

## **HİLENİN TESPİTİ VE ÖNLENMESİNDE İÇ KONTROL YAPISININ ETKİNLİĞİ**

**Prof. Dr. Hasan TÜREDİ<sup>1</sup>**

**Doç. Dr. Duygu CELAYİR<sup>2</sup>**

### **ÖZET**

İşletme faaliyetlerinin genişlemesi, çeşitlenmesi, işletmelerin büyümesi, rekabetin artması, teknolojiadaki hızlı değişim ve yaşanan iktisadi sorunlar, işletmelerde hile riskini arttıran en temel unsurlar arasındadır. Hilenin işletmelere olan yıkıcı etkisine rağmen, birçok işletmenin hileyi, ortaya çıkarma ve önleme, hileye karşılık vermek için geliştirdiği yöntemler oldukça sınırlı ya da hiç bulunmamaktadır. İşletmede çalışan en alt kademedeki personelden işletmenin yöneticilerine kadar uygun konum ve şartların oluşması halinde, hilenin gerçekleşme riski kaçınılmaz olmaktadır. Hileler, işletmeye yalnızca maddi açıdan zarar vermeyip, aynı zamanda özellikle yatırımcılar olmak üzere işletme paydaşlarının güvenini sarsarak işletmenin itibarını zedelemektedir. Aynı zamanda işletmenin sürdürülebilir başarının da önüne geçmektedir. Bu nedenle işletmelerde iç kontrol yapısının geliştirilmesi önemlidir. Bu kapsamda işletmelerde hilenin olumsuz sonuçlarının yaşanmaması için iç kontrol yapısının kurularak, etkin olarak çalıştırılması çok önemlidir. Bu çalışmada iç kontrol yapısının hileleri önleme ve ortaya çıkarmadaki rolüne değinilmiş ve iç kontrollerin hile konusundaki etkinliği tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İç Kontrol Yapısı, Kontrol Faaliyetleri, Hile

---

<sup>1</sup> İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, ORCID: 0000-0001-6817-0717, hturedi@ticaret.edu.tr

<sup>2</sup> İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, ORCID: 0000-0002-1435-3910, dcelayir@ticaret.edu.tr  
Araştırma Makalesi / Research Article – Geliş Tarihi / Received: 29/010/2020 – Kabul Tarihi / Accepted: 11/01/2021

## THE EFFECTIVENESS OF INTERNAL CONTROL STRUCTURE IN FRAUD DETECTION AND PREVENTION

### ABSTRACT

The expansion and diversification of business activities, increasing competition, rapidly changing technology and economic crises are the basic factors increasing the risk of fraud for organizations. Despite the destructive impact of fraud on enterprises, the level of the systems and procedures developed by many enterprises to fight fraud is very low, or these systems and procedures do not exist at all. The risk of fraud realizes inevitably when the relevant situations and conditions prevail, regardless of the rank of the employee. Both the lowest rank employees and the executives of the enterprise may be involved in fraud. Fraud not only hurts the enterprise financially but at the same time diminishes the trust of the enterprise's stakeholders, the major ones being the investors. Consequently, the reputation of the enterprise deteriorates. Moreover, fraud prevents the enterprise from sustainable achievements. Therefore, it is important for an enterprise to develop an control structure (internal control). Internal control system means "all the policies and procedures (internal controls) adopted by the management of an entity to assist in achieving management's objective of ensuring, as far as practicable, the orderly and efficient conduct of its business, including adherence to management policies, the safeguarding of assets, the prevention and detection of fraud and error, the accuracy and completeness of the accounting records, and the timely preparation of reliable financial information. In order to prevent the negative outcomes of fraud, enterprises need to establish an internal control system and implement it effectively. This study covers the role of the internal control system in the prevention and discovery of fraud and discusses the effectiveness of the internal control system with respect to fraud.

**Keywords:** Internal Control Structure, Control Activities, Fraud

### GİRİŞ

Son yıllarda dünyada giderek artan hile olayları, işletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşmalarında en büyük engellerden biri haline gelmiştir. İşletmelerin büyümesi, karışık yapılara sahip olması ve faaliyetlerin genişlemesi ile hile ve usulsüzlüklere oldukça sık rastlanılmaya başlanmıştır. Yaşanan olumsuzluklar, işletmeleri hedeflerinden uzaklaştırmakla kalmayıp, aynı zamanda toplum içerisindeki itibarını zedeleyerek güvenin sarsılmasına, işletmelerin iflasına ve yatırımcıların mağdur olmasına da sebep olmuştur (Frank, 2004). Bu nedenle, hile riskinin doğru yönetimi işletmeler için, hem kaynakların hem de itibarın korunması anlamı taşımaktadır. Ancak hile, tespiti ve yönetilmesi güç bir risktir. İşletme yönetimleri ve işletme ile ilgili taraflar açısından olumsuzluk oluşturan bu durumun temel sebeplerinden biri, işletmelerdeki kontrol ortamının zayıflığı veya iç kontrol yapısının etkin olmayışıdır. Ancak, teknoloji geliştikçe, işletmeler geniş coğrafyalara yayıldıkça artan hile olaylarını araştırmak, tespit etmek ve önlemek işletmeler açısından çok önemli hale gelmiştir. Kurulacak etkili bir "iç kontrol yapısı"; hata ve hilelerin tespiti ve önlenmesinde atılmış ilk adım niteliğindedir. İç kontrol yapısı, işletme faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçasıdır.

İç kontrol genel olarak güvenilir mali raporlama gerçekleştirebilme, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği, ilgili yasa, yönetmelik ve kurallara uygunluk gibi bir takım amaçlara ulaşma konusunda makul güveni oluşturmak amacı ile işletme yönetimi ve çalışanları tarafından gerçekleştirilen bir süreçtir. Hile riskinin önlenmesi ile ilgili yöntemlerden en önemli ve en etkili olanı, işletmelerde etkili bir iç kontrol yapısı kurmaktır. İç kontrol yapısının geliştirilmesi ve iç denetim etkinliğinin artırılması, hile riskine karşı mücadelede önemli bir adımdır (Kumuthinidevi, 2016). Konunun önemi nedeniyle bu çalışmada, işletmelerde etkin bir iç kontrol yapısının hilenin önlenmesi ve ortaya çıkarılmasındaki rolü ve önemi tartışılmış ve uygulanacak kontrol çeşitleri açıklanmıştır.

## 1. KONTROL FAALİYETİ

H. Fayol tarafından geliştirilen ve beş temel yönetim fonksiyonundan biri olan kontrol; işletmelerin yönetim faaliyetlerinin incelenmesi ve değerlendirilmesidir (Larson & Pyle, 1986). Kontrolün temel amacı, yapılan yanlışlıkları görerek yinelenmesini önlemektir (Hodgets, 1999). İşletmelerin riskleri belirlemek ve bunları ortadan kaldırmak için tüm faaliyetlere ilişkin iç kontrol yapısı oluşturması gerekmektedir. Yönetimin en önemli görevlerinden biri olan kontrol; faaliyet sonuçlarını tespit ederek diğer faaliyetlerin; neyi, nasıl ve hangi ölçülerde başardığını ortaya koymaktır. Kontrol, bir işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak önlemlerden oluşmaktadır (Elitaş, 2004). Başka bir ifade ile, temel amaçlara ulaşıldığı ve amaçlara ulaşamama durumunda düzeltici önlemlerin alındığı konusunda emin olunmasını sağlayan bir süreçtir (Rachman vd., 1993).

Kontrolün temel amacı, hataları ve zayıf noktaları ortaya çıkarmak, düzeltici önlemler olarak bunların tekrarını engellemektir. Bu yönüyle kontrol bir ölçme-tartma faaliyeti gibi yöneticinin işletmede yapılan ve tamamlanan işleri değerlendirme ve düzeltme faaliyetidir (Doyrangöl, 2002). Kontrol; kontrol edenin, kontrol edilen karşısındaki konumuna göre iç ve dış kontrol olarak ikiye ayrılır. İç kontrol, işletme bünyesindeki kontrolle aynı anlamda kullanılmaktadır. “İç kontrol”ün farklı kullanımı, işletme bünyesindeki kontrolleri işletme dışındaki genel kullanımlarından (örneğin yasalar) ayırt etmek için oluşturulmuştur (Knedler, 2003).

### 1.1. İç Kontrole İlişkin Kavramsal Çerçeve

Etkin bir yönetim sistemi, işletme hedeflerine ulaşmak için bir ön koşuldur. Böyle bir sistem, uzun vadeli hedeflerin dikkatli bir şekilde planlandığını ve gerçekleştirmede tutarlılığı gösterir. Hedeflere ulaşmak, karmaşık ve hareketli bir süreç olduğundan, bu nedenle bir yönetim sistemi, tüm faaliyetlerin sürekli izlenmesi ve kontrolü ile zamanlı ve güvenilir bilgiye ihtiyaç duyar. İzleme faaliyeti, faaliyet sürecini tehlikeye atmadan hedefle ilgili olası sapmaların tespit edilmesini ve zamanında önlem alınmasını sağlamalıdır (Dimitrijevic vd., 2015). Kontrol faaliyeti işletmede oluşturulmuş iç kontrol yapısı aracılığıyla yerine getirilmektedir. İç kontrol, zamanlı, tam ve doğru bilgiye ulaşılması, mali raporlamadaki hata ve hile riskinin en aza indirilmesi, işin azami bir güven içinde yapılabilmesi, faaliyetlerin duraksamasına engel olunması konularında yönetime yardımcı olmaktadır (Atmaca, 2012).

Günümüz işletmeleri için artık kamuyu aydınlatma ve işletmeyle ilgili taraflara sürekli bilgi verme önem kazanmış ve bu kapsamda, muhasebe yapısına ihtiyaç belirginleşmiştir. Eğer işletmenin etkin bir iç kontrol yapısı yoksa işletmenin maddi varlıkları çalınabilir ya da kötüye kullanılabilir, bu durum defter, kayıt ve belgeler için de geçerlidir. Bu gelişmeler işletmeler için iç kontrolün önemini daha artırıcı rol oynamaktadır (Holmes ve Overmyer, 1975).

İç kontrole ilişkin çeşitli tanımlar bulunmakla birlikte, en kapsamlı tanımı Treadway Sponsor Organizasyonlar Komitesi (COSO ) yapmıştır.

COSO'ya (COSO, 2013) göre, iç kontrol, bir işletmenin yönetim kurulu, yönetimi ve diğer çalışanları tarafından gerçekleştirilen ve aşağıdaki hedeflere ulaşılmasına ilişkin makul güvence sağlamak üzere tasarlanmış bir süreç olarak ifade edilmektedir:

- (1) operasyonların etkinliği ve verimliliği,
- (2) mali raporlamanın güvenilirliği ve
- (3) geçerli yasa ve yönetmeliklere uygunluk.

Bir iç kontrol yapısı, örgütsel ve mali raporlama süreçlerini izleyerek, geliştirerek ve ayrıca ilgili yasa ve yönetmeliklere uyumu sağlayarak ortaya çıkan hata ve hileleri önemli oranda engeller.

İç kontrol, işletmedeki faaliyetleri yürütmek amacı ile tasarlanmış ve örgütsel faaliyetleri yürütürken, rehber olarak kullanılan bir kurallar bütünüdür. İşletmeler, kaynaklarının amaç dışı kullanılmasını önlemek, işle ilgili faaliyetleri kontrol etmek için, iç kontrol yapısını kullanır (Yuniarti, 2017). İç kontrol, bir işletmedeki faaliyetleri kontrol etmek için kalıcı olarak uygulanan bir düzenleme anlamına gelmektedir. Etkili iç kontrolün temel bileşenlerinden biri, sağlam bir muhasebe ve bilgi sisteminin işleyişidir.

INTOSAI (2001)'e göre, iç kontrol, bir işletmenin yönetimi ve çalışanlarından etkilenen, riskleri ele almak ve işletmenin amaçları doğrultusunda makul bir güvence sağlamak için tasarlanmış bütünsel bir süreçtir. Etkili iç kontrol yapılarının uygulanması, değerlendirilmesi ve izlenmesi, mali raporlama kalitesinin temel belirleyicilerinden biridir. Yüksek kaliteli iç kontroller, bilgi kullanıcılarına sunulan bilgilerin kasıtlı olarak değiştirilmesini kısıtlamakta, raporlamada uygun olmayan işlemlerin yapılmasını ve tahmin hataları riskini azaltmaktadır (Kinney, 2000). Millichamp (2002)'e göre, iç kontrol, işletmenin faaliyetlerini düzenli ve verimli bir şekilde yürütmek, yönetim politikalarına bağlılığı sağlamak, varlıklarını korumak ve kayıtların tam ve doğru olarak sunulmasını sağlamaktadır.

İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors-IIA)'ne göre işletme yönetiminin ayrılmaz bir parçası olan iç kontrol; faaliyetlerde etkinlik ve verimlilik, bütçenin uygulanması, mali tablolar ile ilgili raporlar dâhil olmak üzere diğer tüm raporların güvenilirliği, yürürlükteki yasa ve düzenlemelere uygunluk amaçlarının gerçekleştirilmesi konusunda makul bir güvence sağlayan ve işletme faaliyetlerinde devamlılık esaslı eylem ve faaliyetler bütününden oluşan bir sistemdir (IIA).

İşletmelerde iç kontrol yapısı etkin bir şekilde yürütüldükçe ve önleyici tedbirler uygulandıkça, kontrol faaliyeti ve genel olarak işletmenin başarısı artmaktadır. İyi tasarlanmış bir iç kontrol yapısı, çeşitli hile türlerine karşı koruyucu bir engel görevi görmektedir. İç kontrol, hileden korunmanın ilk adımıdır (Dimitrijevic, vd., 2015).

İç kontrol yapısının işletmelerde etkin şekilde uygulanması ve önleyici yöntemlerle desteklenmesi ile birlikte, genel kontrol ve işletme başarısı yükseltilmekte ve gelişmiş bir iç kontrol yapısıyla çeşitli hile türlerine karşı koruyucu bir yapı oluşturulmaktadır. İç kontrol, hileye karşı korunma sürecinde ilk adımdır. Bir başka tanıma göre, iç kontrol; bir işletmenin politika ve programlarının istenilen sonuçlara ulaşması, bunun için kullanılacak kaynakların kurumsal amaçlara uyumlu olması, işletmenin israf, hile ve kötü kullanımdan korunması, güvenilir bilginin elde edilmesi, muhafaza edilmesi ve raporlanması hedefiyle oluşturulan örgüt, politika ve kurallar bütünüdür (Sawyer, Mortimer & Scheiner, 2003). İç kontrol sistemi işletmelerin amaçlarını ulaşmada ve hissedarların değerini korumada risk yönetimi ve kurumsallaşma açısından yüksek öneme sahip bir kavramdır (IFAC, 2011).

İç kontrolün daha anlaşılabilir olması için bazı konuların bilinmesi önemlidir. Bu konular aşağıdaki gibidir (Gelinas & Oram, 1996):

- İç kontrol işletmeler, için amaç değil amaca ulaştıran bir araçtır.
- İç kontrolü bir sistem olarak düşünerek, amaç tanımlamalarını etkin yapmak gerekmektedir.
- İç kontrol esasında üst yönetimi ilgilendiren bir süreç olduğu için bu süreçten yöneticiler sorumludur. Bu durum sürecin kontrolünü kolaylaştırır.
- İç kontrollerin güçlü olabilmesi sistem kurucularının elindedir. Bu nedenle düzenleme, yöneticilerin dürüst ve yetkin olmalarıyla şekillenmektedir.
- İç kontrol yapısı, mutlak başarıya ulaşmayı garantilemez. Çünkü bu düzenlemenin yönetimi insanlar tarafından gerçekleştirilir.
- İç kontrol işletmeye yüksek bir maliyet getireceği için fayda-maliyet mukayesesinin doğru yapılması gerekir.

İç kontroller yönetimle ilgili (administrative control) ya da muhasebe (accounting control) kontrolleri olabilir (Dimitrijevic, 2015). Her iki iç kontrol faaliyeti de kesin sınırlarla ayrılamazlar. İç kontroller bütün görevleri içine alır. Ancak mali iç kontroller işletme yönetimlerinde daha çok dikkate alınırlar. Tam bir mali iç kontrol; yönetimin mali işlemlerinin ve mali kayıtlarının (muhasebe ortamına aktarılması ve mali tablo haline getirilmesi) doğruluğunun tespit edilmesiyle başarılıdır.

## 1.2. İç Kontrol Yapısının Amaçları

İç kontrol yapısı; işletme hedeflerine ulaşmayı, muhasebe verilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini, faaliyetlerde verimliliği ve yönetim politikalarına bağlılığı sağlamaya yönelik oluşturulan bir süreçtir. Ayrıca; işletme faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliği, mali raporlamanın güvenilirliği, varlıkların korunması ile geçerli yasa ve politikalara uygunluğu sağlamak üzere, yönetim tarafından makul bir güvence elde etmek amacıyla tasarlanır (Moeller, 2009).

Buna göre, işletmelerde kurulan iç kontrol yapısının amaçları aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Arthur W. Holmes ve Wayne S. Overmyer, 1975, Türedi, 2013):

- İşletme varlıklarının korunması,
- İşletmeye ilişkin her türlü önemli bilginin doğruluk ve güvenilirliğini sağlama,
- İşletme faaliyetlerinin belirlenmiş işletme politikalarına, yönetim planlarına ve mevzuata uygunluğunun sağlanması,
- Hata ve hilelerin tespiti ve önlenmesi,
- İşletme kaynaklarının iktisadi, etkin ve verimli kullanılmasını sağlanması,
- Hesap verme sorumluluğunun gerektirdiği yükümlülüklerin yerine getirilmesi,
- Sürekli bir şekilde mali ve yönetim bilgileri üretmek bunların düzenli raporlamalar yolu ile tam zamanlı olarak açıklanması.

İç kontrol yapısının temel amaçları şu şekilde açıklanabilir (Bozkurt, 2000; Kepekçi, 1994):

a) İşletmenin varlıklarını korumak: Varlıkların yönetilmesinde, işlemlerin yürütülmesinde ve kayıtlarında yapılan hata ve yolsuzluklardan doğacak zararlara karşı işletmenin varlıklarının korunması amacıyla yönetim tarafından uygulanan usul ve yöntemler varlıkların korunma amacını oluşturmaktadır. Varlıkların korunması, iç kontrol yapısının en önemli amacını oluşturmaktadır.

b) Muhasebe bilgilerinin doğruluk ve güvenilirliğinin sağlanması: Muhasebe bilgilerinin doğruluğu, mali nitelikteki işlemlerin kaydedilmesinde, sınıflandırılmasında, özetlenmesinde ve raporlanmasında genel kabul görmüş muhasebe ilkelerinin ve ilgili yasaların uygulandığını ifade etmektedir.

c) Faaliyetlerin verimliliği ve politikalara uygunluğun sağlanması: İşletme yönetimi, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için çeşitli bütçeler, kurallar ve ilkeler belirler. İç kontrol yapısı, faaliyetlerin belirlenen bütçe ve yönetim politikalarına uygunluğunu ve etkinliği sağlamaya yardımcı olmaktadır. Bu amaç, yönetim politikalarına bağlılığın özendirilmesi olarak da ifade edilmektedir.

d) Kaynakların iktisadi ve verimli kullanımının sağlanması: Belirlenmiş amaçlara ve hedeflere ulaşma derecesi etkinlik olarak tanımlanmaktadır. Amaçlara ulaşma yolunda kaynakların etkin kullanımı, iç kontrol ile sağlanmaktadır. Bu noktada iş programlarında planlanmış sonuçlar ile gerçekleşen sonuçlar karşılaştırılarak faaliyet etkinliğinin değerlendirilmesi iç kontrol yapısı tarafından yapılmaktadır.

İç kontrollerin hataları önlemek ve makul güvence sağlamak için karşılaması gereken hedefler şunlardır (Affum, 2011):

- Kaydedilen işlemler geçerlidir. Sistem, hayali veya var olmayan işlemlerin muhasebe kayıtlarına dâhil edilmesine izin vermemelidir.
- İşlemler uygun şekilde yetkilendirilmiştir. Düzenleme, işlemlerin uygun şekilde yetkilendirilmesini sağlamalıdır.
- İşlemler kaydedilir. Düzenleme, işlemlerin kayıtlardan çıkarılmasını önlemek için kontroller sağlamalıdır.
- İşlemler uygun şekilde değerlendirilir. Yeterli bir sistem, kayıt sürecinin çeşitli aşamalarında işlemlerin hesaplanması ve kaydedilmesinde hataları önlemek için ilkeler içermelidir.
- İşlemler uygun şekilde sınıflandırılır.
- İşlemler uygun zamanda kaydedilir. İşlemlerin gerçekleştiği zamandan önce veya sonra kaydedilmesi, işlemlerin kayıt altına alınamama veya yanlış tutarda kaydedilme olasılığını artırır. Bu nedenle, etkili kontrol sistemi, işlemlerin zamanında kaydedilmesini sağlamalıdır.

### 1.3. İç Kontrolün Unsurları

COSO'ya (2013) göre iç kontrol, bir işletmenin yönetim kurulu, yönetimi ve diğer personeli tarafından gerçekleştirilen, aşağıdaki hedeflere ulaşılmasına ilişkin makul güvence sağlamak üzere tasarlanmış bir süreçtir:

- Faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği,
- Finansal raporlama,
- Geçerli yasa ve yönetmeliklere uygunluk.

İç kontrol sistemleri, hile tespiti için temel oluşturan birbiriyle ilişkili beş unsurdan oluşur (COSO, 2013). Bu unsurlar, “kontrol ortamı”, “risk değerlendirme”, “kontrol faaliyetleri”, “bilgi ve iletişim” ve “izleme faaliyetleri”dir.

**Kontrol ortamı:** Kontrol ortamı, işletmenin kültüründen etkilenen, çalışanlarda kontrol bilincinin oluşmasını sağlayan tüm etkenlerdir. Kontrol ortamı, işletme çalışanlarının iç kontrol yapısı ile ilgili düşüncelerini etkileyerek iç kontrol yapısının etkin ve disiplinli uygulanmasını sağlar. Aynı zamanda; diğer iç kontrol bileşenlerle ilgili uygulamaları da olumlu yönde etkilemektedir. Etkin bir kontrol ortamının oluşumunda işletmenin geçmişi ve buna bağlı olarak oluşan aidiyet ve kültür yapısı etkin bir belirleyicidir. İç kontrolün diğer tüm bileşenlerinin temelini oluşturur, örgütsel disiplini sağlar.

Kontrol ortamı; dürüstlük ve ahlaki değerler, üst yönetimin katılımı, örgütsel yapı, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, yetkinlik, insan kaynakları politikaları gibi alt unsurları içermektedir (Young, 2014).

**Risk değerlendirme:** Risk değerlendirme, risklerin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda bir prensip oluşturarak amaca ulaşma yolundaki ilgili risklerin belirlenmesi ve analiz edilmesidir (Reding, Sobel, Anderson vd., 2009). İşletmenin mali tabloları ile ilgili riskleri, bu risklere karşı cevap olarak yapılması gerekenler hakkındaki kararlarını, bu kararların sonuçlarının tanımlanabilmesi için öncelikle risk değerlendirme süreci, riski tanımlamayı ve yönetilmesini ifade eder. Riskler tanımlandığı zaman, etki ve önem derecelerini belirlemek, ortaya çıkma olasılıklarını değerlendirmek ve riskleri azaltıcı faaliyetleri tespit etmek amacıyla ayrıntılı olarak değerlendirir (Warren, Reeve ve Fess, 2002). COSO' ya göre, risk değerlendirmenin ön koşulu, farklı seviyelerde ve birbiriyle bağlantılı amaçların oluşturulmasıdır. Risk değerlendirmesi genellikle yönetim tarafından oluşturulacak birkaç farklı aşamayı takip eder. Bu süreç, hile riskinin değerlendirilmesi için geçerlidir (Fradon, M., 2013). Risk değerlendirme sırasında şunlara dikkat edilir:

- Bir risk yönetim çerçevesi oluşturmak ve hedefleri/amaçları belirlemek,
- Hile riski alanlarının belirlenmesi,
- Riskin derecelendirilmesi,
- Riski yönetmek için bir strateji geliştirmek,
- Hileyi tespit etmek ve bunlarla başa çıkmak için sistemler kurmak,
- Sistemleri çalışır duruma getirmek,
- Sistemin çalışmasının izlenmesi.

**Kontrol faaliyetleri:** Kontrol faaliyetleri işletme yönetiminin talimatlarının yerine getirilmesini sağlayan politika ve tekniklerdir (usul ve esaslardır). Başka bir anlatımla işletmenin amaçlarına ulaşmasında tehdit oluşturan (engelleyen) risklere cevap vermek amacı ile alınan önlemlerdir. İşletme örgütünün çeşitli kademelerinde gerek bilgi işlem teknolojileri ile gerekse de elle yapılsınlar çeşitli amaçlarla düzenlenirler (Türedi, 2014). Özellikle hile riskine karşı önlemlerin etkin bir şekilde sürdürülebilmesini sağlamaktadır. Kontrol faaliyetleri işletme genelinde, her seviyede ve tüm fonksiyonlarda gerçekleşir. Onaylar, yetkilendirmeler, doğrulamalar, etkinlik ve verimliliğin gözden geçirilmesi, bilgi işleme süreçleri, fiziki kontroller, görevler ayrılığı gibi faaliyetlerdir (SPK). İşletim faaliyetlerinin gözden geçirilmesi, varlıkların korunması ve görevlerin ayrılığı gibi çok çeşitli faaliyetleri içerir. Bu faaliyetlerin çoğu, iç denetim uygulamaları yardımıyla gerçekleştirilmektedir (Giles, 2012).

Kontrol faaliyetleri üç başlık altında incelenebilir:

**Önleyici Kontroller:** İşletmenin kaynaklarının amaç dışı kullanımını önlemek için uygun şekilde yetkilendirme yapılması, yanlış işlemleri tespit etmek ve önlemek için sistem kontrollerinin uygulanması, varlıkların yanlış ve amaç dışı kullanımlarını önlemek için yöntemlerin uygulanması da önleyici kontroller kapsamındadır.

**Tespit Edici Kontroller:** Esas olarak önleyici kontrollerin etkililiğini ölçerler. Önleyici kontrollere göre daha maliyetli kontrollerdir. Ayrıca bütün hataların önleme sistemi aracılığıyla kontrol edilmesi mümkün değildir.



Bu aşamada tespit edici kontroller büyük önem taşımaktadır. Yapılması önlenememiş hataların gerçekleşmelerinde tespit edilmeleri gerekmektedir (Sawyer vd., 2003).

*Düzeltilici Kontroller:* Eksikliklerin düzeltilmemesi veya tekrar gerçekleşmelerine izin verilmesi halinde tespit edici kontrollerin hiçbir önemi kalmamaktadır. Bu nedenle, yönetimin istenmeyen durumların oluşmasına sebep olan çeşitli önlemler geliştirmeleri ve bu durumların tekrar oluşmasını engelleyecek işlemlerin belirlenmesi gerekmektedir (Wilkinson & Cerullo, 1997).

**Bilgi ve iletişim sistemi:** İlgili bilgiler tanımlanmalı, kaydedilmeli ve çalışanların sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlayacak bir biçimde ve zaman çerçevesinde iletilmelidir. Bu bilgiler yürütülen faaliyetler, mali raporlama ve mevzuata uygunluk konuları ile ilgili bilgilerdir. Bu bilgiler sadece işletmede üretilen bilgiler planlayıp, aynı zamanda karar alma sürecinde ve dış raporlamada ihtiyaç duyulan dış olay, faaliyet ve şartlarla ilgili bilgileri de içerir. Bilgi sistemleri, faaliyetleri yürütmeyi ve kontrol etmeyi mümkün kılan operasyonel, finansal ve uyumlu ilgili bilgileri içeren raporlar üretmektedir (COSO, 2013). Bilgi sistemi, işletmenin satın alma, satış, üretim ve mali raporlama gibi içte üretilen her türlü faaliyet bilgilerinin tümünü kapsar (COSO, 1992).

**İzleme:** Bu süreç, iç kontrol yapısının ve faaliyetlerinin sürekli izlenmesini, gözden geçirilmesini ve değerlendirilmesini ifade etmektedir. Böylelikle iç kontrol yapısının kalitesini değerlendirilmektedir. İzleme; gözetim faaliyetleri ile iç denetçiler tarafından belirli aralıklarla ve iç denetimler yoluyla sağlanabilir. İç denetçiler, iç kontrol yapısını ve çeşitli işlevlerin kendilerine verilen görevleri yerine getirme verimliliğini araştırır ve değerlendirir (Affum, 2011).

Etkin bir iç kontrol yapısı, işletme amaçlarına ve hedeflerine ulaşmanın anahtarıdır. Bir işletmenin, etkin bir iç kontrol yapısına sahip olabilmesi için bu beş bileşenin tasarlanması, uygulanması ve amacını gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Acar & Akçakanat, 2012). İç kontrol sisteminin etkinliği bu unsurlara ve muhasebe bilgi sisteminin etkinliğine bağlı olarak değişmektedir. Bununla birlikte iç kontrol yapısı, sürekli gelişen dinamik bir süreçtir. Bu doğrultuda her işletme için tek tip bir iç kontrol yapısının kullanılması uygun olmamaktadır. Tüm işletmelerin kendi ihtiyaçlarına uygun bir iç kontrol yapısı tasarlanması ve uygulaması gerekmektedir.

## 2. HİLEYE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Hile konusu, uzun zamandır dünya genelinde işletmeler ve ticari faaliyetler için en yaygın sorunlardan birisi olmuştur. Son dönemde verdiği zararların miktar ve tutar olarak yüksekliği ve bu konuda denetçilere verilen sorumluluklar nedeniyle de oldukça önemli bir konu haline gelmiştir (Celayir, 2019; Ramos, 2003). Hile, yasal çerçevede, kişi ya da kurumu aldatmak ya da yanıltmak için doğruların kasıtlı olarak yanlış beyan edilmesi biçiminde tanımlanmaktadır (Koh, 2009).

Sertifikalı Hile Denetçileri Birliğinin (ACFE-Association of Certified Fraud Examiners) 2012 yılı raporuna göre hile; “bir kişinin çalıştığı işletmenin varlık ve kaynaklarını amacı dışında ve yanlış kullanarak kişisel çıkar sağlaması yoluyla mesleğini kötüye kullanması” olarak tanımlanmıştır (ACFE, 2012). Uluslararası Denetim Standardı (ISA) 240’a göre hile, “haksız kazanç/çıkara sağlamak için, yönetim kademesindekiler ya da üçüncü taraflar arasındaki bir ya da birden fazla kişi tarafından gerçekleştirilen kasıtlı eylem” olarak tanımlanmıştır.

Hile; “başkalarını aldatmak, yanıltmak niyetiyle yapılan ve bir fayda/kazanç sağlamakla ya da bir kaybı kapatmakla sonuçlanan kasıtlı bir eylemdir” (AICA&ACFE, 2008).

Hile kavramında ortaya çıkan özellikleri ise Sertifikalı Hile Denetçileri Birliği -ACFE şöyle sıralamıştır (ACFE, 2006):

- Hile eylemi gizli yapılan bir faaliyettir,
- Hile yapan taraf kendisi açısından bir çıkar sağlamaktadır,
- Hilede kasıt unsuru bulunmaktadır,
- Hile yapılan taraf zarara uğramaktadır.

Hilenin en belirgin özelliği kasıt unsurudur. Kasıt, kişinin hukuka aykırı bir işlem yaptığını bilmesi ve bu işlemi bilerek ve isteyerek yapmasıdır. Dolayısıyla kasıt bir irade bilincini ifade etmektedir.

Hile içeren eylemler işletmelerde çalışan çeşitli kademelerdeki çalışan, yönetici veya üst yöneticiler tarafından yapılabilmektedir. İşletmelerde haksız kazanç sağlamayı amaçlayan hileli eylem biçimleri yaygın bir çeşitliliği içerisinde barındırmaktadır. Bunların bazılarını, varlıkların haksız kazanımı, rüşvet alma, sahte belge ve raporlar düzenleme, zimmete para geçirme, işletme varlıklarının kasıt olarak ele geçirilerek haksız kazançlar sağlanmaları biçiminde ortaya çıkmaktadır (Bozkurt, 2000).

Varlıkların kötüye kullanılması (misappropriation of assets) çeşitli şekillerde meydana gelebilmektedir. Zimmete geçirme, varlıkların çalınması, işletmenin satın almadığı mal ve hizmet için bedel ödemesi gibi (SAS 99). Varlıkların kötüye kullanılması, işletme varlıklarının çalınması eylemini kapsamakla birlikte, çoğunlukla çalışanlar tarafından daha küçük ve önemsiz miktarlarda gerçekleştirilmektedir. Ancak, kötüye kullanma işletme yönetimi tarafından da gerçekleştirilebilir, bu takdirde bu işlemlerin ortaya çıkarılması iyi gizlenebilecek olması nedeniyle daha zordur (ISA 240). Varlıkların kötüye kullanılmasında, işletmenin iç kontrollerini atlayarak yanlış/yanıltıcı belge ve kayıtların düzenlenmesi durumu ortaya çıkabilir (ISA 240).

Hileli Mali Raporlama (fraudulent financial reporting); işletmelerin, mali tablolarından yararlanarak karar verecek olan bilgi kullanıcılarını yanıltmak ve yanlış yönlendirmek amacıyla, mali raporlarda önemli sayılabilecek yanıltıcı beyanlara neden olan işlemleri kasıtlı olarak yapmayı ifade eder.

Hileli mali raporlama; işletmenin mali tablolarında yer alan bir tutarı ya da tutarı/açıklamayı kasıtlı olarak yanlış beyan ederek ya da hiç beyan etmeyerek mali tablo kullanıcılarının yanıltılmasıdır (Bayou & Reinstein, 2006).

### 2.1. Hilenin Unsurları

İşletmelerde hile olayları çeşitli biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Hileli olaylar, işletme yönetiminin ya da yönetimden sorumlu kişilerin içerisinde yer aldığı yönetim hilesi biçiminde gerçekleşebilirken, yalnızca işletme çalışanlarının karıştığı çalışan hileleri biçiminde de gerçekleşebilmektedir (ISA, 240). Hile işletmelerde ne şekilde ortaya çıkarsa çıksın, Donald R. Cressey tarafından 1940'ların sonlarında geliştirilen ve bilimsel kaynaklarda hile üçgeni olarak da adlandırılan teoriye göre; hilenin yapıldığı ortamlarda üç unsurun varlığı söz konusudur (Ramos, 2003):

- Baskı /Teşvik,
- Fırsat,
- Haklı Gösterme/Rasyonelleştirme.

*Baskı/Teşvik:* Yönetim ya da diğer çalışanları hileye yönlendiren teşvik ya da baskı unsurları söz konusuysa, onlara hile yapmaları için bir neden sağlamaktadır (SAS, 99). Genel olarak yöneticiler, işletmelerin mali durumunun iyi gözükmesini istemektedir. Çünkü alacakları ücretler, primler ve işlerini sürdürmeleri buna bağlıdır. Bu tür bir baskı, bu kişilerin muhasebe bilgileri üzerinde hileye başvurmaları ve mali raporların gerçek olmayan biçimde düzenlenmesi sonucunu oluşturabilir. Bu tür baskılar genellikle kişilerin parasal çıkarları için ortaya çıkmaktadır. İşletmede çalışanların çeşitli nedenlerle paraya ihtiyaç duymaları, taşıdıkları baskıyı artırarak hileli davranışta bulunmalarına yol açabilmektedir.

*Fırsatlar:* Fırsat unsuru genel anlamda işletmenin iş süreçlerinde var olan kontrol açıklarını ve kontrol eksikliklerini ifade etmektedir. Bu açıklar ve eksiklikler, iş sürecinin gerçekleştirilmesi sırasında hata ve hilenin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Bowen, Akintoye, Pearl, & Edwards, 2007). İş süreçleri kurgulanırken, hatanın ve hilenin ortaya çıkmasını engelleyecek kimi ilkelerin dikkate alınmaması, fırsat unsurunu ortaya çıkarmakta ve bu durum, işletmelerdeki hile riskini beslemektedir.

İşletmede iç kontrollerin bulunmaması, iç kontrollerin etkin çalıştırılmaması ya da yönetimin kontrolleri aşabilmesi, hilenin yapılması için bir fırsat sağlamaktadır. Fırsatın iki unsuru bulunmaktadır. Bunlar; güven ilişkisi içerisinde, kişilerin verilen konumu kötüye kullanabileceği konusunda bilgiye sahip olması ve suçu işlemek için gerekli olan/gereken yeteneklerdir (Coenen, 2017).

Fırsat unsuru, işletme sahibi ve üst yöneticilerin en çok müdahale edebilecekleri alandır. İşletmelerde hile yapılmasına olanak verecek fırsat unsuru ortadan ne kadar kaldırılabilirse, işletmede meydana gelecek hileler de o derece azalacaktır.

Burada işletme üst yöneticilerinin iç kontrol yapısının gerekliliğine inanmaları, etkin iç denetim birimleri ve etkin muhasebe düzenlerinin oluşturulması, işletme çalışanlarıyla daha etkili iletişim kurulması, doğru insan kaynakları politikasının uygulanması, örgüt yapılarının uygun biçimde oluşturulması, bağımsız inceleme ve gözlem faaliyetlerinin uygulanması, görevlerin ayrılığı ilkesinin uygulanması ve fiziki koruma bulunması işletme içerisinde fırsat unsurunu azaltmak yönünde alınabilecek önlemlerden bazılarıdır (Mengi, 2012).

*Haklı Gösterme/Rasyonelleştirme:* Hile yapanlar, ahlâk anlayışlarına göre, yaptıkları hile eylemini kendilerince meşrulaştırabilir ya da haklı gösterebilirler (ISA, 240). Başka bir anlatımla, kişinin işlemiş olduğu suçu, çeşitli bahanelerle daha makul gösterebilmesi ya da akla uygun biçime getirebilmesidir (Kassem & Higson, 2012).

## 2.2. İç Kontrolün Etkinliği ve Hile

İç kontrollerde temel amaç, işletme iş süreçlerindeki hile fırsatlarının yok edilmesidir. Bu amacın gerçekleşebilmesi için, yeni oluşturulacak iş süreçlerinin etkin ve etkili bir iç kontrol yapısıyla birlikte oluşturulması, mevcut iş süreçlerinin, iç kontrol yapısıyla uyumlaştırılmasının sağlanması, süreçlerdeki risklerin sürekli olarak incelenmesi ve bu anlamda iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir (Marathamuthu, Muthaiyah, Raman, & Benjamin, 2014). Etkin bir iç kontrol yapısı, hile eylemini gerçekleştirenlerin yakalanma olasılığını artırmaktadır. Etkin ve etkili bir iç kontrol yapısının varlığında hile yapma imkânları azalmakta ve hile eyleminin gizlenebilme şansı da düşmektedir. Bu durum, hilenin devam etme süresini azaltmaktadır (ACFE, 2018). İç kontrol sisteminin varlığı hile yapacaklar için caydırıcı bir etkidir. Hileye açık noktaların azlığı, kontrollerin güçlü olması ve hile eyleminin kısa zamanda ortaya çıkarılabilmesi bu caydırıcılığı besleyen özelliklerdir. Çünkü pek çok hile, fırsatların mevcut olması ve failerin yakalanacağına inanmaması sebebiyle meydana gelmektedir (Abiola & Oyewole, 2013).

İç kontrole ilişkin kavramsal çerçeve incelendiğinde, iç kontrolün önemli hedeflerinden birinin hilenin tespiti ve önlenmesi olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır. Etkili bir iç kontrol yapısı ve bir işletmedeki hile önleyici tedbirler, hile riskini en alt düzeye indirir.

Kontrol faaliyetler, varlıkların fiziksel kontrolünü, uygun yetkilendirmeleri, görevlerin ayrılığı, bağımsız kontroller ve uygun belgelendirme sağlayan politika ve uygulamalardır (Albrechts, 2003). (Fiziksel kontrol, uygun yetkilendirme ve görevlerin ayrılığı, hilenin önlenmesine yönelik kontrollerdir ve hileyi erken tespit etmeyi kolaylaştırır.) Bu gereksinimleri gözden geçiren bir kontrol yapısı, işletmenin amaç ve hedeflerinin karşılanacağına ve hilenin azaltılacağına, önleneceğine ve caydırılacağına dair makul güvence sağlamaktadır (Yuniarti, 2017). Silverstoon ve Sheetz (2007)'e göre, "İç kontroller, hileye karşı koruyucu düzenlemelerin bir parçasıdır. Etkin bir iç kontrol yapısı, hata, hile ve suistimal gibi olaylara karşı bir güvencedir. Etkili olmayan bir iç kontrol yapısında ise hilenin yapılması kolaydır. Zaten hileli işlemleri yapanlar iç kontrol yapısını saf dışı bırakabileceklerine inanarak bu tür işlemleri gerçekleştirmektedir. İç kontrol yapısının kalitesi, hata ve hilelerin oluşumunu en aza indirecek ve bağımsız denetçinin bunları ortaya çıkartmadaki yeteneğini arttıracaktır.

Etkin iç kontrol yapısı ile öncelikle amaçlanan, her durumda çalışma alanlarının birbirinden ayrılması ve birimlerin birbirini kontrol etmesinin sağlanmasıdır (Baydarol, 2007).

Etkin bir iç kontrol yapısının temel ilkeleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

*Görevlerin Ayırımı İlkesi:* Bu ilke bir kıymet hareketinin başlangıcından tamamlanmasına ve muhasebe ortamına aktarılmasına kadar olan sorumluluğun tek kişi tarafından değil de birden fazla görevli arasında paylaştırılmasını öngörmektedir. Bu şekilde hata ve hilelerin önlenmesi ve yapılmış olan hataların en kısa zamanda ortaya çıkarılması sağlanmış olacaktır (Güredin, 2000).

- Görevlerin ayrımı ilkesini dört grup altında ele alabiliriz (Güredin, 2000).
- Varlıkların korunması ile muhasebe kayıtlarına aktarılması görevi birbirinden ayrılmış olmalıdır.
- Kıymet hareketine neden olunmasının onaylanması ile varlıkların korunması görevleri birbirinden ayrılmış olmalıdır.
- Muhasebe kayıt ortamına yapılan kayıtlama görevleri birbirinden ayrılmış olmalıdır.
- Faaliyetlerin yürütülmesi ile ilgili sorumluluklar kayıt tutma sorumluluğundan ayrılmış olmalıdır.

*Kıymet Hareketlerinin Yetkilendirilmiş Olması İlkesi:* Her işlem mutlaka görevlendirilmiş kişiler tarafından ve yetkileri dâhilinde yapılmalıdır. Kişilere verilen yetkiler genel ya da özel olabilir. Genel politika kapsamında yürütülen yetkiler genel niteliktedir. Genel yetkilere, liste de belirtilen fiyatlar üzerinde satış yapılmasını genel yetkiye bir örnek olarak verilebilir. Özel bir alım veya ödeme için gerekli olan yetki ise özel bir yetkidir. Özel yetki gerekli olan her defasında tekrardan alınmalı ve bir belge ile kanıtlanmalıdır (Uzay, 1999; Güredin, 2000).

*Uygun Bir Belgeleme ve Muhasebe Kayıt Düzeninin Var Olması İlkesi:* Etkili bir kontrolün yapılabilmesi için uygun bir belgeleme düzeninin var olması gerekir. Kıymet hareketine neden olunması ve bunu muhasebe kayıtlarına geçilmesi ancak belge ile gerçekleştirilir ve sorumluluk belge üzerinde izlenir. Kayıt işlemini gerçekleştiren kişi her işlem kaydını bir belgeye dayandırılmalıdır. Bu belgelendirme işlemi; fatura, ödeme belgesi, teslim belgesi, imza, paraf, mühür ile onay şeklinde olabilir.

*Fiziki Koruma İlkeleri:* İşletmeye ait varlıkların ve muhasebe kayıt ve belgelerinin her türlü istem dışı gelişmelere karşı korunması için yönetim tarafından tedbir alınmalıdır. Bu istem dışı gelişmeler; doğal afetler, hırsızlık, kaybolma vb. gibi sıralanabilir.

*Bağımsız Mutabakatların Yapılması İlkeleri:* İşletmede kurulmuş olan iç kontrol yapısı unsurlarının etkin olarak çalıştırılıp çalıştırılmadığını tespit etmek için iç mutabakatların yapılması zorunludur. Bu mutabakatlar gerekli muhasebe kaydının yapılmasında sorumlu olan kişiler dışındaki görevliler tarafından, belirli dönemlerde ilgili kişileri haberdar etmeden yapılmalıdır.

Mutabakat neticesinde ortaya çıkan durum yönetime rapor edilmelidir (Güredin, 2000; Uzay, 1999). Görevini yerine getiren etkin bir iç kontrol yapısı yardımı ile bu hata ve hileler engellenebilir.

İç kontrol yapısı etkin değil ise veya işletme yönetimi yetkilerini kullanarak iç kontrolleri yok sayıyorsa işletmenin hile riski yükselmektedir.

### 2.3. Hilenin Tespiti ve Önlenmesinde İç Kontrol Yapısının Görevi

Hilenin tespit ve önlenmesinde birincil sorumluluk işletme yönetimine aittir. Bu nedenle, işletmelerde fırsat, baskı ve haklı göstermenin hileyi nasıl etkilediğinin anlaşılması, hileye açık alanların kolayca tanınması ve bu alanların güçlendirilmesi konusunda yönetime yardımcı olmaktadır (Albrecht vd., 2010).

Hilenin önlenmesi, iç kontrollerin oluşturulmasını gerektirir, ancak iç kontroller bir işletmenin tüm hile risklerini konu almayabilir. Hile riskleri, bir tür iş riski olmasına rağmen, bunları azaltmak için belirli kontroller gerekir ve bu da bir işletmenin hile riski değerlendirme sürecini, hilenin önlenmesi için gerekli kılar. Hile önleyici kontrolleri uygulamaya ek olarak, işletmenin; hilenin meydana gelmesini önlemeye yardımcı olmak için işletmedeki etkinliklerini değerlendirmesi ve sürekli olarak izlemesi önemlidir. Önleme, hileyle mücadele için uygulanan faaliyet öncesi önlemlerden biridir. Kontrol faaliyetlerinin tasarımı ve uygulanması, yönetimin öncülüğünde bir grup çalışanla birlikte uyumlu bir şekilde yürütülmelidir. Herhangi bir hile önleme programının devam eden başarısı, sürekli iletişime ve kontrollerin güçlendirilmesine bağlıdır. Hilenin önlenmesinde uygulanan yöntemler arasında insan kaynakları politikaları, güçlü iç kontroller, yönetimin hile yapanlar hakkında soruşturma yapması, hileyle mücadele eğitimi bulunmaktadır (Oduro ve Cromwell, 2018).

Hilelerin önlenmesi; ortaya çıkartılmasından daha önemli bir husustur. Çünkü ortaya çıkartmak için oluşan maliyetler de işletmeler açısından istenilen bir durum değildir. Olası hileleri, daha yapılamadan önlemek, fırsatları ortadan kaldırmak, etkili bir iç kontrol yapısının sonuçlarındandır. İşletmelerde etkili iç kontroller; iyi oluşturulmuş kontrol ortamından, uygun kontrol faaliyetlerinden, risk değerlemesinden, güvenilir bilgi sisteminden ve gözlemlene faaliyetlerinden oluşmaktadır. İşletmede oluşturulacak dürüstlük ve ahlak kültürü ve güçlü ahlak değerlerini oluşturma sorumluluğu işletme yönetimine aittir. İş ahlakı ile ilgili değerler işletmenin her kademesi tarafından benimsenmelidir. Üst yönetim, çalışanlardan gerekli ahlaki değerleri beklerken, kendisi farklı şekilde davranmamalıdır (Biegelman ve Bartow, 2006).

Nitelikli, çalışan bir denetim komitesinin varlığı da çok önemlidir. Denetim komitesinin sorumluluklarından biri de işletmede mali raporlamayla ilgili ahlaki kuralların oluşturulmasını takip ve kontrol etmektir. Komite, bu kurallardan sapma olduğunu tespit ettiğinde gerekli yaptırımları uygulamalıdır. Denetim komitesi, ahlaki değerlerin işletmede yerleşmesinde, meslek ahlak kurallarına uyumu takip ederek hile ve suistimallere engel olabilir (Yılcıncı, 2006). İşletme içerisinde yetki ve sorumlulukların düzgün bir şekilde dağıtılmış olması, görevlerin ayırımı esasına uyuluyor olması etkili bir iç kontrol yapısı içerisinde yer almalıdır.

Böyle bir düzende, yetki ve sorumluluklar yazılı bir şekilde bildirilmiş olmalıdır. Herhangi bir işin başından sonuna kadar tek bir çalışan tarafından yapılması engellenmiştir. Dolayısıyla hileye fırsat verilmemelidir.

Hilelerin önlenmesi, hile meydana gelmeden önceki zamanı ifade ederken; hilenin ortaya çıkartılması, hile yapılırken veya yapıldıktan sonraki zamanı ifade etmektedir. Hile ile mücadelede hileyi önlemek önemli olduğu kadar hileyi ortaya çıkarmanın da o kadar önemli olduğunu ve biri olmadan diğerinin tam anlamıyla başarıya ulaşmasının zor olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle işletmelerin hileyle mücadelede oluşturdukları yöntemlerin başarılı olması için bu iki konuyu birlikte göz önünde bulundurması gerekmektedir (CIMA). Bu süreçte işletmelerin dikkate alacakları en önemli nokta işletme içerisinde yerleştirilmiş etkin iç kontrol yapısı olmasıdır. İç kontrol yapısı, hile fırsatını ortadan kaldırmak ve hileyi tespit edebilmek konusunda etkileyici ve zorlayıcı bir savunma hattı olarak kabul edilebilir (Mcshane, 2007).

İşletmelerde hilenin tespiti ve önlenmesinde iç kontrol yapısının etkinleştirilmesi önemlidir. IFAC (International Federation of Accountants), raporunda iç kontrol yapısının etkin hale getirilmesinde ve geliştirilmesinde dikkate alınacak noktaları şu şekilde sıralamıştır (IFAC, 2011):

- İç kontrol yapısı, işletmenin amaçlarını desteklemeli, işletmenin risk yönetimi ve kurumsal yönetimi ile uyumlu olmalıdır.
- İç kontrol yapısı ile işletmede görev ve sorumluluklar (denetim komitesi, yönetim kurulu gibi) belirlenerek uyum sağlanmalıdır.
- İç kontrol yapısı, işletmenin her çalışanın amaçlara ulaşmada yetenek ve başarısı değerlendirmelidir.
- İç kontrol yapısı, yeterli yetkinliğe sahip kurullar tarafından sorumlulukların yerine getirildiği bir ortam oluşturmalıdır. İç kontrol yapısı, işletmenin yönetim stratejisi, risk yönetimi, çalışanların istekli hale getirilmesi vb. hususları içeren kültürünü desteklemelidir.
- İç kontrol yapısı, risklere karşı düzenli olarak işletme yönetimi ile iletişim halinde olmalı ve sistemin aksaklık ve zayıf noktalarını sürekli olarak değerlendirmeli ve izlemelidir.

Hile riski yönetiminde etkin bir iç kontrol yapısının önemi birçok araştırmacı tarafından da irdelenmiştir. Yapılan araştırmalarda hile fırsatını besleyen dört unsurdan bahsedilmiştir (Rendon & Rendon, 2015; Rollins ve Lanza (2005):

- Zayıf iç kontroller,
- Zayıf liderlik,
- Hesap verme sorumluluğunun düşüklüğü,
- Şeffaflık eksikliği.

Hile ile ilgili yapılan araştırmalarda, zayıf iç kontrol yapısının hileyi artırıcı bir etkisi olduğundan da bahsedilmektedir (Ulucan Özkul & Almalı Özdemir, 2011). Bilgi teknolojilerindeki gelişim, işletme çalışan sayılarındaki artış ve işletmelerin iş süreçlerinin günden güne karmaşıklaşması, hile riskinin her geçen gün daha büyük bir sorun haline gelmesine neden olmaktadır. Bu açıdan, iç kontrol zayıflıklarının gelecekte daha fazla hilenin ortaya çıkmasına neden olması beklenmektedir (Donelson, Ege, & McInnis, 2017). Hilenin önlenmesi için hile fırsatlarının ortadan kaldırılması gereklidir (Özkul & Almalı Özdemir, 2011). İç kontrol yapısı, işletmelerin iş süreçlerindeki kontrol eksikliklerini ve hile fırsatlarını ortadan kaldırmaktadır. Bu anlamda iç kontrol yapısı, işletmenin hedeflerini gerçekleştirme ihtimalini yükseltmek, hile eyleminin gerçekleşmesini önlemek ve gerçekleşen hile eylemlerinin ortaya çıkarılmasını sağlamak konusunda bir güvence olarak görülebilir (Pehlivanlı, 2011).

İşletmelerde hilenin tespiti ve önlenmesi için iç kontrol yapısı etkin hale getirilmelidir. Kontrollerin hileyi engelleyebilmesi ve baskı, fırsat ve haklı gösterme unsurlarını ortadan kaldırabilmesi için yönetim tarafından hile ile mücadele kapsamında alınacak önlemler aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Demir, 2008):

- Yönetim tarafından oluşturulan “işletme üst yönetiminin meslek ahlak kurallarına ve meslekle ilgili ilkelere uygun çalışılması kuralının” yönetimi kurul tarafından etkin bir şekilde denetlenmesini sağlayacak bir sistem kurulmalıdır.
- Erişilmesi mümkün olmayan mali hedefler belirlenmesinden kaçınılmalıdır.
- Hedeflere erişilmesi için baskı uygulamaktan kaçınılmalıdır.
- Değişen piyasa koşullarının gerektirmesi durumunda hedefler değiştirilmelidir.
- Ücretlendirme sisteminin adil olması sağlanmalı ve sahtekârlık yapılmasını teşvik edebilecek ortam ve fırsatlar oluşturulmamalıdır.
- İşletmenin gelecekteki performansına yönelik aşırı dış beklentileri teşvik etmemeli ve bu tür dış beklentilerin olmasını engellemelidir.
- İşletmenin iç muhasebe kayıtlarını doğru ve tam zamanında tutulmalıdır.
- Mamuller, ürünler, nakit mevcutlar, duran varlık, sermaye teçhizatı, araçlar ve diğer değerli kalemlerde dâhil olmak üzere şirketin aktif değerlerinin korunması için fiziki bir güvenlik sistemi kurulmalıdır.
- Çalışanlarla ilgili doğru ve düzenli kayıt sistemi kurulmalıdır.
- Muhasebe kayıt ve ilkelerinin uygulanmasının sağlanması için gruplar içinde güçlü denetleme ve yöneticilik ilişkileri teşvik edilmeli ve güçlendirilmelidir.
- İşletme; hemen her bölümünde geçerli olmak üzere, güvenilirlik üstüne inşa edilmiş güçlü değerleri teşvik etmelidir.
- İşletme yönetimi; muhasebe, kayıt sistemi ve finansal tablolardaki hilelerle ilgili olarak yasaklanan davranış ve tutumları açık ve net bir şekilde tanımlayan politika ve kurallara sahip olmalıdır.



- Yasaklanan davranış ve tutumların tüm çalışanlara aktarılması ve anlatılması için düzenli eğitimler düzenlenmelidir.
- Uygun olamayan tutum ve davranışların gizli olarak ihbar edilmesi ve raporlanmasını sağlamak için sistemler kurulmalıdır.
- Dürüst ve ahlaki davranışın öncelik olduğunu ve hedeflere hiçbir zaman ve hiçbir şekilde hile yapılarak erişilemeyeceğini anlatmak için üst düzey yöneticiler bulundurulmalıdır.
- Muhasebe alanında dürüstlüğü teşvik ve telkin eden yönetim uygulamalarının yapılması sağlanmalıdır.
- Kuralları ihlal etmenin etki ve sonuçlarını ve ihlal edenlerin ne şekilde cezalandırılacağına mümkün olan her ortam ve fırsatta açık ve net bir şekilde iletilmelidir.

## SONUÇ

Günümüzde işletmelerin giderek büyümeleri, çeşitlenmeleri, rekabetin artması, özellikle gelişmiş ülkelerde bazı büyük ve önemli işletmelerin, iyi yönetilememesi yanında çeşitli büyük şirketlerde ortaya çıkan muhasebe ve denetim hileleri bazı büyük işletmelerin iflası ve batmalarına neden olmuş, bu olumsuz gelişmeler de işletmeleri yeni arayışlara yöneltmiştir. Bu sorunların serbest piyasalarda neden olan güvensizliği ortadan kaldırmak ve serbest piyasa ekonomisine, kaybolan güveni yeniden kazandırmak amacı ile bazı batı ülkelerinde ve Türkiye’de önemli yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemelerden birisi de iç kontrollerin oluşturulması konusudur. Amaç, işletmelerin iyi yönetilmesini sağlamak, hile ve suistimalleri engelleyerek işletmelerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olarak serbest piyasanın yeniden güven sağlamasına destek olmaktır.

Hile; çoğu zaman bir işletmenin iç kontrol yapısındaki yetersizliklerin sonucu olarak ortaya çıkar. Etkin olmayan bir iç kontrol yapısında hilenin yapılması kolaydır. Hileli işlemleri yapanlar iç kontrol yapısını saf dışı bırakabileceklerine inanarak bu tür işlemleri gerçekleştirmektedirler. İç kontrolün kalitesi, hata ve hilelerin oluşumunu en aza indirir. İç kontrol sistemi, örgütsel hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediği hususunda ve özellikle, faaliyetlerin etkinliği, kaynakların verimli kullanımı, yürürlükteki kanunlara ve yönetmeliklere uygunluğu, sahtecilik, kanuna aykırılık veya yolsuzluk sonucu ortaya çıkanlar da dâhil olmak üzere varlıkların ve menfaatlerin her türlü kayba karşı korunması, bilgilerin, hesapların ve verilerin doğruluğu ve güvenilirliği hususlarında makul güvence sağlamak üzere işletme bünyesinde tesis edilmiş sistemler ağının bütününe kapsar. Bu bütünlüğü sağlayacak etkin bir iç kontrol yapısının oluşturulması, bunun gerektiği şekilde işletilmesi ve izlenmesi yönetimin sorumluluğundadır. Yöneticilerin eylemleri, politikaları ve iletişimleri aracılığıyla yarattıkları kontrol kültürü hilelerin tespiti ve önlenmesi açısından etkilidir. İşletmelerde etkin bir iç kontrol yapısının oluşturulması, gerek güçlü bir ekonomik yapının sürdürülebilmesi açısından gerekse de hilelerin ve suistimallerin asgari bir seviyeye indirilmesi açısından son derece önemlidir.

**KAYNAKÇA**

- ABIOLA, I. & Oyewole, A. (2013). Internal Control System on Fraud Detection: Nigeria Experience. *Journal of Accounting and Finance*, 13(5), 141-152.
- ACAR, D. & Akçakanat, Ö. (2012). Devlet Üniversitelerinin Muhasebe Birimlerinin İç Kontrol Sistemine İlişkin Algı Düzeyleri ile Mevcut Uygulamalarının Karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S:28.
- ACFE (2018). <https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2018/>.
- ACFE. (2006). The ACFE's Report to the Nation on Occupational Fraud & Abuse, the Association of Certified Fraud Examiners.
- ACFE. (2012). Report to The Nations: On Occupational Fraud and Abuse, Global Fraud Story.
- AFFUM, W. O. (2011). Evaluation of internal controls in Papso Ghana Limited (Doctoral dissertation).
- ALBRECHT, C., Turnbull, C., Zhang, Y. & Skousen, C. J. (2010). The Relationship Between South Korean Chaebols and Fraud. *Management Research Review*, 33 (3), 257-268.
- ALBRECHT, W. S. (2003). *Fraud Examination*. USA, Thomson-South West.
- ATMACA, M. (2012). Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1).
- BAYOU, M. E. & Reinstein, A. (2006). A Systematic View of Fraud Explaining its Strategies, Anatomy and Process. *Accounting Ethics*. Ed: J. Edward Ketz, Vol: IV, Crisis in Accounting Ethics, Routledge Taylor&Francis Group.
- BIEGELMAN, M. T. & Bartow, J. T. (2006). *Executive Roadmap to Fraud Prevention and Internal Control*. New Jersey: John Wiley&Sons,Inc.
- BOWEN, P., Akintoye, A., Pearl, R., & Edwards, P. J. (2007). Ethical Behaviour in the South African Construction Industry. *Construction Management and Economics*, 25(6), 631-648.
- BOZKURT, N. (2000). *Muhasebe Denetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- BOZKURT, N. (2000/a). İşletmelerde Hile Yapan Çalışanların Karakteristik Özellikleri. *Yaklaşım Dergisi*. S.93, Eylül, 57-62.
- CELAYİR, D. (2019). Bağımsız Denetimde Hileye İlişkin Beklenti Farklılıkları, *Der Yayınları*.
- CIMA, *Fraud Risk Management: A Guide To Good Practise*, 2008.
- COENEN, L. T. (2008). *Essentials of Corporate Fraud*, New Jersey, John Wiley & Sons,Inc.
- COSO (2013). *Committe of Sponsoring Organization of Treadway Commission. Internal Control- Integrated Framework*.
- DIMITRIJEVIC, D., Milovanovic, V., & Stancic, V. (2015). The Role of A Company's Internal Control System in Fraud Prevention. *e-Finanse*, 11(3), 34-44.
- DONELSON, D. C., Ege, M. S., & McInnis, J. M. (2017). Internal Control Weaknesses and Financial Reporting Fraud. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. 36(3), 45-69.
- DOYRANGÖL, N. C. (2002). İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi. *Mali Çözüm*, (60).
- ELİTAŞ, C. (2004). Kontrol Önlem ve Yordamlarının İç Denetçi Açısından Rolü ve Önemi, *İç Denetim Dergisi*, S:8.
- EMİR, M. (2008). Hile Denetimi. *Mali Çözüm Dergisi//Financial Analysis*, (86).
- ERDOĞAN, M. (2006). *Denetim, Kavramsal ve Teknolojik Yapı*, Üçüncü Baskı, Ankara, Maliye ve Hukuk Yayınları.
- FARDON, M. (2013). *Internal Contol and Accounting Project*. Osborne Books.

- FRANK, J. (2004). Performing Fraud & Reputation Risk Assessments. IIA Internal Auditor, 1-9.
- GBEGI, D. O., & Adebisi, J. F. (2015). Analysis of Fraud Detection and Prevention Strategies in the Nigerian Public Sector. Journal of Good Governance and Sustainable Development in Africa (JGGSDA), 2(4), 109-128.
- GELINAS, U. J. & A. E. Oram. (1996). Accounting Information Systems, 3rd ed. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- GILES, S. (2012). Managing Fraud Risk: A Practical Guide for Directors and Managers. John Willey & Sons Ltd. UK.
- GÜREDİN, E. (2010). Denetim ve Güvence Hizmetleri. (13. Baskı), Türkmen Kitabevi, İstanbul 2010.
- HODGETS, R. M. (1999). Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama (Çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu) Beta Basım Yayım Dağıtım. 2. Baskı, İstanbul.
- HOLMES, W. & Overmyer, W. S. (1975). Auditing. İstanbul: Bilimsel Yayınlar Derneği.
- IFAC. (2011). Evaluating and Improving Internal Control in Organizations. Professional Accountants in Business Committee-Exposure Draft, 2011.
- IIA, AICPA & ACFE. (2008). Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide. Institute of Internal Auditors, American Institute of Certified Public Accountants and Association of Certified Fraud Examiners.
- INTOSAI (2001). International Organisation of Supreme Auditing Institutions, Frame of Internal Control System.
- ISA 240. International Standard on Auditing.  
<https://www.ifac.org/system/files/downloads/a012-2010-iaasb-handbook-isa-240.pdf>
- KASSEM, R. & Higson, A. (2012). Financial Reporting Fraud: Are Standards' Setters and External Auditors Doing Enough? International Journal of Business and Social Science, 13(19). 283-290.
- KEPEKÇİ, C. (1994). İç Kontrol Sistemi, 6(23). Ankara: Türmob – Tesmer Yayın.
- KINNEY, W. (2000). Research Opportunities in Internal Control Quality and Quality Assurance. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 19 (Supplement), 83-90.
- KNEDLER, K. (2003). Internal Audit and Financial Control in the Light of Adjustment to EU Standards. The Polish Yearbook of Civil Service.
- KOH, A. N., Arokiasamy, L., Lee, C. & Suat, A. (2009). Forensic Accounting: Public Acceptance Towards Occurrence of Fraud Detection. International Journal of Business and Management. 4(11).
- KUMUTHIINIDEVI, S. (2016). A Study on Effectiveness of the Internal Control System in the Private Banks of Trincomalee. International Journal of Scientific and Research Publications, 6(6). 600-612.
- LARSON, K. D. & Pyle, W. W. (1986). Financial Accounting, Third Edition, Richard D. Irwin Inc. USA.
- MARATHAMUTHU, M., Muthaiyah, S., Raman, M., & Benjamin, S. (2014). Risk Assessment Framework for Improved Internal Control. Vulnerability, Uncertainty, and Risk. Liverpool: ASCE.
- MCSHANE, L. S. (2007). Organizational Behaviour (Essentials). Boston: McGraw-Hill.
- MENĞİ, B. T. (2012). Hile Denetiminde Yetkinliklerin Değerlendirilmesi-Hile Karosu. Mali Çözüm Dergisi/Financial Analysis.
- MILLICHAMP, A. H. (2002). Auditing (8th Ed.). London: Thomson Learning Queensland University of Technology.
- MOELLER, R. R. (2009): Brink's Modern Internal Auditing, New Jersey: John Wiley & Sons.

- MOELLER, R. R. (2014). Executive's Guide to COSO Internal Controls-Understanding and Implementing the New Framework, John Wiley & Sons Inc.
- ODURO, I. M., Cromwell, A. S. (2018). Internal Control and Fraud Prevention in the Ghanaian Local Government Service. *European Journal of Business and Management*, 10(14).
- ÖZKUL F. U. & Özdemir Z. A. (2011). *İşletmelerde Hile Riski Yönetimi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- PEHLİVANLI, D. (2011). *Hile Denetimi: Metodoloji ve Raporlama*. Beta Yayınları.
- PRICE, P. W. (2005). Importance of strong internal controls. [www.ncpublicschools.org](http://www.ncpublicschools.org).
- RACHMAN, D. J. et al. (1993). *Business Today*, 7th edition, USA: McGraw Hill Inc.
- RAMOS, M. (2003). Auditor's Responsibility for Fraud Detection, *Journal of Accountancy*, 195(1).
- RATLIFF, L. R., Wallace, A. W., Loebbecke, K. J., & Farlan, M. G. (1996). *Internal auditing principle and techniques*. Florida: The Institute of Internal Auditor.
- REDING, K. F., Sobel, P. J. Urton L. & Anderson. (2009). *Internal Auditing: Assurance & Consulting Services (Second edition)*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- RENDON, R. G. & Rendon, J. M. (2015). Auditability in Public Procurement: An Analysis of Internal Controls and Fraud Vulnerability. *International Journal of Procurement Management*, 8(6), 710-730.
- ROLLINS, S. C. & Lanza, R. B. (2005). *Essential project investment governance and reporting. Preventing Project Fraud and Ensuring Sarbanes-Oxley Compliance*. Roca Raton: J. Ross.
- SAWYER, B. L., Mortimer, A. D., James, H., & Schneider, H. (2003). *Sawyer's internal auditing*. Florida: The Institute Internal Auditing (IIA).
- SILVERSTONE, H. & Sheetz, M. (2007). *Forensic Accounting and Fraud Investigation for non-Experts*. 2. Edition, John Wiley & Sons, Inc. New Jersey, USA. Sons Inc, 7th Edition.
- UZAY, Ş. (1999). *İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma*, Sermaye Piyasası Kurulu. Yayın No: 132, Ankara.
- WARREN, C. S., Reeve, J. M. & Fess, P. E. (2002). *Financial & Managerial Accounting*, Seventh Edition, South-Western.
- WILKINSON, J. W. & Cerullo, M. J. (1997). *Accounting Information System, Essential Concepts and Application*. New Jersey: John Wiley&Sons. Inc.
- YILANCI, M. (2006). *İç Denetim Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul, Nobel Yayın. No:939.
- YOUNG, M. (2014). *The Financial Reporting Handbook*. Wolters Kluwer Publishing.
- YUNIARTI, R. D. (2017). The Effect of Internal Control and anti fraud Awareness on Fraud Prevention (A Survey on Inter- Governmental Organizations). *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*. 20(1). April – July.