kritik bir role sahiptir. İç denetim sistemleri ile iç kontrol sistemlerinin hilelerle mücadeledeki işlevselliği üzerine gerçekleştirilen çalışmalar literatürde önemli bir yer tutmaktadır. Bununla birlikte, hilelerin tanımlanması ve anlaşılması amacıyla çeşitli hile teorileri ve hile türleri üzerinde yoğunlaşan araştırmalar mevcuttur. Tüm bu çalışmalar hem iç denetim uygulamalarının etkinliğini hem de hilelerle başa çıkma stratejilerini derinlemesine inceleyerek, alandaki bilgi birikimini zenginleştirmekte ve iç denetim sistemlerinin hilelerin önlenmesi konusundaki potansiyelini ortaya koymaktadır.



## **6. HİLENİN TESPİT EDİLMESİ VE ÖNLENMESİNDE İÇ DENETİMİN ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA**

Bu bölüm, tezin temel konusu olan iç denetimin hileyi tespit etme ve önleme üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmaya ayrılmıştır. İlk etapta, araştırmanın kavramsal çerçevesi sunulmuştur. Ardından, araştırmadan elde edilen bulgulara ve bu bulgulara yönelik genel değerlendirmelere yer verilmiştir.

### **6.1. Araştırmanın Amacı**

Hileli eylemler iş dünyasından spor camiasına, akademik çevreden kişisel ilişkilere kadar birçok farklı alanda karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler, bu tür eylemler ile mücadele edebilmek için kendi iç denetim birimlerini oluşturmuşlardır. Bu çalışma ile hilelerin tespit edilmesi ve önlenmesi konularında iç denetim sistemlerinin üstlendiği rolün belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda otomotiv sektöründe faaliyet gösteren üretici bir markanın Türkiye distribütörüne bağlı yetkili satıcı ve servislerinde görev alan iç denetçilerin deneyim ve bilgi birikimlerinden faydalanılmıştır. Çalışmada, iç denetim sisteminin hileli eylemlere karşı üstlendiği görev ve sorumluluklar incelenmekte; teorik bilgiler gerçek dünya uygulamalarıyla birleştirilerek iç denetim sisteminin hileyi tespit etme ve önlemedeki etkileri somut verilerle ortaya koymak istenmektedir.

Bu çalışmada, hile ile mücadele kapsamında iç kontrol mekanizmalarının iç denetim sistemlerinin yanında oynadığı tamamlayıcı rol de ayrıca değerlendirilmektedir. Elde edilen bulgular ışığında iç denetim sisteminin nasıl geliştirilmesi konusunda önerilere yer verilmektedir. Çalışma, nihai olarak iç denetim sistemlerinin hile karşısındaki önemini vurgulayarak, organizasyonların hileye karşı alacakları önlemleri daha etkili bir şekilde belirlemelerine katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

### **6.2. Araştırmanın Önemi**

Çalışmada, iç denetimin hileyi tespit etme ve önlemedeki rolünü ortaya koymak amacıyla otomotiv sektörü tercih edilmiştir. Bu başlıkta öncelikle otomotiv sektörü hakkında kısaca bilgi verilecek ardından bu sektörün seçilme nedeninden bahsedilerek araştırmanın önemine değinilecektir.

Otomotiv sektörü, Almanya ve Fransa'nın öncülüğünde Avrupa'da ortaya çıkmış ve 20. yüzyılın başlarında önce ABD'de, ardından ise Avrupa'da seri üretim sürecine geçilmiştir (Görener ve Görener, 2008, s.307). Türkiye'de 1950'li yılların ortalarında başlayan otomotiv

sektöründeki üretim 1960'lı yıllarda hız kazanmaya başlamıştır. 1950'li yıllarda bazı prototip araçların üretilmesinden sonra 1954'te silahlı kuvvetlere jip ve kamyonet tedariki için ilk montaj hattı kurulmuş, 1955'te kamyon ve 1963'te otobüs montajına başlanmış, devam eden üç yıl içerisinde de binek otomobil üreten montaj fabrikaları (Tofaş-Fiat, Oyak-Renault, Otosan-Ford) imalat sürecine başlamışlardır (Uluscul, 2023, s.27). Tüm bu kuruluşlar, üretilen araçların distribütörler vasıtasıyla öncelikle bayiliklere, ardından nihai alıcılara ulaştıran bir sistem aracılığıyla gelişim süreçlerine devam etmişlerdir. Sistemi oluşturan taraflardan birinde meydana gelen gelişmeler, diğer taraflara dolaylı olarak yansımaktadır.

İç denetimin hileyi tespit etme ve önlemedeki rolünü ortaya koymak amacıyla otomotiv sektörünün tercih edilmesinin en önemli gerekçesi, bu sektörde gerçekleşen bir usulsüzlük vakasıdır. Distribütör kısmında yaşanan ve bayiliklerde iç denetim biriminin kurulmasına yol açan bu vaka, iç denetim sisteminin etkinliğini gerçek bir olgu üzerinden değerlendirme imkânı sağlamaktadır. Dolayısıyla bu çalışma, iç denetim uygulamalarının gerçek dünya koşullarındaki etkisini gözler önüne sermesi açısından anlamlı bir temel sunmaktadır.

Bir distribütör firmanın bünyesinde 2021 yılında gerçekleştirilen incelemelerde, bayi alacakları ve cari hesaplarla ilgili çeşitli usulsüzlük ve suistimaller tespit edilmiştir. Bu durum üzerine, güveni kötüye kullanma suçlamasıyla firmanın iki çalışanı hakkında 247,8 milyon TL tutarında tazminat davası açılarak ilgili çalışanların iş sözleşmeleri feshedilmiştir. Usulsüzlüklerin, bayi alacaklarından sorumlu çalışanlar tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiş olup durumla ilgili hukuki süreç başlatılarak zararın tazmin edilmesine yönelik adımlar atılmıştır.

Distribütör firmanın maruz kaldığı hileli eylemlerin etkileri yetkili satıcı ve servislerde de hissedilmektedir. Distribütör firma, söz konusu vakanın ardından usulsüzlük ve suistimallerin tespit edilmesi ve oluşmadan engellenmesi için firmaya bağlı yetkili satıcı ve servislerinde iç denetim biriminin kurulmasını, en az bir iç denetçinin bu kadroda görev almasını standartları arasında eklemiştir. İç denetim birimi, söz konusu markanın yetkili satıcı ve servislerinde üç yıldır aktif olarak faaliyet göstermektedir. İç denetçi olarak görev yapan kişiler ise mesleğin getirdiği niteliklere sahip distribütör firmanın onayını almış kişilerdir. Bu çalışmada hile olgusu iç denetçilerin perspektifinden ele alınmaktadır. Öyle ki çalışma, iç denetim sisteminin hile tespit etme ve önlemedeki rolünü, alanında uzman kişilerin deneyim ve bilgi birikimlerinden faydalanarak değerlendirmeye olanak tanınması yönüyle önem taşımaktadır.

### 6.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın en önemli kısıtı, yalnızca belirli bir otomotiv markasının Türkiye’deki yetkili satıcı ve servislerinde görev yapan iç denetçilerle yapılan mülakatlarla sınırlı olmasıdır. Bu durumun iki temel nedeni bulunmaktadır: İlki, iç denetçilere erişimle ilgili karşılaşılan güçlüklerdir. İkincisi ise diğer otomotiv markalarında iç denetim birimlerinin henüz zorunlu bir yapı olarak kurulmamış olmasıdır; bu da diğer markalarda benzer araştırmaların yapılmasında ve dolayısıyla bulguların genelleştirilmesinde ek kısıtlamalara yol açmaktadır.

Araştırmanın bir diğer kısıtı, çalışmanın hile teması etrafında şekillenmesi nedeniyle, görüşme talep edilen denetçilerin bir kısmının iş etiği kaygılarıyla bu talebi reddetmesidir. Görüşmeye katılan bazı denetçiler de benzer nedenlerle çekingen bir tutum sergileyerek, hileli eylemler hakkında bilgi vermekten kaçınmışlardır. Bu kısıtlamanın etkisini azaltmak için, görüşme soruları iş etiğine zarar vermeden işletmenin mevcut durumunu en objektif şekilde yansıtabilecek biçimde özenle hazırlanmıştır.

### 6.4. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Bilimsel araştırmaların geçerlik ve güvenirlilik şartları, Lincoln ve Guba (1985) tarafından nitel araştırmalara uyarlanarak inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik kavramlarıyla tanımlanmıştır (Akt. Creswell, 2018, s.246). İnandırıcılık, araştırma bulgularının gerçeğe örtüşme düzeyidir. Aktarılabilirlik, verilerin bağlamına özgün yollarla anlatılması, çalışmanın belirli bağlamlarının ve koşullarının ayrıntılı olarak tanımlanmasıdır. Tutarlılık, benzer çalışmalardan elde edilen verilerin analizi sonucu ortaya çıkan anlamların birbiriyle uyumlu olmasıdır. Teyit edilebilirlik ise araştırma bulgularının araştırmacı yargılarından ziyade araştırma konusunun ürünü olması düzeyidir (Arslan, 2022, ss.397-402). Bu çalışmanın geçerlik ve güvenirliliği de bu kavramlar esas alınarak sağlanmıştır.

Araştırma soruları öncelikle alanında uzman kişilerle paylaşılmış ve bu sayede soruların anlaşılabilirliği değerlendirilmiştir. Sorular kesinleştirildikten sonra veri toplama aşamasına geçilmiş, bu aşamada katılımcı ve araştırmacının ortak paydalarından hareketle görüşmelerin sohbet havasında ilerlemesine özen gösterilmiştir. Araştırmanın inandırıcılığının artması için yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin sağladığı esneklikten yararlanılarak, katılımcıların görüş ve deneyimlerine ilişkin derinlemesine bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır.

Nitel araştırmalarda, nicel araştırmalarda olduğu gibi bulguların genellenmesi çoğunlukla mümkün görünmemektedir. Ancak, nitel araştırmalar aracılığıyla belirli deneyimlerin ve uygulamaların analitik genellemesi yapılabilmektedir (Güngör, 2024, s.47). Bu sebeple

çalışmada ölçüt örnekleme yöntemi tercih edilerek istenen niteliklere sahip katılımcı grubuna ulaşılmıştır. İlaveten, aktarılabilirlik şartının sağlanabilmesi için elde edilen bulgulara yorum katmadan, katılımcıların doğrudan ifadelerine yer verilmiştir. Analiz sürecinde, veriler birden fazla kez incelenmiş ve diğer katılımcıların ifadeleriyle karşılaştırılmıştır. Bu yöntemle, ifadeleri en iyi şekilde yansıtacak kodların belirlenmesine dikkat edilerek araştırmanın tutarlılığı sağlanmıştır.

## **6.5. Araştırmacının Rolü**

Nitel araştırma sürecinde, araştırmacı katılımcılarla doğrudan etkileşimde bulunarak araştırmanın ayrılmaz bir parçası konumuna gelmektedir. Yıldırım ve Şimşek (2008, s.88), nitel araştırmalarda veri toplama araçlarından birisinin de araştırmacının kendisi olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle nitel araştırmalarda, nesnellik kavramından söz edebilmek adına araştırmacının araştırma sürecinde gerçekleştirdiği adımları, olgulara yönelik bakış açısını ve bu olguları nasıl anlamlandırdığını ortaya koyması gerekmektedir. Tekindal ve Uğuz Arsu (2020, s.177), araştırmacının rolünün açıklanmasının araştırmanın güvenilirliği açısından önemli olduğunu savunmaktadır.

Araştırmacının kimliği, değerleri ve perspektifleri, araştırma sürecini doğrudan etkileme potansiyeline sahiptir. Schinke ve diğ. (2012, ss.35-37), araştırmacının öznel deneyimlerinin farkında olmasının, katılımcılarla iletişim kurma sürecine katkıda bulunacağını ve araştırma sürecini olumlu yönde etkileyeceğini ifade etmektedir. Bu nedenle, araştırmacının konumuna bu başlıkta yer verilmiştir.

Bu çalışmada araştırmacı, araştırmaya konu olan otomotiv markasının yetkili satıcı ve servisinde görev alan bir iç denetçidir. Araştırmacının mevcut deneyimi, iç denetim sistemi ve bu sistemle yakın ilişkisi olan iç kontrol mekanizması hakkında derinlemesine bir bilgi birikimi sunmaktadır. Bununla birlikte araştırmacının marka standartlarına ve markanın bu pozisyonundan beklentilerine dair bilgisi ise aynı standartlar etrafında şekillenen bayiliklerin iç denetim sisteminin etkinliğinin değerlendirilmesi açısından kritik bir rol oynamaktadır.

Ayrıca söz konusu bilgi ve deneyim, katılımcılarla etkili bir iletişim kurabilmesini mümkün kılarak katılımcıların verdiği yanıtların doğru bir şekilde anlaşılması ve uygun kodların verilmesi konusunda önemli bir katkıya sahiptir. Araştırmacının bu çalışmadaki konumu, araştırmanın güvenilirliğini ve geçerliliğini artırmakta, iç denetim sistemlerinin etkinliğini değerlendirmek ve bu sistemlerin marka genelindeki uygulanabilirliğini test etmek için önemli bir temel oluşturmaktadır.

## 6.6. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma, nitel bir araştırmadır. Nitel araştırmalar, bireylerin kendi potansiyellerini anlamalarını, sosyal yapı ve sistemlerin karmaşıklıklarını keşfetmelerini sağlayan bilgi üretme yöntemlerinden biridir. Sosyal olaylar ve olgular, bulundukları ortamlardan bağımsız olarak gerçekleşmez ve sürekli bir değişim içindedirler. Bu açıdan, nitel araştırmalar yeni yaklaşımların geliştirilmesine ve değişime uyum sağlamaya olanak tanımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, ss.48-65). Araştırmanın nitel bir yaklaşımla ele alınmasının temel nedeni, hilenin toplumu doğrudan etkileyen bir sosyal olgu olarak değerlendirilmesidir.

Creswell (2018, s.43), nitel araştırma tekniğini mecazi anlamda iplik, birçok renk, farklı doku ve çeşitli malzemelerin karışımından oluşan girift bir kumaşa benzetmektedir. Ona göre, kumaşın dokunduğu tezgâh gibi genel varsayımlar ve yorumlayıcı çatı nitel araştırmayı bir arada tutmaktadır. Araştırma sürecinde, bu farklı dokular ve renkler arasındaki uyumu yakalamak amacıyla yeterli esnekliğe sahip ve temel bir tutarlılık çerçevesinde ilerleyen yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

### 6.6.1. Araştırmanın Örneklemi

Örneklem seçilirken nitel araştırmanın gerektirdiği derinlemesine araştırmaya uygun bir örneklem kümesi oluşturulması amaçlanmıştır. Bu nedenle çalışmada olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Ölçüt örnekleme, araştırmacının belirlediği veya önceden hazırlanmış ölçütler listesine dayalı olarak seçilen katılımcılarla gerçekleştirilen bir örnekleme türüdür (Marshall & Rossman, 2014'den akt. Baltacı, 2018, s.247). Bu çerçevede, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren üretici bir markanın Türkiye distribütörüne bağlı yetkili satıcı ve servislerinde görev alan iç denetçiler ile iletişime geçilmiştir. Toplamda 12 iç denetçi ile iletişim kurulurken bu denetçilerden 2'si araştırmaya katılmayı reddetmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden 10 iç denetçi ise bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Nitel araştırmalarda, örneklem büyüklüğünün yeterliliği frekans sayılarından ziyade elde edilen verinin derinliği ve zenginliği ile değerlendirilmektedir. Bu nedenle, örnekleme oluşturan katılımcıların, araştırma konusunu en iyi temsil eden kişilerden seçilmesi önem taşımaktadır (Reilly ve Parker, 2013, s.6). Onwuegbuzie ve Leech (2007, s.247), araştırma örnekleminin veri doygunluğu, teorik doygunluk ve bilgi fazlalığı elde etmeyi zorlaştıracak bir düzeyde olmaması gerektiğini savunmaktadır. Çalışmasında nitel araştırmalardaki örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılan doygunluk kavramını inceleyen Yağar (2023, s.148), incelediği

Çalışmalarda derinlemesine görüşmelerde en düşük örneklem sayısının 8 en yüksek örneklem sayısının ise 84 olduğunu saptamıştır.

Glaser ve Strauss (2017, ss.1-18) tarafından gömülü teori bağlamında doygunluk kavramı, örneklemeyi ne zaman durduracağına karar verme kriteri olarak tanımlanmaktadır. Bu teoriye göre benzer örnekler tekrar ettiğinde araştırmacı, rneklemimin yeterli olduğuna emin olmaktadır. Çalışmada, elde edilen benzer yanıtlar ve tekrar eden temalar, verilerin amaca uygun şekilde toplandığını ve veri doygunluğuna ulaşıldığını göstermektedir. Özellikle yetkili satıcı ve servislerin aynı markanın standartlarını izlemesi, yanıtların benzerliğinde önemli bir etkiye sahiptir. Araştırmada veri doygunluğuna 10 katılımcı ile ulaşılmaması, nitel araştırmalarda katılımcı sayısından ziyade elde edilen bilgilerin niteliğinin daha belirleyici olduğu görüşünü desteklemektedir.

#### **6.6.2. Verilerin Toplanması**

Çalışmada, araştırma konusuna ilişkin derinlemesine bir anlayış geliştirmek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, kişilerin duygu, düşünce, tutum ve tecrübelerinin etrafıca anlaşılabilmesi yönüyle nitel araştırma teknikleri arasında önemli bir yere sahiptir. Görüşme esnasında verinin detayına inmek veya eksik kalan kısımların tamamlanabilmesi için alt sorulardan destek alınabilmektedir (Karataş, 2017, ss.69-71). Araştırma sürecinde katılımcıların hile konusuna ilişkin çekingen davranışlar sergilemesi olası görüldüğünden bu çalışmada, araştırma sorularının gerektiğinde esnetilmesine imkân tanıyan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Böylelikle hile gibi hassas bir konuda daha derinlemesine ve anlamlı veriler elde edilmesi mümkün hale gelmiştir.

Uygulama öncesinde literatür çalışması yapılarak ele alınan konuya ilişkin mevcut çalışmalar incelenmiştir. İncelenen alışmalar doğrultusunda, görüşmelerde kullanılmak üzere uygun sorular geliştirilmiştir. Araştırmanın gerçekleştirebilmesi için Yalova Üniversitesi Etik Kurullar Koordinatörlüğü'nün 14.03.2024 tarihli toplantısında 2024/14 sayılı kararı ile onay alınmıştır. Etik kurul onayının alınmasının ardından, ölçüt rneklemeye yöntemiyle belirlenen katılımcılar ile telefon aracılığıyla görüşme randevusu alınmıştır. n görüşmeler sırasında katılımcılara araştırmanın amacı ve yöntemi hakkında ayrıntılı bilgi verilmiş; görüşmelerin ses kayıtlarının alınacağı ve istedikleri zaman görüşmeyi sonlandırma haklarının bulunduğu belirtilmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden bireylerle çevrim içi platformlar üzerinden görüşmeler gerçekleştirilmiş ve görüşmeler ses kayıt cihazları ile kayıt altına alınmıştır. Görüşmelerin sessiz ve rahat bir ortamda gerçekleşebilmesi amacıyla ev veya iş yeri tercih

edilmiştir. Görüşmeler, ortalama 45-50 dakika gibi değişen sürelerde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama sürecinde katılımcılarla benzer diyalogların kurulmasına özen gösterilmiştir

Katılımcılara 25 adet soru yöneltilmiştir. Görüşme soruları, konu ile ilgili yapılan literatür taraması ve konu ile ilgili benzer çalışmaların incelenmesi sonucunda oluşturulmuştur. Sorular üç bölümden oluşmaktadır: ilk bölüm işletmeyi tanıma amaçlı soruları, ikinci bölüm işletmenin iç denetim birimi ile ilgili soruları ve son bölüm ise hilenin tespit edilmesi ve önlenmesi ile ilgili soruları içermektedir. 1-7 ve 20-22 arasındaki sorular Jafarlı'dan (2019) alınarak uyarlanmıştır. Diğer sorular ise araştırmacı tarafından literatür taranarak hazırlanmıştır. Katılımcıların görüşme sırasında kendiliğinden paylaştığı konular, tekrara düşmemek amacıyla yeniden sorulmamıştır. Ancak, daha fazla bilgi veya netlik sağlamak için gerekli görülen noktalarda da katılımcılara ek sorular yöneltilmiştir. Görüşme soruları Ek 1'de yer almaktadır.

### **6.6.3. Verilerin Analizi**

Nitel araştırma yöntemlerinde verilerin analizi süreci, belge toplama ve sınıflandırma, veri tespiti, kodlama, bulguların belirlenmesi, sonuçların sunulması, yorumlama ve çıkarım yapma gibi aşamalara ayrılmaktadır (Creswell, 2017, s.197). Bu çalışmanın veri analiz süreci de bu adımlar dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir.

Verilerin analizi aşamasında, nitel veri analizi yöntemlerinden biri olan tematik analiz yöntemi kullanılmıştır. Tematik analizde, veriler arasındaki örüntüler tespit edilerek düzenleme ve tanımlamalar gerçekleştirilmektedir (Smith ve Caddick, 2012, s.68). İlk etapta, kayıt cihazlarıyla kaydedilen görüşmelerin dökümleri yazılı bir formata getirilmiştir. Daha sonra elde edilen dökümler, nitel veri analiz programı olan Maxqda 2024'e aktarılmıştır. Bu çalışmada Maxqda 2024, verilerin kodlanması, gruplandırılması ve gözden geçirilmesi işlemlerini sistematik ve verimli bir şekilde gerçekleştirmeye olanak tanımıştır. Program, araştırmacının veriye aşına olma sürecindeki kontrolünü artırarak, analiz sürecinin titizlikle ve denetimli bir şekilde ilerlemesine önemli katkılar sağlamıştır.

Çalışmada, kodların ve temaların verilerin kendisinden üretildiği tümevarımsal bir yaklaşım benimsenmiştir. Veriye aşına olmak adına ham veriler araştırmacı tarafından birden fazla kez okunarak gerekli notlar alınmıştır. Bu notlardan yola çıkılarak ifadelere uygun görülen kodlar verilmiştir. Daha sonra kodlara uygun temalar oluşturulmuş, kod- alt kod hiyerarşisine uyacak şekilde kategorize edilmiştir. Kodlama sürecinde katılımcıların ifadelerini daha net anlayabilmek adına ses kayıtlarının dinlenmesine özen gösterilmiştir. Böylelikle kayıtlar ile yazılı dökümlerin sağlanması yapılarak hatalar giderilmiştir. Kodlama sürecinin

tamamlanmasının ardından, Maxqda 2024 programının “geri çağrılan bölümler” fonksiyonu kullanılarak kodlanan ifadeler gözden geçirilmiştir. Bu aşamada, aynı koda sahip ifadeler bir arada incelenerek kodların uygunluğu ve tutarlılığı değerlendirilmiştir. Son aşamada programın “hiyerarşik kod- alt kod” modeli kullanılarak elde edilen veriler görselleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularından hareketle, toplamda 11 tema belirlenmiştir. Bu temalar altında 62 kod ve 15 alt kod gruplandırılmış olup, ilgili kod ve alt kodlara Tablo 6.1’de yer verilmiştir.

Tablo 6.1. Araştırmanın Temaları Kodları ve Alt Kodları

| Temalar                                                                        | Kodlar                             | Alt Kodlar                         |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| <i>İşletmede İç Denetim Birimi Öncesi Tecrübenin Denetim Sürecine Etkileri</i> | Avantajlar                         | Mali Tablo Denetimlerinde Kolaylık |
|                                                                                |                                    | İşletme Süreçlerini Tanıma         |
|                                                                                |                                    | Kontrol Süreci Bilgisi             |
|                                                                                |                                    | Görev Dağılımı Bilgisi             |
|                                                                                |                                    | Risk Değerlendirme                 |
|                                                                                |                                    | Danışmanlık                        |
|                                                                                | Dezavantajlar                      | Eski Görevden Ayrılamama           |
|                                                                                |                                    | Objektif Olamama                   |
|                                                                                |                                    | Kabul Görmeme                      |
| <i>İç Denetim Biriminin Riskleri Ele Alışı</i>                                 | Denetim Bulguları                  |                                    |
|                                                                                | Risk Matrisi                       |                                    |
|                                                                                | Yönetimin Risk Bildirimleri        |                                    |
|                                                                                | Finansal Durum                     |                                    |
| <i>Yönetimin İç Denetim Biriminden Beklentileri</i>                            | Hilenin Tespiti ve Önlenmesi       |                                    |
|                                                                                | Hatanın Tespiti ve Önlenmesi       |                                    |
|                                                                                | Güvence Sağlama                    |                                    |
|                                                                                | Yasal Düzenlemelere Uygunluk       |                                    |
|                                                                                | Öneri Geliştirme                   |                                    |
|                                                                                | Marka Standartlarına Uyum          |                                    |
|                                                                                | Riskleri Minimize Etme             |                                    |
|                                                                                | Danışmanlık                        |                                    |
|                                                                                | Kontrol Sistemlerini Değerlendirme |                                    |
|                                                                                | Yeterli ve Uygun Kanıt             |                                    |
| <i>İç Denetçilere Sunulan Eğitim Fırsatları</i>                                | Distribütör Marka Eğitimleri       |                                    |
|                                                                                | Dergi Üyelikleri                   |                                    |
|                                                                                | TİDE Eğitimleri                    |                                    |
|                                                                                | Özel Kurum Eğitimleri              |                                    |
| <i>Karşılaşılan Hile Vaka Türleri</i>                                          | Yolsuzluk                          |                                    |
|                                                                                | Varlıkların Kötüye Kullanımı       |                                    |
|                                                                                | Hileli Finansal Raporlama          |                                    |
| <i>Hileye Neden Olan Unsurlar</i>                                              | Baskı                              |                                    |
|                                                                                | Fırsat                             |                                    |
|                                                                                | Haklı Gösterme                     |                                    |
|                                                                                | Yetkinlik                          |                                    |
|                                                                                | Beceri                             |                                    |
|                                                                                | Kibir                              |                                    |
|                                                                                | İş Birliği                         |                                    |

|                                                                             |                                |                        |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| <i>Hile Tespitinde Kullanılan Denetim Türleri</i>                           | Konusuna Göre                  | Faaliyet Denetimleri   |
|                                                                             |                                | Mali Tablo Denetimleri |
|                                                                             |                                | Uygunluk Denetimleri   |
|                                                                             |                                | Sistem Denetimleri     |
|                                                                             | Yürütülme Şekline Göre         | Haberli Denetimler     |
|                                                                             |                                | Ani Denetimler         |
| <i>Hileli Eylemlere Karşı Yönetimin Tavrı</i>                               | Yaptırım                       |                        |
|                                                                             | İç Kontrol Sistemleri          |                        |
|                                                                             | Yetki                          |                        |
|                                                                             | Geri Bildirim                  |                        |
| <i>Hile Şüphesi Taşıyan Durumlarda Alınan Aksiyonlar</i>                    | Analitik İnceleme              |                        |
|                                                                             | Kanıt Toplama                  |                        |
|                                                                             | Mülakat                        |                        |
|                                                                             | Kasıt Araştırması              |                        |
|                                                                             | Denetimlerin Yoğunlaştırılması |                        |
|                                                                             | Durum İzleme                   |                        |
| <i>Hile Önleme Politikalarının Durumu</i>                                   | Uygunsuzluk Bildirimi          |                        |
|                                                                             | Kuralların Aktarımı            |                        |
|                                                                             | Ahlaki Taahhüt                 |                        |
|                                                                             | Caydırıcı Yaptırım             |                        |
|                                                                             | Sistemsal Takip                |                        |
|                                                                             | Etik Bilinci                   |                        |
|                                                                             | Yetersiz Bilinç                |                        |
|                                                                             | Yetersiz İç Kontrol            |                        |
| <i>Hilenin Tespit Edilmesi ve Önlenmesine Yönelik İyileştirme Önerileri</i> | İş Birliği ve İletişim         |                        |
|                                                                             | Etkin İç Kontrol               |                        |
|                                                                             | Sürekli Denetimler             |                        |
|                                                                             | İşletmeye Uygun Sistemler      |                        |
|                                                                             | Denetçi Kadrosunu Genişletme   |                        |
|                                                                             | Etik Kültür                    |                        |
|                                                                             | Çalışan Bağlılığı              |                        |
|                                                                             | İhbar Hatları                  |                        |
|                                                                             | Risk Analizleri                |                        |
|                                                                             | Farkındalık Yaratma            |                        |
|                                                                             | İzleme                         |                        |
|                                                                             | Ders Çıkarma                   |                        |

## 6.7. Araştırmanın Bulguları

Bu başlıkta öncelikle katılımcıların demografik özellikleri hakkında bilgi verilmiştir. Ardından analiz sonucunda elde edilen her bir tema bir alt başlık olarak ifade edilmiştir. Alt başlıklarda temalar açıklanmış ve temaların içerdiği kodlar ve alt kodlar görsel olarak sunulmuştur. İlgili görsellerde, kodların yanlarında yer alan parantez içindeki rakamlar frekanslarını (kodların tekrarlanma sıklığını) ifade etmektedir.

### 6.7.1. Katılımcıların demografik özellikleri

Tablo 6.2. Katılımcıların Demografik Bilgileri

| Katılımcı     | Kod | Cinsiyet | Yaş | Eğitim Durumu |
|---------------|-----|----------|-----|---------------|
| 1. Katılımcı  | K1  | Erkek    | 44  | Lisans        |
| 2. Katılımcı  | K2  | Erkek    | 30  | Lisans        |
| 3. Katılımcı  | K3  | Erkek    | 48  | Lisans        |
| 4. Katılımcı  | K4  | Kadın    | 45  | Yüksek Lisans |
| 5. Katılımcı  | K5  | Kadın    | 48  | Lisans        |
| 6. Katılımcı  | K6  | Erkek    | 70  | Lisans        |
| 7. Katılımcı  | K7  | Kadın    | 25  | Yüksek Lisans |
| 8. Katılımcı  | K8  | Kadın    | 32  | Yüksek Lisans |
| 9. Katılımcı  | K9  | Erkek    | 32  | Lisans        |
| 10. Katılımcı | K10 | Kadın    | 43  | Lisans        |

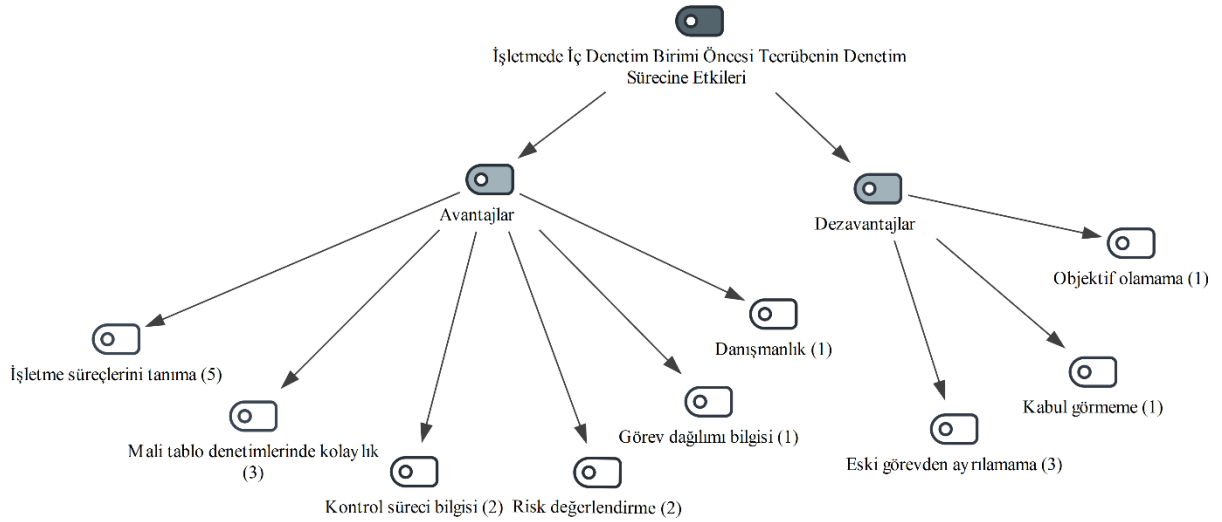
Katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde, cinsiyet açısından eşit bir dağılım sergilendiği görülmektedir. Eğitim düzeyine bakıldığında ise yüksek lisans mezunlarının katılımcıların yalnızca %30'unu oluşturduğu buna karşın lisans mezunlarının %70 oran ile daha baskın geldiği anlaşılmaktadır. Burada öne çıkan bir nokta, yüksek lisans eğitimini tamamlamış katılımcıların yalnızca kadınlardan oluşmasıdır.

Katılımcıların yaş dağılımı, 25 yaşından 70 yaşına kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaları yönüyle gruptaki yaş çeşitliliğini ortaya koymaktadır. Katılımcıların %50'sinin 41-50 yaş grubunda yer alması ise hem uzun yıllara dayanan deneyim birikimleriyle hem de yaşa bağlı olarak profesyonel yetkinliklerini korumalarıyla yakından ilişkilidir.

### 6.7.2. İşletmede iç denetim birimi öncesi tecrübenin denetim sürecine etkileri

Araştırmaya katılan iç denetçilere, iç denetim biriminde göreve başlamadan önce işletme bünyesinde başka bir pozisyonda çalışıp çalışmadıkları sorulduğunda, denetçilerin %70'inin işletme içerisinden atandığı bilgisine ulaşılmıştır. Bu kapsamda, işletme yönetimlerinin çoğunlukla iç denetim birimine dışarıdan yeni bir çalışan almak yerine mevcut çalışanlar arasından atama yapmayı tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Bu yaklaşımın temel amacı, iç denetçinin işletmenin tüm süreçlerini etkin bir şekilde denetleyebilmesi için organizasyona dair bilgiye sahip olmasını sağlamaktır. Bununla birlikte, atamaların çoğunlukla yönetici konumuna gelmiş uzman kişiler üzerinden gerçekleştiği ve muhasebe biriminin diğer birimlere kıyasla daha çok tercih edildiği görülmektedir.

İç denetim biriminde göreve başlamadan önce farklı pozisyonlarda çalışmış olan denetçilerin, bu pozisyonlarda kazandıkları deneyimlerin denetim süreçlerine olan etkileri, öncelikle “avantaj” ve “dezavantaj” olmak üzere ayrı ayrı kodlanmıştır. Ardından avantajlara ve dezavantajlara ait alt kodlar Şekil 6.1'deki gibi belirlenmiştir.



Şekil 6.1. İşletmede İç Denetim Birimi Öncesi Tecrübenin Denetim Sürecine Etkileri Hiyerarşik Kod- Alt Kod Modeli

Denetim birimine mevcut çalışanlar arasından yapılan atamalar, denetçinin işletme süreçlerini ve kontrol mekanizmalarını yakından tanımasını sağlamakta, diğer birimlerin faaliyetlerinin değerlendirilmesinde etkin bir denetim süreci yürütülmesine katkıda bulunmaktadır. Katılımcıların %50'si görev alınan diğer departmanların özellikle işletme süreçlerini tanıma hususunda önemli katkılar sağladığını ifade etmektedir. Bu durumu destekleyen ifadelerden bazıları şu şekildedir;

*“İşletmemizin genel işleyişine olan aşinalığımın, diğer birimlerin faaliyetlerini değerlendiren de büyük bir avantaj sağladığını söyleyebilirim.” (K1).*

*“Uzun yıllar boyunca aynı işletmede farklı pozisyonlarda çalışmam, işletme süreçlerini yakından tanımama ve birimlerin karşılaşılabileceği riskleri belirleme fırsatı verdi. Bu nedenle yaptığım denetim faaliyetlerinde incelemem gereken noktaları ve ele almam gereken konuları oldukça iyi biliyorum.” (K6).*

*“Bu pozisyonda geçirdiğim sürenin, işletmenin operasyonel yapısını tanımamı sağlayarak işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini analiz etme yeteneğimi artırdığını düşünüyorum.” (K9).*

Finansal tablolar, işletmenin performansını ve mali durumunu göstermesi açısından önem teşkil etmektedir fakat bu tabloların doğru bir şekilde analiz edilebilmesi için belirli bir uzmanlık gerekmektedir. Dolayısıyla, işletmenin finansal durumunu değerlendirmek veya varsa suistimalleri tespit etmek gibi amaçlar, bir denetçinin bu alanda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Katılımcıların ifadeleri, iç denetçilerin muhasebe alanındaki mesleki deneyimlerinin mali tablo denetimlerini daha etkin bir şekilde yürütmelerine olanak tanıdığını gözler önüne sermektedir.

*“Mali tablolar denetiminde sahip olduğum muhasebe bilgisinin çok faydasını gördüm.” (K1).*

*“Finansal tabloların okunabilmesi ve gerekli incelemelerin yapılabilmesi adına bazı yetkinliklere sahip olunması gerekiyor. Bu anlamda muhasebe bilgimin katkı sağladığını söyleyebilirim.” (K5).*

İç denetçinin, organizasyondaki diğer çalışanların görev ve sorumluluklarına hâkim olması, denetim süreçlerini daha etkili bir biçimde kavramasına ve iş akışlarındaki potansiyel riskler ile kontrol zafiyetlerini tespit edebilmesine imkân tanımaktadır. Katılımcılardan K4, görev analizleri üzerindeki bu yetkinliğin, denetim süreçlerine önemli avantajlar sağladığına dikkat çekmektedir. Katılımcıların ifadelerinde ayrıca, iç denetçi olmadan önce farklı bir görevde bulunmanın potansiyel risklerin daha iyi tanımlanmasına, bu risklere karşı stratejik önlemler geliştirilmesine ve danışmanlık hizmetinin etkin bir şekilde icra edilmesine olanak sağladığı vurgulanmaktadır.

*“Bu pozisyonda, iş süreçleri ve detaylı görev analizlerinde sağladığım hakimiyetim, analitik bakış açım ve kontrol sistemlerinin kişiler üzerindeki uygulanabilirliğini gözlemleme yeteneğim sayesinde çeşitli avantajlar sağladı.” (K4).*

*“Ayrıca sahip olduğum bilgi birikimim iç denetimin danışmanlık fonksiyonunu yerine getirmeme de katkı sağladığını söyleyebilirim. Zira denetim birimine atanma sebebim de esasen uzun yılların getirdiği bilgi birikimim ve tecrübemdir.” (K6).*

*“Bu noktada sahip olduğum bilgi ve deneyimin, denetimler sırasında belirlenen riskleri daha iyi değerlendirmeme ve etkili çözümler önermeme olanak tanıdığını da ayrıca söyleyebilirim.” (K9).*

Tüm bu ifadelerden yola çıkılarak, iç denetçilerin mevcut kadrodan atanmasının, işletme performansını artırma ve risk yönetimini güçlendirme açısından stratejik bir avantaj sağladığı sonucuna varılmaktadır. Ancak sözü edilen bu avantajların yanında başta eski görevinden ayrılamama olmak üzere, kabul görmeme ve objektif olamama gibi dezavantajlar da bulunmaktadır.

*“İşletme içerisinde atandığım için diğer çalışanlar tarafından halen eski görevim ile ilgili çeşitli sorular almaktayım. Eski görevimi tamamen bırakıp denetim faaliyetlerine odaklanmamın bu noktada biraz zaman aldığını belirtmek isterim.” (K1).*

*“Tüm çalışanların özgeçmişlerine ve yetkinliklerine hâkim olmamın, zaman zaman kontrol ve iş süreçlerine ilişkin objektifliği etkileyebileceğini fark ettim.” (K4).*

*“Muhasebe biriminden tamamen ayrılamadığım için, denetimlerin diğer birimlere kaydırılması konusunda bazı zorluklar yaşadım.” (K5).*

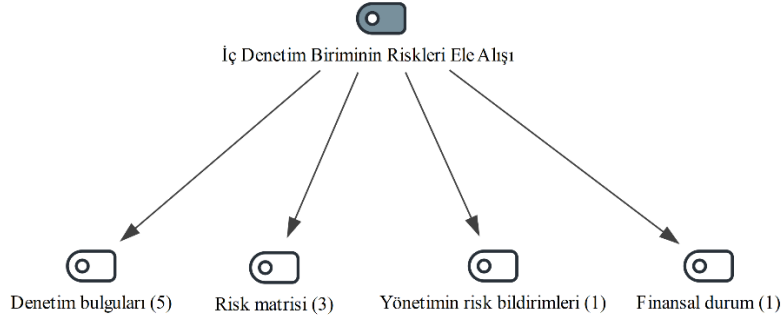
*“Bu geçiş sürecinde, daha önce samimi ilişkiler kurduğum bazı çalışanlar tarafından iç denetçi olarak kabul edilmekte zorlandığımı da vurgulamak isterim.” (K9).*

Eski görevlerinden tamamen ayrılmadan iç denetim birimine geçen bireylerin, denetim süreçlerine odaklanmakta zorlandıkları ve bu durumun denetim faaliyetlerini olumsuz etkilediği görülmektedir. Ancak görev alınan diğer pozisyonlar, zaman zaman olumsuz etkiler yaratabilse de denetim süreçlerine sağladığı katkılar göz ardı edilemeyecek derecede önem arz etmektedir.

### **6.7.3. İç denetim biriminin riskleri ele alışı**

Risk değerlendirmesi, bir organizasyonun karşılaşılabileceği potansiyel risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve bu risklerin olasılık ve etkilerinin değerlendirilmesi sürecidir. Bu süreç, risklerin önceliklendirilmesine, yönetilmesine ve minimize edilmesine yönelik stratejilerin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Araştırmada, iç denetçilerin risk değerlendirme

yaklaşımlarını incelemek amacıyla katılımcılara çeşitli sorular yöneltilmiş ve elde edilen kodlara Şekil 6.2’de yer verilmiştir.



Şekil 6.2. İç Denetim Biriminin Riskleri Ele Alışı Hiyerarşik Kod- Alt Kod Modeli

Katılımcıların %50’si risk değerlendirmelerini denetim bulguları üzerinden gerçekleştirmektedir. Denetim faaliyetleri sonucunda tespit edilen ve tehlike arz eden durumlar risk haritasına dahil edilmektedir. Bu noktada denetçilerin riskli gördüğü alanların farklılık gösterdiği söylenebilir; bir denetçi finansal durumu etkileyecek risklere odaklanırken diğer bir denetçi yönetimin öncelik verdiği alanlara yönelmektedir. Katılımcıların %30’u ise söz konusu riskleri değerlendirmek için etki ve olasılık derecelerinin yer aldığı bir risk matrisinden yararlanmaktadır. Yanıtlar arasında dikkat çeken bir husus, yalnızca bir denetçinin (K10) risk değerlendirmesi yapmıyor olmasıdır.

*“Denetim sonuçlarına dayanarak potansiyel riskleri matris üzerinden ele almaktayım.”* (K3).

*“Evet, denetim sürecinde elde edilen bulguları temel alarak bir risk değerlendirmesi yapıyoruz.”* (K4).

*“Matrisler kullanarak bir risk değerlendirmesi yapmıyorum ancak yönetimin risk olarak belirlediği ve denetim birimine bildirdiği konulara daha dikkatli bir şekilde yaklaşıyorum.”* (K5).

*“Genellikle üç aylık periyotlarla bilanço üzerinden risk değerlendirmeleri gerçekleştiriyoruz. Cari toplantılarımızda borç ve alacaklarımızın durumu ile nakit giriş ve çıkışlarımızı detaylı bir şekilde inceliyoruz. Bu sayede işletmemizin finansal durumunu sürekli olarak gözden geçirerek olası riskleri belirleyebiliyoruz.”* (K6).

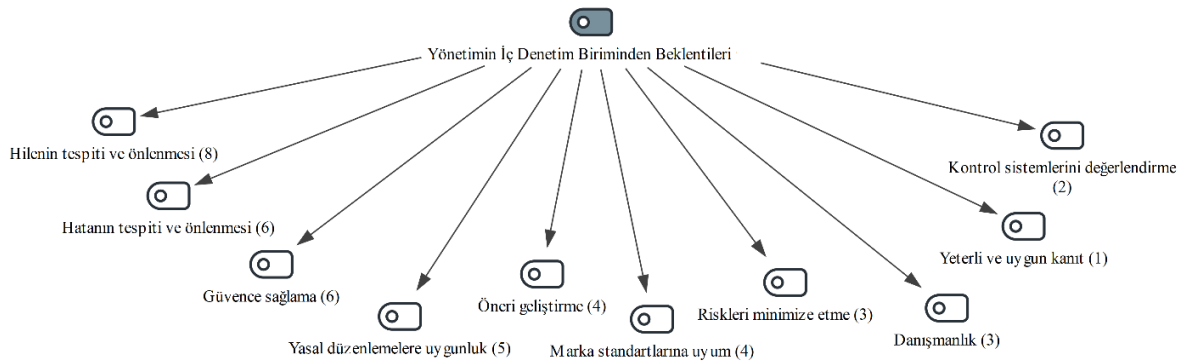
*“Henüz bir risk matrisi oluşturmuş durumda değiliz.”* (K10).

Denetçilerin riskleri farklı yöntemlerle ele alıp değerlendirme süreçlerine entegre etmeleri, risk yönetim yaklaşımlarında ve iç denetim birimlerinin risklere karşı geliştirdiği stratejilerdeki çeşitliliği ortaya koymaktadır.

#### 6.7.4. Yönetimin iç denetim biriminden beklentileri

İç denetim biriminin bağımsızlığını güvence altına alabilmek için, fonksiyonel olarak denetim komitesi gibi bir yapıya, yönetsel açıdan ise kurum başkanı düzeyindeki bir yetkiliye bağlı olması tavsiye edilmektedir (European Confederation of Institutes of Internal Auditing, 2011'den akt. Yakar, 2015, s.257). Denetim Komitesi, denetimin etkinliğini sağlayan, kurumsal yönetime uygun olarak şirket performansı ile ilgili iç ve dış denetimin etkin ve şeffaf gerçekleştirilmesini temin eden, iç denetçi-dış denetçi-yönetim kurulu üçgeninde köprü görevini yerine getiren bir komisyondur. Ancak araştırma kapsamındaki işletmelerde ayrıca bir Denetim Komitesi'nin bulunmadığı, elde edilen denetim sonuçlarının Yönetim Kurulu'na sunulduğu bilgisine ulaşılmıştır. Söz konusu sonuçların genellikle yazılı bir rapor halinde yönetimle paylaşıldığı ve bulguların önem derecesine bağlı olarak işletme yönetimine zaman zaman sözlü veya e-posta yoluyla bilgilendirmeler yapıldığı belirlenmiştir.

Yönetimin, iç denetim biriminden beklentileri esasen işletmenin ihtiyaçları çerçevesinde şekillenmektedir. Bu beklentilerin belirlenmesinde işletmenin faaliyet alanı, risk profili, kurumsal hedefleri ve yönetim anlayışı gibi unsurlar önemli rol oynamaktadır. İşletme yönetimlerinin iç denetim biriminden ne tür beklentilere sahip olduklarını anlamak amacıyla katılımcılara sorular yöneltilmiş ve elde edilen kodlar frekanslarıyla birlikte Şekil 6.3'te sunulmuştur.



Şekil 6.3. Yönetimin İç Denetim Biriminden Beklentileri Hiyerarşik Kod- Alt Kod Modeli

İşletme yönetimlerinin beklentileri arasındaki öncelik hilelerin tespit edilerek ortadan kaldırılmasına aittir. Katılımcıların %80'i yönetimin bu konuda yüksek bir beklentiye sahip olduğunu dile getirmektedir. Öyle ki, bu durum işletmelerin ciddi bir hile tehlikesiyle karşı

karşıya olduğunu göstermektedir. Bu süreçte denetim faaliyetlerinin güvence sağlama fonksiyonu ön plana çıkmakta olup dikkat çeken bir husus güvence fonksiyonuna atıfta bulunan tüm katılımcıların, hilenin tespiti ve önlenmesi konusunu mutlaka ele almış olmasıdır. Kesin olarak hileden bahsedebilmek içinse yeterli ve uygun nitelikte kanıtların mevcut olması gerekmektedir ve bir denetçi bu hususun yönetim nezdinde önem arz ettiğini dile getirmektedir.

Katılımcıların %60'ı, kasıt unsurundan yoksun olan ve hata olarak nitelendirilen eylemlerin tespiti ve önlenmesi konusunda önemli bir beklenti olduğunu ifade etmektedir. Ancak, yalnızca bu uygunsuzlukların tespitine yönelik adımların atılması yeterli değildir; aynı zamanda bu durumların önlenmesine yönelik etkili önlemlerin geliştirilmesi de gerekmektedir. Bu noktada, denetçilerin çeşitli öneriler geliştirmesinin de sorumlulukları arasında olduğu görülmektedir.

Denetçiler ile gerçekleştirilen mülakatlar, işletmenin maruz kaldığı risklerin ele alınarak minimize edilmesine yönelik belirgin bir beklentinin var olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle işletme içindeki hile riskini artıran süreçlerin tanımlanması amacıyla iç kontrol sistemleri denetçiler tarafından değerlendirilmekte, olası zayıflıklar tespit edilmekte ve iyileştirme önerileri geliştirilmektedir. Öyle ki, katılımcıların %30'u işletme süreçlerini iyileştirmek, faaliyetleri geliştirmek gibi amaçlarla danışmanlık hizmeti sunulduğuna ayrıca dikkat çekmektedir. Katılımcıların ifadelerinden bazıları şöyledir;

*“Yönetimin iç denetim birimimizden beklediği birincil görev mevcut hata ve hilelerin ortaya çıkarılmasıdır. Bu noktada denetim faaliyetlerinin güvence sağlama fonksiyonu öne çıkarken söz konusu uygunsuzlukların bir daha oluşmaması için çeşitli önerilerin geliştirilmesi beklenmektedir. Tüm süreçlerde şüpheli bir tavır sergilememiz ve tespit ettiğimiz uygunsuzluklar için yeterli ve uygun kanıt getirmemiz de işletme yönetimimiz için oldukça önemlidir.” (K1).*

*“İç denetim görevimizin temel amacı, risk danışmanlık hizmeti sunmak, iç kontrol sisteminin uygunluğunu düzenli olarak değerlendirmek, risk önleme sistemlerinin etkinliğini sağlamak, hata ve hileleri erken tespit ederek açık noktaların kapatılmasını beklemektedir.” (K4).*

*“Yönetim, denetçilerden sadece süreçlerdeki aksaklıkları tespit etmekle kalmayıp, bu aksaklıkların oluşmadan önce önlenmesini talep ediyor. Bu doğrultuda oluşturduğumuz denetim planıyla her ay düzenli olarak yürüttüğümüz denetim faaliyetleriyle güvence fonksiyonunu yerine getiriyoruz. Ayrıca, gerektiğinde danışmanlık fonksiyonumuzu kullanarak çeşitli iyileştirme önerileri sunuyoruz. Gerçekleştirdiğimiz denetimlerde, hile veya suistimal*

aramak yerine süreçleri tüm yönleriyle inceliyoruz. Zaten işletme süreçlerini makro perspektifte değerlendirdiğimiz için hatalar ve hileler de bu noktada gün yüzüne çıkmış oluyor.” (K7).

“Şirketin faaliyet alanındaki tüm departmanların operasyonel süreçlerindeki hata ve hileleri tespit etmek, uygunsuzları saptamak ve gelecekte benzer uygunsuzlukların tekrarlanmasını engellemek için önerilerin geliştirilmesi iç denetim biriminin nihai görevidir.” (K10).

İç denetim biriminin bir diğer kritik görevi, iş süreçlerinin hem yasal düzenlemelere ve hem de distribütör markanın belirlediği standartlara uygunluğunu sağlamaktır. Yasalara uyum, işletmenin sürdürülebilirliği, itibarı ve marka imajı için temel bir unsur olarak değerlendirilirken maddi kayıpların önlenmesi açısından da hayati bir işlevdir. Bununla birlikte denetim birimini zorunlu kadro olarak belirleyen distribütör markanın standartlarının da işletme yönetimi için önem arz ettiği görülmektedir. İç denetim biriminin etkinliği, gelen dış denetimlerde yüksek puanlar alınmasına olanak sağlamakta ve bu da işletmenin marka itibarını koruması ve ilişkilerini güçlendirmesi açısından stratejik bir öncelik teşkil etmektedir. Katılımcıların %50’si, yasal düzenlemelere uyum konusunda dikkatli olduklarını belirtirken, %40’ı marka standartlarına uyum sağlama hususunda hassasiyet gösterdiklerini ifade etmektedir.

“Yönetimin iç denetimden öncelikli beklentisi, diğer birimlerin faaliyetlerinin hem yasal düzenlemelere hem de distribütör markanın belirlediği standartlara uygunluğunu sağlamaktır. Bu, işletmenin uyum sürecini yönetmek ve olası riskleri en aza indirmek adına kritik öneme sahiptir. Yönetim, distribütör markadan gelen denetimlerde yüksek puanlar alınmasını beklemekte ve bu, işletmenin marka itibarını koruması ve ilişkileri güçlendirmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, iç denetim süreçlerinin etkinliği ve uygunluğu, işletme için stratejik bir öncelik haline gelmektedir.” (K6).

“Yönetimin iç denetimden beklediği öncelik, iş süreçlerinin hem yasal düzenlemelere hem de distribütör markanın belirlediği kriterlere uygun şekilde ilerlemesini sağlamaktır.” (K8).

“Yönetimimiz, işletmedeki değişikliklerin ardından iç denetçilerden, her bir birimin faaliyetlerinin güvence altına alınmasını talep etmektedir. Bu güvence, varlıkların kötüye kullanımının önlenmesi, hile ve suistimal gibi olumsuz durumların tespit edilmesi, distribütör

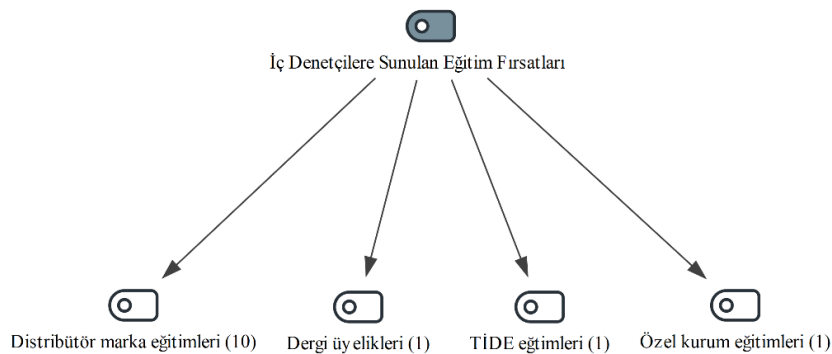
markanın ve yasal mevzuatın gerekliliklerine uyumun sağlanması gibi konuları içermektedir.” (K9).

Alınan yanıtlardan anlaşıldığı üzere, yönetimin iç denetçilerden olan beklentileri esasen işletmenin ihtiyaçlarına göre şekillenmektedir. Beklentiler arasındaki bu çeşitlilik ise işletme dinamiklerinin bir yansıması olarak gözler önüne serilmektedir.

#### 6.7.5. İç denetçilere sunulan eğitim fırsatları

İç denetçilerin, denetim faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütebilmek adına bir takım mesleki yeterlilik koşullarına sahip olmaları gerekmektedir. Görevin gerektirdiği teknik bilgi ve becerilerin yanı sıra uygun kanıt toplama ve bu kanıtları değerlendirerek raporlama becerisi mesleki yeterlilik kapsamında ele alınmaktadır. Söz konusu yetkinlikler, özellikle hile tespiti ve önlenmesi gibi kritik süreçlerde denetçilerin başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu noktada belirtmek gerekir ki, denetçilerin en az bu yetkinliklere sahip olmaları kadar, bu yetkinlikleri değişen dünya koşullarına uyum sağlayacak şekilde güncellemeleri de büyük önem arz etmektedir.

Denetim dünyası, sürekli değişen yasal düzenlemeler, finansal raporlama standartları ve teknolojik yeniliklerle dinamik bir yapıya sahiptir. İç denetçilerin değişen mevzuat ve sektörel yenilikleri takip edebilme becerisi de bu dinamik iş ortamlarında sürdürülebilir bir denetim anlayışı geliştirmeleri için elzemdir. Bu nedenle, iç denetçilerin çeşitli eğitimlere katılarak mevcut yetkinliklerini, bilgi ve becerilerini güncel tutmaları beklenmektedir. Araştırma kapsamında, denetçilere sunulan eğitim fırsatları sorulmuş ve alınan yanıtlar Şekil 6.4’teki gibi kodlanmıştır.



Şekil 6.4. İç Denetçilere Sunulan Eğitim Fırsatları Hiyerarşik Kod- Alt Kod Modeli

Araştırmaya katılan denetçilerin tümü, distribütör marka tarafından sunulan eğitimlere katılmaktadır. Burada dikkat çeken en önemli husus, işletmelerin neredeyse tümünde marka eğitimlerinin dışında eğitim imkânlarının yetersiz olmasıdır. Katılımcılar, işletme

yönetimlerinin eğitim olanaklarını desteklediklerini ifade etmelerine rağmen, marka tarafından sağlanan eğitimler dışında yalnızca iki katılımcının (K1 ve K4) ek eğitim imkânlarından faydalanabildiği tespit edilmiştir. Bu ek olanaklar arasında dergi abonelikleri, Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) eğitimleri ve özel kurumlar tarafından sunulan çeşitli eğitim programları yer almaktadır. Bu durum, işletme içindeki genel eğitim kültürünün, büyük ölçüde markanın sağladığı eğitimlere bağımlı olduğunu ve diğer eğitim fırsatlarının sınırlı kaldığını göstermektedir. Bu durumu destekleyen bazı ifadeler şunlardır;

*“Distribütör markanın görevimiz gereği bizlere sağladığı çeşitli eğitimler mevcuttur. Bunun dışında hem kişisel gelişim hem de mesleki eğitimleri barındıran birçok dergiye üyeliğimiz bulunmaktadır. İşletme yönetimimiz, eğitim bilinci oluşturmak amacıyla çalışanları teşvik etmektedir. Yönetimin bu tutumu çalışanlar tarafından olumlu karşılanarak işletmeye olan bağlılığı artırmaktadır.”* (K1).

*“Bu göreve atandıktan sonra TİDE tarafından sunulan eğitimlere yönetimin de desteği ile bizzat katılma fırsatı yakaladım. İşletme yönetimimizin kişisel ve mesleki gelişime verdiği önem, diğer birimler için de geçerlidir. İşletmemiz belirli aralıklarla bir eğitim kurumuyla anlaşarak tüm personele istediği dalda eğitim imkânı sunmaktadır. Bu durum çalışanların kendilerini geliştirmesine ve işletme için değerli olduklarını düşünmelerine olanak tanımaktadır. Tüm bunlara ek olarak distribütör markanın da tüm birimlere özel hazırladığı eğitimler bulunmaktadır.”* (K4).

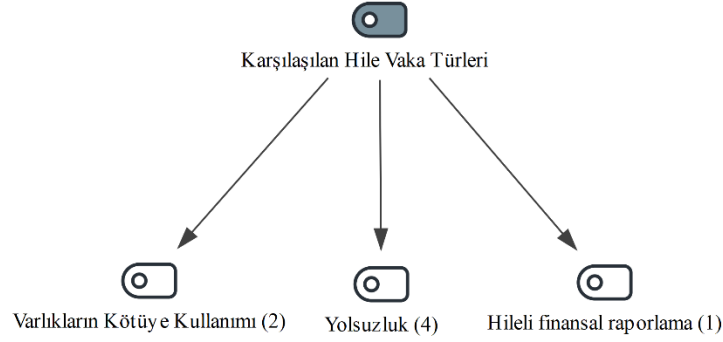
Görüşmelerde, distribütör marka tarafından bayi çalışanlarının görev tanımlamalarına ve ihtiyaçlarına uygun olarak eğitim imkânı sunulduğu ve bu eğitimlerin hem kişisel gelişime hem de mesleki yeterliliklere katkı sağladığı bilgisine ulaşılmıştır. Öyle ki marka tarafından sunulan bu eğitimlere katılım oranı bayi puanını olumlu etkilemesi açısından katılımların işletme yönetimlerince teşvik edildiği belirlenmiştir. Markanın standartlaştırılmış eğitim programlarının çıkış noktası ise bayilikler arasında homojen bir yapı oluşturmak ve farklı pozisyonlar için gerekli altyapıyı sağlamaktır.

*“Evet, distribütör markanın düzenlediği eğitimlere düzenli olarak online ve yüz yüze olarak katılıyorum. Bu eğitimlere katılmamız, bayi puanını olumlu etkilediği için işletmemiz yönetimi de eğitimlerin tamamlanmasına özen gösteriyor.”* (K8).

#### **6.7.6. Karşılaşılan hile vaka türleri**

Hile vakaları, işletmelerin karşılaştığı en büyük tehditlerden biri olup önemli finansal kayıplar, itibar zedelenmesi ve hukuki yaptırımlarla sonuçlanabilmektedir. Uluslararası Suistimal

İnceleme Uzmanları Birliği, hileli eylemleri temelde varlıkların kötüye kullanımı, yolsuzluk ve mali tablo hileleri olmak üzere üç kategoride ele almaktadır (ACFE, 2024, s.10). Hangi şekilde olursa olsun bu tür eylemler, genellikle bir tarafın haksız kazanç sağladığı ve diğer tarafın ise zarar gördüğü durumlardır. Araştırma kapsamında yer alan işletmelerde karşılaşılan hile vakalarını daha iyi anlamak amacıyla katılımcılara geçmişte karşılaştıkları hile olayları sorulmuştur. Denetçilerin bu soruya verdikleri yanıtlar Şekil 6.5'te sunulmuştur.



Şekil 6.5. Karşılaşılan Hile Vaka Türleri Hiyerarşik Kod- Alt Kod Modeli

Denetçiler arasında hile vakalarına ait farklı deneyimler ve gözlemler bulunmaktadır; bazı denetçiler işletmelerde henüz hileli bir vakaya rastlamadığını ifade ederken bazıları karşılaştıkları hileli eylemleri ayrıntılarıyla açıklamaktadır. Bunun yanı sıra, bazı denetçiler çeşitli hata ve yanlışlıklar gözlemlemiş, ancak bu eylemleri kasıt unsuru taşımadıkları için hile olarak nitelendirmediklerini vurgulamaktadır.

Katılımcıların %40'ı görev aldıkları işletmelerde yolsuzluk vakasına rastladığını ve bu yolsuzlukların denetim faaliyetleri sonucunda tespit edildiğini ifade etmektedir. Katılımcılar arasından K1 ve K5 ise küçük çaplı işlemleri manipüle etmeye yönelik fırsatların fazla olması nedeniyle zaman zaman varlıkların kötüye kullanımına rastladıklarını dile getirmişlerdir. Bu noktada göze çarpan bir husus, bir vaka ile en düşük orana sahip olan hile türünün hileli finansal raporlama olmasıdır. Katılımcılardan K8, bu durumun arka planını dışarıdan bir denetim firmasından veya yeminli mali müşavirden alınan destekle ilişkilendirmektedir. Katılımcıların ifadelerinden bazıları şunlardır;

*“Daha önce işletmemizde hile vakalarına rastlamadım. Tabi ki denetimler sırasında tespit ettiğim bazı eksiklikler ve yanlışlıklar oldu ancak kasıt unsuru bulunmadığından hile olarak nitelendirmek söz konusu değildir.” (K3).*

*“Herkes hata yapabilir ancak hile kasıt unsuru bulundurmaıyla hatadan ayrılmaktadır. Araçlar ve bilgisayar gibi şirkete ait demirbaşların, kişisel çıkarlar*

*doğrultusunda amaçları dışında kullanılması en sık karşılaştığımız hile türlerinden biridir. Diğer hile türlerine kıyasla daha küçük çaplı zararlar vermektedir ancak fırsat olanağı yüksek olduğundan bu durumun manipüle edilmesi oldukça kolaydır.” (K1).*

*“İşletmemizde varlıkların kötüye kullanımına birkaç kez tanık oldum. Bu eylemlerin genellikle yetkinlik seviyeleri daha düşük çalışanlar tarafından yapıldığını ve ufak çaplı işlemlerin manipüle edildiğini söyleyebilirim. Böyle bir durumla karşılaştığımda öncelikle kasıt unsurun bulunduğu ve zararın boyutundan emin olarak yönetime bilgi geçmekteyim.” (K5).*

*“Evet, işletmemizde daha önce yolsuzluk vakalarıyla karşılaştım. Yaptığım rutin saha denetimleri sırasında bazı şüpheli faaliyetler dikkatimi çekti. Çektiğim günlük iş emri listesi ile serviste bulunan araç sayısının uyuşmadığını fark ettim. Bu durum beni şüphelendirdi ve servis çalışanlarıyla birebir görüşmeler yaparak durumu araştırmaya başladım. Yaptığım görüşmelerde servise giren araçlar içerisinden bazılarında iş emri açılmadan işlem yapıldığını ve bu nedenle fatura kesilmediğini öğrendim. Çalışanların müşteriyle anlaşarak fatura vermemek kaydıyla bakım hizmetini iskontolu olarak sunduklarını ve müşterinin ödediği ücreti kendilerinin aldığını belirttiklerini tespit ettim. Bu durumu önce sözlü olarak yönetimle paylaştım. Ancak, şüphelerimi daha net bir şekilde belgelemek ve durumu kesin bir şekilde ortaya koymak için olayın kanıtlarını topladım. Ardından, bu kanıtları içeren detaylı bir rapor hazırladım.” (K8).*

Katılımcılar arasından K2, iç denetim birimi kurulmadan önce işletmede hileli vakaların mevcut olduğunu ancak iç denetim biriminden sonra bu tarz bir usulsüzlükle karşılaşmadığını belirtmektedir. Bu durum, iç denetim biriminin hilelere karşı caydırıcı bir etki yarattığını ve usulsüzlüklerin önlenmesinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Diğer bir katılımcı olan K6 ise hilenin oluşmasındaki ana etkenin iç kontrol zayıflıkları olduğuna vurgu yapmaktadır. İç kontrol zayıflıkları, hileli eylemlerin gerçekleştirilmesine olanak sağlayan fırsatlar yaratmakta ve dolayısıyla organizasyonu çeşitli risklerle karşı karşıya bırakmaktadır. İç denetim sistemleri ile iç kontrol sistemlerinin birbirini destekleyen bileşenler olduğu da esasen burada anlaşılmaktadır.

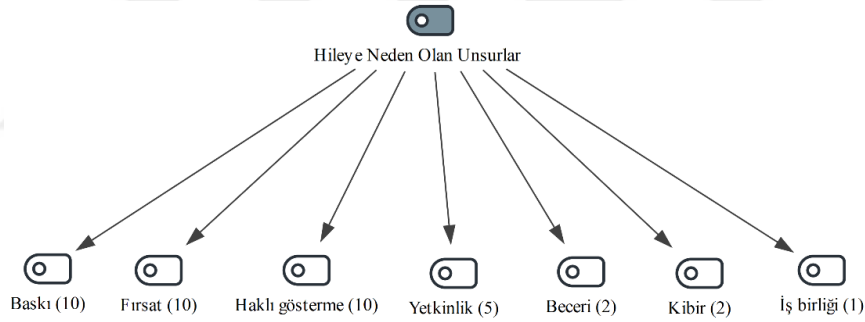
*“Hayır, ben çalıştığım süre boyunca herhangi bir hile vakasına rastlamadım. Ancak denetim birimi kurulmadan önce işletmemizde birkaç usulsüzlüğün yaşandığını söyleyebilirim. Zaten iç denetim sistemlerinin kurulmasında bu tür vakaların da rol oynadığını söylemek mümkündür.” (K2).*

“Evet, işletmemizde daha önce hem yolsuzluk hem de hileli finansal raporlama vakalarına şahit oldum. Bu deneyimlerden yola çıkarak işletmemizde gerçekleşen hileye sebep olan ana etkenin iç kontrol sistemindeki zayıflıklar olduğunu belirtebilirim.” (K6).

Tüm bunlara ilaveten görüşmeler sırasında, hileyle karşılaşmadığını belirten denetçilerin hileli eylemler hakkında ayrıntılı bilgi vermekten kaçındığı gözlemlenmiştir. Bu çekincenin, iş etiği kaygıları ve profesyonel sorumluluklar nedeniyle ortaya çıktığı düşünülmektedir.

#### 6.7.7. Hileye neden olan unsurlar

Hile, çeşitli içsel ve dışsal faktörlerin etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Birden fazla faktörün bir araya gelmesi, hilenin gerçekleşme olasılığını zaman zaman artırabilmektedir. Ancak, bu unsurlar mevcut olsa bile her bireyin hileye başvuracağına dair bir kural bulunmamaktadır. Hile karşıtı etkili önlemler geliştirmek ve hileyi mümkün olan en kısa sürede tespit etmek için atılacak ilk adım, hileye neden olan unsurları anlamaktır. Bu bağlamda, araştırmaya katılan iç denetçilere hileye yol açan unsurlar sorulmuş ve yanıtlar sonucu elde edilen kodlara Şekil 6.6’da yer verilmiştir.



Şekil 6.6. Hileye Neden Olan Unsurlar Hiyerarşik Kod- Alt Kod Modeli

Katılımcıların verdiği yanıtlar üzerinden yapılan genel değerlendirme, hilenin kökenindeki unsurların çeşitli perspektiflerden nasıl ele alındığını ve hangi unsurların daha yaygın kabul gördüğünü ortaya koymaktadır. Burada tespit edilen ilk durum, baskı, fırsat ve haklı gösterme unsurlarının tüm katılımcılar tarafından dile getirilmiş olmasıdır. Söz konusu bu üç unsurun, hile teorilerinde evrensel olarak kabul edilen temel faktörler olması, bu değerlendirmeleri daha da anlamlı kılmaktadır.

Öte yandan bazı katılımcılar yetkinlik, beceri, kibir ve iş birliği unsurlarını hilenin nedenleri arasında ele almaktadır ve hile teorileri arasındaki ayrım da bu noktada ortaya çıkmaktadır. Yapılan değerlendirmede, katılımcılar arasında %50 oranla en çok kabul gören hile teorisinin yetkinlik unsurunu içerisinde barındıran hile elması olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla

birlikte, beceri ve kibir unsurunu içeren hile beşgeni teorisinin yalnızca iki katılımcı (K6 ve K8) tarafından kabul edildiği görülmüştür.

Katılımcılardan yalnızca K5, hileye neden olan unsurlar arasında “iş birliği” faktörüne vurgu yapmaktadır. Birimler arasındaki bağlantılar dikkate alındığında, hileli eylemin gizlenebilmesi için hilekâr ile bağlantılı diğer kişilerin de uyumlu hareket etmesi gerekmektedir. Aksi durumda, hile birimler arasında tutarsızlıklara yol açarak hızla tespit edilebilmektedir. Katılımcıların ifadelerinden bazıları şöyledir;

*“Temelde hileye neden olan üç bileşen bulunmaktadır. Bu bileşenler hile üçgenini oluşturan baskı, fırsat ve haklı gösterme unsurlarıdır. Hileli eylemlere zemin hazırlayacak durumları ortadan kaldırmak için iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin birbirini desteklemesi gerekmektedir. İşletme yönetimi, özellikle fırsatları ortadan kaldıracak iç kontrol sistemlerini kurmakla sorumludur. Oluşan uygunsuzlukları denetimler aracılığıyla tespit edip gerekli önlemleri almak da bu noktada önem arz etmektedir.” (K1).*

*“Hileli düşünceleri gerçekleştirmek ve uzun vadeli sürdürmek için yetkinlik kadar iş birliğinin de kritik olduğunu düşünmekteyim. Farklı birimler arasındaki bağlantıları göz önünde bulundurduğumuzda genellikle uzun süreli devam eden hilelerde iş birliğinin ön planda olduğunu söyleyebilirim. İş birliği içerisinde olan kişiler birbirlerini hileye teşvik ederek elde ettikleri kazancı meşrulaştırdıklarını düşünmekteyim.” (K5).*

*“Deneyimlerimden yola çıkarak, hilenin zemininde sistemde açık yaratan iç kontrol zayıflıkları olduğunu ve bu fırsatların ancak kişinin yetkinlikleri dahilinde kullanılabileceğini söyleyebilirim. Bu yetkinlikler, genellikle işin iç yüzünü bilme, süreçlerdeki boşlukları tanıma ve üretilen verilerin gizlenmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu noktada hileli eylemi gerçekleştiren kişinin, kazancını meşrulaştırması gibi çeşitli psikolojik etkenlerden etkilenecek riskleri göz ardı ettiğini düşünüyorum. Ayrıca kumar, alkol gibi çevresel etkenlerin yanı sıra, kişisel hırsların, rekabetçi baskıların ve maddi kazanç beklentilerinin de bu düşüncüyü etkilediğini söyleyebilirim. Tüm bu unsurların bir araya gelerek iç kontrol zayıflıklarının sömürülmesi ve hileli davranışların gerçekleştirilmesine olanak sağladığını düşünüyorum.” (K9).*

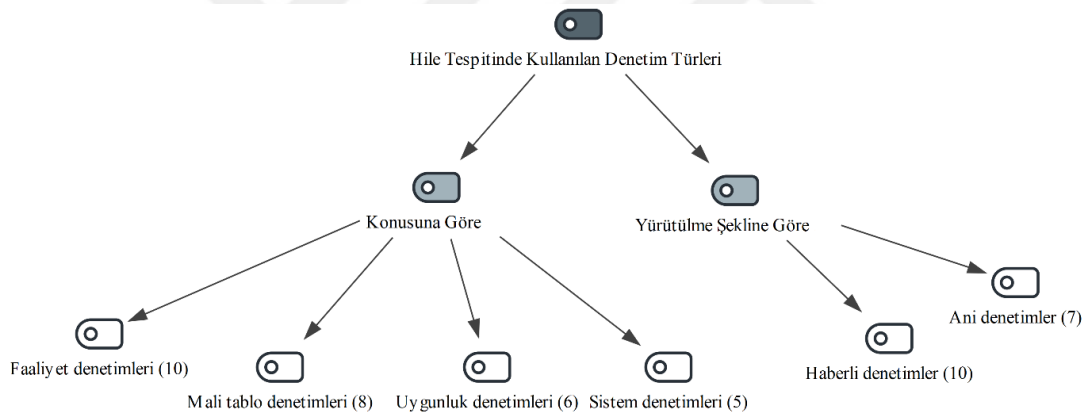
*“Hilekârların genel olarak kibir sahibi olarak kendini diğer çalışanlardan üstün gören bireyler olduğunu söyleyebilirim. Üstünlük hissi yaratan beceri ve yetkinlikler hem bireyin yakalanmayacağını düşünerek sistem açıklarını değerlendirmesinde hem de sağladığı kazancı*

kendisinde hak görmesine neden olmaktadır. Kötü alışkanlıklar ve borç gibi bireysel problemlerin de bu noktada hileye olan eğilimi artırdığını söylemek mümkündür.” (K8).

Yapılan değerlendirme, hile teorilerinde baskı, fırsat ve haklı gösterme unsurlarının kritik bir rol oynadığını, diğer faktörlerin genellikle durumsal veya bireysel özelliklerden kaynaklandığını işaret etmektedir. Hileyi tetikleyen unsurların anlaşılmasında çok yönlü bir yaklaşım benimsenmesi gerekliliği de bu noktada önem kazanmaktadır.

#### 6.7.8. Hile tespitinde kullanılan denetim türleri

İç denetim faaliyetleri, kurumların hilelere karşı savunma mekanizmalarını güçlendirmek amacıyla çeşitli biçimlerde yapılandırılabilir. Denetim sürecinde, denetçiler hileleri tespit edebilmek için denetimin amacına ve kapsamına uygun denetim türünü seçmektedir. Katılımcıların, deneyimlerinden yola çıkarak hile tespitinde tercih edilen denetim türleri “konusuna göre” ve “yürütülme şekline göre” iki kod altında toplanmıştır. Alınan yanıtlar alt kodları ile birlikte Şekil 6.7’de sunulmuştur.



Şekil 6.7. Hile Tespitinde Kullanılan Denetim Türleri Hiyerarşik Kod- Alt Kod Modeli

İşletme süreçlerinin birbiriyle olan etkileşimleri göz önüne alındığında, hileli eylemlerin tek bir noktada var olmaktan ziyade birbirini takip eden halkalar şeklinde oluştuğu; üretilen hileli çıktıların başka süreçlere girdi olarak aktarıldığı sonucuna ulaşılmaktadır. Her birimin hile potansiyeli farklıdır ancak bir birimde gerçekleşen hile mutlaka diğer birimin iş süreçlerine dolaylı olarak yansımaktadır. Bu noktada hilenin tespit edilebilmesi için çeşitli denetim türlerine bir arada ihtiyaç duyulabileceği anlayışı oluşmaktadır. Alınan yanıtların genel seyri de denetimin konusuna uygun denetim türlerinin bir arada kullanılması yönündedir.

*“İşletme süreçlerinin birbirine olan bağlılığı düşünüldüğünde bir birimde gerçekleşen hile mutlaka diğer birimin iş süreçlerini etkilemektedir. Örneğin yedek parçada faaliyet denetimi ile ortaya çıkabilecek uygunsuzluklar muhasebede mali tablo denetimleriyle ortaya*

*çıkabilecektir. Bu kapsamda tek bir denetim türünü hileyle bağdaştırmak doğru olmayacaktır. Kısacası tüm denetim türlerinin hileyi tespit etmedeki başarısı ayrı ayrı önem arz etmektedir.” (K3).*

*“Ben hilenin tek bir denetim türü kullanılarak tespit edilebileceğini düşünmüyorum. Örneğin, veznede çalışan bir personel kasasından para çalıyorsa, bu eylemi hem kestiği faturalar üzerinde hem de sisteme girdiği tahsilat makbuzları üzerinden entegre bir şekilde gerçekleştirebilecektir. Bundan dolayı uygun denetim türlerinin beraber kullanılması son derece önemlidir.” (K2).*

*“Hilenin hangi alanda ve ne şekilde ortaya çıkacağını önceden belirlenememesi, organizasyonların hileleri önlemek ve tespit etmek için çeşitli denetim türlerine ihtiyaç duymasına neden olmaktadır.” (K10).*

Katılımcıların tamamı, hilenin tespiti için mutlaka sahaya inerek faaliyet denetimleri gerçekleştirildiğini ifade etmektedir. Denetçilerden K7, faaliyet denetimlerinin tercih edilme gerekçesini, çalışanların hile yapmayı düşünmeleri durumunda yakalanacaklarını öngörerek bu düşünceden vazgeçmelerini sağlamak olarak dile getirmektedir. Diğer bir denetçi olan K8, faaliyet denetimlerinin çalışanlarla yakın temas kurmayı mümkün kılarak hilenin tespitinde kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Katılımcıların birçoğu faaliyet denetimlerinin yanında mali tablo denetimlerinin de hileyi tespit etmede sık sık tercih edildiğini dile getirmektedir.

*“Tüm denetim türlerinin çeşitli alanlarda değerli sonuçlar sunduğu doğru olsa da hile durumlarında özellikle faaliyet denetimleri ile mali tablo denetimlerinin daha sık tercih edildiğini söyleyebilirim. Bu noktada yalnızca sahaya inerek denetimin varlığını hissettirmenin bile çalışanları hile yapmaktan vazgeçirebileceğini düşünüyorum.” (K5).*

*“Denetim türlerinin her biri kendi alanlarında önem arz etmektedir. Ancak, yalnızca hilelerin tespit edilmesi açısından faaliyet denetimleri ile mali tablo denetimlerinin öne çıktığını söyleyebilirim.” (K6).*

Araştırmada, denetimlerin yürütülme şekline göre haberli ve ansızın olmak üzere iki farklı yaklaşımla ilerlediği bilgisine ulaşılmıştır. Denetimlerin ani olarak uygulanmasındaki amaç, hilelerin çalışanlar tarafından gizlenmesine veya düzeltilmesine fırsat vermeden tespit edilmesidir. Özellikle nakit hareketliliğinin yoğun olduğu alanlarda bu tür denetimler sıklıkla uygulanmaktadır. Haberli denetimler ise ilgili birime özellikle de birim yöneticilerine önceden bilgi verilerek gerçekleştirilmektedir. Bu yaklaşımın amacı denetimin konusunu oluşturan bilgi

ve belgelerin denetlenen birimin desteğini alarak hazırlanmasıyla birlikte hem denetimlerin etkinliğini artırmak hem de birimler arası iş birliğini sağlamaktadır. Denetçiler arasından K9, özellikle iç denetim biriminin ilk kurulduğu zamanlar olumsuz yargılar oluşturmamak adına haberli denetimlere ağırlık verildiğine dikkat çekmektedir.

*“İç denetim biriminin kuruluşunun erken dönemlerinde, çalışanların tepkisini çekmemek için denetimlerimizi genellikle birim yöneticilerine bilgi vererek gerçekleştirdik. Bu yaklaşımın amacı, çalışanların süreçlere uyum sağlamasıyla birlikte iç denetim birimiyle iş birliği yapmalarını teşvik etmektir. Belirli bir düzen oluşturduktan sonra, ansızın denetimlere de yer vermeye başladık. İç kontrol zayıflıklarımızın arttığı dönem boyunca ansızın denetimlere daha fazla ağırlık verdiğimi söyleyebilirim.” (K9).*

*“Para hareketliliği bulunan denetimler ansızın yapılmaktadır çünkü herhangi bir uygunsuzluk varsa ani incelemeler ile ortaya çıkacaktır.” (K1).*

*“Genellikle bir hafta öncesinde denetlenecek birime bilgi verilmektedir. Ancak nakit akışının olduğu vevne, muhasebe gibi alanlarda ani denetimler yapılmaktadır.” (K2).*

Denetçiler, hileyi tespit etmek amacıyla uygun buldukları denetim türünü seçmekte ve belirli alanlarda yoğunlaşarak denetim faaliyetlerini daha kapsamlı bir şekilde yürütmektedir. Katılımcıların %30’u para hareketliliğinin yoğun olduğu alanlarda daha özenli yaklaşıtlarını belirtmektedir. Öyle ki, hilenin tespitinde mali tablo denetimlerinin katılımcıların %80’i tarafından tercih edilmesi bu kanıyı desteklemektedir. Burada dikkat çeken önemli bir husus, denetçilerin genellikle birimlerin mali tablolara yansıyan verilerine odaklanmaları ve muhasebenin perde arkasında hileye açık bir zemin olmadığı yönündeki yaygın görüştür. Bu durumun sebebi araştırıldığında, muhasebe faaliyetlerinin hem bağımsız denetim firması hem de dışarıdan gelen mali müşavir tarafından denetlendiği için hilelere karşı korunaklı olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcılardan yalnızca K4, işletme süreçlerinin nihai olarak yetkili kişilere intikal ettiğini, bu sebeple de hile denetimlerinde kontrol sahiplerine odaklanılması gerektiğini savunmaktadır. Diğer yandan, bazı katılımcılar ise hilenin gerçekleşme olasılığının iç kontrol zafiyetinin mevcut olduğu alanlarda daha yüksek olduğunu savunmaktadır. Bu açıdan, satış, servis ve yedek parça gibi operasyonel birimlere odaklanmayı tercih ettiklerini ifade etmektedirler. Bu durumu destekleyen ifadelerden bazıları şunlardır;

*“Hile, kişisel çıkarların olduğu her noktada meydana gelebileceği için tek bir birime odaklanmak doğru olmayabilir. Çünkü hile yalnızca kasadan para çalmakla yapılmayacağı*

*gibi yedek parça biriminde de satış biriminde de farklı türlerde ortaya çıkabilmektedir. Ancak, genellikle en çok odaklandığımız alanlar, para hareketliliğinin yoğun olduğu bölgelerdir.” (K2).*

*“Hilenin en çok paranın var olduğu süreçlerde gerçekleşebileceğini düşünmekteyim. Bu noktada mali işler biriminin yanı sıra satış, yedek parça gibi her birimin para döngüsüne odaklanmaktayım.” (K3).*

*“Hile genellikle muhasebe kısmında gerçekleşiyor gibi görünse de dışarıdan bir mali müşavirin mali tabloları denetliyor olması aslında çeşitli suistimallerin önüne geçebiliyor. Biz, hile konusunda özellikle satış sonrası hizmetlere, yani servis bölümüne daha fazla dikkat ediyoruz. Çünkü servis bölümünün, operasyonel olarak hileye daha açık bir yapıya sahip olduğunu düşünüyoruz. Bu sebeple, serviste gerçekleştirdiğimiz denetimlerin kapsamlarını daha geniş bir şekilde belirliyoruz.” (K7).*

*“Hile için her ne kadar muhasebe birimi göze çarpsa da ben bu konuda en çok yedek parça birimine odaklanıyorum. Çünkü bu birimin, genellikle sistem açıklarına ve hileyi mümkün kılan zayıf noktalara sahip olduğunu düşünüyorum. Muhasebe faaliyetleri hem bağımsız denetim firması hem de dışarıdan gelen bir mali müşavir tarafından sıkı denetimlere tabi tutulduğundan dolayı bu birim için benzer bir endişe duymuyorum.” (K8).*

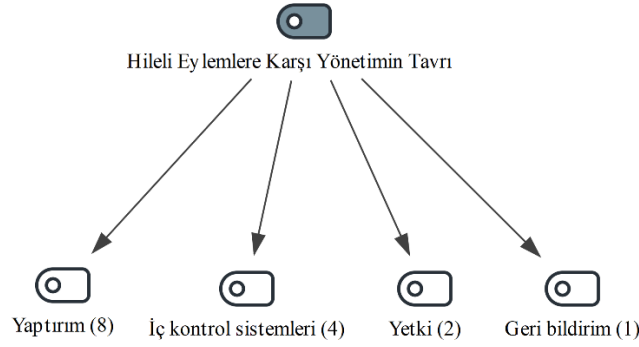
*“Yedek parçanın yürüttüğü süreçlere ve vezne gibi parayla birebir temasta olan alanlara hile açısından daha çok yoğunlaşmaktayım. Çünkü bu alanlarda kontrol eksikliklerinin fazla olduğunu düşünüyorum. Daha önce, yedek parça birimi çalışanlarının bazı ölü stokları yani müşteri tarafından tercih edilmeyen, satışı yapılamayan parçaları el altından sattıklarına rastladım.” (K6).*

Yanıtlardan anlaşıldığı üzere, denetim türleri esnek bir yaklaşım benimsenerek ihtiyaca uygun seçilmekte ve bu denetimler hileye açık olduğu düşünülen alanlarda yoğunlaştırılmaktadır. Denetçinin bu kararları verebilmesinde daha önce karşılaştıkları hile vakalarının da rol oynadığını da ayrıca söylemek mümkündür.

#### **6.7.9. Hileli eylemlere karşı yönetimin tavrı**

Hileli eylemlerin gerek tespiti gerekse önlenmesi hususunda işletme yönetimlerine belirli sorumluluklar düşmektedir. İtibarın korunması, mali kayıpların önlenmesi ve güvenilir bir çalışma ortamının sağlanması gibi hedefler, yönetimleri hilelere karşı etkili politikalar geliştirmeye teşvik etmektedir. Araştırmada, işletme yönetimlerinin hileli eylemler karşısındaki

tutumlarını değerlendirmek amacıyla katılımcılara çeşitli sorular yöneltilmiş ve Şekil 6.8’de görüldüğü üzere dört kod belirlenmiştir.



Şekil 6.8. Hileli Eylemlere Karşı Yönetimin Tavrı Hiyerarşik Kod- Alt Kod Modeli

Katılımcıların %80’i işletme yönetimlerinin hileli eylemler karşısında uygun yaptırımların uygulanmasına önem verdiğini ifade etmektedir. Başka bir deyişle, yönetimlerin büyük çoğunluğu hile ortaya çıktıktan sonra harekete geçmektedir. Bu durum hileyi oluşmadan evvel engelleyebilecek iç kontrol sistemlerinin öneminin bazı işletmelerde henüz kavranamadığını ortaya koymaktadır. Öyle ki, iç kontrol sistemlerinin uygulanması konusunda bilgi veren katılımcıların oranı yalnızca %40’tır.

*“Gerekli yaptırımların uygulanması konusunda Yönetim Kurulu’nun sorumluluklarını yerine getirdiğini söyleyebilirim. Ancak iç kontrol sistemlerinin etkinliği konusunda yönetimin daha fazla özen göstermesi gerektiğine inanıyorum. Çünkü hileli eylemleri oluşmadan önce engellemenin en iyi yolu, işletmenin yapısına uygun kontrol sistemlerinin oluşturulmasıdır.”* (K6).

*“Yazılı prosedürlerimiz bulunmadığı için işletmemizde iç kontrol zayıflıklarından bahsetmemiz mümkündür. Hile olasılığını azaltmak için oluşturulan kontrol mekanizması, sözlü ve suistimale açık olduğundan işletme yönetiminin bu açık noktaları kapatmak için mevcut sistemi geliştirmesi gerektiğini düşünüyorum. Ancak uygunsuzluklar karşısında gerekli yaptırımların uygulandığını da belirtmek isterim.”* (K8).

K1 ve K4 benzer ifadelerle, denetçilerin yetkilerini kısıtlayıcı herhangi bir yönetim uygulamasına maruz kalmadıklarını belirtmektedir. K1 ilaveten, denetim sonuçlarına işletme yönetimi tarafından geri bildirimde bulunulduğuna da dikkat çekmektedir.

*“İşletme yönetimimiz, iç denetim birimine tam yetki vermiş durumdadır. Herhangi bir kurala, prosedüre ve yasaya uygunsuzluk durumu var ise bu durumun önem derecesine göre tutanak altına alınmasına ve gerekli yaptırımların uygulanmasına büyük önem vermektedir.*

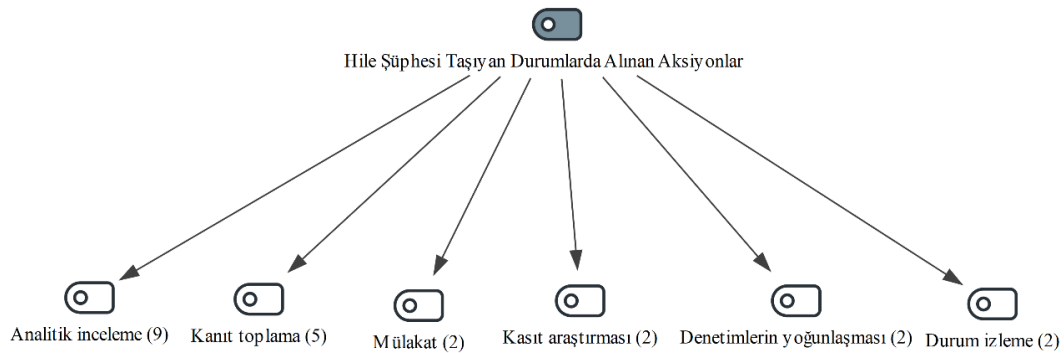
Ayrıca, yaptığımız denetimler işletme yönetimimiz tarafından yanıtı bırakılmamaktadır.” (K1).

“Üst yönetim üzerine düşen sorumlulukları hem denetçiye verilen yetkiyle hem de iç kontrollerin geliştirilmesiyle yerine getirmektedir. İç denetçinin yetkilerini kısıtlayacak uygulamalardan kaçınarak denetim sürecinin mümkün mertebe bağımsız ve objektif bir şekilde gerçekleştirilmesine özen gösterilmektedir. Bu yetkiler sayesinde, özellikle birim yöneticilerinin iç denetçiye sergiledikleri olumsuz yaklaşımlarının önüne geçilmektedir.” (K4).

Tüm bunlara ilaveten araştırma kapsamında değerlendirilen işletmelerin hiçbirinde, ihtiyatlılık prensiplerine uygun olarak hile ile mücadele amacıyla ayrılmış özel bir bütçe bulunmadığı bilgisine ulaşılmıştır. Genellikle, hile gerçekleşikten sonra meydana gelen zarar, hileyi yapan kişiden tahsil edilmektedir. Bu durum, işletmelerin hilelere karşı genellikle olay sonrası reaksiyon gösterdiğini ve önleyici tedbirler yerine düzeltici aksiyonlara odaklandığını göstermektedir.

#### 6.7.10. Hile şüphesi taşıyan durumlarda alınan aksiyonlar

Hile şüphesi, iç denetim faaliyetleri açısından önemli bir uyarı niteliği taşısa da tek başına hile olduğuna dair yeterli bir gerekçe olarak değerlendirilemez. Söz konusu şüpheler, somut kanıtlarla desteklenmediği sürece yalnızca potansiyel bir riskin işareti olarak kabul edilmektedir. Öyle ki, şüphe duyulan her olgu iç denetçiyi hileli eyleme götürmemektedir. İç denetçilerin bu tür durumlarda sistematik ve objektif bir yaklaşım benimsemeleri, bir başlangıç noktası olan şüpheyi takip ederek somut delillere ulaşmaları gerekmektedir. Araştırma kapsamında denetçilere, hile şüphesi uyandıran durumlardaki yaklaşımları sorulmuş ve alınan yanıtlar kodlanarak Şekil 6.9’da sunulmuştur.



Şekil 6.9. Hile Şüphesi Taşıyan Durumlarda Alınan Aksiyonlar Hiyerarşik Kod- Alt Kod Modeli

Katılımcıların %90'ı şüphe duyulan konuya ilişkin inceleme süreci başlatıldığını belirtmektedir. Bu süreç, konuya ilişkin belge ve kayıtların detaylı bir şekilde incelenmesini ve gerekirse dış kaynaklar tarafından doğrulanmasını içerecek şekilde tasarlanabilmektedir. Yaklaşımlar arasında, denetimlerin ilgili alana yönelmesi, durumun yakından izlenmesi veya çalışanlardan görüşme yoluyla bilgi toplanması gibi yöntemler de bulunmaktadır.

Şüpheyi doğrulamak ya da çürütmek amacıyla elde edilen kanıtlar da bu sürecin önemli bir parçasıdır. Denetçinin, denetim sürecini yönetirken şüpheli bir yaklaşım sergileyerek tespit edilen uygunsuzlukları destekleyecek yeterli ve uygun kanıtlar sunması beklenmektedir. Bunun nedeni hem hata ile hile arasındaki “kasıt” farkını belirlemenin hem de kesin sonuçlara ulaşmanın kanıt olmadan mümkün olmamasıdır. Katılımcıların %50'si duruma ilişkin kanıtların toplanmasına özen gösterdiklerini ifade etmektedir. Bu durumu destekleyen ifadelerden bazıları şöyledir;

*“Bir şikâyet aldığımızda, ilk adım olarak şikâyetle konu olan kişiyle görüşmeler yapılır ve alınan yanıtların doğruluğu analitik incelemelerle doğrulanmaya çalışılır. Herhangi bir uygunsuzluk tespit edilirse bu durum, öneminin derecesine göre yönetimle paylaşılır. Nihayetinde uygulanacak yaptırım ise işletme yönetimi tarafından belirlenmektedir.”* (K1).

*“Belirtilere dayanarak doğrudan herhangi bir yaptırım uygulanmamaktadır. Şüpheli durumlar ortaya çıktığında, detaylı analiz ve incelemeler yaparak kanıtlar elde edilmektedir. İşletme yönetiminiz, uygulayacağı yaptırıma elde edilen sonuçlara dayanarak karar vermektedir.”* (K4).

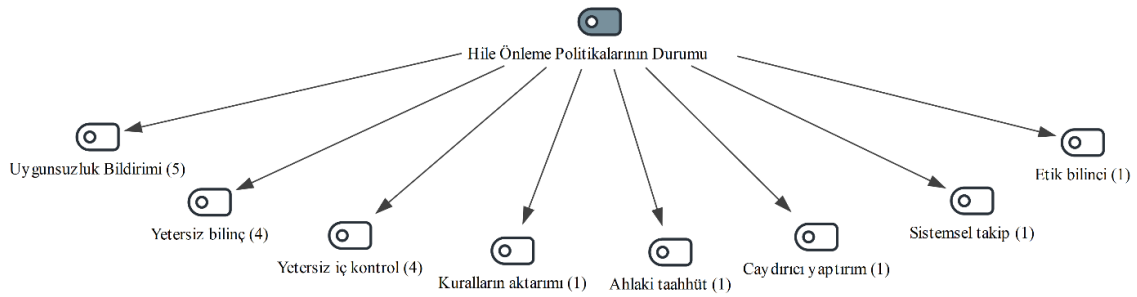
*“Şüpheli bir durum ortaya çıktığında, ilgili birim veya çalışan değiştirilebilir ve olay daha yakından incelenmek üzere gözlem altına alınabilir. Şüphenin devam etmesi durumunda, denetimlerin o alana yoğunlaştırılmasıyla gerekli incelemeler gerçekleştirilmektedir.”* (K8).

*“Herhangi bir hile şüphesi ortaya çıktığında, detaylı incelemeler yapılır ve söz konusu hileye ilişkin kesin kanıtlar aranır. Bu süreçte, işletmemizdeki ilgili tüm belgeler incelenir, ilgili çalışanlarla görüşmeler yapılır ve gerektiğinde üçüncü taraflarla mutabakat sağlanır. Ancak, kanıt bulunmadan sadece şüpheye dayanarak herhangi bir yaptırım uygulanmaz.”* (K10).

Burada dikkat çeken iki husus bulunmaktadır. İlk olarak, herhangi bir yaptırımın uygulanabilmesi için somut kanıtlara dayalı bir gerekçenin olması gerekliliğidir. İkinci olarak ise uygulanacak yaptırımların denetçiler tarafından değil, yönetim tarafından belirlenmesidir. Denetçilerin bu süreçteki rolü, olası usulsüzlükleri tespit etmek ve bu durumları raporlamaktan ibarettir; ayrıca yaptırım yetkileri bulunmamaktadır.

### 6.7.11. Hile önleme politikalarının durumu

Hilenin meydana gelmeden önce engellenmesi, işletme kaynaklarının etkin ve verimli kullanımını sağlamak açısından önem teşkil etmektedir. Çünkü bu tür eylemlerin gerçekleştikten sonra tespit edilmesi genellikle önlenmesinden daha büyük bir maliyete sahiptir. Bunun bilincine varmış işletme yönetimleri, hile önleme politikalarını geliştirme ve güçlendirme çabalarına girmişlerdir. Bu yaklaşım, işletmenin sürdürülebilirliğini ve uzun vadeli başarısını desteklemesinin yanında hile riskini minimize etmeye yardımcı olmaktadır. Araştırmaya katılan denetçilere, görev aldıkları işletmelerdeki hile önleme politikaları sorulmuş, yanıtlar sonucu elde edilen kodlar Şekil 6.10'da sunulmuştur.



Şekil 6.10. Hile Önleme Politikalarının Durumu Hiyerarşik Kod- Alt Kod Modeli

Araştırmada, işletmelerin çeşitli hile önleme politikalarına sahip oldukları görülmüş fakat bazı işletmelerin bu konuda yetersiz kaldığı bilgisine ulaşılmıştır. Söz konusu politikalar arasında, yeni başlayacak personele işletmenin iç tüzüğü ve kurallarının aktarılması, imzalatılan sözleşme ile ahlaki taahhüt alınması, oryantasyon aşamasında etik bilincinin bireye işlenmesi, hem işletme içerisinden hem de işletme dışarısından bilgi alınarak sistemsel takipler yapılması gibi çeşitli uygulamalar yer almaktadır.

Katılımcıların %40'ı iç kontrol sistemlerinin yeterli düzeyde olmadığını ifade etmektedir ve söz konusu katılımcılara göre iç kontrol sisteminin zayıflığı ile hilenin gerçekleşme olasılığı doğru orantılıdır. Hile karşısında çift yönlü aksiyon alınarak uygun kontrol mekanizmasıyla hile riskinin minimize edilmesi, kontrol mekanizmasıyla önlenemeyen usulsüzlüklerin ise denetim mekanizmasıyla gün yüzüne çıkarılması konusunda bir görüş birliği bulunmaktadır. Bu durumda, iç kontrol ve iç denetimin birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğu ve her birinin diğerinin eksik yönlerini kapattığı açıkça görülmektedir.

İç denetim biriminin, bireylerin hileye yönelmesini önlemekte etkili bir rol oynadığı ifadelerine sıkça rastlanmaktadır. Denetim biriminin bu alanda iki türlü etkisi vardır; birisi denetim faaliyetlerinin yarattığı yakalanma korkusu diğeri de uygunsuzlukların bildirilmesi adına

Çalışanlara sunduğu güvenli bir platformdur. Kanıta dayanmayan şüpheleri yönetime bildirmekten çekinen çalışanların i denetçilerle daha rahat iletişim kurabildiği ve böylece uygunsuzluk bildirimlerine katkı sağlandığı düşünülmektedir. Tespit edilen uygunsuzluklara karşı yetkililerce gerekli yaptırımların uygulanmasının hile konusunda caydırıcı bir etki yarattığı da denetçiler tarafından ayrıca ileri sürülmektedir. Katılımcıların ifadelerinden bazıları şu şekildedir;

*“İşletmemizde yeterli düzeyde bir iç kontrol sistemi olmaması, hileye zemin oluşturan bir fırsat unsuru sunuyor. Bu noktada iç denetim biriminin varlığının bireylerin hileye yönelmesini kısmen engelleyici bir etki yarattığını dşniyorum. Daha önce ortaya çıkardığımız usulsüzlükler, denetimlerde yakalanma korkusuyla çalışanları hileli düşüncelerden uzaklaştırıyor ve böyle bir eyleme tanık olduklarında denetim birimine bildirimde bulunma bilincini artırıyor. Bu açıdan, işletmemizde iç denetim birimi faaliyete geçtikten sonra, çalışanların hile farkındalığının arttığını da söylemem mümkündür.” (K6).*

*“Hilenin nlenmesi için ilk adım, etkili bir kontrol mekanizmasının kurulmasıdır ve mevcut durumda işletmemizde iç kontrol sistemi yetersiz bir aşamadır. Bu durumun aksine, gözlemlerime dayanarak çalışanların hilenin bildirilmesi konusunda bilinçli olduğunu söyleyebilirim. Bu noktada, kurduğumuz iletişimin büyük önem taşıdığını vurgulamak isterim. Bir i denetçi olarak çalışanların güvenini kazanmış olmam sayesinde diğer birimlerle iş birliği içerisinde çalıştığımızı söyleyebilirim.” (K8).*

*“Hilenin nlenmesi için birincil kuralın kontrol sistemlerinin güçlendirilmesi ve sistem açıklarının kapatılması olduğunu dşniyorum. Dolayısıyla, işletmemizin bu açıdan bazı eksiklikleri olduğunu ve iç kontrol sisteminin geliştirme aşamasında olduğunu ifade edebilirim. Çalışanların büyük çoğunluğu işe yeni başladığı için birbirlerine henüz tam anlamıyla güvenmediklerini, bu nedenle gördükleri olumsuz durumları öncelikle kendi yöneticilerine, daha sonra gerektiğinde denetim birimine bildirdiklerini söyleyebilirim.” (K9).*

*“İşletmemizde herhangi bir uygunsuzlukla karşılaşıldığında bunu fark eden ekip arkadaşları veya diğer personeller yönetime bilgi vermektedir. Bu konuda işletme politikamıza dayanarak tolerans seviyesinin düşük olduğunu söyleyebilirim. İşletme alışanları da uygulanacak yaptırımların farkında olduğundan dolayı hileye eğilim göstermemektedir.” (K2).*

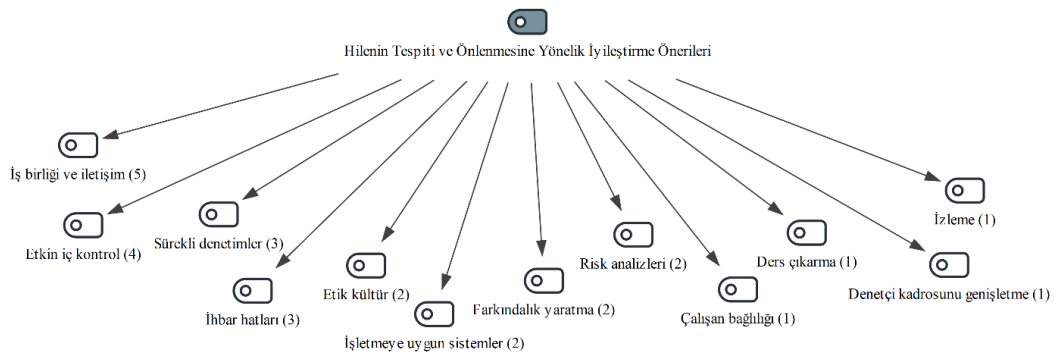
Dikkat çeken bir diğer husus, bazı işletmelerde hileye karşı bilinç düzeyinin henüz gelişmemiş olmasıdır. Denetçilerden K3, bu durumu iç denetim biriminin yeni bir oluşum olmasıyla ilişkilendirmektedir. Diğer bir denetçi K5 ise, çalışanların “ispiyoncu” olarak

nitelendirilmekten korkarak hileleri görmezden gelmesini bu durumun temel sebepleri arasında ele almaktadır. Öyle ki, zaman içerisinde iç denetim faaliyetleri aracılığıyla bu bilincin çalışanlar arasında yaygınlaştırılması beklenmektedir.

Tüm bunlara ilaveten, işletmelerin hileye fırsat vermemek adına özellikle de varlıklarının fiziksel güvenliği için çeşitli iç kontrol süreçleri geliştirildiği bilgisine ulaşılmıştır. Bu çerçevede, zimmet listeleri oluşturulmakta ve her varlık için sorumluluk taşıyan kişiler belirlenmektedir. Özellikle, yeni varlık alımlarında satın alma süreçlerinin belirli onay mekanizmalarıyla yönetilmesi sağlanmakta, ardından varlıklar zimmetlenip takip altına alınmaktadır. Ayrıca, düzenli olarak yapılan envanter sayımlarıyla varlıkların fiziksel durumları kontrol edilmekte ve kullanım dışı kalan veya eksik olanlar üst yönetim tarafından raporlanmaktadır. Bu hususta teknolojik çözümler de işletmelerin varlık güvenliği için kritik öneme sahiptir; araçların konumunu sürekli olarak izlemek ve iş dışı kullanımları takip etmek amacıyla GPS tabanlı araç takip sistemlerinden yararlanılmaktadır. Araçların mesai dışı kullanımlarının belirli bir limit sonrasında zimmetli kişilere fatura edilmesi de bu uygulamalar arasında yer almaktadır.

#### 6.7.12. Hilenin tespit edilmesi ve önlenmesine yönelik iyileştirme önerileri

İç denetim süreçlerinin, hileyi tespit etme ve önleme konusundaki kritik rolü, kurumların sağlıklı ve sürdürülebilir işleyişi için kritik bir öneme sahiptir. Ancak, bazı organizasyonlarda bu süreçler istenilen etkinlikte yürütülememekte, bu da dolaylı olarak hile riskinin artmasına yol açmaktadır. Araştırmada, iç denetim süreçlerinin etkinliğini artırmak ve özellikle de hilenin tespiti ve önlenmesine yönelik gelişim sağlanabilmesi amacıyla katılımcılardan çeşitli iyileştirme önerileri alınmıştır. Bu önerilerin iç denetim sisteminden dolaylı olarak işletmenin tüm süreçlerine olumlu yönde yansıtacağı ve uzun vadeli başarıya katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Söz konusu önerilere ait kodlar Şekil 6.11’de yer almaktadır.



Şekil 6.11. Hilenin Tespiti ve Önlenmesine Yönelik İyileştirme Önerileri Hiyerarşik Kod- Alt Kod Modeli

Katılımcıların %50'si denetim süreçlerinde “iş birliği ve iletişim” unsurunun önemine dikkat çekmektedir. Zaman içerisinde iç denetim birimlerinin faaliyet alanlarının genişlemesiyle birlikte denetçilerin diğer birimlerle iletişim kurma gereksinimi de artmıştır. Buradan yola çıkarak, diğer birimlerle sağlanan iyi iletişim ve iş birliğinin, yürütülen denetimlerin etkinliğini artıracığı ve hilenin tespiti ile önlenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Denetçiler, saha çalışmaları yaparak çalışanlarla doğrudan temas halinde olmanın, durum gözlemi yapmak ve güven kazanmak açısından hayati önem taşıdığını vurgulamaktadır. Rastgele sohbetler sırasında ortaya çıkan önemli bilgiler, bazen hile ve usulsüzlükler karşısında belirleyici bir rol oynayabilmektedir.

*“Sahaya inerek diğer çalışanlarla iyi bir iletişim kurmanın önemli olduğunu söyleyebilirim. Zira, rastgele sohbetler sırasında ortaya çıkabilecek önemli bilgiler, zaman zaman hile ve usulsüzlüklerin tespitinde kritik bir role sahip olabilmektedir.” (K6).*

*“Diğer birim çalışanlarıyla kurulan iletişimin ve iş birliğinin de denetimlerin etkinliğini artırdığını söyleyebilirim.” (K8).*

*“Denetçinin sadece denetim esnasında değil, günlük etkileşimlerde de aktif olması gerektiğini düşünüyorum. Günlük etkileşimlerde edinilecek bilgiler, denetim sürecinde değerli ipuçları sağlayabilir ve potansiyel sorunların erken tespitine yardımcı olabilmektedir. Bu nedenle, denetçinin diğer çalışanlarla iyi bir iletişim kurmasını ve düzenli olarak sahaya inerek süreçleri gözlemlemesini son derece önemli buluyorum. Yapılan gözlemlerin işleyişin daha iyi anlaşılmasına ve potansiyel sorunların daha erken tespit edilmesine yardımcı olabileceğini düşünüyorum.” (K7).*

İç kontrol sistemleri, belirli kurallar çerçevesinde işletme süreçlerini güvence altına alarak hileye karşı bir kalkan görevi üstlenmektedir. Oluşturulan prosedürler ile birlikte işletmenin iç işleyişi hakkında denetçilere detaylı ve güvenilir bilgiler sunularak denetim süreçlerinin daha sistematik ve güvenilir bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. Katılımcıların %40'ı da iç kontrol sistemine atıfta bulunarak bu sistemin etkinliği ile denetim mekanizmasına önemli katkılar sağlanacağını ileri sürmektedir. Bu görüşün temel dayanağı, denetim faaliyetlerinde iç kontrol altında oluşturulmuş prosedürlerin referans alınıyor olmasıdır.

*“Hileye karşı en güçlü adım, sağlam iç kontrol sistemlerinin kurulmasıdır.” (K4).*

*“Denetim faaliyetlerimizde iç kontrol altında oluşturulmuş prosedürleri referans almamız, iç denetim biriminin etkinliğinin iç kontrol sisteminin etkinliği ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Zararın minimuma indirilmesi için, hilenin tespit edilmesinden*

*ziyade önlenmesine odaklanılması gerektiğini düşünüyorum. Bu noktada atılacak ilk adım güçlü iç kontrol sistemlerinin oluşturulması olmalıdır.” (K6).*

İç kontrol sistemleri ne kadar güçlü olursa olsun, hile riskini tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. İç denetim ve iç kontrol mekanizmalarının önemini vurgulayan katılımcılar arasında, bu sistemlerin her işletmenin kendine özgü özellikleri ve demografik yapısına uygun olarak kurulması gerektiğini savunan iki katılımcı (K3 ve K8) bulunmaktadır. Denetçiler arasından 3 kişi (K3, K7, K9) ise denetimlerin süreklilik göstermesi gerekliliğini ayrıca vurgulamaktadır.

*“İç denetim sisteminin daha etkin olabilmesi adına, iç denetim ve kontrol sisteminin her işletmenin kendi özelliğine ve demografik yapısına uygun şekilde kurulması önem teşkil etmektedir. İşletmenin risklerine ve ihtiyaçlarına ancak bu şekilde daha iyi yanıtlar verilebilecektir. Ayrıca, denetim uygulamalarının sürekliliğinin sağlanması ve alınan sonuçlara göre risk matrislerinin güncellenmesi gerekmektedir.” (K3).*

Öyle ki, işletme içerisinde bir denetçinin konumlanması bile çalışanlara işlerinin her an kontrol edilebileceği ve performanslarının sürekli değerlendirilebileceği hissini vermektedir. Bu da hilekârlar üzerinde caydırıcı bir etki yaratmaktadır. Ancak bazı katılımcılar tarafından işletme çalışanlarının, denetim sistemleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı ifade edilmektedir. Bu sorunun çözümü için K5, iç denetim faaliyetlerinin tüm birimlere fayda sağlayacağına dair farkındalık oluşturulması gerektiğini önermektedir.

*“Aslında, işletme çalışanlarının her birine iç denetim biriminin sadece işletme sahibine değil, tüm birimlere yararı dokunduğunun anlatılması gerektiğini düşünüyorum. Çalışanların, iç denetim faaliyetlerinin sadece denetim amaçlı olmadığı, aynı zamanda iş süreçlerini geliştirmeye yönelik fırsatlar sunduğu bilincine sahip olmaları gerekiyor.” (K5).*

Katılımcılar arasından K9, denetim faaliyetinin raporlandığı noktada bitirilmemesi, bunun yerine izleme süreciyle gelişiminin devam ettirilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Ona göre denetim sonuçlarının sadece raporlanması değil, aynı zamanda bu sonuçların üzerinden çıkarımlar yapılarak süreçlerin nasıl daha etkin hale getirilebileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Katılımcı ayrıca, geçmişteki hile vakalarından ders çıkarılarak hileye yol açabilecek risklerin tespit edilmesinin önemine vurgu yapmaktadır.

*“Hilelerin tespiti için denetimlerin işletmenin tümünde sık aralıklarla yapılması ve denetim sonuçlarının titizlikle takip edilmesi gerekmektedir. Hilenin önlenmesi içinse önceden yaşanan hile olaylarından ders çıkarılabilir. Bu noktada, hileye yol açabilecek riskleri*

*belirlemek için detaylı bir inceleme yapılmalı ve bu faktörlerin kontrol eksiklikleri mi, maddi yetersizlikler mi yoksa işletmenin diğer unsurları mı olduğu açıkça raporlanmalıdır. Bu şekilde, işletmenin zayıf noktaları belirlenerek uygun önlem politikaları oluşturulabilmektedir.” (K9).*

Diğer bir katılımcı olan K1, farklı şubelerin ve bayiliklerin bulunması nedeniyle denetçi kadrosunun genişletilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Olumsuzlukların bildirilebileceği ihbar hatlarının kurulması ve yönetimin organizasyon içindeki etik kültürü geliştirerek çalışan bağlılığını artıran uygulamalara yönelmesi gibi fikirler de verilen öneriler arasındadır. Tüm bu öneriler, iç denetim süreçlerinin etkinliğini artırmayı hedefleyen kapsamlı stratejiler sunmakta ve organizasyonel yapı içinde güven ve şeffaflığı teşvik etmeye yönelik çözümler ortaya koymaktadır. Söz konusu önerilerin uygulamaya konması ile birlikte işletme, sürekli olarak kendini geliştirme ve hile başta olmak üzere riskleri önleme fırsatına sahip olacaktır.

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hileli eylemler, son yıllarda işletmelerin dikkatini üzerine toplayan ve önemi giderek artan bir olgu haline gelmiştir. Küresel dünyada yaşanan bu tür skandallar, hile gerçeğini gözler önüne sererek birçok çalışmanın odak noktasını oluşturmuştur. Temelde varlıkların kötüye kullanılması, yolsuzluk ve hileli finansal raporlama olarak üç şekilde ortaya çıkan hile, maddi zararlar yaratmanın ötesinde işletmelerin varlığını tehdit eden kritik bir sorun teşkil etmektedir. Hilenin tespit edilmesi ve önlenmesi amacıyla birçok kurum ve organizasyon farklı bakış açılarıyla çalışmalar yürütmektedir. Bu kuruluşlar arasında globalde önemli bir yere sahip olan Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Birliği, yayımlamış olduğu raporlar ile hile türleri, hilenin yarattığı maddi kayıp, hilekâr profili ve hileye maruz kalan işletmelerin yapısı gibi hileye ilişkin çeşitli verileri ortaya koymaktadır. Özellikle büyük denetim firmaları bu raporları izleyerek hileyle mücadele kapsamında çözüm önerileri geliştirmek için çaba göstermektedir.

Verdiği zararlar bakımından ulusal sınırları aşan hile skandalları, hileli eylemlere yönelik küresel endişeleri de giderek derinleştirmektedir. Hile üzerine gerçekleştirilen bir dizi araştırmada genel bir fikir birliğine varılmış olup, hileli eylemlerin yalnızca tespit edilmesine değil aynı zamanda önlenmesine de odaklanması gerektiği kabul edilmektedir. Bunun sebebi; hileli eylemlerin oluşmadan önlenmesinin, tespit edildikten sonra yapılan müdahaleden daha az maliyetli ve daha etkin olmasıdır. Bu kapsamda, kayıplar verilmeden önce olası hile risklerinin önceden saptanarak bertaraf edilmesi istenmektedir.

Çalışma, hileli eylemleri denetçilerin gözünden değerlendirilmesi yönüyle önem taşımaktadır. İç denetçiler, hile olgusunu karşılaştıkları hileli eylemleri göz önünde bulundurarak değerlendirmektedir. İç denetçilerin, hileli eylemlerle mücadele sürecinde edindikleri tecrübeler, bu tür olguların tespit edilmesi ve etkili bir şekilde önlenmesi açısından kritik bir rol oynamaktadır. Çalışmada, hile olgusunun çok yönlülüğü ve karmaşıklığının daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla bu tecrübelerden yararlanılmıştır. Böylelikle, hilenin farklı boyutları ve dinamikleri hakkında derinlemesine bir anlayış elde edilmiştir.

Çalışmanın temel bulgularından biri, iç denetim sistemlerinin hilenin tespit edilmesi ve önlenmesindeki başarısını ortaya koymasındır. Görüşmeye katılan denetçilerin bir kısmı her ne kadar hile ile karşılaştığını ifade etmekten çekinse de bir kısmı yürüttükleri denetim faaliyetlerinde çeşitli hileli eylemlere rastladıklarını kabul etmişlerdir. Bu noktada, işletmenin maruz kaldığı hilelerin ortaya çıkarılmasında denetim biriminin kritik bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Denetimlerce ortaya çıkarılan bu usulsüzlüklerin zaman içerisinde azalmış

olması ise denetim sistemlerinin hile açısından çalışanlar üzerinde caydırıcı bir etki yarattığına işaret etmektedir.

Denetim biriminden beklentiler, işletmenin ihtiyacına göre şekillenmektedir. Çalışmada, iç kontrol zayıflıklarının yüksek olduğu işletmelerde güvence sağlamanın ön plana çıktığı, etkin kontrol mekanizmalarına sahip işletmelerde ise danışmanlık faaliyetleri üzerinde yoğunlaşıldığı görülmüştür. Buradan hareketle, iç denetimin sistemlerinin danışmanlık fonksiyonunun en az güvence fonksiyonu kadar önem arz ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Şengül Çelikay ve Kiracı (2014) çalışmalarında, iç denetim biriminin hileyle mücadelede önemli bir rolü olsa da, bu birimin temel sorumluluğunun hilenin tespiti olmadığına dikkat çekmiştir. Buna karşın bu çalışmada, yönetimin iç denetim biriminden beklentilerinin geniş bir yelpazeye uzandığı, hileli eylemlerin tespiti ve önlenmesinin ise en öncelikli beklenti olduğu ortaya konulmuştur.

Çalışmanın temel bulgularından bir diğeri, iç denetim ve iç kontrol sistemlerinin birbirini tamamlayan yapılar olduğunu ortaya koymasıdır. İç kontrol sistemi, hile oluşumunu engellemeye yönelik bir önlem mekanizması işlevi görürken, iç denetim sistemi hileleri tespit ederek gerekli düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olmaktadır. Hilenin oluşmadan evvel önlenmesi adına atılacak ilk adım, işletmenin yapısına ve ihtiyacına uygun iç kontrol mekanizmalarının kurulmasıdır. Kontrol mekanizmaları oluşturulduktan sonra ise yürütülecek denetim faaliyetleriyle bu mekanizmaların etkinliği sürekli olarak izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Sabuncu (2017), çalışmasında bu iki sistemin birbirlerinden farklı yapılar olmasına rağmen aralarında güçlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular, Sabuncu'nun çalışmasındaki bulgularla benzer özellikler göstermektedir.

Çalışmanın bulguları doğrultusunda geliştirilen önerilerden ilki, iç denetim ve iç kontrol sistemlerinin işletmenin özgün yapısına uygun bir şekilde tasarlanmasıdır. İşletmelerin faaliyet alanı, organizasyonel yapısı ve risk profili gibi çeşitli faktörlerin birbirinden farklılık göstermesi nedeniyle standart bir model benimsemek yerine, bu sistemlerin işletmenin ihtiyaçlarına yanıt verecek şekilde yapılandırılması tavsiye edilmektedir. Etkin işleyen sistemlerin, hileyle mücadelede önemli ilerlemeler kaydedilmesine ve dolayısıyla uzun vadede sürdürülebilir başarıya ulaşılmasına katkıda bulunacağı öngörülmektedir.

Geliştirilen önerilerden bir diğeri de, işletmelerin hileden korunabilmeleri için çeşitli stratejilerle iç kontrol ve iç denetim sistemlerini desteklemeleridir. Çalışanların işletmeye olan bağlılığı, maddi beklentilerinin yanı sıra manevi beklentilerinin de karşılanmasıyla doğru orantılı bir ilişkiye sahiptir. Bu açıdan, çalışanlarının hile eğilimini azaltmak için işletmenin

maddi ve manevi sorumluluklarını yerine getirmesi önerilmektedir. İç denetim sistemlerinin örgüt kültürüne kabul görmesi içinse iç denetim biriminin sunduğu değerli bilgiler ile tüm birimlere katkı sağlayacağı bilincinin oluşturulması tavsiye edilmektedir. Böylelikle, denetim birimi ile diğer birimler arasında iş birliği teşvik edilerek işletmenin genel performansı olumlu yönde etkilenecektir. Bununla birlikte, çalışanların endişe ve şikayetlerini gizlilik içerisinde iletebilecekleri bir ihbar hattının kurulmasının da denetim faaliyetlerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İşletme süreçlerinde bilgi teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşması, hile risklerinin çeşitlenmesine neden olmaktadır. Sürekli değişen hile dinamiklerinin, geleneksel denetim yöntemleriyle tespit edilmesi giderek zorlaşırken bilgi teknolojilerinin denetim süreçlerine entegrasyonu üzerine daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, özellikle yapay zekâ ve makine öğrenimi gibi teknolojilerin hileli eylemleri tespit etme ve önleme potansiyeli konu edinilebilir. Hilenin sektörel sınırlamalardan bağımsız olarak çeşitli alanlarda karşılaşılabilen evrensel bir sorun olması yönüyle, farklı sektörlerde iç denetim sistemlerinin hilenin tespiti ve önlenmesindeki etkinliği karşılaştırmalı olarak analiz edilebilir ve böylelikle genel geçer çıkarımlara ulaşılabilir. Elde edilen sonuçlar, hileyle mücadeleye yönelik yenilikçi yaklaşımlar geliştirilmesine ve iç denetim süreçlerinin farklı sektörlerde daha etkin bir şekilde yapılandırılmasına katkı sağlayabilecektir.



## KAYNAKÇA

- Abdullahi, R., & Mansor, N. (2015). Fraud Triangle Theory and Fraud Diamond Theory: Understanding the Convergent and Divergent for Future Research. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 38-45.
- Acar, D., & Akçakanat, Ö. (2012). Devlet Üniversitelerinin Muhasebe Birimlerinin İç Kontrol Sistemine İlişkin Algı Düzeyleri İle Mevcut Uygulamalarının Karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(28), 1-17.
- ACFE. (2012). Reports to the Nations on Occupational Fraud and Abuse.
- ACFE. (2014). Reports to the Nations on Occupational Fraud and Abuse.
- ACFE. (2016). Reports to the Nations on Occupational Fraud and Abuse.
- ACFE. (2018). Report To The Nations: Global Study On Occupational Fraud And Abuse.
- ACFE. (2020). Report To The Nations: Global Study On Occupational Fraud And Abuse.
- ACFE. (2022). Occupational Fraud:: A Report to the Nations.
- ACFE. (2024). Occupational Fraud: A Report to the Nations.
- Ağmaz, S. (2017). Türkiye’deki Belediyelerin İç Kontrol Sistemlerinin Etkinliğinin Dış Denetim Bulgularına Göre Analizi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4), 74-92.
- AICPA, IIA, ACFE;. (2016). Managing the Business Risk of Fraud: A Practical.
- Akbulut, N., & Akyol, Ç. (2023). Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Yapısında Kamu Kurumlarında İç Denetim Faaliyetlerinin Durumu. *Denetışim Dergisi*, 14(28), 137-152.
- Akçakanat, Ö. (2012). Kurumsal Risk Yönetimi Ve Kurumsal Risk Yönetim Süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 30-46.
- Akışık, O. (2005). İç Kontrol Sistemi ve Bağımsız Denetim İçindeki Yeri. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*(14), 89-102.
- Akkaş, M. (2007). Denetimde Benford Kanunu’nun Uygulanması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 191-206.
- Akküçük, U. (2009). İş Etiğinde Sarbanes-Oxley (SOX) Yasası’nın Etkisi ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Yansımaları. *İş Ahlakı Dergisi*, 2(3), 7-17.
- Aksoy, L. (2020). İç Kontrol Ve İç Kontrol Gerekliğinin Küresel Skandallar, Ulusal/Uluslararası Standartlar Ve Yasal Düzenlemeler Işığında Karşılaştırmalı Sistematiik Analizi Ve Kurumsal İşletmeler İçin Yeni COSO Modeliyle Uyumlu Bir İç Kontrol Listesi Önerisi (YL Tezi). *Türk Hava Kurumu Üniversitesi*.
- Aksoy, T. (2005). Ulusal Ve Uluslararası Düzenlemeler Bağlamında İç Kontrol Ve İç Kontrol Gerekliği Analitik Bir İnceleme. *İSMMMO, Mali Çözüm Dergisi*(72), 138-164.
- Akyel, R. (2010). Türkiye’de İç Kontrol Kavramı, Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(1), 83-98.

- Akyel, R. (2010). Yönetimde İç Kontrol, İç Denetim ve Dış Denetim Fonksiyonlarının Birbirleri ile İlişkileri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmalarının Değerlendirilmesi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(3), 1-21.
- Alagöz, A. (2008). İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Önemi Ve Denetim Komiteleri İle İç Denetim Birimi İlişkisinin Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü. Güncel İşletmecilik Konuları, içinde, editör Z. Doğan ve M. E. İnal. Konya: Tablet Kitabevi.
- Albrecht, S., & Albrecht, C. (2003). Fraud Examination. Ohio: Thomson USA: SouthWestern, Chapter III.
- Alkan, B. Ş. (2020). "Hile Riski Yönetiminde Proaktif Yaklaşımlar Ve Araçlar: İşletme Yöneticileri Üzerine Nitel Bir Araştırma. Denetışim Dergisi, 11(21), 66-81.
- Alptürk, E. (2008). Finans, Muhasebe ve Vergi Boyutlarında İç Denetim Rehberi. Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları.
- Altıntaş, N. (2010). Denetimde Hata ve Hile. (1), 151-161.
- Altunal, I., & Kurnaz, N. (2020). Muhasebe Manipölasyon Riskinin Hile Üçgeni Ve Örgütsel İşletme Stratejileri Üzerindeki Etkisi. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi(22), 97-129.
- Arens, A., & Loebbecke, J. (1991). Auditing: An Integrated Approach. Prentice Hall International Edition, Inc.
- Arslan, E. (2022). Nitel Araştırmalarda Geçerlik ve Güvenirlik. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(51), 395-407.
- Aslan, B. (2010). Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim. Sayıştay Dergisi(77), 63-86.
- Aslanzade, Ş. (2017). Çalışan Hileleri. İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi(36), 61-75.
- Atmaca, M. (2012). Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 14(1), 191-205.
- Avey, T., Baskerville, T., & Brill, A. (2002). The CPA's Handbook of Fraud and Commercial Crime Prevention. AICPA, USA.
- Aybas, M., & Meydan, C. (2018). Potansiyel Karar Vericilerin Etik Dışı Karar Verme Eğiliminin Hile Üçgeni Ve Değerler Açısından İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(4), 1389-1408.
- Aydın, R., & Akbaş, H. (2023). Hile Teorilerinin Bağımsız Denetim Sürecindeki Yeri: Fenomenolojik Bir Araştırma. Mali Çözüm Dergisi, 33(176), 317-334.
- Aygören, H., Sarıtaş, H., & Moralı, T. (2012). İMKB 100 Endeksinin Yapay Sinir Ağları ve Newton Nümerik Arama Modelleri ile Tahmini. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4(1), 73-88.
- Azam, M. (2018). Theory Application: Why People Commit Fraud. International Journal of Management. Accounting and Economics, 5(1), 54-65.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1), 231-274.
- Baykara, S. (2014). OECD Ülkelerinde İç Denetim. Denetışim Dergisi(14), 42-58.

- Bayraktar, M. (2019). Muhasebe Hata Ve Hilelerinin Muhasebe Bilgi Sistemi Üzerine Etkileri Ve Meslek Mensuplarının Muhasebe Hata Ve Hilelerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma: Sivas Örneği (Yüksek Lisans Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi.
- Bayraklı, H., Erkan, M., & Elitaş, C. (2012). Muhasebe ve Vergi Denetiminde Muhasebe Hata ve Hileleri.
- Bayraktar, A. (2007). Türkiye'de Muhasebe Hileleri Tarihi (Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Bektaş, U. (2019). Uluslararası İç Denetim Standartları Çerçevesinde Risk Odaklı İç Denetim Ve Uygulamaya Yönelik Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ufuk Üniversitesi.
- Bezirci, M., & Karasioğlu, F. (2011). Türkiye'de Denetimin Tarihsel Gelişimi. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11(21), 571-592.
- Bilge, S., & Kiracı, M. (2010). Kamu Sektöründe İç Denetim Ve İç Denetimin Başarıyla Uygulanmasında Rol Oynayan Faktörler. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bircan, N. G. (2013). Kar Amaçsız İşletmelerde Hile Denetimi (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Botha, H., & Boon, J. A. (2003). The Information Audit: Principles and Guidelines. (53), 23-38.
- Bozkurt, N. (1995). Bağımsız Denetimde İç Kontrol Yapısının Tanınması ve Kontrol Riskinin Değerlendirilmesi. Öneri Dergisi, 1(2), 29-34.
- Bozkurt, N. (2015). Muhasebe Denetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Bozkurt, N. (2016). İşletmelerin Kara Deliği Hile. İstanbul: Alfa Basım Yayım ve Dağıtım.
- Bozkurt, P. (2013). Denetim Kavramı ve Denetim Anlayışındaki Gelişmeler. Denetişim Dergisi(12), 56-62.
- Brata, I., & Arnan, S. (2021). The Influence Of Internal Audit Toward Fraud Prevention In One Of Banks In Bandung. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education., 12(8), 840-845.
- Brignola, N. (2024, Kasım 10). <http://faculty.tamucc.edu/dcrumbley/Crumbley%20Websites/fraud-perpetrator-profile.html> adresinden alındı
- Cengiz, S. (2013). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri Ve Önemi: Borsa İstanbul'da Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 15(2), 403-448.
- Ceyhan, İ., & Apan, M. (2014). COSO İç Kontrol Modeli'nin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Bir Hastane Uygulaması. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(10), 179-198.
- Chen, K., & Elder, R. (2007). Fraud risk factors and the likelihood of fraudulent financial reporting: Evidence from statement on Auditing Standards No. 43 in Taiwan. 1-36.
- China Audit Society. (1999). History and Development of State Audit in China. State Audit and Accountability.
- Coşkun, A., Güngör, B., & Çodur, M. (2015). Yapay Sinir Ağı Yöntemi ile Sermaye Yapısını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(2), 333-350.

- Creswell, J. W. (2017). Araştırma Deseni: Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları (Çev: S. B. Demir). Eğiten Kitap.
- Creswell, J. W. (2018). Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni (Çev: M. Bütün ve S.B. Demir) (7 b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çalış, Y. E. (2011). Bağımsız Denetim Sürecinde Analitik İnceleme Prosedürleri. Denetim Dergisi(8), 31-40.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı (ÇSGB). (2013). İç Kontrol El Kitabı. Yayın No:3. Ankara.
- Çatak Türedi, S. (2005). İşletmelerde İç Kontrol Sistemini Oluşturan Unsurlardan Kontrol Çevresinin (Ortamı) İncelenmesi. Mevzuat Dergisi, 8(91), 1-9.
- Çatıkkaş, Ö., & Çalış, E. (2007). İşletmelerde Muhasebe Hilelerinin Önlenebilmesi İçin Hile Belirtileri. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 9(2), 187-210.
- Çavuşoğlu, K., & Dönmez, A. (2015). Hilelerin Ortaya Çıkarılması Bakımından Bağımsız Denetim İle Adli Muhasebenin Karşılaştırılması. Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies, 34-67.
- Çelik, A. (2007). Stok Hileleri ve Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi
- Çelik, Y. (2019). İşletmelerde İç Denetim Süreçlerinin Hile Denetimine Etkisi ve Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Okan Üniversitesi.
- Çetin, H. (2018). Çalışan Hileleri ve Hile Yapan Çalışanların Karakteristik Özellikleri. Social Sciences Studies Journal, 4(23), 4751-4757.
- Çevikbaş, R. (2011). Türkiye'de İç Denetim Kurumu. Türk İdare Dergisi(471-472), 47-67.
- Çiftçi, H., & Akbulut, H. (2023). Muhasebe Hile Kavramı ve Hile Denetimi. Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi, 8(1), 23-41.
- Dabbaoğlu, K. (2009). İç Kontrol Sistemi. Journal of Qafqaz University(26), 109-115.
- Demir, M., Kısakürek, M., & Arslan, Ö. (2019). İç Denetim Sisteminin Hileli Finansal Raporlamayı Önlemedeki Rolüne Yönelik Bağımsız Denetçiler Üzerinde Bir Araştırma. Muhasebe ve Finansman Dergisi(82), 111-134.
- Demirbaş, M. (2005). İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(7), 167-188.
- Dimitrijevic, D., Milavanovis, V., & Stancic, V. (2015). The Role of a Company's Internal Control System in Fraud Prevention. Financial Internet Quarterly, 11(3), 34-44.
- Doğan, S., & Kayakıran, D. (2017). İşletmelerde Hile Denetiminin Önemi. Maliye Finans Yazıları(108), 167-188.
- Doğan, Z., & Ceylan, A. (2021). Aile İşletmelerine Özgü Hile Belirtileri Ve Alınan Önlemlerin Tespitine İlişkin Bir Araştırma. Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi, 5(6), 300-324.
- Doğmuş, M. (2010). Avrupa Birliği'nde İç Denetim Sistemi. Maliye Bakanlığı AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Araştırma ve İnceleme Serisi-2.

- Doğu, A. H. (2011). Kamu İç Kontrol Sisteminin Kurulmasında Bilgi ve İletişimin Rolü. XIII. Akademik Bilişim Konferansı (2-4 Şubat, 2011) Bildirileri (s. 81-86). Malatya: İnönü Üniversitesi Yay.
- Dorminey, J., Fleming, A., Kranacher, M., & Riley, R. (2012). The Evolution of Fraud Theory. *Issues in Accounting Education*, 27(2), 555-579.
- Doyrangöl, N. (2002). İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi. *Mali Çözüm Dergisi*, 60, 2-7.
- Drake, P., & Nigrini, M. (2000). Computer Assisted Analytical Procedures Using Benford's Law. *Journal of Accounting Education*, 18: 127-146.
- Drogalas, G., Pazarskis, M., Anagnostopoulou, E., & Papachristou, A. (2017). The Effect of Internal Audit Effectiveness, Auditor Responsibility and Training in Fraud Detection. *Accounting and Management Information Systems*, 16(4), 434-454.
- Duffield, G., & Grabosky, P. (2001). The psychology of fraud. Trends and issues in crime and criminal justice. Australian Institute of Criminology.
- Eralp, İ., & Bozbaş, B. (2014). Kamu Yönetiminde İç Kontrol & Ön Mali Kontrol. BEKAD Yayınları, Antalya.
- Erdem, Z. (2014). Hile Denetimi ve İç Kontrol İlişkisi (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Erkan, M., & Demirel Arıcı, N. (2011). Hata ve Hile Denetimi: Sermaye Piyasası Kuruluna Kayıtlı Halka Açık Anonim Şirketlere İlişkin Düzenlemeler. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 29-43.
- Ertikin, K. (2017). Hile Denetimi: Kırmızı Bayrakların Tespiti için Kullanılan Proaktif Yaklaşımlar. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*(75), 71-94.
- Eskin, İ. (2021). İç Denetim Ve Finansal Raporlama Kalitesi: Literatür İncelemesi. *Uygulamalı Ekonomi ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 61-73.
- Fazli, A., Mohd, I., & Muhammaddun, M. (2014). Fraud Risk Factors of Fraud Triangle and the Likelihood of Fraud Occurrence: Evidence from Malaysia. *Information Management and Business Review*, 6(1), 1-7.
- Free, C. (2015). Looking Through The Fraud Triangle: A Review and Call for New Directions. *Meditari Accountancy Research*, 23(2), 175-196.
- Gediz Oral, B. (2009). Yolsuzluk - Türk Vergi Sistemi İlişkisi ve Mücadele Stratejileri (Doktora Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.
- Glaser, B., & Strauss, A. (2017). Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. New York: Routledge.
- Gökçen, G., & Tipi, O. (2019). İşletmelerde Hilelerin Önlenmesine Yönelik İç Kontroller Ve Bist İmalat Sektöründe Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 41(1), 145-169.
- Gökten, S., Tanyolaç, C., & Atalay, B. (2018). Hangi Türde Bir Lider Hileyi Önleyebilir? Değer İlgililiği Teorisi Ve Hile Elması Modeli Çerçevesinde Kuramsal Bir Bakış Açısı. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 20(Özel Sayı), 939-962.
- Gönülaçar, Ş. (2007). İç Denetimde Hedef ve Beklentiler. *Mali Hukuk Dergisi*(130-131), 1-21.

- Görener, Ö., & Görener, A. (2008). Otomotiv Endüstrisinin Türkiye Ekonomisindeki Yeri: Sektörel Bir İnceleme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26), 306-319.
- Graham, L. (2008). *Internal Controls: Guidance for Private, Government and Nonprofit Entities*. Wiley, USA.
- Güler, C. (2010). Kamuda Yeni Denetim Sistemi: İç Denetim. Dış Denetim, 145-153.
- Güneş, F., Kızıldeniz, S., Selçuk, S., Suna, B., & Coşkun, S. (2013). Bilgi Teknolojileri Denetimi ve COBIT' in Sektörel Uygulanabilirliği. *Akademik Bilişim Konferansı*, 1-8.
- Güngör, M. N. (2024). Yatılı Okul Deneyimi Olan Genç Yetişkinlerin Aile Ve Romantik İlişkilerinin Bağlanma Kuramı Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Fenomenolojik Bir Çalışma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Gürbüz, H. (1995). Muhasebe Denetimi. Eskişehir: Bilim Teknik Yayınevi, Genişletilmiş 4. Baskı.
- Güredin, E. (1994). Denetim. İstanbul: 6. Basım, Beta Basım Yayın Dağ.A.Ş.
- Güredin, E. (2010). Denetim ve Güvence Hizmetleri. 13. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Haftacı, V. (2011). Muhasebe Denetimi. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2.Baskı.
- Hasanefendioğlu, B., & Uzel, M. (2017). COSO Alaaddin'in Sihirli Lambası mı? (Tüm Yönleriyle Coso Bazlı İç Kontrol Sistemi). (141), 209-226. *Mali Çözüm Dergisi*.
- Hasanefendioğlu, B., Uzel, M. N., & Durmuş, C. (2016). 3'Lü Savunma Hattının COSO İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Arttırılmasında Kaldıraç Etkisi. *Mali Çözüm Dergisi*(136), 199-212.
- Hatunoğlu, Z., Koca, N., & Kılı, M. (2012). İç Kontrolün Muhasebe Sistemindeki Hata Ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü Üzerine Bir Alan Çalışması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 169-189.
- ICSR. (2023). *Achieving Effective Internal Control Over Sustainability Reporting (ICSR):. Building Trust and Confidence through the COSO Internal Control—Integrated Framework*.
- IIA. (2017). IIA'nın Etik Kuralları ve Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları için Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi.
- In'airat, M. (2015). The Role of Corporate Governance in Fraud Reduction A Perception Study in the Saudi Arabia Business Environment. *Journal of Accounting and Finance*, 15(2), 119-128.
- İnan, A. (1992). Bütün Yönleriyle Türk Sayıştayı. Ankara.
- INTOSAI. (2006). Kamu Kesimi İç Kontrol Standartları Rehberi. Ankara: Sayıştay Yayınları.
- Işık, M. (2011). İç Denetimin Danışmanlık Fonksiyonu. *Denetim Dergisi*(7), 4-15.
- Jafarlı, R. (2019). İşletmelerde Hile Riski Farkındalığı: Ampirik Analiz (Yüksek Lisans Tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi.
- Kamu Gözetimi Kurumu (KGK). (2013). BDS 240: Finansal Tabloların Bağımsız Denetiminde Bağımsız Denetçinin Hileye İlişkin Sorumlulukları.
- Kamu Gözetimi Kurumu (KGK). (2014). BDS 520: Analitik Prosedürler.
- Kara, S., & Anadolu, Z. (2016). 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Kapsamında Bağımsız Dış Denetim Açısından İç Denetimin Başarısını Etkileyen Denetim Türleri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36-1), 419-443.

- Karahan, A. (2022). Hilenin Tespiti ve Önlenmesi: İç Denetim Perspektifi. Tarih Okulu Dergisi, 15(58), 1554-1580.
- Karahan, M. (2017). Türkiye, ABD ve AB’de Muhasebe Denetiminin Karşılaştırılması. Injosos Al-Farabi International Journal On Social Sciences/ Al-Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 1(2), 273-288.
- Karakaş, E. (2022). Muhasebe Bilgi Kalitesi Bağlamında Hileli Finansal Raporlama ve Finansal Başarı İlişkisi: BİST’te Bir Uygulama (Doktora Tezi). Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Karakaya, G. (2016). Çalışan Hileleri Ve İç Kontrol İlişkisi. Vergi Sorunları Dergisi, 39(330), 159-172.
- Karakaya, G. (2018). COSO Kurumsal Risk Yönetimi - Riskin Strateji Ve Performansla Uyumlaştırılmasına İlişkin Düzenleme Çerçevesinde Getirilen Güncellemeler. Denetışim Dergisi, 8(18), 15-22.
- Karakoç, M., & Özdemir, S. (2016). İç kontrolde COSO ve ICFR İlişkisi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 15(56), 141-152.
- Karataş, Z. (2017). Sosyal Bilim Araştırmalarında Paradigma Değişimi: Nitel Yaklaşımın Yükselişi. Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi, 1(1), 68-86.
- Karavardar, A. (2015). Hile Üçgeni Faktörlerinin Kanaat Fonksiyonları İle Tayini: Bir Türkiye Uygulaması. Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 11(43), 27-45.
- Kaval, H. (2015). Muhasebe Denetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kaya, P., & Uzay, Ş. (2018). Hileli Finansal Raporlama ve Bağımsız Denetçinin Sorumluluğu. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi(20), 721-740.
- Kayıkçıoğlu, S. (2017). Şirketlerin İç Denetim Birimlerinde Hile Denetimi ve Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Işık Üniversitesi.
- Kayıkçıoğlu, S., & Teker, S. (2019). İç Denetimde Hile Tespiti Örnek Olay Çalışması. PressAcademia, 9(1), 54-57.
- Kazan, G. (2021). Hile Üçgeni, Hile Elması ve Hile Beşgeni: Hile Eylemlerinin Nedenlerine İlişkin Teorilere Kavramsal Bakış. Muhasebe ve Denetim, 20(62), 245-258.
- Kepekçi, C. (1996). Bağımsız Denetim. Ankara: 2. Baskı, Siyasal Kitabevi.
- Khan, M., & Eroğlu, F. (1995). Yeni Başlayanlar İçin Denetime Giriş. Sayıştay Dergisi(19), 15-30.
- Kıracı, M. (2005). Hile Riski Değerlemesinin Ve Hileleri Bulmanın Denetimin Etkinliğindeki Rolü Ve Türkiye’deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma. Muhasebe ve Denetime Bakış(14), 103-126.
- Kıymaz Kıvraklar, M., & Ersoy Can, R. (2023). Hile ile Mücadelede Kırmızı Bayraklar ve Hile Karosunun Rolü: Çalışan Hilesi Açısından Bir Değerlendirme. Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi, 16(Prof. Dr. Mehmet Özbirecikli Özel Sayısı), 303-324.
- Kızılboğa, R., & Özşahin, F. (2013). Etkin Bir İç Kontrol Sisteminin İç Denetim Faaliyetine Ve İç Denetçilere Katkısı. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(2), 220-236.
- Koban, A., Karakaya, G., & Türedi, H. (2015). COSO İç Kontrol (ABD) Modeli İle İngiliz (Turnbull) Ve Kanada (CoCo) Modellerinin Karşılaştırılması. Sayıştay Dergisi(99), 95-119.
- Koloğlu, İ. (2019). Kalkınma Ajanslarında İç Denetim. Ankara: Astana Yayınları.

- Korga, S., & Aslanoğlu, S. (2020). İç Kontrol Sisteminin Unsurları İle Risk Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Muhasebe ve Denetime Bakış, 20(60), 95-116.
- Köse, E., & Özdemir, M. (2019). Muhasebe Denetiminde Benford Kanunu Ve Ölçekten Bağımsızlık Yönteminin Test Edilmesi. Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(3), 271-287.
- Köseoğlu, İ. (2023). Türkiye'de İç Denetim ve İç Denetimin Bakanlık Teşkilatlarında Uygulamasına Yönelik Bir Alan Araştırması (Doktora Tezi). Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.
- Küçük, İ. (2008). Finansal Raporlamada Hile-Manipülasyonlar ve Önlenmesi (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Lindow, P., & Race, J. (2002). Beyond Traditional Audit Techniques. Journal of Accountancy Issues.
- Mackevicius, J., & Giriunas, L. (2013). Transformational Research of The Fraud Triangle. Ekonomika, 92(4), 150-163.
- Maliye Bakanlığı Bütçe Ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü (BÜMKO). (2014). Kamu İç Kontrol Rehberi. v.1, Ankara.
- Mangala, D., & Kumari, P. (2015). Corporate Fraud Prevention and Detection: Revisiting the. Journal of Commerce & Accounting Research, 4(1), 52-62.
- Marks, J. (2009). Playing Offense in a High-Risk Environment. Crowe Horwath. New York.
- Moeller, R. (2009). Brink's Modern Internal Auditing. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Mulyani, S., Kasim, E., Yadiati, W., & Umar, H. (2019). Influence of accounting information systems and internal audit on fraudulent financial reporting. Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales.(21), 323-338.
- Müjdecı, M. (2005). Bankacılıkta İç Denetim Sistemi ve Etkinliği (Yüksek Lisans Tezi). Diyarbakır: Dicle Üniversitesi.
- Nava Subramaniam, K. (2016). Quality of Internal Control Procedures: Antecedents and Moderating Effect on Organisational Justice and Employee Fraud. Managerial Auditing Journal, 23(2), 104-124.
- Nindito, M., & Jakarta, U. (2018). Financial Statement Fraud: Perspective of the Pentagon Fraud Model in Indonesia. 22(2), 1-9. Academy of Accounting and Financial Studies Journal.
- Okan Gökten, P. (2018). Hileli Eylemlerin Nedenlerine İlişkin Paradigma Değişimleri: Üçgen, Elmas ve Diğerleri. İşletme, 10(3), 655-669.
- Okay, S. (2011). Muhasebe Hata ve Hilelerin Mesleki Açısından İrdelenmesi (Yüksek Lisans Tezi). Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Okur, Y. (2010). Türkiye'de Teftiş ve İç Denetim: Kavramlar, Beklentiler ve Hayatla Yüzleşme. Maliye Dergisi(158), 570-586.
- Onwuegbuzie, A., & Leech, N. (2007). Sampling Designs in Qualitative Research: Making The Sampling Process More Public. 12(2), 238-254.
- Özalp, P. (2006). Faaliyet Denetimi Süreçlerinin İç Denetim Sisteminin Etkinliğinde Rolü (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Özbek, Ç. (2012). İç Denetim: Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, İç Kontrol. İstanbul: TİDE Yayınları.

- Özçelik, H., & Bayraktıoğlu, S. (2016). Hileli Finansal Raporlama Tespitinde Benford Yasası: Perakende Sektöründe Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(CİEP Özel Sayısı), 128-139.
- Özdemir, M. (2023). Varlıkların Kötüye Kullanılmasına Yol Açan Fırsatlar ve Önleyici Tedbirler: Stokların Çalınmasına İlişkin Vakalar Üzerinden Bir Değerlendirme. JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy, 8(2), 155-167.
- Özeren, B. (2000). İç Denetim, Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları. Ankara: Sayıştay Başkanlığı Yayınları.
- Özeren, B. (2002). Federal Hükümette İç Kontrol Standartları. Ankara: Sayıştay Başkanlığı Yayınları.
- Özeroğlu, A. (2014). Aldatmaca ve İşletme Hileleri. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2 (2), 180-196.
- Özöner, K. (2018). Hile Risk Faktörleri Ve İç Kontrol Sisteminin Hile Risklerini Önlemedeki Rolü Üzerine Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Galatasaray Üniversitesi.
- Pazarçeviren, S. Y. (2005). Adli Muhasebecilik Mesleği. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(2), 1-19.
- Perry, W., & Warner, P. (2005). The Quantitative Assessment of Internal Control, Internal Auditors Can Fortify Their Assurance Efforts By Implementing a Systematic, Framework-Based Approach To Control Reviews. Internal Auditor, 62(20), 47-53.
- Polat, N. (2003). Saydamlık, Hesap Verme Sorumluluğu ve Denetimin Etkinliği. Sayıştay Dergisi(49), 65-80.
- PricewaterhouseCoopers. (2005). Global Economic Crime Survey.
- Ramamoorti, S. (2003). Internal Auditing: History, Evolution and Prospects: Research Opportunities in Internal Auditing. 1-23.
- Reilly, M., & Parker, N. (2013). Unsatisfactory Saturation: A Critical Exploration of The Notion of Saturated Sample Sizes in Qualitative Research. 13(2), 190-197.
- Rittenberg, L., Martens, F., & Landes, C. (2007). Internal Control Guidance Not Just A Small Matter: COSO's Latest Guidance on Controls for Smaller Businesses Fits All Organizations. Journal of Accountancy, 1-8.
- Root, S. J. (1998). Beyond COSO:Internal Control to Enhance Corporate Governance. New York: John Wiley&Sons Inc.
- Sabuncu, B. (2017). İşletmelerde İç Denetim ve İç Kontrol İlişkisi. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18(2), 161-174.
- Sabuncu, B. (2018). İç Denetim Anlayışındaki Değişiklikler ve Gelişmeler. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 20(Özel Sayı), 779-789.
- Saltık, N. (2007). İç Kontrol Standartları. Bütçe Dünyası Dergisi, 2(26).
- Sanal, R. (2002). Türkiye'de Yönetmelik Denetim ve Devlet Denetleme Kurulu. TODAİE Yayınları, No:314.
- Savlı, P., & Akın, O. (2021). Muhasebe Denetiminde İç Kontrol ve İç Denetimin Önemi: Antalya İlinde Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi, 5(1), 31-58.

- Schinke, R. J., McGannon, K. R., Parham, W. D., & Lane, A. M. (2012). Toward Cultural Praxis and Cultural Sensitivity: Strategies for Self-Reflexive Sport Psychology Practice. 64(1), 34-46.
- Segal, S. (2016). Accounting Fraud: Review of Advanced Technologies to Detect and Prevent Fraud. Economics and Business Review, 2(16), 45-64.
- Sezal, L. (2006). Banka İşletmelerinde Etkin Bir İç Denetim ve Risk Yönetim Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri . Ticari Bir Bankanın Uygulamaları Üzerine İncelemeler (Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Smith, B., & Caddick, N. (2012). Qualitative Methods in Sport: A Concise Overview for Guiding Social Scientific Sport Research. Asia Pacific Journal of Sport and Social Science, 1(1), 60-73.
- Stone, W. E. (1969). Antecedents of the Accounting Profession. 44(2), 284-291. The Accounting Review.
- Subramaniam, N., & Rae, K. (2008). Quality of internal control procedures: Antecedents and moderating effect on organisational justice and employee fraud. Managerial Auditing Journal, 104-124.
- Sujeewa, G., Yajid, M., Khatibi, A., & Azam, S. (2020). The Relevance of Fraud Diamond Theory in Determining Employee Frauds in Public Sector Entities in Sri Lanka. International Journal of Economics, Commerce and Management, 15-25.
- Şengül Çelikay, D., & Kiracı, M. (2014). İç Denetçilerin Hileler Karşısındaki Sorumluluğunun İç Denetim Mesleki Uygulama Çerçevesi Açısından Değerlendirilmesi. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 16(2), 73-91.
- T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı. (2024, Şubat 23). <https://hmb.gov.tr/kamu-ic-denetcileri-meslek-ahlak-kurallari-2> adresinden alındı
- T.C. İçişleri Bakanlığı. (2024, Mayıs 30). <https://www.icisleri.gov.tr/icdenetim/ic-denetim-standartlari> adresinden alındı
- T.C. İçişleri Bakanlığı. (2024, Şubat 14). <https://www.icisleri.gov.tr/icdenetim/ic-denetimin-tarihsel-gelisimi> adresinden alındı
- Tapkan, M. (2020). Uluslararası İç Denetim Standartları'na Göre İç Denetimin Suistimal Alanındaki Rol Ve Sorumlulukları Ve Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Işık Üniversitesi.
- Tarhan Mengi, B. (2012). Hile Denetiminde Yetkinliklerin Değerlendirilmesi - Hile Karosu. Mali Çözüm Dergisi, 22(114), 113-128.
- Tarhan Mengi, B. (2013). Hileli Finansal Raporlama. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tarhan Mengi, B. (2013). İşletme İçi Hilelerin Ortaya Çıkarılmasında Ve Sorgulanmasında Bir Araç Olarak Beden Dili. Mali Çözüm Dergisi, 41-55.
- Tarhan Mengi, B. (2013). Satıcı Hileleri. Muhasebe ve Denetime Bakış(39), 125-140.
- Tarhan Mengi, B., & Yılmaz Türkmen, S. (2013). Yatırım Hileleri. Öneri Dergisi, 10(39), 31-39.
- Taş, O., & Mert, H. (2019). Denetimde Yapay Zeka Uygulaması. PressAcademia, 9(1), 65-68.
- Taylor, D. H., & Glezen, W. G. (1994). Auditing. (6). John Wiley & Sons Inc.
- TDK. (2023, Ekim 12). <https://sozluk.gov.tr> adresinden alındı

- Tekindal, M., & Uğuz Arsu, Ş. (2020). Nitel Araştırma Yöntemi Olarak Fenomenolojik Yaklaşımın Kapsamı Ve Sürecine Yönelik Bir Derleme. *Ufkun Ötesi Bilim Dergisi*, 20(1), 153-182.
- Tetik, N., & Karaca, H. (2021). İç Kontrol Kavramı ve Uygulamalarının Tarihsel Gelişimi. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*(2021 Özel Sayı), 189-204.
- TİDE. (2024, Şubat 21). <https://www.tide.org.tr/page/142/Sozluk> adresinden alındı
- Tufan, M., & Görün, M. (2013). Türkiye’deki Kamu İç Denetim Sisteminin Uluslararası İç Denetim Standartları Çerçevesinde İncelenmesi. *Sayıştay Dergisi*(89), 115-135.
- TUSİAD. (2012). Uygulama Örnekleri ile Birlikte, A'dan Z'ye Denetim Komiteleri. İstanbul.
- Tutar, H., & Altınöz, M. (2017). Hesap Verebilirlik Bağlamında İç Denetim ve Sorun Alanları: Eleştirel Bir Analiz. *Bartın Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(15), 225-248.
- Tutar, S. (2018). Finansal Fair-Play Kriterlerine Uyum Süreci Futbol Kulüplerinin Muhasebe Uygulamalarında Manipülatif Eylemleri Tetikler mi? *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries*, 2(3), 126-138.
- Tümer, S. (2010). Kamuda İç Kontrol Sistemi ve Uygulama Aşamaları. Ankara: Güncel Mevzuatı Araştırma Ve Eğitim Derneği Yayınları.
- Türedi, H. (2020). Hile Denetimi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Türedi, H., & Alıcı, Ü. (2014). Mali Raporlama Hilelerinin Tespit Ve Önlenmesinde İç Kontrol Yapısının Önemi. *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 6(11), 119-133.
- Türedi, H., & Celayir, D. (2021). Hilenin Tespiti Ve Önlenmesinde İç Kontrol Yapısının Etkinliği. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 8(1), 1-20.
- Türedi, H., & Karakaya, G. (2015). COSO İç Kontrol Modeli ve Kontrol Ortamı. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 52(602), 67-76.
- Türedi, S. (2012). İç Kontrol Sistemi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(1), 27-37.
- Uğur, H. (2012). Türkiye'nin Yolsuzlukla Mücadele Enstrümanları. *TBB Dergisi*(98), 301-344.
- Uluscul, C. (2023). Yeni Otomobil Ticaretinin İkinci El Otomobil Ticaretine Etkileri: Türkiye Örneği (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Usul, H., Titiz, İ., & Ateş, B. A. (2011). İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetimin Oluşumundaki Etkinliği: Marmara Bölgesi Belediye İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*(49), 48-54.
- Uyar, S. (2010). UFRS Uygulamalarında İç Kontrol Sisteminin Etkisi Ve Önemi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(2), 37-60.
- Uzay, Ş. (1999). İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Denetim Karar Alma Sürecindeki Yeri ve Türkiye’deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma. (132). Ankara: SPK Yayınları.
- Vardar, M. (2019). Hilenin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılması: Muhasebe Meslek Mensuplarının Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi .
- Vassiljev, M., & Alver, L. (2016). Concept and Periodisation of Fraud Models: Theoretical Review. *5th International Conference on Accounting, Auditing, and Taxation*, 473-480.

- William, P. (1983). The Management Audit. New Jersey: Englewood Cliffs Prentice Hall.
- Woldeyohannis, G., & Mihret, D. (2008). Value-Added Role of Internal Audit: An Ethiopian Case Study. Managerial Auditing Journal, 23(6), 567-595.
- Wolfe, D., & Hermanson, D. (2004). The fraud diamond: Considering The Four Elements of Fraud. CPA Journal, 38-42.
- Yağar, F. (2023). Nitel Araştırmalarda Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi: Veri Doygunluğu. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 7(2), 138-152.
- Yakar, S. (2015). Denetim Kalitesinde Denetim Komitesinin Etkinliği. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14(54), 251-263.
- Yalkın Demir, L. (2011). Bilgi Teknolojileri Denetimi. Kavramsal Çerçeve, Aşamaları, Sınırları, Sorunları (Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Yardımcıoğlu, M., Koca, N., Günay, Y., & Kocamaz, H. (2015). Yolsuzluk, Muhasebe Hileleri ve Örnekleri. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(2), 171-187.
- Yazıcı, N. (2018). Hile Üçgeni: Fırsatların Önlenmesinde Kırık Camlar Teorisi. Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi, 53(3), 843-851.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, S. (2014). İç Kontrol İle İç Denetimin Etkinliğinin Dış Denetim Süresine Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Yıldırım, S., & Turgut, Ö. (2016). Yönetim Hilelerinin Demografik Analizi ve Bir Uygulama. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 18(1), 215-236.
- Yıldız, E., & Derya Başkan, T. (2014). Muhasebe Hilelerinin Önlenmesinde Kullanılan Araçlar: BİST Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. Muhasebe ve Finansman Dergisi(62), 1-18.
- Yıldız, Ö. (2006). Döviz Kuru Tahmininde Yapay Sinir Ağlarının Kullanımı (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, A. E. (2012). Basın İşletmelerinde İç Denetim (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Yılmaz, M. (2023). "Vakıf Üniversitelerinde "İç Kontrol Sistemi Ve İç Denetim Faaliyeti ve Bir Uygulama Örneği (Yüksek Lisans Tezi). KTO Karatay Üniversitesi.
- Yurtlu, Ö. (2022). İşletmelerin İç Denetim Yapısının Kurumsal Yönetim Sürecine Etkisi. İzmir Yönetim Dergisi, 3(2), 36-51.
- Yurtsever, G. (2015). İç Denetimin Fonksiyonları ve Katma Değeri. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, 52(602), 89-101.
- Yusof, M., Ahmad, K., & Simon, J. (2015). Fraudulent financial reporting: An Application of Fraud Models to Malaysian Public Listed Companies. The Macrotheme Review., 126-145.
- Yüzgün, A. (1984). Genel Denetim Yaklaşımı. Dünya Yayınları, İstanbul.

## **EKLER**

### **EK 1. Görüşme Soruları**

#### **Ek 1.1. İşletmeyi tanıma amaçlı sorular**

1. İşletme hakkında genel bir bilgi verir misiniz?
  - a. Yönetim kurulunuz kaç kişiden oluşmaktadır?
  - b. Yönetim kurulunda mali işler konusunda uzman üye mevcut mu?
2. İşletmenin kendi bünyesinde tutmuş olduğu muhasebe kayıtları, dışarıdan bir müşavir tarafından takip edilmekte midir?
3. Şeffaflık ilkesi gereğince denetimden geçmiş olan mali tablolarınız kamuya açıklanıyor mu?
4. İşletme çalışanlarına yan haklar sunulmakta mıdır? (Prim, ikramiye vs.)
5. İşletme çalışanlarının yetkinliklerini, görevlerini ve sorumluluklarını belirten yazılı görev tanımlarınız mevcut mu?
  - a. Bir kişi birden fazla pozisyonda görev alıyor mu? (Görevler ayrılığı mevcut mu?)
6. İşletmede iç kontrol sisteminiz (yazılı prosedürler vs.) mevcut mu?
  - b. Evet ise; bu prosedürler ne sıklıkla güncellenir?
7. Veri güvenlik biriminiz mevcut mu? (Veri güvenliğinden sorumlu bir çalışanınız bulunuyor mu?)

#### **Ek 1.2. İç denetim birimi ile ilgili sorular**

1. İç Denetim biriminiz kaç kişiden oluşuyor?
2. İç Denetim biriminin yetki ve sorumluluklarını açıklayan bir yönetmeliğiniz mevcut mu?
3. İşletmenizde iç denetimin biriminde çalışmadan önce başka bir pozisyonda görev aldınız mı? Evet ise;
  - a. Hangi pozisyonda görev alıyordunuz?
  - b. Bu durumun size denetim açısından avantajları neler oldu?
  - c. Bu durumun size denetim açısından dezavantajları neler oldu?
4. İç denetim biriminiz risk değerlendirmesi yapıyor mu? (Risk matrisi vb.)
5. İşletme bünyesinde yazılı iç denetim raporları hazırlanıyor mu? Evet ise;
  - a. İç denetim birimin raporları sunduğu bir denetim komitesi mevcut mu?
  - b. Denetim komitesinde mali işler uzmanı üye bulunmakta mıdır?
6. İç denetim görevinizin başlıca amacı nedir? (Yönetim sizden neler bekliyor?)
7. Denetimler, ilgili birimlere haber verilerek mi yapılıyor?
8. İç denetim ekibi olarak yeterli ve düzenli olarak eğitim programlarına katılıyor musunuz? Evet ise;
  - a. İşletme yönetimi bu eğitimleri destekliyor mu?

### **Ek 1.3. Hilenin tespit edilmesi ve önlenmesi ile ilgili sorular**

1. Daha önce işletmede hile vakalarına rastladınız mı? Evet ise;
  - a. Yolsuzluk, hileli finansal raporlama ve varlıkların kötüye kullanımı arasından hangi hile türüne daha çok rastladınız?
  - b. Karşılaşılan hileleri yönetime bildirmek için nasıl bir süreç takip ediliyor?
2. Hileye neden olan başlıca unsurlar sizce nelerdir? (Baskı, fırsat, haklı gösterme, yetkinlik, beceri ve kibir vs.)
3. Hileyi tespit etmek için sıklıkla ne tür denetimler kullanılır?
4. Hile denetimi yaparken en fazla yoğunlaştığınız birim neresidir?
5. Hileli eylemler karşısında üst yönetim (yönetim kurulu) gerekli sorumlulukları yerine getirmekte midir?
6. İşletme varlıklarının fiziksel korunmasına ilişkin neler yapılmakta ve varlıklar üzerinde kontrol nasıl sağlanmakta, onay ve yetki mekanizmaları nasıl işlemektedir? (İşletme araçları, bilgisayarlar vb.)
7. İşletmenizdeki hile risklerinin belirtisi niteliğinde olan olaylara (anlamsız ve olağandışı sonuçlar, hediye işlemleri, şikayetler, kayıt tarihleri arasındaki uyumsuzluklar vb.) yönelik ne tür yaptırımlar uygulanmaktadır?
8. İşletmenizdeki hile önleme politikalarınızı ne kadar etkili buluyorsunuz?
  - a. Hile ile mücadelede işletme içinde iş birliği ve iletişim ne durumdadır?
  - b. Hileli eylemleri bildirme süreci konusunda çalışanların bilinci ne durumdadır?
9. İşletmenizdeki hile ile mücadele kapsamında özel bir bütçe veya kaynak ayrılmış mıdır?
10. Hilenin tespiti ve önlenmesi adına herhangi bir iyileştirme öneriniz mevcut mu? Sizce iç denetim süreçleri nasıl daha etkili hale getirebilir?

## ÖZGEÇMİŞ

2021 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat Bölümü'nden lisans derecesiyle mezun olmuştur. Halen Anadolu Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü'nde (Açıköğretim) ikinci lisans eğitimini sürdürmektedir. Lisans eğitimi sırasında özel sektörde bir işletmede stajyer olarak başladığı kariyerine, mezuniyetin ardından profesyonel olarak devam etmektedir.

Yaşam boyu öğrenme ilkesini benimseyerek çeşitli eğitim ve seminerlere katılmış, Serbest Muhasebeci Mali Müşavir (SMMM) sınav sürecine dâhil olmuştur. Başarıyla geçtiği staja giriş sınavı ile SMMM stajını halen sürdürmektedir. Mesleki anlamda ilerlemek ve bakış açısını geliştirmek amacıyla İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimi almıştır. "Hile Kavramını Konu Edinen Çalışmalara Yönelik Bir Literatür Taraması" başlıklı bildirisi yayınlanmıştır.

## DİĞER YAYIN VE ESERLER

- B. FIÇICI (2024), Hile Kavramını Konu Edinen Çalışmalara Yönelik Bir Literatür Taraması, [https://www.karadenizkongresi.org/files/ugd/797a84\\_f821c26c082746a694c2501ce01d2be9.pdf](https://www.karadenizkongresi.org/files/ugd/797a84_f821c26c082746a694c2501ce01d2be9.pdf) (Erişim Tarihi: 03.12.2024)