

**T.C.  
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
MUHASEBE VE FİNANSMAN BİLİM DALI**

**AİLE İŞLETMELERİNE ÖZGÜ HİLE BELİRTİLERİ  
VE ALINAN ÖNLEMLERİN TESPİTİNE İLİŞKİN BİR  
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**Azime Hasret CEYLAN**

**Niğde**

**Ocak, 2021**



**T.C.  
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
MUHASEBE VE FİNANSMAN BİLİM DALI**

**AİLE İŞLETMELERİNE ÖZGÜ HİLE BELİRTİLERİ  
VE ALINAN ÖNLEMLERİN TESPİTİNE İLİŞKİN BİR  
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**Azime Hasret CEYLAN**

**Danışman : Prof. Dr. Zeki DOĞAN**

**Üye : Doç. Dr. Ayşe Gül KÖKSAL**

**Üye : Doç. Dr. Ercüment OKUTMUŞ**

**Niğde**

**Ocak, 2021**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Aile İşletmelerine Özgü Hile Belirtileri ve Alınan Önlemlerin Tespitine İlişkin Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde tez yazım kılavuzuna uygun olarak tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Ocak 2021

Azime Hasret CEYLAN

## ÖN SÖZ

İnsanlık tarihi boyunca varlığını sürdüren ve bireylerin hem sosyal hem de mesleki yaşamında vazgeçilmez bir unsur olan toplumsal ve ahlaki kurallar, öne sürülen birçok gerekçeyle kimi zaman kişisel kimi zaman da bir grubun menfaatine yönelik ihlal edilebilmektedirler. Bu durumda bir taraf hak edilmemiş bir menfaat sağlarken karşı tarafa hem maddi hem de manevi zarar vermektedir. Bu ihlaller muhasebe bilimi açısından incelendiğinde muhasebe hileleri kavramını karşımıza çıkarmaktadır.

İşletmelerde kim tarafından yapılırsa yapılsın bu hileler sonucunda işletme sahipleri, yatırımcılar, işletme çalışanları, devlet, işletme ile ticari ilişkide olanlar gibi birçok kesim zarar görmektedir. Bu durumlardan yola çıkarak hazırlamış olduğum “Aile İşletmelerine Özgü Hile Belirtileri ve Alınan Önlemlerin Tespitine İlişkin Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tez çalışmamda amaç, Niğde ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerine özgü hile belirtilerini ve bu işletmelerin hileye ilişkin almış oldukları önlemleri tespit etmektir.

Tez çalışmam süresince bana her türlü desteği sağlayan ve önerileriyle yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Zeki DOĞAN’a, anket çalışmasına katılan ve yardımcı olan tüm aile işletmesi sahiplerine ve çalışanlarına, kızım daha bebekken başladığım yüksek lisans eğitimim sürecinde yaşadığım sıkıntıları ve mutlulukları benimle paylaşarak daima yanımda olan en büyük desteğim eşim Fatih CEYLAN’ a, anneme ve babama, çalışmamın araştırma kısmında içinde bulunduğumuz COVID-19 pandemisi sürecinde bana destek olan benimle işletme işletme gezen canım abim Onur YILMAZ’ a teşekkürü bir borç bilirim.

Azime Hasret CEYLAN

Ocak 2021

## ÖZET

### YÜKSEK LİSANS TEZİ

#### AİLE İŞLETMELERİNE ÖZGÜ HİLE BELİRTİLERİ VE ALINAN ÖNLEMLERİN TESPİTİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

**CEYLAN, Azime Hasret**  
**İşletme Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Zeki DOĞAN**  
**Ocak 2021, 124 Sayfa**

Hile, işletmenin bütününe yayılabilen, bütün işletmelerin en önemli sorunlarından biridir. Küreselleşme ile beraber ise ciddi boyutlara ulaşmıştır. Hile, parasal olarak yapılabileceği gibi, yolsuzluk ve ahlaki olmayan davranışlar olarak işletmenin tüm faaliyetlerinde, iş birimlerinde ve muhasebe kalemlerinde meydana gelebilmektedir. Bu durum da hilenin kontrol edilmesini zorlaştırmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, ülke ekonomilerinin vazgeçilmezi olan ve belkemiğini oluşturmuş olan aile işletmelerinin özelliklerini, üstünlük ve eksikliklerini, karşılaştıkları hile sorunlarını ve hileden korunmak için aldıkları/alabilecekleri önlemleri ortaya koymaktır.

Çalışmanın giriş bölümünde, çalışmanın ne amaçla yapıldığı, öneminin ne olduğu, hangi yolların izlendiği konuları anlatıldıktan sonra çalışmanın birinci bölümünde aile işletmesi kavramına, aile işletmelerinin temel özelliklerine, kuruluş ve gelişim süreçlerine, üstün ve zayıf yönlerine, aile işletmelerinin karşılaştığı sorunlara yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, genel olarak hile kavramı, hilenin özellikleri ve hile yapanların karakteristik özellikleri üzerinde durulmuş, hile belirtileri, hilenin önlenmesi ve hilenin tespit ve önlenmesinde sorumlu taraflara yönelik açıklamalara yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde, aile işletmelerine özgü hile belirtileri ve alınan önlemlere ilişkin yapılan araştırmanın amacı ve hipotezleri, kapsamı, sınırları ve yöntemleri hakkında bilgilere yer verilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler ise analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Bununla birlikte, gerek çalışmanın teorik gerekse araştırma bölümlerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda konu ile ilgili önerilere sonuç bölümünde yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmeleri, Hile, Hile Belirtileri, Hilenin nlenmesi



## **ABSTRACT**

### **MASTER THESIS**

#### **FRAUD SYMPTOMS SPECIFIC TO FAMILY BUSINESSES AND RESEARCH TO DETERMINE THE MEASURES TAKEN**

**CEYLAN, Azime Hasret**  
**Business Administration Department**  
**Thesis Supervisor: Professor Zeki DOĞAN**  
**January 2021, 124 pages**

Fraud is one of the most important problems of all businesses that can spread throughout the whole business. With globalization, it has reached serious dimensions. The fraud could be occurred in monetary terms as well as corruption and immoral behavior in all activities of the companies, in each department and accounting lines. This situation makes it difficult to control fraud.

This study aims to reveal the characteristics, superiorities, and shortcomings of family businesses, which are indispensable and the backbone of the country's economies and faced fraud problems and the measures they take/they can take to prevent fraud.

In the section of the introduction of this study, the purpose and the importance of the study and the followed pathways subjects are explained. After the introduction, in the first section of the study, the concept of the family business, the basic features of family businesses, establishment and development processes, superiorities and weaknesses, and the faced problems in family businesses are taken place. In the second part of the study, the general concept of fraud, the features of fraud, and the characteristics of fraud are emphasized; the symptoms of fraud, the prevention of fraud, the detection of fraud, and the statements about the responsible parties for the prevention of fraud are included. In the third part of the study, the purpose and hypothesis of the study explain the fraud symptoms encountered and to determine the measures taken in family businesses, their about scope limits and methods, were explained. The data obtained as a result of the research, were analyzed and interpreted.



Finally, in line with the information obtained in both theoretical and research parts of the study, there are suggestions on the subject in the results section.

**Keywords:** Family Business, Fraud, Fraud Symptoms, Fraud Prevention



## İÇİNDEKİLER

|                        |    |
|------------------------|----|
| ÖNSÖZ.....             | I  |
| ÖZET .....             | II |
| ABSTRACT.....          | IV |
| İÇİNDEKİLER .....      | VI |
| TABLOLAR LİSTESİ.....  | IX |
| ŞEKİLLER LİSTESİ ..... | X  |
| GİRİŞ .....            | 1  |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİ VE ÖZELLİKLERİ

|  |    |
|--|----|
| 1.1. AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI.....   | 4  |
| 1.2. AİLE İŞLETMELERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ .....                             | 6  |
| 1.3. AİLE İŞLETMELERİNİN KURULUŞ VE GELİŞİM EVRELERİ.....                    | 13 |
| 1.3.1. Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile İşletmeleri | 16 |
| 1.3.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri .....                             | 17 |
| 1.3.3. Karmaşık Aile İşletmeleri .....                                       | 18 |
| 1.3.4. Sürekli Olmayı Başarabilen Aile İşletmeleri.....                      | 20 |
| 1.4. AİLE İŞLETMELERİ SİSTEM MODELLERİ.....                                  | 21 |
| 1.4.1. İki Daire Modeli (Aile Sistem Teorisi) .....                          | 21 |
| 1.4.2. Üç Daire Modeli .....   | 24 |
| 1.4.3. Dört Daire Modeli .....   | 26 |
| 1.4.4. Sürdürülebilirlik Modeli .....  | 27 |
| 1.5. AİLE İŞLETMELERİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI .....                 | 28 |
| 1.5.1. Aile İşletmelerinin Avantajları .....                                 | 28 |
| 1.5.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları.....                               | 30 |
| 1.6. AİLE İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR.....                          | 32 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE HİLE

|   |    |
|---|----|
| 2.1. HİLE KAVRAMI.....                                    | 41 |
| 2.2. HİLENİN ÖZELLİKLERİ .....                            | 44 |
| 2.3. İŞLETMELERDE HİLE TÜRLERİ .....                      | 48 |
| 2.3.1. Çalışan Hileleri.....                              | 49 |
| 2.3.2. Satıcı Hileleri .....                              | 51 |
| 2.3.3. Yönetim Hileleri .....                             | 52 |
| 2.3.4. Yatırım Hileleri .....                             | 55 |
| 2.3.5. Müşteri Hileleri .....                             | 55 |
| 2.4. HİLE YAPANLARIN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ .....      | 55 |
| 2.5. HİLE BELİRTİLERİ .....                               | 59 |
| 2.6. HİLENİN ÖNLENMESİ .....                              | 67 |
| 2.7. HİLENİN TESPİT VE ÖNLENMESİNDE SORUMLU TARAFLAR..... | 70 |
| 2.7.1. İşletme Yöneticilerinin Sorumluluğu .....          | 72 |
| 2.7.2. İç Denetçilerin Sorumluluğu .....                  | 75 |
| 2.7.3. Bağımsız Denetçilerin Sorumluluğu.....             | 79 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNE ÖZGÜ HİLE BELİRTİLERİ VE ALINAN ÖNLEMLERİN TESPİTİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA: NİĞDE ÖRNEĞİ

|   |    |
|---|----|
| 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....                       | 82 |
| 3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI .....        | 83 |
| 3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....                  | 83 |
| 3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....                     | 84 |
| 3.4.1. Örneklem Yöntemi .....                       | 84 |
| 3.4.2. Verilerin Toplanması.....                    | 85 |
| 3.4.3. Soruların Niteliği.....                      | 85 |
| 3.4.4. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntem ..... | 86 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>3.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>  | <b>86</b>  |
| <b>3.5.1. Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi.....</b>  | <b>87</b>  |
| <b>3.5.2. Aile İşletmesi Personelinin Hile Belirtilerine İlişkin Yargılara Katılma Düzeylerinin Analizi.....</b>                        | <b>93</b>  |
| <b>3.6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>  | <b>98</b>  |
| <b>3.6.1. H<sub>1</sub> Hipotezinin Testi .....</b>   | <b>98</b>  |
| <b>3.6.2. H<sub>2</sub> Hipotezinin Testi .....</b>   | <b>99</b>  |
| <b>3.6.3. H<sub>3</sub> Hipotezinin Testi .....</b>   | <b>100</b> |
| <b>3.6.4. H<sub>4</sub> Hipotezinin Testi .....</b>   | <b>101</b> |
| <b>3.6.5. H<sub>5</sub> Hipotezinin Testi .....</b>   | <b>102</b> |
| <b>3.6.6. H<sub>6</sub> Hipotezinin Testi .....</b>   | <b>103</b> |
| <b>3.6.7. H<sub>7</sub> Hipotezinin Testi .....</b>   | <b>104</b> |
| <b>3.7. AİLE İŞLETMESİ PERSONELİNİN AİLE İŞLETMELERİNE ÖZGÜ HİLE BELİRTİLERİ VE HİLENİN ÖNLENMESİ KONUSUNDA DİĞER DÜŞÜNCELERİ .....</b> | <b>106</b> |
| <b>SONUÇ.....</b>   | <b>107</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>  | <b>112</b> |
| <b>EKLER.....</b>   | <b>121</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>   | <b>124</b> |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tablo 1.1.</b> Dünyadaki En Eski 50 Aile İşletmesi .....  | 8   |
| <b>Tablo 1.2.</b> Dünyanın En Büyük İlk 25 Aile İşletmesi .....  | 9   |
| <b>Tablo 1.3.</b> Ekonomiye Kayıtlı Aile İşletmeleri .....   | 10  |
| <b>Tablo 1.4.</b> Türkiye’ de En Eski Aile İşletmeleri .....   | 12  |
| <b>Tablo 1.5.</b> Aile ve İşletmeler Açısından Sistem Değerleri .....  | 22  |
| <b>Tablo 1.6.</b> Eski Kuşak ve Yeni Kuşağın Görüşlerinin Karşılaştırılması .....  | 34  |
| <b>Tablo 2.1.</b> Hile Çeşitleri .....   | 49  |
| <b>Tablo 2.2.</b> Hilenim Ortaya Çıkmasına Sebep Kaynaklar .....   | 71  |
| <b>Tablo 3.1.</b> Aile İşletmesi Personelinin Hile Belirtileri ve Hilenin Önlenmesine İlişkin Oluşturulan Yargılara Katılma Düzeylerinin Analizi .....                               | 94  |
| <b>Tablo 3.2.</b> Aile İşletmesi Personelinin Cinsiyetlerine Göre Hile Belirtileri ve Hilenin Önlenmesine İlişkin Oluşturulan Yargılara Katılma Düzeyinin Değişimi .....             | 98  |
| <b>Tablo 3.3.</b> Aile İşletmesi Personelinin Yaşlarına Göre Hile Belirtileri ve Hilenin Önlenmesine İlişkin Oluşturulan Yargılara Katılma Düzeyinin Değişimi .....                  | 99  |
| <b>Tablo 3.4.</b> Aile İşletmesi Personelinin Eğitim Durumlarına Göre Hile Belirtileri ve Hilenin Önlenmesine İlişkin Oluşturulan Yargılara Katılma Düzeyinin Değişimi ...           | 100 |
| <b>Tablo 3.5.</b> Aile İşletmesi Personelinin Medeni Hallerine Göre Hile Belirtileri ve Hilenin Önlenmesine İlişkin Oluşturulan Yargılara Katılma Düzeyinin Değişimi ...             | 101 |
| <b>Tablo 3.6.</b> Aile İşletmesi Personelinin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Hile Belirtileri ve Hilenin Önlenmesine İlişkin Oluşturulan Yargılara Katılma Düzeyinin Değişimi ..... | 102 |
| <b>Tablo 3.7.</b> Aile İşletmesi Personelinin Aylık Gelir Düzeylerine Göre Hile Belirtileri ve Hilenin Önlenmesine İlişkin Oluşturulan Yargılara Katılma Düzeyinin Değişimi ...      | 104 |
| <b>Tablo 3.8.</b> Aile İşletmesi Personelinin Çalışma Sürelerine Göre Hile Belirtileri ve Hilenin Önlenmesine İlişkin Oluşturulan Yargılara Katılma Düzeyinin Değişimi ...           | 105 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|  |    |
|--|----|
| Şekil 1.1. Aile İşletmelerinin Evreleri .....  | 14 |
| Şekil 1.2. Karmaşık Aile İşletmelerinde Bireysel Fırsat Düzeyi .....                 | 19 |
| Şekil 1.3. Aile ve İşletme Değerleri .....   | 23 |
| Şekil 1.4. Üç Daire Modeli .....   | 24 |
| Şekil 1.5. Dört Daire Modeli .....   | 26 |
| Şekil 1.6. Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli .....                                | 27 |
| Şekil 2.1. Hile .....  | 43 |
| Şekil 2.2. Hile Üçgeni .....   | 45 |
| Şekil 2.3. Hile Dörtgeni .....   | 46 |
| Şekil 2.4. Hile Beşgeni .....  | 47 |
| Şekil 2.5. Varlıkların Kötüye Kullanılması .....                                     | 50 |
| Şekil 3.1. İşletme Personelinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....                   | 87 |
| Şekil 3.2. İşletme Personelinin Yaşlarına Göre Dağılımı .....                        | 88 |
| Şekil 3.3. İşletme Personelinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....               | 88 |
| Şekil 3.4. İşletme Personelinin Medeni Hallerine Göre Dağılımı .....                 | 89 |
| Şekil 3.5. İşletme Personelinin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı .....       | 90 |
| Şekil 3.6. İşletme Personelinin Gelir Düzeyine Göre Dağılımı .....                   | 90 |
| Şekil 3.7. İşletme Personelinin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı .....               | 91 |
| Şekil 3.8. İşletmenin Bulunduğu Sektör .....   | 92 |
| Şekil 3.9. Size Göre İşletmenizin Başarılı Olmasına Etki Eden Faktörler Nelerdir? .. | 93 |

## GİRİŞ

İşletme tanımı geniş anlamıyla ele alındığında; bulunduğu ortamdan aldığı girdileri, bilgisini ve sahip olduğu teknolojileri bir süreç içinde kullanarak, alıcısı olan insanlara değer ifade eden ve pazarı olan mal ve hizmetlere dönüştüren, bunları oluşan pazar içerisinde belirlenen fiyata göre satan, ancak bu süreç içerisinde herhangi bir ortama zarar vermeyen kendine has kişiliğe ve kültüre sahip, içinde bulunduğu koşullara uyum sağlayabilen, böylece yaşamını sürdürebilen canlı bir sosyal sistemdir (Koçel, 2013: 56).

Aile işletmeleri ise işletme türleri içerisinde en yaygın olan ve en çok rastlanan işletme türüdür. Aynı zamanda üstlenmiş oldukları fonksiyonlar ile her toplum için büyük önem taşıyan aile işletmeleri nitelikleri açısından diğer işletmelerden birçok konuda ayrılmaktadırlar. Bu niteliklerin bazıları avantaj bazıları da dezavantajdır. Aile işletmelerinin finansal problemlerini aile içerisinde çözmeleri, ailenin tanınmışlığı sayesinde sosyal çevre ve iş çevrelerinin kazanılması ve işletme içi iletişim rahatlığı aile işletmelerinin avantajlarına örnek olarak gösterilebilmektedir. Ailenin önceliklerinin işletme kurallarının önüne geçmesi, nepotizm ve aile bireylerinin birbirleri ile olan rekabetleri de aile işletmelerinin dezavantajlarına örnek olarak verilebilmektedir.

Dünyanın hemen hemen her yerinde aile işletmeleri ülke ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. Aile işletmeleri bu derece gerekli ve önemliyken genel kanıya göre ömürleri kısa olmaktadır. Yapılan araştırmalarla bu durum incelenerek bazı sebepler ortaya konulmaktadır. Bunların bazıları her işletmenin başarısızlığına neden olacak sebeplerken bazıları da aile işletmelerine özgü problemler olmaktadır. Bu problemlerden en önemlisi de hile eylemidir. Kim tarafından yapılırsa yapılsın işletme sahipleri, çalışanları, yatırımcılar, devlet, işletme ile ticari ilişki içerisinde olanlar, işletmeye kredi verenler gibi bir çok kesim hileden zarar görmekte-dirler.

Hile genel olarak; çeşitli oyunlarla, sahtekarlıklarla, aldatma yöntemleri ile bir kişi veya kurumun varlığının elde edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Hile, çalışanların veya tepe yönetiminin genellikle kişisel menfaatleri için işletme kaynaklarını çeşitli yollarla gizlice kullanmaları olarak tanımlanmaktadır. Yapılan

araştırmalar, hilelerin işletmeye verdikleri zararların tahminlerin çok üzerinde olduğunu göstermekte ve üzerinde ciddi bir Şekilde durulması gereken bir konu olması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır (atıkkaş: 2011, 8).

Son dönemlerde hile olaylarında meydana gelen artışlar nedeniyle, hile probleminden bahsetmek, işletmeleri bu konuda bilgilendirmek ve bilinçlendirmek, toplumsal açıdan da hile konusunda duyarlılık oluşturmak için çalışmalar önem kazanmıştır.

Çalışanlar tarafından yapılabilecek hilelere her işletmede rastlanılabılır. Çünkü yapılan araştırmalarda çalışanların yüzde 85'lik kısmında hile eğilimi olduğu görülmektedir. Bir genelleme yapılırsa; çalışanların yüzde 10'luk kısmı her durumda, yüzde 15'i hiçbir zaman, Yüze 75'i ise fırsat bulduğunda hile yapabilmektedir (Bozkurt, 2011: 47).

Aile işletmelerinde gerçekleştirilen, ortaya çıkarılamayan ve ıkartılabilse dahi hukuki sürece aktarılamayan büyük lde hileli işlemlerin gerçekleştirildiği tahmin edilmektedir. Bu hilelerin hukuki sürece aktarılamama nedeni faaliyetlerin büyük oranda kayıt dışı gerçekleştirilmesidir.

Aile işletmeleri çalışanlarının güven unsurundan dolayı aile üyelerinden oluşması ve diğer çalışanlardan nde tutulması aile işletmelerinin önemli problemlerindedir. Hileye maruz kalan işletmelerin büyük çoğunluğu yanında güvendiği kişileri seçen ve bu kişileri olduğundan fazla yetkilendiren tek bir işletme sahibi tarafından yönetilen aile işletmeleridir.

Özellikle kurumsallaşmanın yaşanmadığı aile Şirketlerinde hilelerinin önlenmesi ve tespiti, işletmelerin gereken önlemleri almasını ve geleceklerinin daha güvenli olmasını sağlayacaktır.

Bu çalışmada öncelikle konu ile ilgili bir literatür araştırması yapılmıştır. Literatür araştırması yapılırken Türkçe kaynaklardan yararlanılarak tezin erevesi oluşturulmuştur. Bu ereve kapsamında da çalışmanın araştırma kısmı için bir anket oluşturulmuştur.



Aile işletmelerine özgü hile belirtileri ve alınan önlemlerin tespitine ilişkin hazırlanan bu anket, içinde bulunulan COVID-19 pandemisi nedeniyle e-mail yoluyla ve şahsen aile işletmesi personeline ulaştırılmıştır. Bazı aile işletmesi sahipleriyle görüşme yapılarak anketlerin özellikle işletme sahipleri veya muhasebecileri tarafından doldurulması istenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde, aile işletmeleri kavramına, aile işletmelerinin özelliklerine, kuruluş ve gelişim evrelerine, sistem ve modellerine, avantajları ve dezavantajlarına ve aile işletmelerinin karşılaştığı sorunlara yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise hile kavramına, hilenin özelliklerine, işletmelerdeki hile türlerine, hile yapanların karakteristik özelliklerine, hile belirtileri ve hilenin nasıl önlenebileceğine, hilenin tespit ve önlenmesinde sorumlu tarafların kimler olduğuna ilişkin bilgiler sunulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, ankete dayalı yapılan araştırma ile ilgili olarak, araştırmanın amacı, araştırmanın kapsamı ve sınırları, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın yöntemi ve araştırma sonucu elde edilen bulguların değerlendirilmesi konuları yer almaktadır.

Sonuç bölümünde, çalışmanın özeti sunulduktan sonra, anket çalışmasıyla edinilen veriler doğrultusunda konu değerlendirilerek çalışmanın ulaşılmış olduğu sonuçlar ortaya konulmuş, bazı önerilere yer verilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## AİLE İŞLETMELERİ VE ÖZELLİKLERİ

Çalışmanın bu bölümünde aile işletmesi kavramı, önemi, aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran karakteristik özellikleri, aile işletmelerinin kuruluş ve gelişim evreleri, sistem ve modelleri, avantajları ve dezavantajları, karşılaştığı sorunlar ele alınmıştır.

### 1.1. AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI

Aile işletmesi denildiği zaman ortak bir tanım bulmak zor olmaktadır. Bu kavramla ilgili farklı tanımlar yapılmaktadır. Bu tanımlardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

Aile işletmesi aralarında akrabalık bağı olan kişilerin bir araya gelerek kar amacıyla kurdukları mal ve hizmet ürettikleri sosyal örgütlerdir. Bu işletmeler, mirasın dağılmasını önlemek ve ailenin geçimini sağlamak amacıyla kurulan, yönetim kademelerinde aile bireylerinin olduğu ve kararların aile bireyleri tarafından alındığı, en az iki neslin işletmede yer aldığı işletmelerdir (Dinçay, 2016: 7; Karpuzoğlu, 2001: 19).

Bir aile bireyinin girişimiyle kurulmuş olan aile işletmesinde ilerleyen yıllarda diğer aile bireyleri de yer almaktadırlar (Karpuzoğlu, 2001: 19).

Bir işletmenin hissesinin durumu ne olursa olsun yönetim faaliyetlerinde bir ailenin ağırlığı var ise bu işletmelere aile işletmesi denilmektedir. Aile işletmelerinde yönetim faaliyetlerine ailenin ne kadar müdahale ettiği ne kadar söz sahibi olduğu önemli olmaktadır.

Aile işletmelerinde girişimci (kurucu patron), işletmeyi tek başına yönetmeyi ve işleyişin bütününe hâkim olmayı isteyebilmektedir. Bu durum da yönetim anlayışının, profesyonellikten ve bilimsellikten uzak olmasına neden olarak, bilginin, uzmanlığın

ve yeteneğin değil, sadakat, boyun eğme ve körü körüne bağlılığın ödüllendirildiği bir yönetim anlayışına dönüşmektedir. Bu tabloda ise çalışanlar doğru bildiklerini söyleyememekte, yeteneklerini korkusuzca ortaya koyamamaktadırlar. Aynı zamanda işletme sahibinin gerçekleri görmesini böyle bir tavır zorlaştırmaktadır (Gümüştekin ve Adsan, 2006: 220).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, aile işletmelerinde ortaklar arasında bir kan bağı vardır ve ailenin servetinin dağılmaması üzerine kurulmuş aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı özel işletmelerdir. Bu nedenle bu tür işletmelerde, ailenin çıkarları ve geleceği önemlidir.

Aile işletmesi ile ilgili tüm tanımlarda yer alan bazı ortak noktalar bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Fındıkçı, 2014: 37-38):

- Ailenin iş kurmuş hali aile işletmesidir.
- Aile işletmesi, aileden bir girişimci tarafından başlatılan daha sonra ailenin de çoğunlukla işin içinde yer aldığı kurumsal bir yapıdır.
- Aile işletmesi, ailenin kendisine has kültürünün ve geleneğinin işe yansıdığı sosyal bir yapıdır.
- Aile işletmesi; yalnızca girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider eşi ve çocukları, lider ve kardeşleri, sadece kardeşler ile kuzenler, liderin çocukları, damatları ve gelinleri gibi çeşitli aile üyelerinin versiyonlarından oluşabilen bir birlikteliktir.
- Aile işletmesinde kan bağı olan girişimciler çoğu zaman yönetimdeki çoğunluğu ellerinde bulundururlar.
- Aile işletmesinde, mülkiyet kavramı önemlidir ve mülkiyet aileye aittir.
- Aile işletmesinde, aile işi, iş de aileyi etkilemektedir. Karşılıklı etkileşimin belirleyici olduğu bir sosyal yapıdır.
- Aile işletmesinde, çoğu zaman mevcut varlığın dağılmasını önlemeye yönelik olarak kurulan bir birlikteliktir.
- Aile işletmesinde, genellikle mevcut insan kaynağının dağılmasını önlemek, birlik ve beraberliği sürdürmek amacıyla kurulur.

- Aile işletmesinde, aynı aileden hakim karakterler ve karar vericilerin olduğu bir şirket biçimidir.
- Aile işletmesi, aile üyesi bireylerin kendi başlarına hayatlarını sürdürmelerini sağlayacak, ekonomik bir birlikteliği sağlayan bir organizasyondur.

## 1.2. AİLE İŞLETMELERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Dünyada ve Ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Aile işletmeleri ise KOBİ'lerin büyük kısmını oluşturmaktadır. Buldukları ülkelerin ekonomilerine işlerlik ve canlılık kazandırmaktadırlar.

Bir işletmenin aile işletmesi olduğunun anlaşılabilmesi için dört unsur vardır. Bunlar (Günel ve Yalçın, 2004: 73):

- Yönetimden kimin sorumlu olacağını aile bağları belirlemektedir.
- İşletme yönetiminde yöneticilerin çocukları görevlendirilmektedir.
- Aileyle birlikte işletmenin ünü de gelişmektedir.
- Aile üyelerinin işletmedeki konumları, aile içindeki konumlarını da etkilemektedir.

Aile işletmeleri; finansal, yönetim ve örgüt kültürü açılarından değişken özelliklere sahip olduklarından diğer işletmelerden kolay ayırt edilebilirler. Bu tür işletmelerde kan bağıının olması, aile değerlerine ve ailenin ortak çıkarlarına uygun hareket edilmesini sağlar.

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran kendilerine has bazı özellikleri bulunmaktadır. Aile işletmelerine ait bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Nakıpoğlu, 2015: 4-5):

- Aile işletmelerinde gelenek ve görenekler etkilidir.

- Duygusal bağların güçlü olduğu aile işletmelerinde, örgüt kültürü önemli derecede etkilenmektedir.
- Homojen bir yapıya sahip olan aile işletmelerinde işletme için önemli bilgiler paylaşılmamaktadır.
- Aile bireyleri, aile işletmelerinde yönetim kademelerinde görev almaktadırlar.
- Aile işletmelerinde önemli olan ailenin soyadı ve prestijidir.
- Aile işletmeleri finansal zorluklar karşısında dışarıya borçlanmaktan kaçınarak aile içerisinden mali destekleri karşılamaktadırlar.
- Aile işletmelerinde görevlendirmeler işteki uzmanlığa göre değil daha çok güvene göre yapılmaktadır.
- Aile işletmelerinde girişimci genellikle sağlığını kaybetmeden işletmeyi başkasına devretmek istememektedir. İşletme sahibi olduklarından genel müdür ya da yönetim kurulu başkanı olarak kendilerinin olması gerektiğini kabul etmektedirler.
- Aile işletmelerinin ihtiyaçları ve değerleri işletmenin ihtiyaçlarından ve değerlerinden farklı olmaktadır.
- Aile işletmelerinde geçmişten gelen değerlerle manevi olgular çerçevesinde etik kurallar kurulmaktadır.

Bununla birlikte ailenin tanınmışlık seviyeleri işletmelerin çevreleri tarafından kabul edilmesini kolaylaştırarak, işletmeye zaman ve maddi açıdan tasarruf sağlayabilmektedir. Aile adının güvenilir ve saygın olması işletmeye kredi sağlamakta, satış ve reklam faaliyetlerine, hammadde edinimine kadar birçok alanda işletmeye kolaylıklar sağlamaktadır.

Ülke ekonomilerini incelediğimiz zaman ortaya çıkan sonuçlar aile işletmelerinin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Yapılan araştırmalar ABD’deki tüm işletmelerin %90’ının, küçük işletmelerin ise % 60-70’inin aile işletmesi olduğunu göstermektedir. Dünyadaki bütün işletmeler incelendiğinde var olan işletmelerin %70’inden fazlasının aile işletmeleri olduğu görülmektedir (Kobal, 2014: 29).

Aşağıdaki tabloda dünyanın en eski 50 aile işletmesi yer almaktadır.

**Tablo 1.1.** Dünyadaki En Eski 50 Aile İşletmesi

|     | <b>Şirket Adı</b>                     | <b>Ülke</b> | <b>Kuruluş Yılı</b> | <b>Faaliyet Alanı</b>    |
|-----|---------------------------------------|-------------|---------------------|--------------------------|
| 1   | Kongo Gumi                            | Japonya     | 578                 | İnşaat                   |
| 2   | Hoshi                                 | Japonya     | 718                 | Hotellerlik              |
| 3   | Chateau de Gauiaine                   | Fransa      | 1000                | Şarapçılık               |
| 4   | Barone Ricasoli                       | İtalya      | 1141                | Şarapçılık ve Zeytinyağı |
| 5   | Barovier & Taso                       | İtalya      | 1295                | Cam üretimi              |
| 6   | Hotel Pilgram Haus                    | Almanya     | 1304                | Hotellerlik              |
| 7   | Richard de Bas                        | Fransa      | 1326                | Kağıt imalatı            |
| 8   | Torrini Firenze                       | İtalya      | 1369                | Altın işlemesi           |
| 9   | Antironi                              | İtalya      | 1385                | Şarapçılık               |
| 10. | Camuffo                               | İtalya      | 1438                | Gemi inşaatı             |
| 11. | Baronnie de Coursseguies              | Fransa      | 1495                | Şarapçılık               |
| 12. | Grazia Deruta                         | İtalya      | 1500                | Seramik imalatı          |
| 13. | Febbrica D'Armi Pietro Beratta S.p.A. | İtalya      | 1526                | Silah yapımı             |
| 14. | John Brooke&Sons                      | İngiltere   | 1545                | Tekstil                  |
| 15. | Codorniu                              | İspanya     | 1551                | Şarapçılık               |
| 16. | Fonjallaz                             | İsviçre     | 1552                | Şarapçılık               |
| 17. | DeVerguide Hand                       | Hollanda    | 1554                | Sabun imalatı            |
| 18. | Von Poschinger Manufaktuktur          | Almanya     | 1568                | Cam imalatı              |
| 19. | Wachsendustrie Fulda Adam Gies        | Almanya     | 1589                | Cam imalatı              |
| 20. | Bernberg Bank                         | Almanya     | 1590                | Mum imalatı              |
| 21. | R. Durnell & Sons                     | İngiltere   | 1591                | Bankacılık               |
| 22. | J. P. Epping of Pippsvadr             | Almanya     | 1595                | Bakkaliye zinciri        |
| 23. | Eduard Meier                          | Almanya     | 1596                | Ayakkabı imalatı         |
| 24. | Tissiman & Sons Ltd.                  | İngiltere   | 1601                | Terzicilik               |
| 25. | Takenaka                              | Japonya     | 1610                | İnşaat                   |
| 26. | Mellerio dits Meller                  | Fransa      | 1613                | Mücevher imalatı         |
| 27. | Aldays Peacock                        | İngiltere   | 1625                | Endüstriyel makinalar    |
| 28. | Kikkoman                              | Japonya     | 1630                | Soya Saos imalatı        |
| 29. | Sumitomo                              | Japonya     | 1630                | Holdin/conglomerate      |
| 30. | Akerblads                             | İsveç       | 1630                | Hotellerlik              |
| 31. | Van Eeghen                            | Hollanda    | 1632                | Gemi taşımacılığı        |
| 32. | Gekkeikan                             | Japonya     | 1637                | Alkollü içki imalatı     |
| 33. | Hugel et Fils                         | Fransa      | 1639                | Şarapçılık               |
| 34. | James Lock & Co.                      | İngiltere   | 1642                | Şapka imalatı            |
| 35. | G.C. Fox & Co.                        | İngiltere   | 1646                | Gemi taşımacılığı        |
| 36. | R. H. Levey & Song                    | İngiltere   | 1649                | Cenaze evi               |
| 37. | Willam Adams & Sons                   | İngiltere   | 1650                | Toprak Çanak imalatı     |
| 38. | Ulefos Jernvaerk                      | Norveç      | 1657                | Değirmencilik            |
| 39. | Friedr Schwarze                       | Almanya     | 1664                | Aritmacılık              |
| 40. | Kronenbourg Brewery                   | Fransa      | 1664                | Alkollü içki imalatı     |
| 41. | James Kenyon & Son, Ltd.              | İngiltere   | 1664                | Tekstil                  |
| 42. | Hedges & Butler                       | İngiltere   | 1667                | Şarapçılık               |
| 43. | Early's of Witney                     | İngiltere   | 1669                | Battaniye imalatı        |
| 44. | Mocatta & Goldsmid                    | İngiltere   | 1671                | Altın işlemeciliği       |
| 45. | C. Hoare & Co.                        | İngiltere   | 1672                | Bankacılık               |
| 46. | Firmin & Sons Ltd.                    | İngiltere   | 1677                | Üniforma imalatı         |
| 47. | Veillard Migeon & Cie.                | Fransa      | 1679                | Demir ve Çelik           |
| 48. | Gradis Corp.                          | Fransa      | 1685                | Şarapçılık               |
| 49. | Toye, Kenning & Spencer               | İngiltere   | 1685                | Dokuma                   |
| 50. | Yamamotoyama                          | Japonya     | 1690                | Çay üretimi              |

**Kaynak:** (Yıldız, 2010: 8)

Tablo 1.1. incelendiğinde, dünyadaki bazı aile işletmelerinin ülkemizin aksine nesillerdir varlıklarını sürdürebildikleri görülmektedir.

Bununla birlikte Tablo 1.2. de dünyanın en büyük ilk 25 aile işletmesi yer almaktadır. Tabloya bakıldığında ise 9 farklı ülkeden işletmenin yer aldığı görülmektedir.

**Tablo 1.2.** Dünyanın En Büyük İlk 25 Aile İşletmesi

| <b>Şirket İsmi</b>                          | <b>Aile Adı</b>  |
|---|------------------|
| Wal-Mart Stores                             | Walton           |
| Ford Motor Co.                              | Ford             |
| Samsung Group                               | Lee              |
| LG Group                                    | Koo              |
| Carrefour Group                             | Defforey         |
| İfi Istituto Finanziario Industriale S.P.A. | Agnelli          |
| Fiat Group                                  | Agnelli          |
| Cargill Inc.                                | Cargill/MacMilan |
| PSA Peugeot Citroen S.A.                    | Peugeot          |
| Koch Industries                             | Koch             |
| BMW   | Quandt           |
| SCH   | Botin            |
| Robert Bosch GmbH                           | Bosch            |
| Motorola                                    | Galvin           |
| ALDI Group                                  | Albrecht         |
| Pinault-Printeps Redoute                    | Pinault          |
| J. Sainsbury                                | Sainsbury        |
| Viacom                                      | Redstone         |
| Auchan                                      | Mulliez          |
| Tengelmann Group                            | Haub             |
| Ito-Yokado                                  | Ito              |
| Loew's                                      | Tisch            |
| Novartis Group                              | Landolt          |
| Bouygues                                    | Bouygues         |
| Hyundai Motor                               | Chung            |

**Kaynak:** (Ateş, 2003: 84)

Kültürel ve sosyolojik olarak aile işletmelerinin önemi her geçen gün artmaktadır. Bu da ülke ekonomisi ve dünya ekonomisinde önemli paylarının olmasına neden olmaktadır.

**Tablo 1.3.** Ekonomiye Kayıtlı Aile İşletmeleri

| <b>Ekonomiye Kayıtlı Aile İşletmelerinin Oranı</b> |                 |
|--|-----------------|
| <b>Ülke</b>  | <b>Oran (%)</b> |
| Portekiz   | 70              |
| İngiltere  | 75              |
| İspanya  | 80              |
| İsviçre  | 85              |
| ABD  | 96              |
| İsveç  | 90              |
| İtalya   | 95              |
| Türkiye  | 95              |

**Kaynak:** (Kıray, 2010: 12)

Tablo 1.3 incelendiğinde ülkemizdeki işletmelerin yüzde 95’lik kısmının aile işletmelerinden oluştuğu görülmektedir. Dünyada ise işletmelerin yüzde 65 ile 90’ lık kısmı aile işletmesinden oluşmaktadır.

Aile işletmeleri hem ekonomiye kattıkları değer hem de istihdam açılarından önemlidirler. Finansal zorlukları kendilerine ait olan kaynakları kullanarak aşmaktadırlar. Prestij kaybetmemek için çalışmaktadırlar. Bu nedenlerle de dünya ekonomisi üzerinde de etkilidirler (Nakıpoğlu, 2015: 4).

Fransa, İngiltere, Almanya, Avusturya, Belçika, İsviçre, Finlandiya ve Norveç’te aile işletmeleri, yönetim ailenin elinde olan, geleneklerin muhafaza edildiği, işletme faaliyetlerinde ailenin çıkarlarının önemli olduğu kapalı sistemlidir. Buna göre aile işletmeleri risk almaktan kaçınır, diğer şirketlerde olan ilişkilerinde izleyici konumunda olurlar. Stratejik kararlar alırken tutucu bir tavır sergilerler. Uluslararası pazara girmek ve büyümek için karar verirken minimum risk isterler ve kontrollü



büyümeye inanırlar. En önemli kriter aile mülkiyetinin korunması ve sürdürülebilirliktir (Arıcıoğlu, vd., 2017: 65)

Aile kaynaklarına bağlı olunması ve sahipliğin ailede olması Avrupa da olduğu gibi Türkiye’ de de görülmektedir.

Cumhuriyet öncesi dönemde, Osmanlı Devleti’nde askeri faaliyetler ve siyasi işler itibar gören işler olarak nitelendirilmekteydi. Ticaret ve sanat gelişmemiş ve bu tür işler azınlıklar tarafından yapılmıştır. Cumhuriyetin ilk yıllarında özel teşebbüsler aracılığıyla iktisadi gelişme sağlanmaya çalışılmıştır. Bugün hala varlığını sürdüren en büyük aile işletmeleri 1940-1950 ve 1950-1960 tarihleri arasında kurulmuş olan aile işletmeleridir (Yıldız, 2006: 19).

Sanayileşme hareketi çok partili hayata geçilmesiyle 1950-1980 yılları arasında sorunsuz bir şekilde ilerleme göstermiştir. Üretim tüketimi tam anlamıyla karşılamamış, üretilen her ürün pazarda yerini bulabilmiş, rekabet ortamı gelişmemiştir. Aile işletmesi özelliğini koruyan ortağı çok olan halka açık işletmelere 1980’li yıllardan sonra ihtiyaç duyulmuştur. Bu yıllarda ülkemizde ithalat ve ihracata başlanmıştır ve çok sayıda işletme ekonomide ses getirmeye başlamıştır (Yıldız, 2006: 19).

**Tablo1.4.** Türkiye’ de En Eski Aile İşletmeleri

| <b>İşletmenin Adı</b>         | <b>Kuruluş Yılı</b> | <b>Nesil Sayısı</b> | <b>Kurucu</b>           |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------------|
| Hacı Bekir ve Akide Şekerleri | 1777                | 5                   | Hacı Bekir              |
| İskender                      | 1860                | 3                   | Mehmetoğlu İskender Efe |
| Vefa Bozacısı                 | 1870                | 4                   | Hacı Sadık              |
| Kuru Kahveci Mehmet Efendi    | 1871                | 3                   | Mehmet Efendi           |
| Güllüoğlu                     | 1871                | 5                   | Hacı Mehmet Güllü       |
| Sabuncakıs                    | 1874                | 3                   | İsrati Sabuncakıs       |
| Komili                        | 1878                | 3                   | Komili Hasan            |
| Cemilzade A.Ş.                | 1883                | 3                   | Udi Cemil Bey           |
| Çöğenler Helva                | 1883                | 4                   | Rasih Efendi            |
| Hacı Abdullah                 | 1888                | 3                   | Abdullah Efendi         |
| Hacı Şakir                    | 1889                | 4                   | Hacı Ali                |
| Teksima Tekstil               | 1893                | 4                   | H.Mehmet Botsalı        |
| Konyalı Lokantası             | 1897                | 3                   | Ahmet Doyuran           |
| Arkas Holding                 | 1902                | 3                   | Gabriel J. B. Arcas     |
| Bebek Badem Ezmecisi          | 1904                | 2                   | Mehmet Halil Bey        |
| Koska Helva                   | 1907                | 4                   | Hacı Emin Bey           |
| Abdi İbrahim                  | 1912                | 3                   | Abdi İbrahim Barut      |
| Mustafa Nevzat                | 1923                | 3                   | M. Nevzat Pısak         |
| Eyüp Sabri Tuncer             | 1923                | 3                   | Eyüp Sabri Tuncer       |
| Koç Holding                   | 1926                | 3                   | Vehbi Koç               |
| Eczacıbaşı                    | 1942                | 2                   | Nejat Eczacıbaşı        |
| Ülker                         | 1944                | 2                   | Sabri Ülker             |
| Yaşar Topluluğu               | 1945                | 3                   | Durmuş Yaşar            |
| Sabancı Holding               | 1946                | 2                   | Hacı Ömer Sabancı       |
| Yeni Karamürsel Mağazacılık   | 1949                | 3                   | Nuri Güven              |
| Abaloğlu Holding              | 1951                | 3                   | Cafer Sadık Abaloğlu    |
| Triko Mısırlı                 | 1951                | 3                   | Süleyman Mısırlı        |

**Kaynak:** ( Özcan, 2015: 167)

Tablo 1.4’ ten de anlaşılacağı gibi ülkemizde beşinci kuşaktan altıncı kuşağa devredebilen bir aile işletmesi bulunmamaktadır. Bu durum ülkemiz koşullarına göre değerlendirildiğinde girişimcilerin küçük yaşlarda iş hayatına atılmak zorunda kalmaları nedeniyle eğitim seviyelerinin düşük olduğu görülmektedir. Bu girişimciler yönetimde olduklarından işin başından ayrılmalarını sorun olarak görmekte ve

işletmenin bu durumdan etkileneceğini düşünerek eğitimlerine gereken önemi vermemektedirler. Girişimciler işletmeyi yeni nesle aktarmada da zorlanmaktadır. Bunun nedeni ise yeni neslin istek ve arzularının farklı olmasıdır (Özcan, 2015:167-168).

Aile işletmeleri için yapılan araştırmalara göre aile işletmelerinin çöküş nedenlerinin büyük bir kısmını ailevi konularda alınan kararlardan kaynaklıdır. Ticari konular nedeniyle başarısız olunması küçük bir kısmı kapsamaktadır.

### **1.3. AİLE İŞLETMELERİNİN KURULUŞ VE GELİŞİM EVRELERİ**

Aile işletmelerinin kuruluş amaçları öncelikle kar elde etmek, finansal güce sahip olmak, aile bireylerine iş imkânı sağlamak, mirasın dağılmasını engellemek, aileyi bir arada tutmak ve ailenin geleceğini korumaktır. Kurucunun isteklerinin önemli olduğu, kendi kendinin patronu olarak şahsi planlarını gerçekleştirmek, rahat bir çalışma ortamına sahip olmak ve başkalarını yönetmek istemek de diğer amaçları olarak sıralanabilmektedir (Erdirençelebi, 2012: 33).

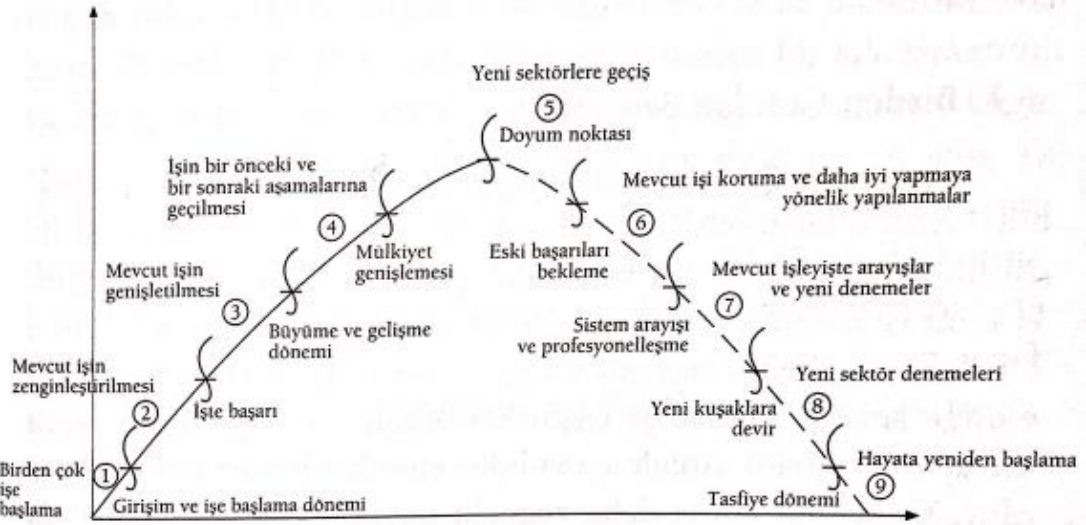
Birbirlerinden farklı kurulma nedenleri olan aile işletmeleri istihdam yaratmak, ekonomiye katkı sağlamak, tüketicilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamak için önemli fonksiyonlar üstlenmektedirler (Akça, 2010: 20).

Genel olarak aile işletmelerinin kurulma amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (Ak, 2010: 49):

1. Aile geçimini sağlama,
2. Kendi kendinin patronu olma isteği,
3. Kültürel ve sosyal çevrede kendini kabul ettirebilme isteği,
4. Aile geleceğinin güvence altına alınmak istenmesi,
5. Ailenin genç nesline miras bırakma isteği,
6. Aile isminin gelecekte de yaşatılmasını sağlamak isteğidir.

Aile işletmeleri doğar, büyür ve olgunluk dönemi olan doyum aşamasına gelir. Olgunluk döneminde işletmenin iç ve dış dengeleri korunabilirse bu işletmeler uzun süre varlığını devam ettirirler. Denge korunamazsa işletme küçülmeye gidebilmekte, kapanmakta ya da el değiştirerek parçalanabilmektedir.

Aile işletmelerinin varlıklarını koruyabilmeleri, gelecekte de faaliyetlerini sürdürebilmeleri için tamamlamaları gereken dokuz adet evre bulunmaktadır.



Şekil 1.1. Aile İşletmelerinin Evreleri

**Kaynak:** (Fındıkçı, 2014: 57)

Şekil 1.1' de de görüldüğü gibi ilk evre girişim ve işe başlama dönemidir. Bu noktada girişimci ya önceden çıraklık yaparak öğrendiği ya da babadan kalan meslek üzerinde yoğunlaşır. Bu evrede hâkimiyet işletme sahibindedir. İşletme sahibi hızlı kararlar vermeli ve iş fırsatlarını yakalamalıdır (Akça, 2010: 21-22).

Karar verirken, diğer çalışanların ve aile fertlerinin fikirlerine de önem vermelidir. Gereken önemi vermezse risk artar ve yanlış kararlar işletmeyi yok edebilir (Kuzu, 2010: 14).

İşte başarı kazanma evresinde girişimci işleri yoluna koyduğunun farkındadır ve işi büyütme istemektedir (Ak, 2010: 53). Bu kritik bir evredir. Kazandığını işine yatıran girişimcinin başarılı olma olasılığı da yüksek olur (Gençtürk, 2006: 4).

Büyüme ve gelişme evresinde aile ekonomik olarak büyümeye başlamıştır ve iş aileye fayda sağlar duruma gelmiştir. Bununla beraber işletme çalışan sayısını artırmak ister ve aile bireyleriyle akrabalarını istihdam eder (Akça, 2010: 23; Gençtürk, 2006: 4).

Mülkiyet genişlemesi çoğu aile şirketinin gelemediği evredir. Büyümeyle beraber yeni kazançlar sağlayan işletme sahibi işletmeyi genişletmek ister. Böylece büyümeyle mülkiyet edinimi hızlanmaktadır (Gençtürk, 2006: 4).

Doyum noktasına ulaşan işletmeler diğer evreleri başarı ile tamamlamıştır. Bu noktada girişimciler kendi hedefleri doğrultusunda kaynakların nasıl yönetileceğine dair yanıtlar arar. Bazıları her şeyi mükemmel olarak yorumlarken bazıları daha yapılacak çok fazla işin olduğunu düşünmektedirler (Ongar, 2011: 32).

Eski başarıları bekleme evresi bir duraklama evresidir. Kurucu, şirketin başarısına alışkın olduğundan duraksamayı kavrayamayacak ve eskiye özlem duyacaktır. Koyulan hedef geçmişle kıyaslanacaktır. Geleceği görememe sıkıntısı yaşanacaktır (Akça, 2010: 25-26).

Sistem arayışı ve profesyonelleşme evresinde kurumsallaşma konusu etkisini göstermeye başlamaktadır. Girişimci, istediği takdirde kurumsal bir sistemin getirilmesini ve kurumsallaşmayı sağlayabilir (Gençtürk, 2006: 5).

Yeni kuşaklara devir evresi zor ve uzun bir aşamadır. İş bilmeyen, genç, yeni nesil bu evrede ideallerin yeterli olmayacağını öğreneceklerdir. İşletmeyi yeni nesillere devredebilmeyi başarabilen ikinci nesil için işletme kurtarılmış ve yeniden başarıyı elde etme süreci başlamıştır (Ak, 2010: 55).

Tasfiye dönemi trajik bir dönemdir ve değerleri oturmamış ailelerde akrabalar arasında mal kavgaları yaşanmaktadır. Ailelerin dağılması çok sık yaşanan bir durumdur. Tasfiye döneminde önemli olan nokta kararların adaletli şekilde alınmasıdır (Akça, 2010: 28).

Aile İşletmelerinin gelişim evreleri aşağıda ayrıntılı şekilde açıklanacaktır.

### **1.3.1. Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile İşletmeleri**

Aile işletmelerinin kurulması sırasında karşılaşılan bir durumdur. Girişimcinin değerleri, inanç ve tutumları şirket kültürünü etkiler. Girişimci şirketle bütünleşir. Girişimci olan patron işletmeyi yönetir. Tek patron şirketin finanse edilmesinde zorlanırsa ve şirket büyümeye giderse, şirket hisselerinin borsada satışa çıkarılması veya şirkete ortak alınması gibi yöntemler tercih edilmektedir. Tek patron kavramı böylelikle ortadan kalkmış olur (Yıldız, 2006: 33-34).

Birinci nesil aile işletmeleri kurucunun işletme idaresini ve kontrolünü elinde tuttuğu, tutum ve değerleriyle işletme kültürünü etkilediği merkeziyetçi bir yapıya sahip işletmelerdir (Aydiner, 2008: 54).

Kurucunun çocuklarını sembolik olarak şirkette hissedar olmakta ve bu şekilde gelecekleri bilinçli ya da bilinçsiz olarak aile tarafından belirlenmektedir (Günel, 2005: 15).

Birinci nesil aile işletmelerinde işletme kurucuya bağımlı olduğunda, işletmenin gelişimi, piyasada tutunması, finansman gibi sorunlar zaman içerisinde yeni bir iş görenin ihtiyacını doğurmaktadır. Aile üyesi veya dışarıdan olabilecek bu iş görenler beraberlerinde birçok sorunu da getirmektedirler. Bu sorunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Aykan, 2009: 36; Erdoğan, 2007: 8; Ayrancı, 2009: 15):

- Zamanının tamamını işletme için harcamak zorunda kalan kurucu, aile üyesi rolünü geri plana atarak çatışmalara yol açabilmektedir. Bu durum da aile üyelerinin üzerlerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır

- İşletmede kurumsal iş anlayışının oluşmamasıyla sözlü ifadeler ile işler yürütülmektedir. Belli bir standart olmaması, kayıt altına alınmayan işlemler ve öngörememe işletmeyi tehdit etmektedir.
- İşletmede kararlar tek kişinin bakış açısına göre ve tek kişi tarafından alınmaktadır. Gelecek ile ilgili ihtimallerin değerlendirilmesi söz konusu olmamakta ve yönlendirmeler tek kişinin bakış açısına göre olmaktadır.
- Kurucuyu aile içindeki sorunlardan etkilemekte ve bu durumda kurucunun bağımlı olduğu işletme de olumsuz etkilenmektedir. duygusal olarak kurucu doğrudan etkilendiği için, eş veya çocuklar fiili olarak işletmeye müdahale edemese bile işletme olumsuz etkilenmektedir.
- Kurucunun hastalanması, yorgun düşmesi, işletmeye gidememesi gibi durumlarda işletme varlığını etkilemese bile işletmenin faaliyetleri olumsuz yönde etkilenmektedir.
- İşletme, ülkede ve dünyada gelişen şartlara ayak uydurmalıdır. Bunun için hem işletmenin hem de kurucunun bu gelişime ve değişime ayak uydurması şarttır. Uydurulamadığı takdirde işletme devamlılığını sürdüremeyecek hale gelmektedir.

### **1.3.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri**

Bu evre aile işletmesinin yeni bir sürece girdiği ve herkes tarafından bilinen kurallar bütününe sahiptir. Birinci nesil aile işletmelerinde yaşanan sorunların büyük bir kısmı çözümlenerek büyüme dönemine girilmiş ve kurucu dışında olan aile fertleri de işletmede çalışmaya başlamıştır. Aynı zamanda bu evre kardeş ortaklığı evresi olarak da adlandırılmaktadır. Bu evrede büyüme ve gelişme ile beraber aile, işletme için yeterli kalabilir. Kurumsal yönetime geçişin ilk adımları da bu evrede atılmaya başlanır (Atagün, 2010: 20).

Bu tür aile işletmelerinde hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne iki veya daha fazla kardeş sahiptir. Bu kardeşlerin eğitim ve öğretim durumları, yaşları, emekleri, gereksinimlerindeki farklılıklar işletmenin yönetimini ve gelişimini etkilemektedir.

Kardeşlerden biri genellikle sermayeyi kontrol etmekte diğeri ise daha aktif rol almaktadır (Nakipoğlu, 2015: 13-14).

Büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde ilgi ve yetenekleri göz önüne alınmadan henüz eğitimlerini tamamlamamış olan çocuklar istihdam edilir. Kardeş ortaklıklarında borçlanma ihtiyacı azalırken likidite artar.

Aile işletmelerinin büyüme ve gelişme evresindeki özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Acar, 2014: 18):

- İşletmenin amaçlarının ne olduğu ve bu amaçlar için neler yapıldığı bu aşamada sorgulanmaya başlanmıştır.
- İşletme ailenin merkezidir ve çocuklar büyümüştür.
- Belli kurallar mevcuttur. Tam anlamıyla kurallar bütünü oluşturulamamıştır.
- Pazarda yerini bulan işletmenin finansman kaynaklarına ulaşması daha kolay bir hale gelmiştir.
- Aile içi değerler iş değerlerinden daha üstündür.

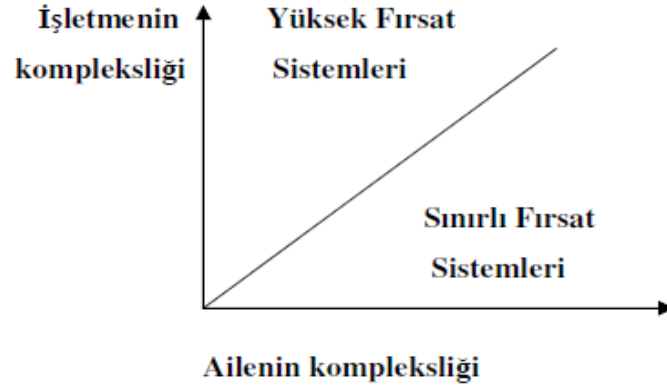
### **1.3.3. Karmaşık Aile İşletmeleri**

Bu tür işletmeler kardeş çocuklarının yönetimi ve mülkiyeti paylaştıkları işletmelerdir. Aile işletmelerinin diğerlerine göre daha fazla uzlaşma sorunu yaşanır. Birden fazla nesil bir arada bulunduğundan, aile üyelerinin yaşları, kariyerleri ve deneyimleri birbirinden farklı olmaktadır. Kurumsallaşma ihtiyacı çoktur. İşletme büyüdüğü için profesyonel yöneticiler de şirkette mevcuttur (Gölcü, 2018: 10).

Yönetim kurulu ortak sayısı arttığı için önemli olmaktadır. Yönetim kurulu çoğunlukla aile üyelerinden oluşmaktadır ve yönetim kurulunun gündemi işletmenin stratejik konuları yerine aile üyelerinin kişisel konularından oluşmaktadır. Bu nedenle strateji oluşturulurken yetersiz ve güçsüz kalınmaktadır (Aydiner, 2008: 60).

Şekil 1.2' de aile ve işletme arasındaki ilişkinin aileye etkisi görülmektedir.





**Şekil 1.2.** Karmaşık Aile İşletmelerinde Bireysel Fırsat Düzeyi

**Kaynak:** (Karpuzoğlu, 2000: 90)

Bu tür aile işletmelerinde, işletme aileden büyük ise aile üyelerinin mali yapıları güçlenir ve aileye kariyer fırsatı sunar. Aile işletmeden büyükse tam tersi durum söz konusu olur. Kişi başına düşen iş ve terfi azalacağı gibi maddi sıkıntılar da ortaya çıkmaya başlar. Aile ve işletmenin büyüklük oranı dengeli değil ise işletme strateji ve politikalarını yeniden oluşturur veya hissedar miktarını azaltır (Kıran, 2007: 19).

Bu evre şirketlerin olgunluk aşamasına geldiği evredir. Ürün ve hizmet satışı en yüksek seviyededir. Borçlanma ihtiyacı azalır, satış hacmi ve karlılık oranı yükselir. Şirketin piyasadaki imajı güç kazanır. Yazılı stratejik planlar oluşturularak şirket faaliyetleri bu doğrultuda uygulanır (Kıran, 2007: 20).

İşletmenin bu aşamasında çok sayıda aile üyesinin yer almasıyla bazı sorunlar meydana gelmektedir. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Yüce, 2011: 11):

- Aynı ailenin üyesi olup farklı coğrafyalarda yaşayan, farklı kültürlerde yetişip farklı bilgi ve deneyime sahip kişilerin aynı amaç uğruna bir arada bulunması çatışmalar için ortam yaratmaktadır.
- Aile üyeleri yönetime katılmadığında, kendilerine yeterli bilgi verilmediği ve şirkette aktif bir konumda olmadıkları için rahatsızlık duyarak işletme hakkında eleştirilerde bulunurlar.

- Birbirlerini rakip olarak gören aile üyelerinin, kendi menfaatleri uğruna hareket etmeleri, işletmenin belli bir büyüklüğe ulaşmış olması ve işletmenin devrinin kime yapılacağına seçilmesinde çatışmalar ortaya çıkmaktadır.
- Yönetme yeteneği olmayan ve eğitim almamış aile üyeleri, sadece aile üyesi oldukları için işletmede aktif olmayı istemektedirler. Bu durum da hem işletme için bir tehdit olmakta hem de aile içi problemlere neden olmaktadır.
- İşletmede aile dışından olan ortaklar yer almaya başladığından, işletmenin başına geçecek olan kişinin seçilmesinde karmaşıklıklar ortaya çıkmaktadır.
- İlk kurulan işletmenin kar oranında azalma olması ve grup karlılığının düşmesi ciddi bir problem oluşturmaktadır.
- Varis olacak adayların etrafında bu evrede çıkar çevreleri oluşabilmektedir.

#### **1.3.4. Sürekli Olmayı Başarabilen Aile İşletmeleri**

İş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli olduğu, kurumsallaşma öğelerini yoğun şekilde taşıyan aile işletmeleridir. İşler ön plandadır ve işi yürütecek olan kişilerin sahip olması gereken özellikler, ihtiyaçları olan yetkiler ve sorumluluklar ve çalışma koşulları belirlenmektedir (Günel, 2005: 19-20).

Aile bireylerinin öncelikli hedefleri işletme hedefleridir. Bu nedenle, faaliyetlerin sırasında kan bağı ve güvenirlilik değil işler ön planda olmaktadır.

Bu tür aile işletmeleri, müşteri memnuniyetine odaklı, karlılık amaçlarının yanı sıra toplumdaki imajının olumlu olmasını hedefleyen işletmelerdir. Bölümlerin başarısı değil şirketin başarısı için çalışılır ve takım çalışması önemlidir.

Bu evrede asıl ihtiyaç olan görev ve vizyonu belirleme, uzun vadeli stratejik planlamaları yapma, karlılık ve müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Daha stratejik olan işletmenin kendine özgü sorunları hala mevcuttur. Bu sorunlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Yıldırım, 2007: 29):

- İşletme görünüşte kurumsal olarak görünse de tutumu yeniliklere karşı sert olmaktadır ve ailevi geleneklerin bazılarına bağlı oluşu yeniliği engellemektedir.
- Şirket bünyesinde profesyonel olarak bulunan çalışanlara karşı aile üyesi olan çalışanların yerli yersiz eleştirel yaklaşımları aile değerlerinin ön planda tutulduğunu göstermektedir.
- İşe uygun olmayan aile bireylerinin işletme bünyesine alınmaması aile içinde sorunlar oluşturarak ailenin bölünmesine neden olabilmektedir.

Aile işletmelerinin geçirmesi gereken tüm evreleri geçirerek sürekli olmayı başarabilen aile işletmeleri, bu evrelerdeki sorunları atlatabilmiş ve gelecekte karşılaşılabilecek olan sorunlar için de önlem almışlardır (Güleş, 2013: 19).

#### **1.4. AİLE İŞLETMELERİ SİSTEM MODELLERİ**

Ailenin manevi boyutu ağırlıktayken, kar amacı güden ticari bir kuruluş olan işletmelerin maddi boyutu ağırlıkta olmaktadır. Bu iki sistemin birleşmesiyle birbirinden farklı roller ortaya çıkmaktadır

Bu iki rolün birbirine karışmaması için yapılan çalışmalar ile dört farklı model geliştirilmiştir. Bunlar (Güleş, vd., 2013: 45):

- İki daire modeli olan aile sistem teorisi modeli,
- Üç daire modeli,
- Dört daire modeli,
- SFB modeli olan aile işletmelerinde sürdürülebilirlik modelidir.

##### **1.4.1. İki Daire Modeli (Aile Sistem Teorisi)**

Birbirine zıt olan aile ve işletme sistemleri, sosyal alt sistemler olarak düşünülerek bu modeli geliştirilmiştir.

Bu teoriye göre, ailelerin kalıplaşmış rolleri, ilişki kurma şekilleri ve belirli bir etkileşim düzenleri vardır. Aile, sahip olduğu kurullarla belirli bir amaç uğruna çalışır.

Aile içinden ya da dışından kişiler ile açık ya da kapalı bir şekilde ilişki içine girer. Aile işletmesinde çalışmayan aile üyeleri rol, kural ve ilişki kurma yönünden farklıdır. Aile işletmede ve aile içerisinde aynı tarzı benimserse sorunlarla karşılaşır. Aile içinde normal karşılanabilecek bir davranış işletme içerisinde uygunsuz olabilmektedir. İki sistem rolleri birbirinden farklıdır. Örneğin, aile işletmesinde genel müdür olarak çalışan ferdin aile içerisinde de genel müdür gibi davranması doğru olmayacaktır (Kıray, 2010: 25).

**Tablo 1.5.** Aile ve İşletmeler Açısından Sistem Değerleri

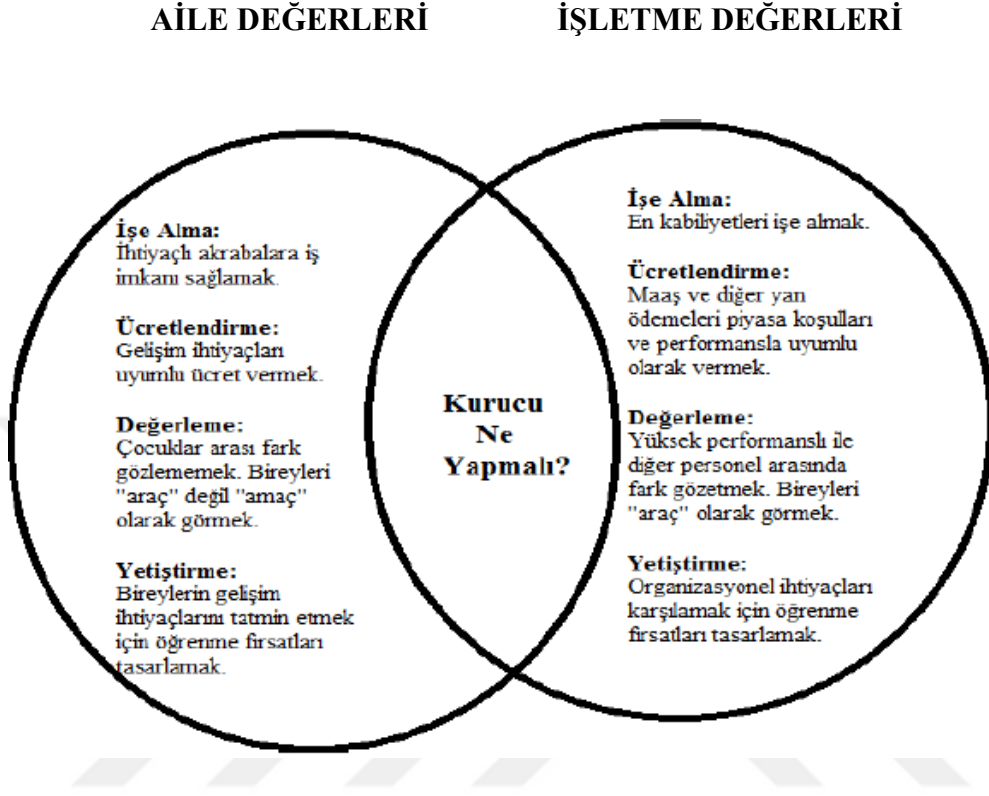
| <b>Aile Sistemi</b>             | <b>İşletme Sistemi</b>            |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| Çocukların yetiştirilmesi       | Kar elde edilmesi                 |
| Gözetilen insanların var olması | Üreten insanların var olması      |
| Koşulsuz şekilde kabullenme     | Performans beklentisi             |
| Otoritenin genişliği            | Otoritenin rollere bağlı olması   |
| Bağların duygusal olması        | Bağların gerçekçi olması          |
| Kanbağının Sonsuza dek sürmesi  | İlişkilerin geçici olması         |
| İlişkilerin biçimsel olmaması   | İlişkiler biçimsel olması         |
| Zaman çerçevesinin geniş olması | Zaman çerçevesinin sınırlı olması |

**Kaynak:** (Güleş, vd., 2013: 46 )

Tablo 1.5 incelendiğinde aile sistemi ve işletme sistemlerinin rollerinin birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Örneğin; aile sisteminde duygusal bağlar önemliyken işletme sisteminde gerçekçi bağlar önemli olmaktadır (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 499).

Aile sisteminde önemli olan kan bağıdır. İçeride dönük ve değişime kapalı olan, duygusal kararların alındığı sistemlerdir. İşletme sisteminde maddi boyut önemlidir.

Geçici ilişkilerin var olduğu dışı dönük ve değişime açık sistemlerdir. Her iki sistemin temel farkları arasında denge kurulamazsa sorunlar oluşur (Nakıpoğlu, 2015: 6).



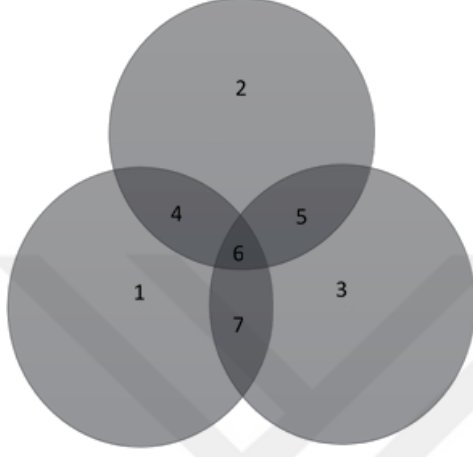
**Şekil:1.3.** Aile ve İşletme Değerleri

**Kaynak:** (Güleş, 2013 : 48)

Bu modelde iki alt sistemin sınırları açık bir şekilde belirlenmelidir. Aile üyelerinin, ailede ve işletmede aynı tarzı benimsemeleriyle sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Aile içinde uygun görülen bir davranış, işletme ortamında uygun görülmebilir. Kimin hangi sistem içerisinde yer aldığı bilinmemesi diğer bir sorundur. Bu ayrımın yapılması için örgütsel düzenleme gereklidir. Bu iki sistem, kriz ve çatışma dönemlerinde veya ani değişimlerde birbirine kenetlenmelidir. Devamlılığını sağlamak için, kurumsallaşmak amacıyla çabalayan aile işletmeleri işletme ve aile sistemlerini dengede tutmalıdır (Güleş, 2013: 47-49).

### 1.4.2. Üç Daire Modeli

Tagiuri ve Davis, aile, işletme ve mülkiyet olmak üzere üç alt sistemin olduğu kanısına vardıkları iki daire modelini yaptıkları araştırma sonucu geliştirmişlerdir (Erdirençelebi, 2012: 56).



Şekil 1.4. Üç daire modeli

**Kaynak:** (Nakıpoğlu, 2015: 7)

Şekil 1.4' te gösterilen üç daire modelinde, birinci daire aile üyelerini, ikinci daire işletme sahiplerini ve üçüncü daire işletme çalışanlarını temsil etmektedir. Kesişim alanları değerlendirildiği zaman yedi ayrı alan oluşmaktadır.

Şekil 1.4'te aile, işletme ve mülkiyet dairelerinin birbirleriyle kesişerek yedi farklı alanı ortaya çıkarmıştır. Bunlar (Aydiner, 2008: 88; Nakıpoğlu, 2015: 6):

1. İşletmede çalışmayan, hissesi olmayan aile üyesi,
2. İşletmede çalışmayan, hissesi olan ama aile üyesi olmayan,
3. İşletmede çalışan, hissesi ve aile üyesi olmayan,
4. İşletmede çalışmayan, hissesi olan aile üyesi,

5. İşletmede çalışan, hissesi olan aile üyesi olmayan,
6. Aile üyesi, hissedar ve işletmede çalışmaktadır.
7. Aile üyesi, hissedar değil fakat işletmede çalışmaktadır.

**1. İşletmede çalışmayan, hissesi olmayan aile üyesi:** Genellikle çocuklar, damatkar ve gelinlerin yer aldığı alandır. İşletme ile bağlantıları olmasa bile belli dinamiklere sahiptirler.

**2. İşletmede çalışmayan, hissesi olan ama aile üyesi olmayan:** Hisleri vardır ancak aile üyesi değildirler. İşletmede çalışmazlar. Bu alandakiler işletme mülkiyetine sahip kişilerle kendilerini kıyasladıklarında sorunlar yaşanmasına sebep olmaktadır (Emekçioğlu, 2013: 53).

**3. İşletmede çalışan, hissesi ve aile üyesi olmayan:** İşletmede profesyonel olarak çalışan yöneticilerdir. Bu kişiler kendilerini hisse sahibi ve ailenin üyesi olan kişiler ile kıyasladıklarında sorunlar yaşanmasına sebep olmaktadır (Sırkıntıoğlu, 2011: 11).

**4. İşletmede çalışmayan, hissesi olan aile üyesi:** Kardeşler ve yakın akrabalar bu alanı oluşturmaktadır. Genellikle gelir dağılımı konusunda sorun yaşamaktadırlar.

**5. İşletmede çalışan, hissesi olan aile üyesi olmayan:** Aile üyesi olmayıp işletmede hissesi olanların diğer aile üyesi çalışanlarla sorunlar yaşamaktadırlar.

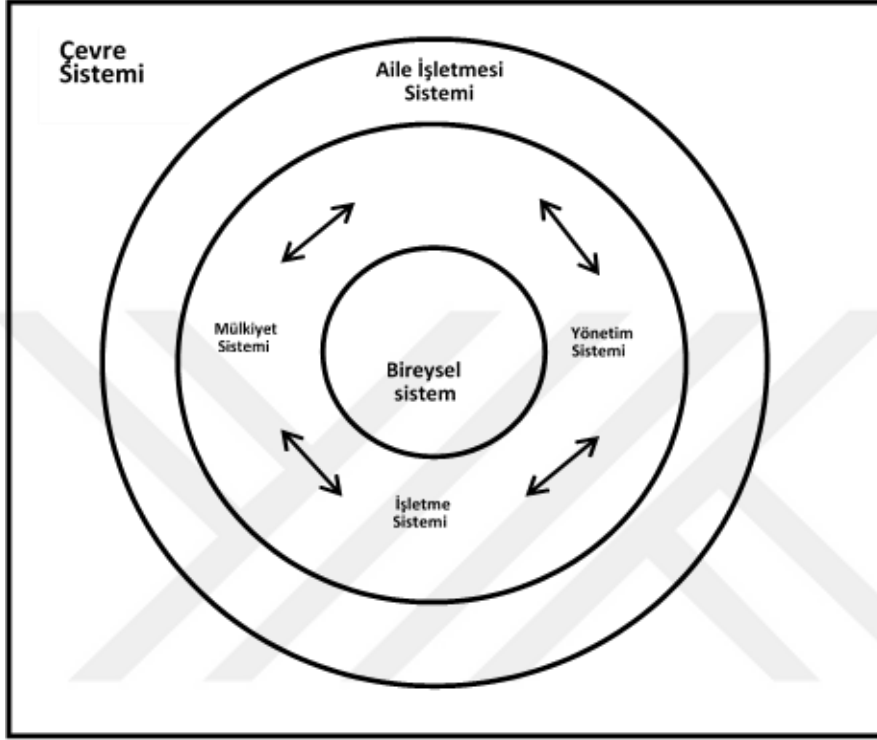
**6. Aile üyesi, hissedar ve işletmede çalışmaktadır:** Genellikle kurucu, tek patron ve genel müdür gibi pozisyonları kapsamaktadır. İşletmedeki en zor pozisyonda olanlardır.

**7. Aile üyesi, hissedar değil fakat işletmede çalışmaktadır:** Mülkiyet hakları bulunmamaktadır ve karar vermede yetikili değildirler. Bu alanda ikinci veya üçüncü derece kan bağı olanlar bulunmaktadır.

Günümüz aile işletmelerinde de üç daire modelinde bulunan alan grupları yer almaktadır. Farklı alanlarda bulunan insan grupları farklı çıkar gruplarını oluşturmaktadır. İşletmenin, ailenin ve hisse sahiplerinin farklı beklentileri çatışmayı tetiklemektedir. Çatışmanın etkili bir şekilde yönetilebilmesi için üç daire modeli fayda sağlayabilir (Ateş, 2003: 25).

### 1.4.3. Dört Daire Modeli

Klein' e göre aile, mülkiyet, işletme ve yönetim, aile işletmesinin karşılıklı etkileşim içerisinde olan alt sistemlerinden oluşur. Çevre sisteminin dikkate alınması diğer modellerden ayırır (Güleş, vd., 2013: 53).



Şekil 1.5. Dört daire modeli

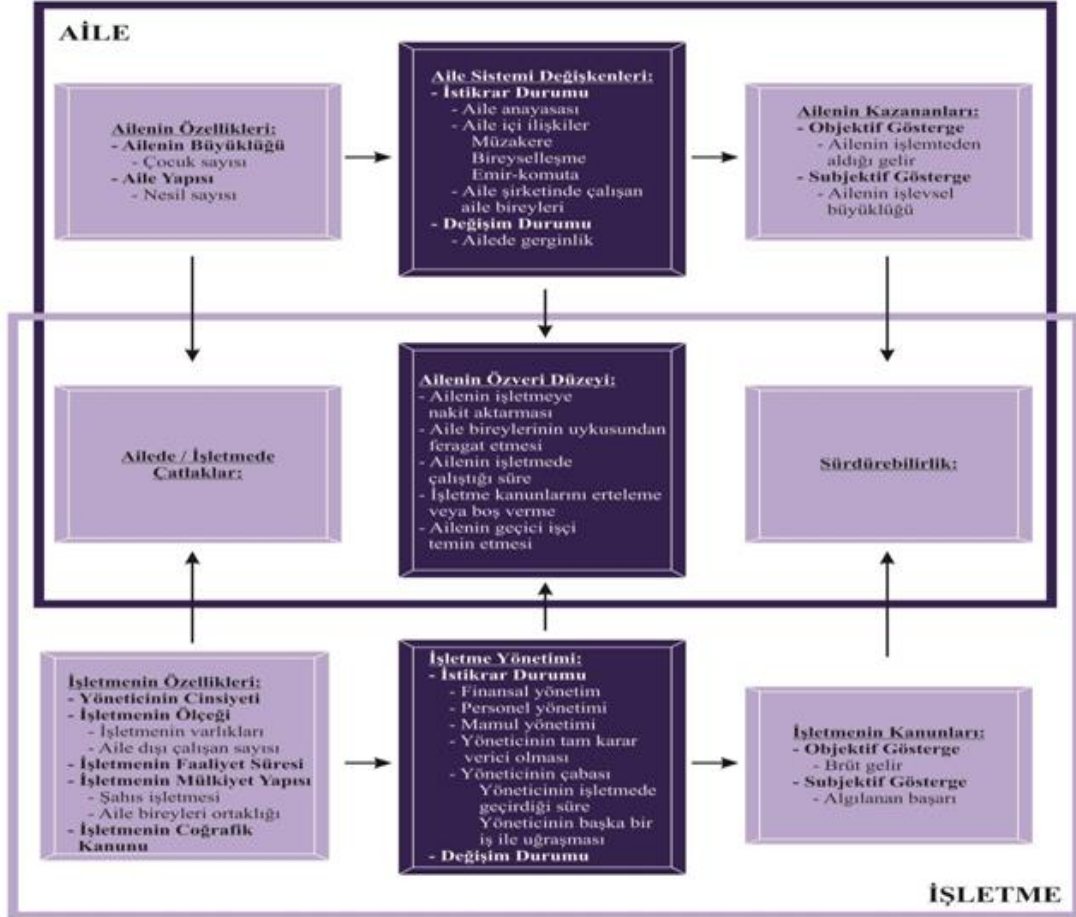
**Kaynak:** (Güleş, vd., 2013: 53)

Şekil 1.5' te görüldüğü gibi aile işletmesi kapalı bir sistem olarak ele alınmış ve çevre ile ilişkisi göz ardı edilerek yüklendiği roller ortaklık ile gelen mülkiyet hakkı ve hissedarlık gibi roller, işletmedeki çalışma durumundan kaynaklanan roller ve yönetim kademesinden kaynaklı roller olarak dört gruptan oluşur (Birincioğlu ve Acuner, 2015: 500; Güleş, vd., 2013: 45).



#### 1.4.4. Sürdürülebilirlik Modeli

Bu model Stafford ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Ana noktası aile ve işletme alt sistemleridir (Güleş, vd., 2013: 59).



Şekil 1.6. Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli

**Kaynak:** (Güleş, vd., 2013: 59)

Şekil 1.6' da gösterildiği gibi bileşenler birbiri ile etkileşim halindedirler. Birbirlerini etkileyip birbirlerinden etkilenmektedirler. Ailelerin ve işletmelerin birbirleri ile olan uyumlu etkileşimleriyle aile işletmelerinde sürdürülebilir başarı sağlanabilmektedir.

## 1.5.AİLE İŞLETMELERİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Ekonomik açıdan incelendiğinde aile işletmeleri, diğer işletmelere göre daha hızlı gelişmekte ve büyümektedirler. Ancak bu durum kısa sürede yok olmalarına engel değildir. Kısa sürede yok olmamak için aile işletmeleri avantajlarını daha iyi kullanıp, dezavantajlarından da uzak durarak orantılı büyüme yolu seçmelidir (Akça, 2010: 6).

### 1.5.1. Aile İşletmelerinin Avantajları

Aile işletmelerinin avantajları finansal, yönetsel ve örgüt kültürü açılarından ele alınabilir. Aile işletmelerinin avantajları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Çalışkan, 2011: 19; Fındıkçı, 2014: 100; Kıray, 2010: 16; Güleş, vd., 2013: 33-36):

- Aile işletmeleri finansal problemlerini aile içerisinde çözmektedirler. Bunun nedeni de işletme sermayelerinin çoğunluğunun öz kaynaklardan oluşmasıdır.
- Yeni yatırımlarda, idari ve teknik konularda kararları daha çabuk almaktadırlar.
- Ekip ruhuyla hareket edebilmelerinin nedeni biz bilincinin kısa zamanda gelişmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bilinç aile birliğini de kuvvetlendirmektedir.
- Diğer işletmelere göre aile işletmelerinde istikrar ve devamlılık daha etkindir. İşletmelerin çoğunda yöneticiler sık sık değişmekte ve yöneticiyle beraber yönetim anlayışı da değişmektedir. Aile işletmelerinde ise kurucu hem işletme sahibi hem de yönetici olarak yönetimdeki devamlılığı sağlayabilmektedir.
- Sosyal çevrenin ve iş çevrelerinin kazanılması ailenin tanınmışlığı neticesinde olmaktadır.
- Nesilden nesile aktarılma amacıyla kurulan aile işletmelerinde yeni kuşakların işletmeye uyum sağlamasını kolaylaştırmak için kurucu, tecrübesini sonraki kuşaklara aktarmaktadır. İş küçük yaşta işin içinde öğrenen aile bireyleri öğrendiklerini zamanı gelince yeni kuşaklara aktarmaktadırlar ve yeni kuşaklar yönetim kadrosunda yer alacağı zaman sorun yaşamayarak ve daha kolay uyum sağlamaktadırlar.
- Çok esnek hareket etme potansiyeline sahiptirler,
- Planları uzun vadeli yaparken diğer işletmelere göre daha az zorlanmaktadırlar.

- Dış borçlanma olmadığından ya da daha az olduğundan işletmenin piyasadaki durumu hakkında olumsuz düşünceler oluşmayabilmektedir.
- Ailenin tanınmışlığıyla işletmenin sosyal ve iş çevrelerinde kabulü daha kolay olmakta, para ve zamandan tasarruf sağlanmaktadır. Ailenin şöhretiyle kredi almada, halkla ilişkilerde ve işletme faaliyetlerinin yürütülmesi gibi konuların gerçekleştirilmesinde avantajlı olmaktadır.
- Aile ve işletme bir bütün olduğundan finansal sorunları ve aile iflasını önlemek için ellerinden geleni yapmaktadırlar.
- Kültür, değer ve yetiştirme koşullarının benzerlik gösterdiği aile işletmelerinde iletişimin rahatlığı ve işletme içi huzur sağlanmış olmaktadır.
- Çoğu insanın özel hayatında ve iş hayatında yaşadığı güven sorunları, kişilerin en çok güvendiklerinin aileleri olmalarından dolayı aile işletmelerinde daha az görülmektedir.

Ayrıca, ailenin sahip olduğu nakit, menkul ve gayrimenkuller sermaye sorununda, fon temininde aile işletmelerinin yararlandığı kaynaklar olmaktadır. Öz kaynağın sermayenin büyük bir kısmını oluşturması işletmeleri dışarıya karşı daha güçlü kılmaktadır (Yıldız, 2006: 21).

Bununla birlikte, aile işletmelerinin bir diğer avantajı da elde edilen karın aile bireylerine dağıtılmadan kurumun gelişmesi ve devamlılığı için kullanılabilmesidir (Ak, 2010: 65).

Aile işletmelerinde bireyler birbirlerini tanıdığından ekip ruhundan maksimum seviyede yararlanabilirler. Bu sayede, iş yürütülürken aile bireyleri herhangi bir konuda bir sorunla karşılaştıklarında birbirlerinin eksiklerini kapatırlar. Sahiplenme duyguları yoğun, yüksek performans sergileme ihtimali de fazladır.

Kurum kültürü aile işletmelerinde daha kolay oluşmaktadır. Aile birlikteliği sayesinde iletişim, inanç, değer ve tutumlar arasında benzerlikler oluşur. Bu durumda örgüt kültürünün oluşumunu ve paylaşımını kolaylaştırarak çalışanlarca kabul oranını artırır. Çalışanlar arasında kurallar kolay ve çabuk benimsenir (Yıldız, 2006: 23).

### 1.5.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Aile işletmelerinin dezavantajları aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Fındıkçı, 2014: 100; Güleş, vd., 2013: 33-36; Aydın, 2011: 31; Yüce, 2011: 15):

- İşletmecilik kurallarının önüne ailelerin öncelikleri geçmektedir. İşletmenin diğer çalışanlarını olumsuz yönde etkilemekte olan, akrabaları kayırma olarak adlandırılan nepotizmdir.
- İşletmenin büyümesini yavaşlatan dış borçlanmaya sıcak bakmamasıdır.
- Gelirlerini servet olarak aktarmaları işletme sermayesi olarak kullanmamaları işletmenin gelişme ve büyümesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.
- Ailenin içerisindeki tartışma ve çatışmalar işe yansımakta ve işletmeyi olumsuz yönde etkileyebilmektedir.
- Aile bireylerinin birbirleri ile olan rekabeti işletme geleceğini tehlikeye atabilmektedir.
- İşletmenin personel seçerken önceliğini aile değerlerine vererek, yetenekli ve bilgili kişilerin işletme bünyesinde olamamasına yol açabilmektedir.
- İşletmedeki denklik ve ücretlendirme konularında kurucu sorun yaşayabilmektedir.
- Yeni nesilden kime yönetimin bırakılacağı birçok işletmeyi parçalanmaya kadar götürebilmektedir.
- Merkeziyetçi yönetimde yani otoritenin belli bir grup elinde toplandığında aile bireylerinin yetkilerini devretmelerine olumlu bakmamaları, işletmelerin gelişmelerini ve büyümelerini olumsuz etkileyebilmektedir.
- Yönetimdeki aile üyeleri değişim ve yenilikler karşısında risk almaktan korkarak direnç gösterebilmektedir ve bu durum da kurumsallaşmayı ve profesyonelleşmeyi zorlaştırmaktadır.
- Aile bireylerine kariyer ve terfi konusunda öncelik tanınması aile dışındaki personellerinin motivasyonunu düşürmektedir.
- Ortak mülkiyete dayalı olan aile işletmelerinde aile bireyleri işletmede çalışmasa bile işletme sisteminin içerisinde olmaktadır. Aile üyelerinin

harcamaları muhasebeleştirilirken sorun oluşturmakta ve muhasebenin kişilik kavramına aykırı davranılabilmektedir.

- Temettü dağıtımı önemli bir finansal sorundur. Yönetimde bulunanlar her yıl karın sermayeye aktarımını tercih ederlerken yönetimde bulunmayanlar yüksek miktarlarda temettü dağıtımı beklemektedirler.
- Aile işletmelerinde yetki bir kişide ya da belirli bir grubun elinde toplanmış merkeziyetçi bir yönetimde yeni neslin gelişimi yavaşlar.
- İşletmenin kurucusu olan aile büyüğü yetkileri elinde bulundurmak istediğinden kurucunun inanç ve değerleri işletme değerlerini şekillendirir. Böyle durumlarda çalışanlar yaratıcılıklarını sergileyemez, sorumluluk alamaz, kararlara katılamaz ve kendilerini işletmenin bir parçası olarak göremezler.
- Tutuculuk, aile işletmelerinde daha sık karşılaşılan bir durumdur. Mal sahibi yöneticiler profesyonel yöneticilere göre gelişmelere ve yeniliklere karşı daha tutucudurlar. Bu durum da işletmelerin büyümesini ve gelişmesini olumsuz yönde etkiler.
- Aile üyeleri arasındaki rekabet işletmede grupların oluşmasına neden olur. Aile işletmelerinin gurur kaynağı olan uyumu ortadan kaldırarak işletmeyi dağılma noktasına kadar sürükleyebilir.
- Bir başka dezavantaj da rol karmaşasıdır. Aile içerisindeki rol işyerine, işyerinde ortaya çıkan ise aileye yansıdığı zaman, aile bireyleri arasında rol çatışması yaşanabilmektedir.
- Aile kararlarıyla iş kararları iç içedir ve aralarında denge sağlanamazsa bu kararlar aile ve iş için tatmin edici verimliliği engeller.
- Yaşanan değişimler karşısında aile işletmesi mevcut kurum kültürüne bağlı kalmak için ısrar ediyorsa işletme olumsuz yönde etkilenecektir.

Aile şirketi olmanın dezavantajlarından biri de kurumsallaşmanın az olduğu aile işletmelerinde yöneten aile bireyi çalışamayacak duruma geldiğinde ya da öldüğünde ailenin diğer üyeleri arasında rekabet oluşmakta ve işletmenin başarısı ve geleceği tehlikeye girmektedir (Dökümbilek, 2010: 16).

## 1.6. AİLE İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR

Aile işletmeleri gibi kişilere bağlı faaliyet sürdüren işletmelerin ömürleri genelde kısa olmaktadır. Bunun nedeni de aile işletmelerinin duygusal bağlara ve yapıya sahip olmasıdır. Büyüklerin çocuklar arasında cinsiyet ayırımı yapmaları, akrabalıklar nedeniyle işletmeye katılanlar, kuşak çatışmaları, aile üyelerinin yüksek beklentilere sahip olması, ihtiyaçlarından fazla harcama yapmaları ve aile üyelerinin aile içerisindeki ilişkilerini işletmelere yansıtması aile işletmelerindeki en önemli sorunlardandır (Nakıpoğlu, 2015: 21).

Bütün işletmelerde olduğu gibi aile işletmelerinde de çatışma yaşanması kaçınılmazdır. İyi ve etkili bir şekilde yönetilen işletmelerde yaşanan çatışmalar olumlu sonuçlara neden olurken kötü yönetilen işletmelerde işletmeye zarar vermektedirler.

Çatışmaların nedenleri ise aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir. Bunlar (Yıldız, 2006: 49; Nakıpoğlu, 2015: 17):

- Kişilerin farklı yeteneklere sahip olması, farklı değer yargıları ve amaçlarından dolayı oluşan kişilik farklılıkları,
- Kişilerin olayları değerlendirme şekillerinden kaynaklı algılama farklılıkları,
- Kişilerin ve işletmelerin amaçlarının birbirinden farklı olması,
- İletişim eksiklikleri,
- İşletmede alınmış olan bir kararın bazı kişilerin çıkarlarını olumsuz olarak etkilemesi,
- Kişilerin sahip oldukları güçleri kaybetme korkularından kaynaklı işletme içi güç savaşları,
- Yetersiz sermaye,
- İyi şekilde bilgi ve belge akışı sağlanamaması,
- Stratejik düşünememe,
- Maliyetlerin kontrol edilememesi,
- Aile içindeki sorunların işe yansıtılması,

- Piyasa değişimlerini gözlenmesinin ve tahmin edilmesinin yetersizliği,
- Yöneticinin yönetme biçiminin neden olduğu anlaşmazlıklar,
- Para, mülk, eşya gibi kaynakların kullanımından kaynaklanan çatışmalar,
- Gelecek nesle devir planlamasının yapılamaması,
- Teknolojide yaşanan hızlı değişimlerin neden olduğu çatışmalardır.

Bir aile işletmesinde birden fazla kuşağın görev alması kuşak çatışmalarına neden olmaktadır. Kuşaklar arasındaki iş deneyimi, otorite ve aralarındaki iletişim açılarından farklılıklar yaşanmaktadır. İşletmede görev almaya başlayan ikinci kuşak kurulu bir düzene girdiği için birinci kuşak gibi işleri daha ileriye götürmeyi düşünmeden refah içerisinde yaşamayı tercih etmektedirler.

**Tablo 1.6.** Eski Kuşak ve Yeni Kuşağın Görüşlerinin Karşılaştırılması

| <u>Eski Kuşağın Görüşleri</u>   | <u>Yeni Kuşağın Görüşleri</u>   |
|---|---|
| Daha fazla tecrübe sahibi olduklarını iddia etmektedirler.  | Daha yüksek eğitim derecesine sahip olduklarını iddia etmektedirler.  |
| Rollerini çalışanlara müdahale etme ve onlara yardım etme olarak algılamaktadırlar.                     | Rollerinin yetenekli çalışanlar almak ve onlardan performans beklemek olarak algılamaktadırlar.                                   |
| Problem çözmenin patronun görevi olduğuna inanmaktadırlar.  | Problem çözmenin bireysel sorumluluk olduğuna inanmaktadırlar.  |
| Çalışanların kontrol edilmesi görevinin patrona ait olduğunu vurgularlar.                               | İşi en iyi şekilde yapma sorumluluğunun çalışanlara ait olduğunu vurgularlar.   |
| Bireylerin çoğunluğa uyması gerektiğine inanırlar.  | Bireylerin kendi yetenek ve potansiyellerini maksimize etmesi gerektiğini düşünürler.   |
| İşlerin birbirinden kesin sınırlarla ayıramayacağına inanırlar ve her şeye kanşırırlar.                 | Patronların kendi işiyle uğraşmaları gerektiğini ve çalışanları kendi işlerini yapmada serbest bırakmaları gerektiğine inanırlar. |
| İşin örgüt dizaynı ve yapısından çok daha önemli olduğuna inanırlar.                                    | Örgüt dizaynı ve yapısının daha önemli olduğunu vurgularlar.  |
| Yöneticilerin çalışanlara problemlerini çözmede yardımcı olmaları gerektiğini düşünürler.               | Yöneticilerin hedefler koymalarına ve bu hedeflere ulaşmaları gerektiğine inanırlar.  |
| Yeni kuşakların karmaşık yönetim metotları uyguladıklarından şikayetçidirler.                           | Eski kuşağın işleri modası geçmiş usullerle yaptığından yakınmaktadırlar.   |
| Yeni kuşağın değişimci ve hızlı sonuçlar almak peşinde olmasından şikayetçidirler.                      | Eski kuşağın değişime direnmesinden ve statik olmasından rahatsızdırlar.  |
| Yeni kuşağın işletmeyi yönetecek tecrübeye sahip olmadığı kaygısını taşırlar.                           | Eski kuşağın gücü elinde bulundurmasından ve kendilerine yetki verilmemesinden yakınırırlar.                                      |
| İşletmenin büyüme sürecinde çalışanları kendilerinin kontrol etmeleri gerektiği inancındadırlar.        | Şirketin modern bir şirket olduğu imajını güçlendirmek için müşterilerin akseptansına sahip olmaları gerektiğine inanırlar.       |
| İşletmede etiğin önemli olduğunu vurgularlar.   | İşletmede stratejinin önemli olduğunu vurgularlar.  |
| Yeni kuşağın batılı yönetim konseptlerini uygulama durumunda güçlüklerle karşılaşacağına inanırlar.     | Eski kuşağın kendilerine yönetim konseptlerini test etme imkanı vermemelerinden yakınmaktadırlar.                                 |
| Bireyin yeteneklerinin sınırlı olduğuna ve sahip olunan yeteneklerle yetinilmesi gerektiğine inanırlar. | Başarı ve büyüme için birçok fırsat olduğuna inanmaktadırlar.   |

**Kaynak:** (Nakıpoğlu, 2015: 34)



Yaş, eğitim, cinsiyet gibi farklılıklara göre aile işletmelerinde adil olmayan davranışlar ve görevlendirilmeler yapılmaktadır. Bu durum da güven duygusunu zayıflatmakta ve aile üyeleri arasındaki dayanışmayı azaltarak aralarındaki ilişkinin sağlıklı olmasına neden olmaktadır (Nakıpoğlu, 2015: 24).

Aile işletmelerinde diğer işletmelerde olan işe göre adam yerleştirme kuralının tersine adama göre iş kuralı uygulanmaktadır. İşletme sahipleri önemli mevkilerde yetenek, bilgi, beceri ve deneyimlere sahip olmasa bile aile üyelerinin yer almasını tercih etmektedirler. Bu duruma nepotizm denmektedir. Bu aile işletmelerinin en fazla eleştiri aldığı konu olmaktadır (Nakıpoğlu, 2015: 25).

Nepotizm; latince kökenli bir kelime olup, nepot kökünden yeğen sözcüğünün türevidir ve verasetin yakın akrabalara devredilmesi anlamına gelmektedir. Aile işletmelerinin diğer çalışanları aile üyelerinin kazandıkları haklardan faydalanamamaktadır. Bu durumda da çalışan memnuniyetleri ve örgüte bağımlılıkları azalarak iş verimi düşmektedir. Nepotizm artıka işteki stres de artmaktadır. Bu durum sadece aile üyesi olmayanlar değil aralarında akrabalık bağı olanlar arasında da çatışmalara neden olmaktadır (Garih, 2004: 79).

Nepotizmin işletmeye verdiği olumsuzluklar aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir. Bunlar (Nakıpoğlu, 2015: 26):

- Akrabalık ilişkilerinin zedelenmesine ve nesiller arası çatışmalara,
- Aile işletmelerinde çalışmak zorunda olan kişilerin işi benimsememesine,
- Aile üyesi olmayan kişilerin, adaletsiz görev dağılımından dolayı motivasyon ve moral düşüklüğüne,
- Kariyer aşamalarının belirsizliğine,
- Terfi ve ücretlendirmelerdeki dengesizliğe,
- Çalışanlar arasında haksız rekabete,
- İşletme içi iletişimsizliklere,
- Hedeflerin belirsizliğine ve verimin düşüklüğüne,

- Görev, yetki ve sorumlulukların belirsizliğine,
- İşletmede alınan kararların, aile üyesi dışından kişilerin dahil edilmemesine,
- İşletmenin; misyon, vizyon ve değerlerinin diğer çalışanlarca benimsenmemesine,
- İşletmenin yeni fikirlere ve gelişime daha temkinli davranmasına yol açmaktadır.

Nepotizmin aile işletmeleri için olumsuz yanları olduğu gibi bazı olumlu yanları da bulunmaktadır. Bunlar, aile üyelerinin birbirlerini tanıyarak olması, ortak dili kullanmaları, maneviyat duygusu, gelir kaynaklarının ortak olması ve işletmeyi gelecek nesillere aktarmak için daha fazla çaba sarfetmeleridir.

Aile içi ilişkiler ve işletme ilişkilerinin karmaşık olması aile işletmelerinin çoğunun kısa ömürlü olmasının en önemli nedenlerinden birisidir. Aileye sonradan katılmış olan gelinler ve damatlar işletmelerdeki karmaşıklığa ve ilişkilerin bozulmasına neden olmaktadır. Sahip oldukları farklı kültürler ve hayat tarzları yeni katıldıkları ailede uyum sorunu yaşamalarına neden olmaktadır. İşletmede çalışsa da çalışmasa da işletme ortaklarının eşlerini iş hayatlarına karışması sonucunda sorunlara neden olabilmektedirler.

Aile işletmelerinin finans yapıları diğer işletme yapılarından farklılık göstermektedir. Bu nedenle de finansal yönetimleri zor olmaktadır. Aile üyesi çalışanların profesyonel olmayan davranış ve alışkanlıkları işletmenin finans yapısını önemli derecede etkilemektedir.

Aile işletmelerinde, işletme devamlılığı ve piyasa değerinin en yükseğe çıkarılması açısından, finansal yapının oluşturulmasında öz sermayenin güvenilirliğini korumak, kısa vadeli borç ile uzun vadeli borç arasındaki optimal bileşeni kurmak, yeterli karlılık sağlamak, likiditeyi korumak ve işletme ortaklarının refahını, servetini bugünkü değerini maksimize etmek gerekmektedir (Nakıpoğlu, 2015: 41).

Aile işletmeleri işletme kasasını aile kasası gibi gördüğünden kasadan kontrolsüz şekilde para çekilmekte ve nakit sıkıntısına düşülebilmektedir. Özellikle ikinci kuşak harcamalarını daha bilinçsiz şekilde yapmaktadır. Aile üyeleri, yaşam standartlarını yükseltmek amacıyla mevcut bulunan kaynakları tüketerek işletmeyi zor duruma sokmaktadır. Genellikle ihtiyaç duyulan tüm giderlerin ödemeleri peşin ödemeyle karşılanmaktadır. Ekonomideki istikrarsız durum, piyasalarda meydana gelen tıkanıklık ve tahsilat yapamama gibi durumlar da nakit sıkıntısına yol açmaktadır.

Aile işletmeleri girişimcinin öz kaynağı ile kurulduğundan bu durum işletmeler için büyük avantaj olmaktadır. Bu nedenle yabancı kaynaklara karşı çekingen yaklaşmaktadırlar. Özellikle birinci kuşaktaki krediye sıcak bakmama düşüncesi kuşaklar arasında çatışmalara neden olmaktadır. Ancak daha sonraki dönemlerde işletme büyüyüp geliştikçe dış kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. İşletmeler değişim ve gelişimler karşısında faaliyetlerini sürdürebilmek için dış kaynaklardan yararlanma ihtiyacı duymaktadırlar (Yurtadur, 2015: 91).

Aile işletmelerinde stok yönetiminden kaynaklanan sorunlar da oluşmaktadır. Yetersiz stoklar veya ihtiyaçtan fazla stoklar işletmeleri zor duruma sokmaktadır. Stokların yetersiz olmasıyla üretim kesilerek müşteri kayıplarına neden olmaktadır. Stok fazlalığı ile stoklarda kırılma, modası geçme, bozulma gibi nedenlerle işletmeler zor durumda kalmaktadırlar (Nakıpoğlu, 2015: 49-50).

Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ile yaşanacak sorunlar doğru orantılı olmaktadır. Aile işletmeleri kurumsallaşmadığı takdirde gerekli olan nitelikler, yetkiler ve sorumluluklar, yönetimin gelecekte kimde olacağının belirsiz olması ve geleneksel kurallara bağlı bir yönetim sorunların şiddetini artırmaktadır (Nakıpoğlu, 2015: 21).

Kurumsal yönetim açısından aile işletmelerinde meydana gelen sorunlar aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir. Bunlar:

- Yanlış istihdam politikalarının uygulanması,
- Sorumlulukların ve yetkilerin belirsizliği,
- Merkeziyetçi bir yönetim biçimi,
- Aile kültürünün değişimlere karşı direnç göstermesi,
- Yaşanan çıkar çatışmaları,
- Veriye dayalı olan analizlerin önemsenmemesi,
- Kurucunun olaylara kendi penceresinden bakması,
- Belli bir devir planının olmayışı,
- Hissedarların, işletmenin karar mekanizmalarında sermayelerinin paylarından çok yer alma istekleri.

Aile işletmelerinde karşılaşılan bir diğer önemli sorun ise işletmeyi kuran girişimci öldüğü zaman genellikle işletmelerin faaliyetleri sona ermekte ya da el değiştirmektedir. Kurucu, aile üyeleri arasından bir sonraki yöneticiyi seçmek zorundadır. Bu seçim genellikle ailenin en büyük oğlu olmaktadır. Bu durum da diğer aile bireyleri arasında kıskançlıklara ve çatışmalara neden olmaktadır (Güleş, vd., 2013: 328).

Aile işletmelerinde yaşanan sorunların kaynakları bilindiği takdirde çözüm bulunması daha kolay olmaktadır. Aile işletmelerinin yaşam sürelerinin kısa olması çatışmalara yol açan problemlerin önemsenmemesinden ve önlem alınmamasından kaynaklanmaktadır. Aile içerisindeki sorunlar ve işletme sorunları olaylara duygusal açıdan bakıldığı için birbirine karıştırılmaktadır ve problemler daha da büyümektedirler.

Aile işletmelerinin sürekliliği konusunda Peter Drunker'ın, önerdiği beş altın kural vardır. Bunlar (Yıldız, 2006: 52-53):

1. İş yerinde çalışan aile üyeleri, en az aile üyesi olmayan çalışanlar kadar yetenekli ve çalışkan olmalıdır,

2. Çok küçük olan aile işletmeleri hariç, tüm aile işletmelerinde kilit görevlere aile dışından profesyonel kişilerin atanması gerekliliği her geçen gün artmaktadır,

3. Aile işletmesinin yönetiminde kaç aile üyesi olduğuna bakılmadan, tepe pozisyonlardan en az bir tanesi akraba olmayan bir kişi tarafından doldurulmalıdır,

4. İşler daha içinden çıkılmaz hale gelmeden, yönetim geçişi (devri) konusu, ailenin ve işin içinde olmayan bir kişinin önderliğinde mümkün olduğunca erken halledilmelidir,

5. Ailenin amacı işletmeye hizmet etmek olduğu sürece her ikisinin de sürekliliği sağlanır. Eğer işletme aileye hizmet etmeye başlarsa, ikisinin de sonu iyi olmaz.

Aile işletmelerinin sürekliliğini koruyabilmesi şirket için en önemli unsurdur. Sürekliliği sağlayabilmek için işletmeler kendi içerisinde bazı kurallara uymalıdır. Bu nedenle aile işletmelerinde başarıya ulaşmak için (Nakıpoğlu, 2015: 28):

- Aile ilişkileri samimi, güvene dayalı, etkili bir iletişim içerisinde olmalıdır.
- İş ve görev tanımları yazılı kurallar halinde oluşturulmalıdır.
- İşletmedeki bütün çalışanlar için eğitimler ve yönetim geliştirme sistemleri uygulanmalıdır.
- Aile bireyleri gelecek nesillerin devamı ve mülkiyet gibi konularda küçük yaşlardan itibaren eğitime başlanmalıdır.
- Toplumla duyarlı, güçlü bir işletme kimliği oluşturulmalıdır.
- İşletme çalışanlarına karşı adaletli olmalıdır.
- Çalışan aile üyeleri en az aile üyesi olmayan çalışanlar kadar yetenekli ve bilgi sahibi olmalılardır.
- Değişime açık, hızlı kararlar alınan, araştırmaların sürekli yapıldığı, yenilikleri takip eden bir işletme anlayışı benimsenmelidir.
- Kayıt dışı işlemlerin de yer aldığı, muhasebe ve raporlama düzeni kurulmalıdır.
- İşletme içerisinde çalışan aile bireyleri aile üyesi olmayan işletme çalışanları kadar çalışmalıdır. Aile üyesi olmayan yüksek kapasiteli çalışanlar işletmelerde uzun süre kalmayarak daha profesyonel olan işletmelerde çalışmak

istemektedirler. Böyle durumlarla karşılaşan aile işletmeleri de ayrılan çalışanların yerine daha düşük maaş karşılığı bir aile bireyini işe alarak işletmenin kurumsallaşma sürecini uzatmaktadırlar.

- İşletmelerin üretim, finans ve pazarlama gibi bölümleri bilgi birikiminin önemli olduğu bölümleridir. Aile işletmelerinde bu bölümlerde çalışan aile bireyleri yeterli düzeyde bilgi birikimine sahip olmalıdırlar. Sahip değillerse ve yine de bu bölümlerde çalışıyorlarsa işletmeler başarısızlığa uğramaktadır.
- Fikir ve görüşler otoriteyle dayatma yoluyla değil çalışanlarla birlikte alınmalıdır.
- Aile işletmelerinde beraber çalışan kardeşler kendi çocuklarının yönetimde yer almasını isteyeceklerinden birbirlerine rakip hale gelmektedirler ve bu durum işletmelerin parçalanmasına yol açabilmektedir. Şirket aileye değil aile şirkete hizmet etmelidir.

Aile işletmelerinde karşılaşılan bir başka önemli sorun ise hile sorunudur. Tespit edilmesi ve ortaya çıkartılması çok zor olan birçok hile vardır ki, bu hilelerin boyutları için gerçek rakamlara ulaşmak zordur ve sadece tahmin edilebilmektedir. Aile işletmeleri de olumsuz bir imaj oluşturmamak ve işletme personelinin de aile üyelerinden olması gibi nedenlerle tespit edilen hileleri kendi aralarında halletmektedirler. Yapılmış olan hile, hilenin boyutları ve maliyeti gizli tutulmaktadır.

Hile nedeniyle azalan ürün standartları ve aile işletmelerinde meydana gelen zararlar hilenin tespit edilmesi ve engellenmesi için birtakım önlemlerin alınmasını zorunlu kılmaktadır. Çalışmamın ikinci bölümünde hile konusuna daha ayrıntılı şekilde bilgiler verilecektir.

Aile işletmelerindeki sorunlar kısa sürede tespit edilmeli ve çözümlenmelidir. Eğer sorunlar kısa sürede çözümlenmiyorsa profesyonel yöntemler ve destekler alınmalıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE HİLE

Hile, insanlığın var olduğu ilk günden bugüne süregelen ve her zaman işletmelere ciddi tutarlarda zarar veren hatta iflas etmelerine neden olan ahlak dışı eylemdir. Her işletmede hile yapmak isteyen dürüst olmayan insanlar bulunabilmektedir. Bu nedenle hile riski her zaman mevcut olan bir durumdur. Bu bölümde hile kavramı ele alınarak hilenin özellikleri, hile belirtileri ve hilenin nasıl önlenebileceği konuları üzerinde durularak hilenin önlenmesindeki sorumlu taraflar incelenmeye çalışılmıştır.

#### 2.1. HİLE KAVRAMI

Hile kavramının herkes tarafından kabul görmüş tek bir tanımı bulunmamaktadır. Buna rağmen hilenin özünde, bir kişiyi veya işletmeyi zarara uğratabilecek şekilde, kişisel kazanç sağlamak amacıyla yapılan aldatma faaliyetleri yatmaktadır (Akdemir, 2010: 32).

Hile; haksız menfaat sağlamak için yapılan aldatıcı ve sahtekâr davranışlar yapılması; aldatmak, gizlemek ve güvene zarar vermek ile sonuçlanan yasa dışı olan bir eylemdir. Bu eylemler fiziki veya şiddete bağlı olmayan eylemlerdir. Hile, şahsen veya işletmeler tarafından kişisel veya ticari bir avantaj sağlamak amacıyla, para almak, mülk edinmek veya hizmet sağlamak için yapılmaktadır (Erdem, 2014: 3).

Genel olarak hile, komplo, zimmet, yolsuzluk, hırsızlık, sahtecilik, gizli anlaşmalar, rüşvet, güveni kötüye kullanma ve dolandırıcılık gibi kavramları içermektedir. Hile eyleminde çalışan, işletmenin varlıklarını ve kaynaklarını kasti olarak kullanmakta ve ele geçirerek haksız kazanç sağlamaktadır (Bozkurt, 2016: 60).

Muhasebe biliminde ise hile; kasıtlı olarak bir işletmenin varlıklarının ve kaynaklarının yanlış kullanılması veya uygulanmasıyla bir çalışanın kişisel yarar sağlamaya çalışması olarak ifade edilebilmektedir (Abdioğlu, 2007: 121).

Bir başka tanıma göre; sahtekarlık, yolsuzluk, usulsüzlük gibi düzensizliklerin kasıtlı olarak yapılmasıdır. Hile ve usulsüzlükler finansal tablolara yanlış bilgilerin eklenmesi ya da eklenmesi gereken tutarların veya açıklamaların kasıtlı olarak finansal tablolara dahil edilmemesinden dolayı ortaya çıkan yolsuzluklardır (Güredin, 2010: 134). Muhasebe hatalarının bilgisizlik ve dikkatsizlik sonucu oluşmasına karşın muhasebe hileleri kasıt unsuru taşımaktadır. Kasıt failin hukuka aykırı bir fiil işlemekte olduğunu bilmesi ve bu fiili isteyerek yapmasıdır (Özbirecikli, 2006: 5).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi hile, kasıt içeren bir eylemdir. Bu nedenle ortaya çıkarılması zordur. Hile, aldatma ve gizlemeyi içerisinde barındırır. Bu eylemlerin aynı anda oluşması da hilenin bulunmasını zorlaştırır.

İşletmelerde hile ile ilgili güçlü önlemler alınsa da, hile her zaman var olabilecek bir eylemdir. Dürüst olmayan insanlar her yerde var olduklarından şirketin büyüklüğü ve etkili bir kontrol yapısı ne kadar güçlü olursa olsun hile her zaman olmaktadır. Ahlak kurallarına duyarlı olmayan, kendi çıkarlarını her şeyden önde olduğuna dair bir inanç taşıyan kişiler hile yapmaya uygundur. Bu durumda psikolojik yapıdan dolayı hile her zaman var olabilen bir yapı olmaktadır.

Çoğu aile işletmeleri uzman kişileri istihdam etmeye yetecek kadar mali güce sahip değildirler. Bu işletmelerde finansman, pazarlama, muhasebe gibi departmanların işleri mevcut personeller tarafından yürütülmektedir.

Bu nedenlerle örf, adet, ahlak ve vefa her alanda olduğu gibi aile işletmelerinde de çok önemlidir. Bu özellikler işletme sahipleri, yöneticileri ve çalışanları arasında sağlam bir güven ortamı sağlamaktadır. Ayrıca samimiyet ve güven işletme içerisindeki problemlerin daha çabuk ve açık şekilde ortaya çıkmasını sağlamaktadır.





**Şekil.2.1.** Hile

**Kaynak:** (Akdemir,2010: 33)

Globalleşme, artan rekabet ortamı ve ekonomik krizler tüm işletmeler için hileyi artıran unsurlardır. Bununla beraber işletmenin faaliyet sektörü, nasıl yönetildiği ve işletme çalışanları işletmelerdeki hile üzerinde etkili olmaktadır.

Hile sonucu elde edilecek fayda, hile için katlanılacak maliyetten fazla oldukça hile eylemi gerçekleşmeye devam edecektir. Bunu fayda-maliyet analizi olarak da açıklayabiliriz. Yani yarar maliyetten fazla oldukça hile eylemi gerçekleşecektir.

Yarar maliyet unsurları formüle edilirse, çıkardığı dengeler aşağıdaki gibi olmaktadır (Bozkurt, 2016: 400).

Hileden Beklenen Yarar = Ödül x Fırsat x Tekrarlanma Oranı

Hileden Beklenen Maliyet = (Ortaya Çıkma Olasılığı) x Cezalar + Giderler + Etik Maliyetler.

Hilenin gerçekleşmesi için, hile için riskin belirlenmesi, hilenin oluşması için teşvikler, baskı ve fırsatların değerlendirilmesi gibi faktörlerin bulunması gerekmektedir.

## 2.2. HİLENİN ÖZELLİKLERİ

Hile tanımlamaları farklı şekillerde yapılabilse de hilenin özellikleri aşağıda yer almaktadır (Bozkurt, 2016: 60):

- Hile, gizli sürdürülen bir faaliyettir,
- Hile, hile yapan kişiye doğrudan ve ya dolaylı olarak fayda sağlama amacını taşımaktadır,
- Kasıt unsuru bulunmaktadır,
- Kurban aldatılmaktadır,
- Hangi durumda olursa olsun hileye maruz kalan kişi ya da işletme zarar görmektedir.

Hilenin işletmeye neden olabilecek zararları ise şu şekilde sıralanmaktadır (Akdemir, 2010: 34):

- Kişilerin itibarı olası ceza davaları ile zedelenebilmektedir.
- Hile nedeniyle meydana gelebilecek zararlar, hilelerin araştırılması sırasında gerekli olan maliyetler, hukuki davalar vb. gibi maliyetler doğrudan finansal etki yapmaktadırlar.
- Hile nedeniyle mevcut müşterilerin kaybedilmesi, yöneticilerin dikkatinin dağılması, yeni iş fırsatlarının kaybı ve işletmelerin değer kaybı dolaylı olarak maliyetlere neden olabilmektedir.
- Hile, işletmenin itibarını zedelemektedir.
- İşletme hisselerinin fiyatlarının düşmesine neden olmaktadır.
- Yetenekli çalışanlara olumsuz etki etmektedir.

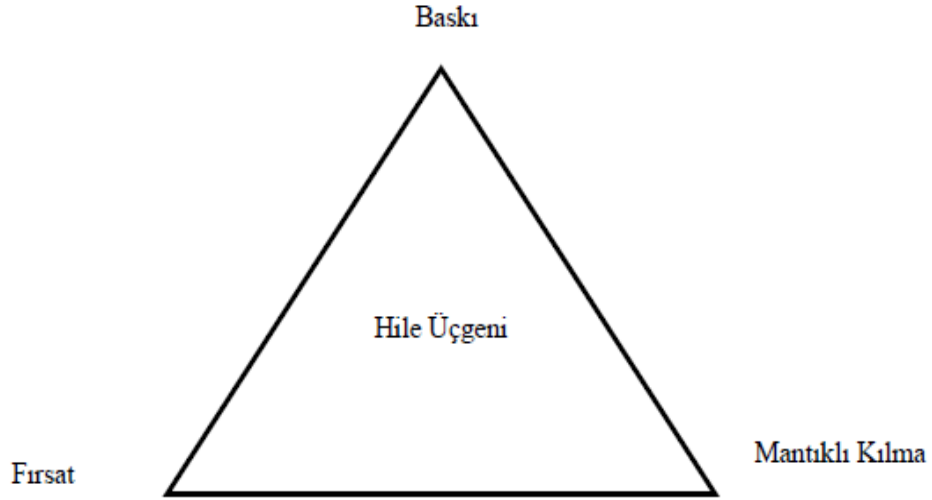
Hile, para ile ifade edilebildiği gibi yolsuzluk ve ahlaki olmayan davranışlar şeklinde de ifade edilebilmektedir. Hileyi oluşturan insanlar olduğundan dolayı, yapılmış olan ya da yapılabilecek olan bütün hile türlerini belirlemek oldukça zordur.

Hilekâr, sistem açıklarını bularak hile yapmaya çalışmak isterken işletmeler de hilelerden korunmak amacıyla sistemler geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Hile, aşamaları olan ve anlık olmayan bir durumdur. Hile yapmaya başlayan kişiler bu eylemi devam ettirmektedirler. Zamanla hilenin miktarı ve tutarı artarken yakalanmamanın vermiş olduğu cesaretle yapılan hileleri saklamak için gösterilen özen ve titizlik azalmaktadır. Ortaya çıkmadığı için devam eden, zaman içerisinde büyüyen ve önemli tutarlara ulaşan hileler bulunmaktadır.

Hilenin analiz edilebilmesi için temel hile unsurlarının bilinmesi gerekmektedir. Bu unsurlar şunlardır (Bozkurt, 2016: 11):

- Baskı,
- Fırsat,
- Mantıklı kılmaktır.



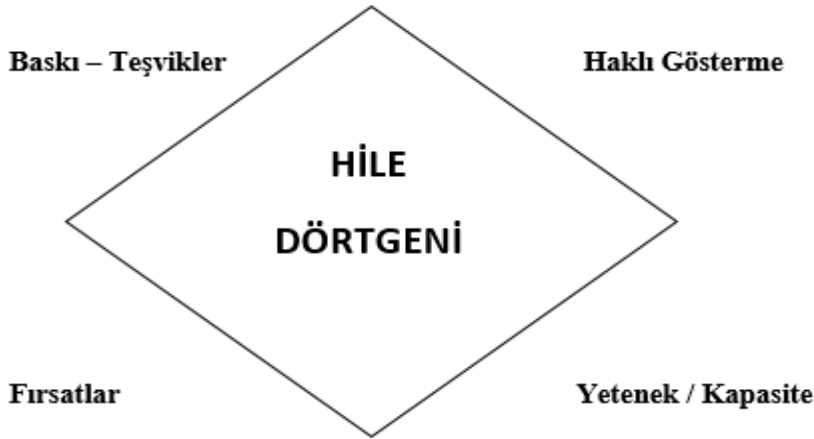
**Şekil 2.2:** Hile Üçgeni

**Kaynak:** ( Karabınar ve Akyel, 2009: 692)

Baskı, fırsat ve mantıklı kılma unsurları şu şekilde açıklanabilmektedir (Göçgüner, 2013: 13-14);

- Baskı, hilenin yapılması için motivasyon sağlayan unsurdur. Genellikle mali zorluklar nedeniyle oluşmaktadır. Açgözlülük, muhtaçlık, hızlı büyüme sağlamak, finansman ihtiyaçlarını karşılamak ve kötü performansı silmek de baskı unsurunun faktörleri arasında yer almaktadır.
- Fırsat, hilenin yapılması için imkân sağlayan durumlar ve ortamlardır. Dürüst olmayan hilekâr, hile yapabilmek için baskı unsurunu da taşıyorsa hile yapması hızlanmaktadır. Fırsat unsurunun ortadan kaldırılması önemlidir. Burada da görev yönetim kademesine düşmektedir.
- Mantıklı kılma yani haklı gösterme unsuru hile yapanların kendilerini haklı görmelerini ifade etmektedir. Baskı ne kadar artar ortam ne kadar uygun olursa haklı gösterme unsuru da o kadar artmaktadır.

Hile üçgeni ile hileli finansal raporlama ortamı, hileli finansal raporlamanın diğer aktörleri olan işletmeler ve denetçiler gibi aktörler tarafından daha anlaşılır hale getirilmiştir. Ancak ilerleyen dönemlerde hile üçgeni teorisine yapılan çeşitli katkılarla hile dörtgeni adı altında yeni bir teori ortaya atılmıştır. Bu teori aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Uçma, 2010: 30).

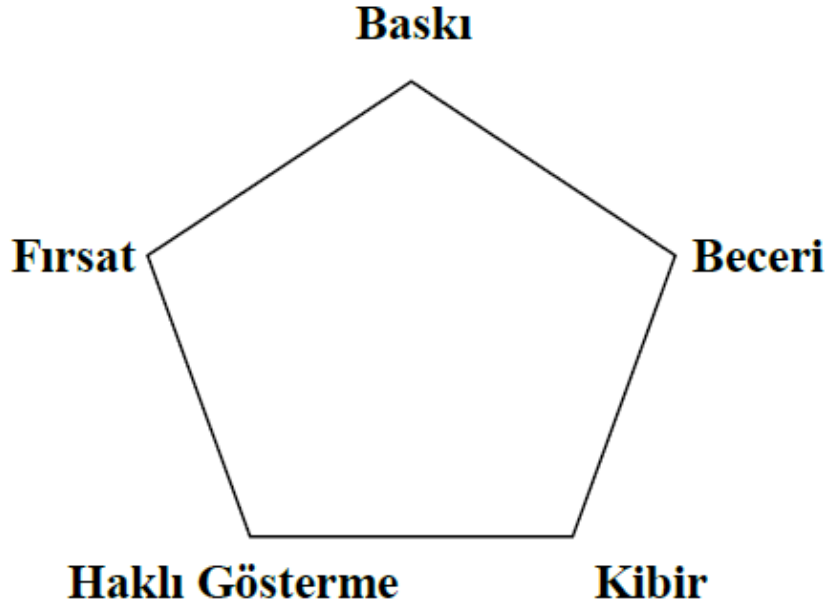


Şekil 2.3. Hile Dörtgeni

**Kaynak:** (Uçma, 2010: 30).

Şekil 2.3' te görüldüğü gibi, Wolfe ve Hermanson yapmış oldukları araştırmalar ile hile ile ilgili unsurları yeniden değerlendirerek hile üçgeninde yer alan unsurların yanı sıra hilenin tespit edilebilmesi için bireyin yeteneği ve kapasitesinin önemli ölçüde rol oynadığını görmüşlerdir. Bu noktadan hareket ederek hile dörtgeni teorisini ortaya atmışlardır. Hile dörtgeni teorisine göre hile unsurları; baskı ve teşvikler, fırsatlar, haklı gösterme ve yetenekler ile kapasite şeklindedir. Buradan anlaşılacağı gibi hilenin tespit edilmesi ve önlenmesi için kişilerin yetenekleri ve kapasiteleri büyük önem taşımaktadır (Uçma, 2010: 30).

Marks, 2009 yılında, 1950-2000 yılları arasındaki işletmelerin özelliklerini karşılaştırarak işletmelerin buldukları çevrenin daha çok karmaşıklaştığını gözlemleyerek yeni bir model geliştirmiştir. Günümüz koşullarına klasik hile üçgeninde yer alan unsurların cevap vermede yetersiz kaldığını belirterek hile beşgeni teorisini ortaya atmıştır. Bu teori aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Gökten, 2018: 662).



**Şekil 2.4.** Hile Beşgeni

**Kaynak:** (Gökten, 2018: 662)

Şekil 2.4' te görüldüğü gibi hile üçgeninde bulunan üç unsura ek olarak beceri ve kibir unsurları eklenmiştir. Beceri, hile yapan kişinin işletmenin iç kontrol açıklarını lehine kullanarak hile yapabilme kabiliyeti olarak tanımlanmıştır. Kibir ise hile yapan kişinin kendisini diğer çalışanlardan daha üstün görerek hile yapmayı kendisine hak olarak görmesidir. Kibir veya vicdan eksikliği, kurumsal politikaların ve prosedürlerin şahsen uygulanmadığına inanan kişi için kendini üstün görme ve hak sahibi olma veya aç gözlülük gibi tavırlara neden olmaktadır (Gökten, 2018: 662).

Süreç anlayışı içerisinde, tipik bir hile, açıklaması aşağıda yapıldığı şekilde akış izlenerek yapılmakta ve ortaya çıkarılabildiğinde ise yargı aşamasına geçilmektedir (Kandemir, 2010: 19) ;

- Baskı/ihtiyaç/güdü,
- Fırsat/kontrol zafiyetleri,
- Suçun gerekçelendirilmesi (haklı çıkarılması),
- Suçun işlenmesi (hilenin yapılması),
- Hile nesnesinin nakde çevrilmesi,
- Hilenin gizlenmesi,
- Risk faktörlerinin teşhis edilmesi,
- Denetimin başlaması,
- Hile incelemesinin başlaması,
- İdarî çözüm süreci ve idarî cezalar (hile yapan kişilerin görevden uzaklaştırılması),
- Yargısal soruşturma süreci,
- Kovuşturma ve dava açma süreci,
- Yargısal cezalar (para ve hapis cezaları).

### **2.3. İŞLETMELERDE HİLE TÜRLERİ**

Hile türleri, genel olarak çeşitli şekillerde sınıflandırılabilmektedir. Bunlar; yönetim hileleri, çalışan hileleri, yatırım hileleri, satıcı hileleri ve müşteri hileleridir.

Bu hile türlerine; malların kalitelerinin farklı gösterilmesi, harcamaların yanlış bildirilmesi, bordro hileleri, nakit hırsızlığı, varlık hırsızlığı, vergi ödememek, vergiden kaçınmak, sahte malları gerçekmiş gibi satmak, hileli finansal raporlama, sigorta primlerinin yatırılmaması, çek hileleri, hileli sigorta beyanları, bilgisayar ve teknoloji yoluyla işlenen e-suçlar örnek verilebilmektedir.

**Tablo 2.1.** Hile Çeşitleri

| HİLE ÇEŞİTİ      | KURBAN                           | HİLEYİ YAPAN  | AÇIKLAMA                                       |
|------------------|----------------------------------|---------------|--|
| Çalışan Hilesi   | İşveren                          | Çalışanlar    | Çalışan Hırsızlık Yapar                        |
| Yönetim Hileleri | Finansal Tablolarla İlgilenenler | Tepe Yönetimi | Finansal Tablolar Olduğundan Farklı Gösterilir |
| Yatırım Hileleri | Yatırımcılar                     | Bireyler      | Yatırıma Para Yatırılır                        |
| Satıcı Hileleri  | Alım Yapan İşletmeler            | Satıcılar     | Fiyatlar Şişirilir ve Sevk Olmadan Para Alınır |
| Müşteri Hileleri | Satış Yapan İşletmeler           | Müşteriler    | Satıcı Aldatılır                               |

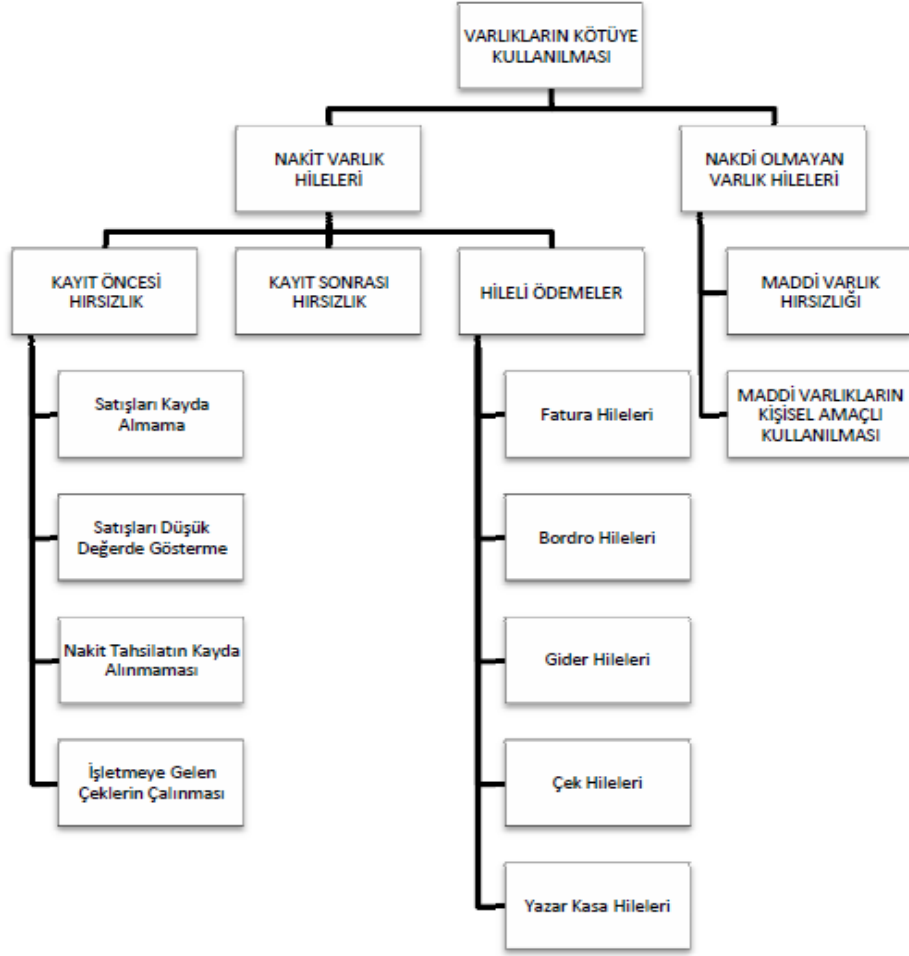
**Kaynak:** (Bozkurt, 2016: 65)

### 2.3.1. Çalışan Hileleri

Çalışan hileleri, meslek hilesi ya da zimmet şeklinde hırsızlık olarak da isimlendirilebilmektedirler. Bir çalışanın işletme varlıklarını kurallara aykırı olarak kullanması ve ya bu varlıklara el koyması yoluyla işvereni dolandırmasıdır. Bu hileler doğrudan ya da dolaylı olarak yapılabilmektedirler. Çalışan, işletmeden nakit para, demirbaş, stok v.b. varlıkları doğrudan hile yoluyla çalarak ya da işletme aracılığıyla dolaylı olarak müşterilere yarar sağlayıp onlardan rüşvet alarak bu tür hileleri gerçekleştirebilmektedirler (Bozkurt, 2016: 64).

Bir çalışanın işletmenin varlıklarını kullanmasıyla veya ele geçirmesiyle gerçekleştirdiği bu hile türünün işletmeye maliyeti diğer hile türlerine göre daha azdır ve işletmelerde meydana gelme sıklığı daha fazla olmaktadır.

Varlıkların kötüye kullanılması ile ilgili sınıflandırma Şekil 2.5'te gösterilmiştir.



Şekil 2.5: Varlıkların Kötüye Kullanılması

**Kaynak:** (Akdemir, 2010: 36 )



Varlıkların kötüye kullanımı, genellikle işletmenin alt kademelerinde çalışanlar tarafından aşağıdaki şekillerde gerçekleştirilmektedir (Güredin, 2010: 135):

- Tahsilatları zimmete geçirmek,
- Stokların kişisel olarak kullanılması veya satmak amacıyla çalınması,
- İşletmenin, almadığı mal veya hizmetler için gerçek dışı satıcılara ödeme yapması ya da ödeme yapmış gibi göstermesi,
- İşletmenin maddi varlıklarının veya fikri mülkiyet haklarının çalınması,
- Varlıkların kişisel amaçlar için kullanılması,
- İşletmeden ayrılmış çalışanlara ödeme yapılmış gibi gösterilmesidir.

Varlıkların kötüye kullanılmasında, varlıkların çalınması ile bu çalınmaya bağlı olarak ortaya çıkan yanlışlıklar birbirinden farklı olmaktadır. Örneğin; varlıklar çalınmıştır, diğer varlıkların şişirilmesiyle örtülmüştür; hırsızlık, gelirler olduğundan düşük gösterilerek veya giderler olduğundan fazla gösterilerek örtülmüştür. Bu iki durum da finansal tabloların genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun bir şekilde sunulmamasına neden olmaktadır (Güredin, 2010: 135; Erdoğan, 2002: 21).

Çalışan hileleri için varlıkların kötüye kullanılmasının yanında, işletme sırlarını başkalarına vermek, görev ihlali yapmak veya yasal olmayan uygulamalar yapmak örnek olarak verilebilir (Uçma, 2011: 3).

### **2.3.2. Satıcı Hileleri**

İşletmeye mal ve hizmet satan satıcılar tarafından gerçekleştirilmektedir. Satıcı işletmeye sattığı malları kalitesiz ya da değerinden yüksek bir tutarla teslim edebileceği gibi hiç teslim etmemekte ya da eksik teslim etmektedir. Anlaşma karşılığı teslim edilmesi gereken mal, anlaşılan miktardan az ve kalitesiz teslim edilen ya da hiç teslim edilmeyen mallar için fatura düzenleyebilmektedirler. Satıcı hilelerinin tüm dünyada özellikle kamu kurumlarına karşı yapıldığı görülmektedir (Bozkurt, 2016: 64).

### 2.3.3. Yönetim Hileleri

İşletmelerde en sık rastlanan hilelerdir. İşletme yöneticileri tarafından gerçekleştirilmektedirler. Hile yapma amaçları vergi matrahını azaltmaya yönelik, gider ve masrafları olandan yüksek göstermeye yönelik vb. gibidir. Bu hilelerde mali tablolar olduğundan farklı gösterilmektedir. Bir diğer adı da hileli finansal raporlamadır. Bu şekilde işletme durumu olduğundan daha iyi ya da daha kötü gösterilmektedir. Bu eylemleri gerçekleştirirken finansal tablo kalemlerini değiştirmektedirler. Özellikle yatırımcılar, devlet kurumları ve kredi verenler hedef alınmaktadır (Erdem, 2014: 6).

İşletmeler, konumlarını güçlendirmek için işletmeyi olduğundan iyi göstermektedirler. Yönetim hilelerine bir örnek vermek gerekirse yakın zamanda uluslararası camiada gerçekleştirilen “Enron Skandalı” ciddi bir örnek olarak verilebilir (Erdem, 2014: 7).

İşletme yöneticileri tarafından yapılan, bütün üçüncü kişilere önemli zararlar verebilecek, yalnızca kendilerine veya işletme sahiplerine avantaj sağlayabilecek düzenlemeler iki ana grupta incelenmektedir. Bunlar (Bozkurt, 2016: 15-22):

- İşletmeyi olduğundan iyi gösterebilecek düzenlemeler,
- İşletmeyi olduğundan kötü gösterebilecek düzenlemeler şeklindedir.

İşletmeler, birbirinden farklı yöntemler kullanarak giderleri yükseltmekte veya gelirlerini az göstererek karlarını olduğundan düşük göstermekte ve buna bağlı olarak da daha az vergi ödemektedirler. Bu durum da, devletin en önemli gelir kaynağını olumsuz etkilemektedir. Bu gibi düzenlemeler daha çok orta ölçekli ve daha küçük işletmelerde etkin olmaktadır. İşletmelerin karlarını az göstererek, verginin daha az ödenmesine yönelik düzenlemeler, işletmeler büyüdükçe etkisini yitirmektedir. İşletmeler büyüdükçe kendilerini daha iyi göstererek işletme ile ilgili üçüncü kişileri yanıltılması ve onlardan yararlanılması yoluna gidilmektedir. Yani, küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletmenin durumunu olduğundan kötü gösterme amacı; büyük

ölçekli ve özellikle de halka açık işletmelerde ise işletmenin durumunu olduğundan iyi gösterme amacı kendini göstermektedir (www.alomaliye.com 07.06.2020)

İşletme yönetimi tarafından yapılan ve en önemli hilelerden biri olan hileli finansal raporlama diye adlandırılan hileler, finansal tablolar ile oynanarak veya değiştirilerek yapılan, hile türleri arasında işletmeye en büyük zararı veren ve en az yapılan hile türüdür (Bozkurt, 2016: 65).

İşletme yöneticileri muhasebedeki hile yöntemlerini kullanırken muhasebedeki beş döngüyü kullanmaktadırlar. Bu döngü aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Bekçioğlu, vd., 2013: 9):

- Satışlar ve tahsilatlar,
- Satınalmalar ve tediyeler,
- Ücret bordroları ve personel,
- Stoklar ve ambarlar,
- Sermayenin sağlanması ve geri ödemeler şeklindedir.

Finansal tablolarda tahrifata neden olan ve usulsüzlük olarak tanımlanan hile kavramı muhasebe literatüründe yakın dönemlerde yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır. Finansal tablo hileleri, işletmenin gerçek durumunu yansıtmayacak şekilde kayıt, belge ve hesaplarının tahrif edilmesi, düzenlenmesi ve gizlenmesi olarak tanımlanabilmektedir. Yapılan işlemler kasti olduğundan gizlenme amacıyla yapılırlar, ortaya çıkartılması da zor olmaktadır.

Hileli finansal raporlamanın amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (Yurt, 2019: 14):

- Zimmetleri gizlemek,
- Ortakların birbirlerini yanıltmak istemeleri,
- Daha az kar dağıtımını yapmak istemek,
- Yolsuzlukları gizlemek,
- Teşviklerden haksız yere yararlanma isteği,

- Vergiyi kaçırma isteğidir.

Hileli finansal raporlama, öğretide genel kabul görmüş Ulusal Muhasebe Standartlarına uyulmaması eylemlerini içermektedir. Bunlara aşağıdaki şekilde örnekler verilebilmektedir (Özel, 2011: 2):

- Borçları (yabancı kaynakları) bilançoda olduğundan daha az göstermek ya da hiç göstermemek,
- Dönen veya duran değerleri olduğundan fazla göstermek,
- Dönem gideri niteliği taşıyan gider kalemlerini aktifleştirip, ileriki dönemlere aktarmak,
- Dönem gelirlerini ileriki dönemlere aktarmak,
- Şüpheli ya da tahsili mümkün olmayan alacakları saklamak (şüpheli alacaklara karşılık ayırmamak, değersiz alacakları zarar kaydetmemek),
- Yabancı parasıyla doğmuş borçları ve alacakları kur farkı tahakkuk ettirmemek veya olduğundan fazla ya da olduğundan az tahakkuk ettirmek,
- Duran varlıklara olduğundan fazla amortisman ayırmak veya hiç ayırmamak.

Vergi Usul Kanunu ile hileli finansal raporlama yasal bir yapı kazanmıştır. Bu yasal yapılanmaya göre, “(a) Vergi kanunlarına göre tutulan veya düzenlenen ve saklanan ve ibraz mecburiyeti bulunan,

1- Defter ve kayıtlarla hesap ve muhasebe hileleri yapan ve gerçek olmayan veya kayda konu işlemlerle ilgili bulunmayan kişiler adına hesap açanlar veya defterlere kaydı gereken hesap ve işlemlere vergi matrahının azalması sonucunu doğuracak şekilde tamamen veya kısmen başka defter, belge veya diğer kayıt ortamlarına kaydedenler,

2- Defter kayıt ve belgeleri tahrif edenler veya gizleyenler veya muhteviyatı itibariyle yanıltıcı belge düzenleyenler veya bu belgeleri kullananlar “vergi suçu” işlemiş sayılır” (2125 VUK md. 359/a.1.2).

Yönetim tarafından yapılan hile türleri genel olarak; hileli finansal raporlama, gerçeklerin yanlış sunulması, gerçeklerin saklanması, varlıkların zimmete geçirilmesi

(kötüye kullanılması), soygun/çalma, çıkar çatışması ve yasal olmayan uygulamalar olarak belirtilebilmektedir (Uçma, 2011: 3).

#### **2.3.4. Yatırım Hileleri**

Yatırımcıların aldatılarak değersiz ya da hiç yapılmayan yatırımlara para yatırmaları sağlanarak haksız kazanç elde edilmektedir. Yapılan bu hilelerin ispatı zordur ve ortada hileli bir davranış olduğunun kanıtı çoğu zaman yoktur (Mengi, vd., 2013: 31-39).

#### **2.3.5. Müşteri Hileleri**

Mal ve hizmet satın aldıkları işletmelere karşı müşterilerin yaptıkları, işletmenin zararıyla sonuçlanan hilelerdir. Müşteri tek başına ve ya işletme içerisindeki bir çalışanla beraber hileyi gerçekleştirebilmektedir. Bu hileleri düşük fiyatla ve ya ödeme yapmadan ya da ödemesi yapılmış gibi gösterilerek mal ve hizmet satın alarak yaparlar (Erdem, 2014: 8).

### **2.4. HİLE YAPANLARIN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ**

Hile yapan kişileri tek bir tipe indirgemek çok zordur. Kişiler, dış görünüşlerinde dürüst gibi gözükse de kişisel hayatında neler olup bittiğini kimse bilememektedir. Çaresiz kalan insanların her şeyi yapabilecek bir ruh haline sahip oldukları unutulmamalıdır.

Hile yapanların bazı ortak özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikleri taşıyanların hile yapabileceği kesin olmadığı gibi bu özellikleri taşımayanlar da hile yapmayacak değildir. Hile konusunu araştırmak için bu özellikler bir belirti niteliğinde kullanılabilir. Bu özellikler aşağıdaki şekilde belirtilmektedir (Yılmaz, 2013: 10-16; Bozkurt, 2016: 78-89; Erdem, 2014: 9-15 ).

## **Cinsiyet**

Bazı araştırma kuruluşlarının yapmış oldukları araştırmalara göre doksanlı yılların başından bu yana erkeklerin kadınlara oranla daha fazla hile yaptıkları görülmektedir. Bu süre içerisinde kadınların hile yapma sıklıkları artsa da erkeklerin üstünlüğünün devam ettiği tespit edilmiştir. Bu durumun açıklaması da erkeklerin çoğunlukla işletmelerde konum olarak daha yüksek pozisyonlarda olmasına bağlanabilmektedir.

## **Medeni Hali**

Hile yapanların karakterlerinden birisi de kişilerin medeni halidir. Evli kişilerin bekâr kişilere oranla 3 kat daha fazla hile yaptıkları görülmüştür.

## **Eğitim Durumu**

Hile yapanların bir diğer ortak özelliği de eğitim durumudur. Yapılan araştırmalara göre eğitim seviyesi artıkça işletmeye verdiği zararın arttığı, eğitim seviyesi azaldıkça ise yapılan hilenin sayı olarak arttığı tespit edilmiştir.

Eğitim seviyesi düşük olan çalışanın işletme içerisindeki konumu ve sorumlulukları daha az olmaktadır. Bu nedenle kaynaklara erişim imkânları daha kısıtlı olmaktadır. En çok hile yapan grubu oluşturmalarına rağmen, verdikleri zararın ortalamaları daha eğitimleri yüksek olanlara oranla daha azdır. Eğitim seviyesi iyi olanlar, almış oldukları eğitimin ve vizyonun genişliğinden, hileye daha az başvurmakta, ancak tutarlar ve zararlar açısından daha yüksek kapasitede hilelere sebep olmaktadır.

## **Zekâ Düzeyi**

Zekâ düzeyi ve hile yapma isteği birbirleri ile doğru orantılıdır. Zeki olduğunu iddia eden kişiler işletmenin güvenlik sistemlerine ve iç kontrol yapılarına hâkim olduklarından bu sistemleri ihlal ederek, delerek kendilerini tatmin ederler.

### **Benlik Düzeyi**

Bencil, menfaatçi, bulunduğu yeri beğenmeyen, kendine çok değer veren, diğer çalışanları aşağılayan, küçük gören, duygusuz, hastalık derecesinde yalancı, bozgunculuk ve manipülasyonda yetenekli, vicdan azabı çekmeyen, eylemleri nedeniyle sorumluluk kabul etmeyen kişiler hile yapmaya meyillidirler.

### **Risk Alma Düzeyi**

Hile yapanlar, riski severler. Başarısız olmaktan ve yakalanmaktan korkmazlar.

### **Yaş Dağılımı**

İşletmelerde hile yapanlar yirmi beş yaş altında ve altmış yaş üzerinde ise hile yapma sıklığı düşmekte, 36-50 yaş arasında ise artmaktadır. 60 yaş üzerindekiilerin verdiği zarar diğer yaş aralıklarına göre daha fazladır.

### **İlgi Düzeyleri**

Yaptığı işe meraklı olan, işletme için yeni bir şeyler ortaya çıkarmak için istekli olanlar hileye eğilimlidirler.

### **Kurallara Uyma**

Kurallara uymamaya karşı bir eğilimi olanların daha çok hile yapma isteğine sahip oldukları görülmektedir. Bu kişiler kuralları vakit kaybı olarak gören, kendilerini haklı göstermeye çalışan, doğrudan sonuca ulaşmayı tercih eden kişiler hile eylemine daha yatkındırlar.

### **Çalışma Koşulları**

İş yoğunluğundan şikâyetçi olan, sabahları işe ilk önce gelip akşamları en son çıkan, zorunlu olmadıkça izin kullanmayan kişiler hile yapmaya yatkındırlar.

## **Kişilik Durumları**

Hile yapanların hayatları incelendiğinde, maddi sorunlar, özel hayat, kumar, uyuşturucu bağımlılığı gibi sorunlar yaşadıkları bu nedenle baskı altında oldukları gözlenmiştir. Agresif, sinirli davranışlar sergilerler, yüz yüze gelmekten kaçarlar, uykusuzluk çekerler.

## **Yaşam Koşulları**

Lüks ve rahat bir yaşam sürme isteği hile yapma olasılığını artıran nedenlerin en önemlilerindedir. Kişinin yaşam kalitesinin nedensiz ve ani bir şekilde iyileşmesi hile eyleminin bir göstergesi olmaktadır.

## **İşletmedeki Yerleri**

Çalışan herkesin fırsat bulunca hile yapma olasılığı bulunmaktadır. Hile sayısı üst görevlere çıkıldıkça azalmakta ancak hilenin vermiş olduğu zarar artmaktadır. Hile yapanlar genellikle güven duyulan kişilerdir.

Alt kademe çalışanlarının yaptıkları hileler daha kısa bir sürede ortaya çıkarken üst kademe çalışanlarının yaptıkları ise daha uzun sürede ortaya çıkmaktadır. Bu durum, işletme içindeki pozisyonların dereceleri arttıkça çalışanların yaptığı hileyi gizleyebilme yeteneğinin de arttığını, hile ile mücadeleye karşı işlenen fiili gizlemede üst kademe çalışanlarının daha donanımlı olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte, işletmede kıdem süresi artması ile çalışanların üst pozisyonlara yükselebilmesiyle beraber kıdemli çalışanlar işletme zafiyetlerinin daha kolay farkına varmakta ve bunu daha kolay suistimal edebilmektedirler. İşe yeni başlayanlar işletmeyi hem daha tanımamaları hem de hile yaptıklarında işten atılma korkularıyla hileye başvurmadıkları söylenebilmektedir.

## **İşletme Dışı İlişkileri**

Çalışan yapmayı planladığı hile ve yolsuzluklar için, işletme dışındaki kişilerle olan ilişkilerini samimi bir duruma getirerek hile için ortam sağlamaktadır.



## **Kişisel Kazanç Beklentileri**

İşletme gelirlerinde artış olması, belirli oranlarda büyüme sağlanması ve buna benzer durumlarda ikramiye, ödül veya prim elde edilecek olması çalışanın hile yapma isteğini harekete geçirmektedir.

## **Gerçekçi Olmayan Beklentiler**

Yöneticilerden, işletme sahiplerinin gerçekçi olmayan hedefleri talep etmesi, bunun için baskı yapması çalışanların hileli işlem yapmalarına neden olmaktadır. Hileli işlemler ile düzenlemeler yaparak hedefe ulaştığını göstermektedirler.

## **2.5. HİLE BELİRTİLERİ**

Somut ve belirleyici kanıtların elde edilmesi hile eyleminin başlangıcında zor olmaktadır. Bu durumda da sadece kırmızı bayraklar diye adlandırılan hile belirtileri veya bazı göstergeler bulunmaktadır. Kırmızın bayrakların anlamı, gereken kanıtlar olmadan bazı şeylerin yanlış olabileceğini ortaya koyan göstergeler demektir. Bir erken uyarı sistemi olarak değerlendirilebilmektedir (Bozkurt, 2016: 130).

Kırmızı bayrakları aşağıdaki şekillerde belirtilebilmektedir:

▪ **Muhasebe İle İlgili Anormallikler:** Muhasebede göze çarpan birtakım tuhafliklar hileyi çağrıştırmaktadır. Bu anormallikler sistemli bir biçimde tekrarlanıyorsa ve birden çok şüphe çeken durum var ise hilenin varlığı güçlenmektedir (Bayraktar, 2007: 58).

Muhasebe ile ilgili anormallikler aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Albrecht, vd., 2003: 57);

- Büyük miktarlarda nakit varlığı,
- Önemli miktarda kayıp envanter ve fiziksel aktifler,
- Suiistimale açık aktifler ile ilgili kayıtların yetersiz tutulması,

- İşlemlerin zamanında ve uygun şekilde belgelendirilmesindeki eksiklikler,
- Nakit, envanter, yatırım veya sabit varlıklarla ilgili noksan fiziksel koruma,
- Zamanında ve tam olarak kaydedilmiş işlemler ile miktarlar, muhasebeleştirme süreci, sınıflama veya varlık politikasına göre hatalı şekilde kaydedilmiş işlemler,
- Düşük miktarlarda, yüksek değerlerde veya yüksek taleplerde envanter özellikleri,
- Hamiline senetler, elmaslar, bilgisayar çipleri gibi kolay el değiştirilebilir aktifler,
- Düşük miktarlarda pazarlanabilirlik veya mülkiyet teşhisinde eksiklik olan sabit varlıklar,
- Yetkilendirilmemiş veya desteklendirilmemiş bakiyeler veya işlemler,
- Varlıkla ilgili, finansal sonuçları önemli derecede etkileyen son dakika düzeltmeleri,
- Kayıp belgeler,
- Orijinal belgeler yerine, fotokopi belgelerin olması,
- Uzlaşma üzerinde açıklanmamış maddeler bulunması,
- Analitik prosedürler veya araştırmalardan doğan, yönetimin ve çalışanların belirsiz, çelişkili veya makul olmayan cevapları,
- Varlıklara ait kayıtlar ile doğrulama yanıtları arasındaki olağan olmayan uyumsuzluklar.

▪ **Olağandışı Davranışlar:** Hile yapan kişilerde zaman içerisinde bir değişim söz konusu olmaktadır. Hile yapmaya başlamış kişilerin çoğunda neredeyse aynı davranış biçimleri gözlenmektedir. Bu davranış biçimleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Bozkurt, 2016: 18):

- Suç,
- Korku,
- Stres,
- Davranış değişiklikleridir.

Hile eylemi kişilere genel olarak korku ve suçluluk gibi duyguları yaşatan, kişileri stres ortamına götüren bir eylemdir. Bu stres sonucunda da kişilerde olağan olmayan davranış bozuklukları oluşmaktadır. Bunlar (Bozkurt, 2016: 165; Pazarçeviren, 2005: 7):

- Uykusuzluk,
- Aşırı alkol, uyuşturucu veya tütün tüketimi,
- Sinirlilik,
- Aşırı şüphencilik,
- İşini kaybetme korkusu,
- Sakinleşememe,
- Hoşgörülü olamama,
- Şakalara karşı aşırı alıngan olma,
- Hastalanmaktan korkma,
- Kişilerle göz temasından kaçınma,
- Yakın çalışma arkadaşları, ailesi ve işletme dışı arkadaş çevresinde utanma görüntüsü verme,
- Aşırı savunmacı ve tartışmacı görünme,
- Sabit fikirli görünerek tartışma ortamları yaratma,
- Psikologlara giderek itiraflarda bulunma,
- Saplantılı olma,
- Daima alarmdaymış gibi çalışma,
- Sakinken birden sinirlenme veya çok sinirliken aniden sakinleşme vb.

Yukarıda saydığımız davranış bozukluklarını yaşamayan, strese girmeyen çalışanları da görmek mümkün olmaktadır. Bu kişiler asosyal ve psikopat kişiler olarak adlandırılmaktadırlar. Hiçbir durumda suçluluk duymayan kişilerdir.

▪ **Analitik Anormallikler:** Hacim, fiyat veya her ikisinin de karışımından oluşan ve anlamlandırılmayan ilişkiler, yöntemler bütünüdür. Bu anormalliklerin yaşandığı işletmelerde miktarlar ya da hacimler ya çok küçük ya da çok büyük durumdadır. Bu tarz işlemler çoğu zaman ya çok bilgisiz kişiler tarafından ya da alanında çok uzman olan kişiler tarafından yapılmaktadır (Çatıkkaş ve Çalış, 2007: 201).

Belli başlı analitik anormallikler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Bozkurt, 2016: 152; Arzova, 2003: 123):

- Kayıp belgeler,
- Muhasebe belge ve işlemleri üzerinde oynanması ve ya değiştirilmesi,
- Orijinal belgelerin değil fotokopilerinin olması,
- Aynı ödemenin iki kere yapılması,
- Satıcı ve ya müşterilerin kayıtlarının genel isim ve ya adres şeklinde tutulması,
- Belgelerin düzensizliği,
- İşlemlerin zamanında ve tam olarak kayda alınmaması,
- Son dakika düzeltmeleri,
- Muhasebenin sınıflandırılmasında ve muhasebe dönemlerinde uygunsuz işlemler yapılması,
- Stok ve fiziki varlık kayıpları,
- İşletmenin banka hesapları arasında olağan olmayan transferler,
- Hareketsiz banka hesaplarının harekete geçirilmesi,
- Vadesi geçmiş hesaplardaki artışlar,
- Nakit işlemlerinin fazla sayıda olması,
- Hurdaların ve firelerin sayılarının artması,
- Kasa hesabındaki tutarın büyük olması,
- Alacak ve borç hesaplarındaki düzeltme kayıtları,
- Belirli kişilere yapılan yüklü ödemeler,
- Satın almaların yüksek oranda olması,
- Şüpheli alacakların artış göstermesi ve uzun zamandır bekliyor olması,
- Fatura desteği olan belgelerin eksikliği,
- İskonto tutarlarının tutarsız olması,
- Belgelerde yetkili kişilerin imzalarının bulunmaması,
- Dönem sonlarında oluşan satış iadelerinin artışı,
- Nakit veya kredili satışlardaki azalmalar,
- Hesaplar arasındaki tuhaflıklar. Örneğin satışlar azalırken, stokların, borçların, alacakların artması, satışlar artarken nakit varlıkların azalması vb.
- Karmaşık hale getirilmiş muhasebe işlemleridir.

▪ **İç Kontrol Zayıflıkları:** İşletmelerde iç kontrol yapısının zayıflığı, eksikliği ve ya önemli açıklar bulunması da hile belirtisi olarak kabul edilmektedir. İç kontrol, hile oluşumunu zorlaştırmakta ve ya önlemektedir. Hile yapıldığı durumda ise hilenin ortaya çıkartılmasında ve sorumlu olanın belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Doyrangöl, 2002: 48).

İç kontrol yapısının zayıflığı ile ilgili hile belirtileri şu şekilde sıralanmaktadır (Bozkurt 2016: 147; Çatıkkaş ve Çalış 2007: 200; Arzova 2003: 123):

- Ciro edilen ve ya iptal ettirilen çeklerin ay sonlarında gözden geçirilmemesi,
- Nakit ödemeyi ve tahsilatları yapan kişi ile bu işlemleri kayda alan kişinin aynı olması,
- Malzeme siparişi veren kişi ile malzemeyi alan ve bunun ödemesini yapan kişinin aynı olması,
- Muhasebe işlemlerinden bir ve ya iki kişinin sorumlu olması,
- Bilgisayar sistemlerindeki şifrelemenin yetersizliği ve sıklıkla değiştirilmemesi,
- Bağımsız kontrollerin eksik olması,
- Belge akış düzenlerindeki yetersizlikler,
- Muhasebe sistemlerindeki yetersizlikler,
- İş tanımlamalarının ve organizasyon şemasının yetersizliği,
- İç denetim bölümünün yetersizliği veya hiç olmaması,
- Yönetim kurula bağlı bir denetim komitesinin yetersizliği veya olmamasıdır.

▪ **Aşırı Yaşam Biçimleri:** Mali baskı unsuru, hile yapmaya çalışan bir çok işletme çalışanının en önemli nedenidir. Mali zorluklar içerisinde olan ya da aşırı yaşama biçimi olan kişiler gizli bir baskı altında olmaktadır (Bozkurt, 2016: 165-166).

Hile gerçekleştiğinde zimmete geçirilmiş olan varlık harcanmaya başlanmaktadır. Kişilerin yaşama biçimlerinde meydana gelen değişikliklerin dikkat çekici unsurları şu şekillerde olabilmektedir (Pazarçeviren, 2005: 7).

- Pahalı ev ve araba edinimi,
- Yüksek tutarlı mücevherler, elbiseler alınması,
- Üst düzey sosyal kulüplere olunan üyelikler,
- Pahalı restoranlara gidilmesi, seyahatlere çıkılması vb. dir.

▪ **Yönetimle İle İlgili Anormallikler:** İşletmelerde, özellikle yönetim düzeyinde yapılan hileleri sıradan denetim yöntemleri ile tespit etmek zor olmaktadır.

İşletme performansları gözden geçirilerek işletme üzerinde oluşabilecek muhtemel baskıların önceden tahmin edilmesini ve bu baskılarla yüzleşilmesini sağlar. Baskı altında olan bir işletmede hile yapılma olasılığı artmaktadır. Finansal tablo hilelerinin birçoğu tahmini kazancı tutturamamanın verdiği baskıdan, açgözlülüğten, hırstan ve aşırı beklenti içine girme isteğinden kaynaklanmaktadır.

Yöneticilerin özellikleri ile ilgili anormallikler işletme yöneticilerinin hile riski içeren davranışlarını ortaya koyan belirtiler içermektedir. Yönetimdeki anormallikleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Bozkurt, 2016: 134):

- Yüksek tutarda kişisel borcu olan ve mali zorluklar içinde olan yöneticiler,
- Kötü alışkanlıklara meyilli yöneticiler,
- Sabıkalı yöneticiler,
- Dürüst olmayan ve ahlaki değerleri taşımayan yöneticiler,
- Üst düzeyde ve güvenilir yöneticiler,
- Mali başarıları işletme başarısına bağlı olan yöneticiler,
- Çalışanların düşünce ve yorumlarına gereken önemin verilmediği bir yönetim biçimi,
- Uzun yıllar izin kullanmamayı göze alarak işletmeden ayrı kalmak istemeyen yöneticiler,
- Düşük kalitedeki yönetim kadrosudur.

▪ **Örgüt Yapısı İle İlgili Anormallikler:** Hile yapılabilme olasılığını ortaya koymaktadır. Bu anormallikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Bozkurt, 2016: 134-135):

- Yönetim kurulunun ve denetimin yetersiz kalitede olması,
- İşletme yapılarının karmaşık olması,
- İşletmedeki etik kuralların zayıf olması,
- Zorbalığa ve diktatörlüğe dayalı bir yönetim biçiminin varlığı,
- Örgüt yapılarının yönetimin veya denetimin etkinliğini azaltması (örneğin genel merkeze uzak ortamlarda bulunan fabrikalar, ofisler, depolar),
- İç denetim bölümünün etkili bir şekilde bulunmaması,
- Ortaklık ilişkisi içerisinde bulunan şirketler ile olağan olmayan işlemler,
- Risk oranı yüksek olan bir sektörde faaliyetlerde bulunma,
- Eski teknolojide veya kullanılmayan varlıkların çok olması,
- Tepe yönetimlerinde sık sık değişimler meydana gelmesi vb. dir.

▪ **Üçüncü Kişilerle Olan İlişkilerde Anormallikler:** İşletmelerin denetçilerinin sık sık değişmesi, yöneticilerin bağımsız denetçilere karşı sert tutumları, kamu kurumlarıyla yaşadıkları sorunlar ve yöneticilerin kamu otoritelerine karşı umursamaz tavırları, işletmelerin geçmişlerinde sermaye piyasası kuruluşları ve maliye idareleri ile ilgili sorunlar yaşamış olmaları gibi anormalliklerdir. Özellikle işletmelerin sıklıkla bağımsız denetçi değiştirmeleridir. Denetçilerin yapılan hileyi ortaya çıkarabilecek bir konuma gelmesi, işletme yönetimi ile derin görüş farklılıklarına sahip olması, herhangi bir hile olayını ortaya çıkartmaları sık sık değişmelerine neden olabilmektedir (Bozkurt, 2016: 132-137; Akdemir, 2012: 30).

İşletmelerde satın alma sürecinde oluşan hilelerdeki belirtilere şu şekilde sıralanabilmektedir (Bozkurt, 2016: 159-160):

- Yüksek fiyatlı alımlar sonucunda maliyetlerin artması,
- Kalitesiz mal alımı,
- Alınmayan mal ve hizmetler,

- Mal ve hizmetin gereksiz alımı,
- Usulsüz fiyat teklifleri alımı,
- Bazı ödemelerde prosedüre bağlı olmama,
- Satıcı listelerinde değişiklik yapılmaması,
- Muhasebe kayıtları ve tedarikçi beyanlarının birbirini tutmaması,
- Satın alma belgelerindeki oynamalar,
- Kişisel kullanım amacıyla mal ve ya hizmet alımı,
- Alınmamış hizmetin faturalanması,
- Eksik mal teslim alınması vb.

▪ **Şikayetler, Uyarılar ve İmalar:** Hırsızlık eylemi, gizleme eylemi ve çalınanların harcanması aşamasında gelen şikayetler veya uyarılar gibi. İşletme çalışanlarından gelebildiği gibi işletme rakipleri ya da işletme dışındaki üçüncü kişiler tarafından da yapılabilmektedir. Hem işletme yönetimi hem de denetçiler tarafından dikkate alınmalıdırlar (Arzova, 2003: 124).

İşletme çalışanları veya diğer kişiler çeşitli nedenlerle şüphelenmelerine rağmen hile olayını ihbar etmekten kaçınabilmektedirler. Bunun nedenleri aşağıdaki şekillerde özetlenebilmektedir (Bozkurt, 2016: 163):

- Hile, bir cinayet ya da soygun durumu gibi emin olunma durumu net olmayan bir olaydır ve sadece belirtiler var olmaktadır. İşletmelerde sadece bir şüphe ile kişiler birbirlerini suçlamaktan kaçınmaktadırlar.
- Çalışanlar, ihbar sonrası ortaya çıkmaktan korkmaktadır ve bu nedenle sessiz kalmaktadır. Gammazlamak olarak toplumda adlandırılmış olan ihbar durumunun da iyi karşılanmayacağı düşünülmektedir.
- İşletmeler şikâyet ve uyarıların yapılmasını teşvik edici ve kolaylaştırıcı ortamlar yaratmamaktadırlar.



## 2.6. HİLENİN ÖNLENMESİ

Hile eylemi yapılmadan önce bu ihtimalin ortadan kaldırılması ya da etkilerinin azaltılması için kontrollerin uygulandığı aşamadır.

Her işletme için hileyi önlemek amacıyla yapılacak çalışmalar, hile eylemleri henüz uygulama aşamasına geçilmediğinden oluşturulacağı için büyük önem taşımaktadır. Hile gerçekleşikten sonra ortaya çıkartılması hem daha güç hem de daha maliyetli olmaktadır. Herkesin kendine özgü değerleri, etik kuralları vardır. Baskı ve uygun fırsatlar olduğu zaman bazı çalışanlar dürüst olmayan davranışlar sergileyebilmektedirler (Erdem, 2014: 21).

Hile yapmaya iten önemli bir neden hissedilen baskıdır. Çeşitli nedenlerle üzerinde baskı hisseden biri hile yapmayı tek çare olarak düşünebilmektedir. Baskıya neden olan durumların çözümüne uygun çeşitli programlar sunmak kişinin üzerindeki baskıyı azaltabilmektedir. Para, sağlık, aile ve kişisel konularda destek vermek baskıyı azaltmaya yardımcı olabilmektedir.

İşletmelerde fırsat gördüğü an hile yapan işletme çalışanları asıl dikkat edilmesi gerekenlerdir. Hiledeki fırsat unsurunu en aza indirecek önlemler alınmalıdır.

İşletmelerde fırsat yoksa hile yapılma olasılığı da azdır. Sıkı bir denetim, yakalanma olasılığını artırmaktadır. Ağır ceza politikaları da hile yapma isteğini azaltan etkenler arasında yer almaktadır.

Bir hile yapıldıktan sonra yapılan hileyi gizleme aşamasına geçilmektedir. Hilekâr, hilesini bir şekilde gizleme çabasına girmektedir ve genellikle bu gizleme alanı işletmelerin muhasebe sistemleri olmaktadır. Muhasebe sistemi güçsüz ve iç kontrol yapısı yetersiz olan işletmelerde gizlenme eylemi daha başarılı olmaktadır. Bu nedenle muhasebe sürecinin her aşaması izlenmeli ve belirtiler takip edilmelidir.

İşletmelerde yapılabilecek hilelerin önlenmesine yönelik uygulanabilecek düzenlemeler ve kullanılabilir araçlar aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Erdem, 2014: 21):

- Uyumlu bir üst yönetim oluşturmak,
- Yönetim kurulunda bir denetim komitesi seçmek ve bu komitenin, yönetim kademesinin gözlenmesi ve değerlemesinin yapılmasında etkin bir şekilde rol almasını sağlamak,
- Bağımsız denetim işletmeleri ile çalışmak,
- Etkin bir iç kontrol yapısı oluşturmak,
- İşletmedeki her çalışanın kabullenebileceği bir işletme ahlak politikası oluşturmak,
- Etkili bir insan kaynakları yönetimi oluşturarak dürüst kişilerin işe alınmasını sağlamak,
- İşletme içerisinde adil bir çalışma ortamı sağlamak,
- İşletme çalışanlarına yönelik yardım programları düzenlemek,
- İşletmedeki çalışanlara özellikle hile konusunda eğitimler vermek,
- Tavizsiz bir hile cezalandırma politikası oluşturmak,
- İşletme içinde bilgi akış düzeni (ihbar hatları) kurmak (Hotline),
- Hile politika ve işlemlerini içeren bir yönetmelik oluşturmaktır.

Hilenin önlenmesi için bir çok unsur bulunmaktadır. Bunların başlıcaları aşağıdaki şekillerde ifade edilmektedir (Dinç ve Cengiz, 2014: 221-236; Bozkurt, 2016: 400-413):

- **İnsan Kaynakları Prosedürleri:** İşle alınacak kişilerin borç durumları, geçmiş yaşamları, referansları, adli sicil kayıtları, zararlı alışkanlıklarının araştırılması gibi ön değerlendirmeler, işletmelere gelecek konusunda fikir sağlamaktadır. Ayrıca, şirket tarafından oluşturulacak hileye yönelik bir eğitim politikası ile personele hile eğitimleri verilmesi, performans ve ücretlendirme programlarının değerlendirilmesi ve personelle işten ayrılma görüşmelerinin birebir yapılması ve bunun altında yatan nedenlerin değerlendirilmesi ileride yapılması muhtemel hileli işlemlerin azalmasında olumlu rol oynamaktadır.

▪ **Yetki Sınırları:** Çalışanların yetki seviyeleri onların sorumluluk seviyelerine eşit olduğu zaman hile daha az görülmekte, yetkileri gerekli sınırları aştığı zaman ise hile yapması kolaylaşmaktadır.

▪ **Olumlu Bir Çalışma Ortamının Oluşturulması:** İşletmede pozitif bir ortam oluşturulduğunda, çalışanların işletmeye bağlılıkları ve morali artmakta, hile yapılma olasılığı düşmektedir. İşletmedeki olumsuz davranışlara örnek şu şekilde örenkeler verilebilmektedir; tepe yönetimin dürüst davranışlara itibar etmemesi, personel arası haksızlıklar ve ayrımlar yapılması, ücret ödemelerinin yetersiz olması, katı kurallar, zayıf terfi sistemi, katılımcı olmayan bir yönetim gibidir.

▪ **İşletme Etik Kurallarının Geliştirilmesi:** Personele, etik kültürünün aşılması, doğru ve yanlış konusundaki çizginin gösterilmesi işletmeye hile alanında olduğu kadar birçok alanda da avantaj sağlamaktadır.

▪ **Gözetim:** Teknolojinin gelişmesiyle beraber, kameralar, mikrofonlar gibi çeşitli izleme sistemleri ile birlikte, personelin ve işletmenin değerli varlıkları takip edilerek hilenin yapılma ihtimali de azalacaktır.

▪ **Sürpriz Denetimler:** Çalışanların haberi olmadan yapılan ani denetimler, personel üzerindeki baskıyı artırarak, kişilerin önceden hazırlanarak hile yapmalarını engellemekte ve hile olasılığını düşürmektedir.

▪ **Yasal Takibat:** Yasal yaptırımların, işletmede hile yaptığı kesinleşen personele sonuna kadar uygulanması ve hile yapmanın sonuçlarını diğer personelin de görmesi sağlanması hilenin yapılma olasılığını azaltmaktadır.

▪ **Düzenli Denetimler:** Denetimlerin düzenli şekilde yapılması, personele işletmede belirli aralıklarla denetimin yapıldığı bilincini vererek hileyi önlemektedir. Olası hileli finansal raporlamanın önlenmesi için iç denetim ve denetim komitesi, iç kontrolü etkin bir biçimde sağlayarak bunun önüne geçebilmektedir.

▪ **Çalışanlara Destek Programları:** Çalışanlara birçok konuda destek olunarak, hile üçgeninin baskı unsurunu hafifletmek, yönetimlerce yapılması gereken önemli bir davranıştır. Örneğin, stres altındaki çalışanları izlemek, sorunları olan çalışanlara yakın davranmak gibi önlemler baskı unsurunu da hafifletmektedir.

Hile ile ilgili alınabilecek diğer önlemler ise şu şekilde sıralanabilmektedir:

- İşletmeler, yazılı kurallara sahip olmalıdır. Ancak bu kuralların var olması çalışanların bu kuralları anladığını ya da uyguladığını göstermemektedir. Etik davranışlar işletmede yerleşik hale gelmeli, öncelikle yöneticiler tarafından benimsenmeli daha sonra çalışanlar bu konuda teşvik edilmelidir.
- Güçlü bir değer sistemi ile bütünleşen, dürüstlük üzerine kurulu, bir kültür yapısı etkin bir hile karşıtı ortamın temel taşlarını oluşturmaktadır.
- Tüm suçlar için caydırıcı bir güç olan yakalanma korkusudur. Aile bağlarını kaybetme, küçük düşme ve hapse girme gibi korkular hileden caydırıcı olmaktadır. Bu nedenlerle hilenin ortaya çıkartılabileceği algısı tüm işletmelerde yaygınlaştırılmalıdır. Bu algıyı yaratmanın yolu da hileyi önleyici kontrollerin ve önlemlerin oluşturulması ve etkin bir şekilde uygulanmasıdır.
- İşletmelerin beklentileri ve olası bir hile karşısında takınacağı tutum tüm çalışanlara bildirilmelidir. Yapılan hile karşısında hilekâr için bir ceza durumu olmazsa bu çalışanlar için teşvik edici bir durum oluşturmaktadır. İşletmelerdeki çalışanlar hatalı davranışlar karşısında hoşgörülü bir yaklaşım olmayacağını bilmelidirler.

Bahsettiğimiz hile önlemlerinin hiçbirisi bir diğerinin ikamesi olmamaktadır. Hileden etkin bir şekilde korunabilmek için hepsinin uygulanması gerekmektedir. Ancak bugün bu önlemler uygulansa bile hileden tamamen korunmanın mümkün olmadığı bilinmelidir. Hileden korunmak için tüm fırsatların ortadan kaldırılması çok zor hatta imkânsızdır.

## **2.7. HİLENİN TESPİT VE ÖNLENMESİNDE SORUMLU TARAFLAR**

İşletmelerde hileyi önlemek için gerekli olan önlemler alınsa bile hile yapılmaktadır. Hilenin kısa bir süre içerisinde ortaya çıkartılması hilenin önlenmesi kadar önemlidir. Hilenin ortaya çıkartılma sürecinde ya hile yapılırken ya da yapıldıktan sonra tespit edilmesi yer almaktadır. Hile ya tesadüfen ortaya çıkmakta ya da hiç çıkmadan yok olmaktadır. Tüm dünyada birçok hile ortaya çıkmadan yok olup gitmektedir.

Hileyi ortaya çıkarmak için kullanılabilir yöntemler geleneksel yaklaşımlar ve aktif yöntemler olmak üzere iki tanedir.

Şikâyet, ihbar, şans eseri, gözlem ve duyular ile hilenin ortaya çıkartılması geleneksel yaklaşımdır.

Aktif yöntemler ise; çeşitli hile türlerine odaklanarak bunların belirtilerini, göstergelerini veya kırmızı bayraklarını araştırmaktadır.

**Tablo 2.2.** Hilenin Ortaya Çıkmasına Sebep Kaynaklar

| ORTAYA ÇIKARMA METODU          | 2010 | 2012 |
|--------------------------------|------|------|
| Şikâyetler                     | 40,2 | 43,3 |
| Yönetim İncelemeleri           | 15,4 | 14,6 |
| İç Denetim                     | 13,9 | 14,4 |
| Tesadüfen – Şans Eseri         | 8,3  | 7    |
| Muhasebe Karşılaştırmaları     | 6,1  | 4,8  |
| Belge İncelemeleri             | 5,2  | 4,1  |
| Bağımsız Denetim Vasıtasıyla   | 4,6  | 3,3  |
| Gözlem Yöntemi                 | 2,6  | 1,9  |
| Kamunun Tespitleri - Polis vb. | 1,8  | 3    |
| İtiraf                         | 1    | 1,5  |
| BT Üzerinden Kontroller        | 0,8  | 1,1  |
| Diğer                          | 0,1  | 1    |

**Kaynak:** (Bozkurt, 2016: 23)

Yukarıdaki tabloda hilenin ortaya çıkmasına sebep olan kaynaklar gösterilmiştir. Hilenin şikâyetler ile ortaya çıkartılması ilk sırada görülmektedir. Kırmızı bayrak olarak adlandırılan bu belirtiler erken uyarı göstergeleridir. Hile belirtilerinin olmasıyla bir hilenin varlığından kesin olarak söz edilemez. Ancak, her belirti ciddiye alınmalı ve araştırılmalıdır.

İşletmede hilelerin ortaya çıkması işletmeye çeşitli zararlar vermektedir ve oldukça pahalı bir tecrübe olmaktadır. Ayrıca önceden gerçekleşmiş olan hilenin ortaya çıkarılması oldukça zordur. Halbuki muhasebedeki hilelerin gerçekleştirilmeden önce önlenmesi daha kolay ve daha az maliyetlidir. Bu konuda özellikle işletme yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. (Dumanoğlu, 2005: 355).

İşletmelerdeki hileyi önleme ile ilgili sorumluluklar işletme yöneticileri, iç denetçiler ve bağımsız denetim arasında paylaşılmaktadır.

### **2.7.1. İşletme Yöneticilerinin Sorumluluğu**

İşletme yöneticileri uygun muhasebe politikalarını uygulayarak ve koruyarak hilenin önlenmesinde ve tespitinde en önemli sorumluğa sahiptirler. Ayrıca, özenli bir şekilde planlanmış bir iletişim ve eğitim programı, çalışanların profesyonel hile ile ilgili kontrollerle ilgili yükümlülüklerine ilişkin algılarını da artırmaktadır. Son olarak, personelin hareket ve yaşam tarzındaki değişiklikler de birer erken uyarı sistemi olarak algılanarak, hilenin yapılmadan önlenmesi açısından önemli olmaktadır (Vardar, 2019: 67).

Sorumluluk düzeyleri yüksek olan işletme yöneticileri daha başarılı ve güçlü olmaktadır. Bu durumun da hilelerin önlenmesinde olumlu etkiler oluşturacağı bazı unsurları bulunmaktadır. Ancak bu unsurlar her yönetici için aynı düzeye sahip olmamaktadır. Örneğin yöneticilerin kişiliğine, eğitimlerine, ellerindeki yetkiyi kullanmalarına, insanlara verdikleri öneme göre bu unsurlar da farklı farklı olabilmektedir. Bu bağlamda bir yöneticiyi başarıya götürecek bir unsur diğer bir yönetici için başarısızlığın nedeni olarak görülebilmektedir. Bu unsurlar aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Bulut ve Bakan, 2012: 76-79):

**Ceza yetkisine sahip olma;** yöneticilerin başarılı olmasında önemli bir unsur olarak görülmektedir. Yöneticilikte başarılı olmanın önemli bir unsuru olarak ceza yetkisine sahip olmayı görenler, genellikle otoriter olma veya otoriteyi sağlama şeklinde yaklaştıkları ileri sürülebilmektedir. Bu yetkiye sahip yöneticiler, yapılan hileler konusunda caydırıcı bir etki oluşturmaktadır. Ancak bazı yöneticiler ellerindeki

bu yetkiyi kötüye kullanıp hile yapılması için karşı tarafa baskı da uygulayabilmektedirler.

**Resmi unvanlara sahip olma;** yöneticilerin önemli bir kısmı resmi unvanlara sahip olmak ile başarılı olmak arasında doğru orantılı bir ilişki kurmaktadır. Resmi unvanlara sahip yöneticiler özgüvenleri oldukça yüksek kişiler olmaktadır. Bu da motivasyonlarını artırarak, olayların ayrıntılı bir şekilde takip edilebilmesini sağlamakta ve muhasebedeki hilelerin azalmasında olumlu olmaktadır.

**Yöneticilerin siyasal iktidarla bir bağıın olması;** siyasal açıdan güçlü yöneticiler, bürokratik işlemlerini daha hızlı ve kolay şekilde gerçekleştirebilmekte, bu durum da onların üzerindeki yükü azaltmaktadır. Siyasal iktidarla bağ kurmak, doğru amaçlarda ve etik değerlerde kullanılırsa muhasebe hilelerinin azalmasında olumlu etkiler oluşturmaktadır. Kötü niyetlerle ve yöneticinin kendi çıkarları için kullanılır ise o zaman hileleri önlemek bir yana daha rahat ve kolay hile yapmasına neden olabilmektedir.

**Bir yöneticinin ekonomik yönden güçlü olması;** ekonomik gücü elinde bulunduran yöneticiler istediği her işi daha rahat yapabilmektedir. Bu durum da muhasebede yaşanan hilelerin önlenmesinde avantaj oluşturabilmektedir.

**Yöneticinin karizmasının olması;** güçlü ve başarılı olmak için önemli bir unsurdur. Ancak başarılı olmak için karizma tek başına yeterli olmamaktadır.

**İnsan psikolojisinden iyi anlaması;** çoğunluk, yöneticilerin insan psikolojisinden anlamaları, onları başarıya götüren önemli unsurlardan biri olduğu görüşündedir.

**Ahlaki değerlere önem vermesi;** yöneticinin başarılı olması için ahlaki değerlere dikkat etmesi önemli olmaktadır, ancak yeterli değildir denilebilmektedir.

**Yöneticilik alanında iyi bir eğitim alması;** eğitimin başarı için şart olduğunu ileri sürmek doğru bir yaklaşımdır. Yöneticinin aldığı eğitim olaylara çok yönlü bakabilmesinde ve yapılan hileleri ortaya çıkarmasında önemli rol oynamaktadır.

**Astlarını ve personelini ödüllendirebilecek yetkiye sahip olması;** yöneticilerin ödüllendirme yetkisi ile başarılı çalışanlarına uygulaması, genel olarak örgütün

başarısına katkıda bulunmakta ve yönetici-çalışan ilişkilerini olumlu yönde etkilemektedir.

**Güvenilir ve sevilir olma;** yöneticinin güvenilir ve sevilir olması kendi başarısında önemli bir unsur olmaktadır.

**Yöneticilerin uzmanlık gücüne (bilgi, beceri, deneyim) sahip olması;** yöneticileri başarılı kılan en önemli unsurlardan birisidir. Yönetici yapılan muhasebe hilelerini farkederek gereken önlemlerin alınmasını sağlayabilmektedir.

**Sempatik ve hayranlık uyandıran bir kişiliğe sahip olmaları;** bu özelliğe sahip bir yöneticini başarılı bir yönetici demek değildir. Yöneticiler bu özelliği doğru şekilde ve yerinde kullandıkları zaman başarı kazanabilmektedirler.

İşletmelerdeki hile risklerini değerlendirmek, hileyi önlemek için hangi konrtollerin yapılması gerektiğini belirlemek ve gözetim altında tutmak yönetimin ilk sorumluluklarındandır.

Hırsızlık, gizleme ve dönüştürme aşamaları hilenin aşamalarıdır. İşletme varlıklarının çeşitli şekillerde çalındığı aşama hırsızlık aşamasıdır. Belge ve kayıtlar üzerinde değişiklikler yapılarak kanıtların yok edilmeye çalışıldığı aşama gizleme aşamasıdır. Dönüştürme aşamasında ise hile sonucu elde edilen para harcanmaktadır. Bu şekilde hile yapanın yaşam kalitesi yükselmektedir. Hile yapacak olan kişilerin gözlemlendiklerini bilmeleri hile yapma olasılıklarını azaltabilecektir. Bu nedenle çalışanların sürekli yöneticiler tarafından gözlenmesi önem arz etmektedir.

Bununla birlikte işletme yöneticileri, işletmeye kuracakları kamera sistemi, gün sonu sayımları ve fiziki kontroller, turnike sistemleri, parmak okuyucu gibi önlemler ile hile araştırmalarında ve hilenin önlenmesine etkili olabilmektedirler. Hile yapmayı düşünen bir çalışanın yakalanma baskısı artarak hile yapma olasılığı düşmektedir.

Ayrıca yöneticiler tarafından işletmenin çeşitli bölümlerinde ani denetimler yapılması, hile yapanların hilelerini saklamaya fırsat vermemekte ve bu eylemlerin tespit edilmesine yardımcı olmaktadır. Bu denetimler çalışanların hile üçgenindeki



fırsat ayağının engellenmesini sağlayarak hem hileyi önleyici hem de gerçekleşen hilenin çabuk tespit edilmesine olanak sağlayıcı olmaktadır (Erol, 2016: 42-43).

Bununla birlikte işletme yöneticilerinin hileyi önleme faaliyetlerine gereken önemi vermemelerinin bazı nedenleri bulunmaktadır. Yöneticiler kendilerine göre bu nedenleri aşağıdaki şekilde açıklamaktadırlar (Çelik, 2007: 63):

- Bizim çalışanlarımız hile yapmazlar, güvenilir insanlardır,
- Biz gerekli iç kontrollere sahibiz ve bizim işletmemizde daha önce hiç hile olayına rastlanmamıştır. Bu nedenle biz düzgün bir işletmeyiz.
- Hileye açık olan kısımları kontrol altında tutuyoruz.
- Hile yapıldığında hemen farkına varırız.
- Hile sonucu uğranılan zarar büyük olmaz, bunu hemen karşılayabiliriz.
- Benim yönettiğim işletmede kimse hile yapamaz.

### **2.7.2. İç Denetçilerin Sorumluluğu**

Denetçi, denetim çalışmalarını yapan, mesleki bilgi ve tecrübeye sahip, bağımsız şekilde davranabilen ve yüksek ahlaki nitelikler taşıyan kişilerdir (Gürbüz, 1995: 17).

İç denetim ise işletme faaliyetlerinin ve uygulayıcılarının yaptıkları işlerin uygunluğunun ve etkinliğinin finans, muhasebe ve tüm diğer konulardaki kontrol durumunun araştırılarak üst yönetime rapor edilmesi olarak ifade edilmektedir (Tuan ve Sağlar, 2004: 2).

Bir diğer tanıma göre iç denetim, kuruluş amaçları doğrultusunda işletme faaliyetlerinin, verimlilik ve rekabet gücünü artıracak şekilde yönlendirilmesi, yönetim ve yatırım danışmanlığı, işletme varlıklarının rasyonel bir şekilde yönetilmesi, işletmede hilelerin önlenmesini sağlamaya yönelik ve yönetime bağlı fakat yürüttüğü faaliyetler yönünden bağımsız denetçiler tarafından yürütülen denetimlerdir (Kurnaz ve Çetinoğlu, 2010: 31).

İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından yapılan tanımlamaya göre ise iç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Uzun, 2007: 3).

Tanıma göre iç denetim fonksiyonu, bir güvence sistemi olarak, kayıtların doğruluğundan ziyade, organizasyonun eğilimlerini dikkate alan ve organizasyondaki işlemlerin etkinliği ve verimliliği üzerine katma değer yaratan bir faaliyet olarak görülmektedir. Bununla birlikte iç denetim, işletme içerisinde daha fazla önem kazanmış ve daha fazla sorumluluk alan bir birim haline gelmiş olmaktadır (Memiş, 2008: 79).

Bununla birlikte iç denetçilerin, işletme yapılarında sahip oldukları ayrıcalıklı konumları, iç kontrol yapısı ile olan etkileşimleri, zaman sınırı olmadan çalışmalarını ve kontrol testleri yapmak veya denetim çalışmalarını genişletmek için maliyet baskısı altında olmamaları hilelerin önlenmesi ve ortaya çıkartılmasında önemli sorumluluklar yüklenmektedirler. Sürekli olarak iç kontrol sisteminin incelenmesi ile hileli finansal raporlama hilelerini gösteren risk faktörlerini belirleyebilecek şekilde en uygun konum, eğitim, personel, yönetim politika ve uygulamaları, faaliyet, iş ve iç kontrol ortamı bilgilerine sahip olan iç denetçiler görevlerini yerine getirirken faaliyet ve finansal raporlama sistemleri ile iç kontrol yapılarına rahatlıkla erişebilmektedir. Bu şekilde finansal raporlama sürecinde yüksek riskli noktaları tam ve zamanında değerlendirebilmektedirler (Kandemir ve Kandemir, 2012: 49).

İç denetim işletme personellerinin sorumluluklarını yerine getirmeleri amacıyla onlara yardımcı olmakta, halihazırda bulunan kontrollerin sürdürülmesine ve uygulanmasına çalışmakta ve bu kontrollerin daha etkin bir hale getirilmesine çalışmaktadır. Ayrıca işletmenin amaç, strateji ve faaliyetlerinin de işletme personelleri tarafından anlaşılmasını sağlamak da iç denetimin amaçları arasında yer almaktadır (Uzay, 1998: 162-163).

Hileleri önlemek için iç denetimin sorumlulukları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Çıtak, 2013: 80):

- **Çalışanlara Yönelik Güvenlik Soruşturmaları:** İşletme personeli seçiminde mesleki etik kurallarını bilen, güvenilir kişiler tercih edilerek referanslar kontrol edilmelidir. Aday tarafından referans için verilen bilgilerin doğruluğu araştırılmalıdır. Daha önceki işinden neden ayrıldığı konusu araştırılmalıdır. Sabıka kayıtlarının olup olmadığı gözden geçirilmelidir.

- **Analitik İnceleme Kullanımlarında Artış:** Hile gerçekleşmemiş hesaplar ile hile yapılan ve gizlenen hesaplar karşılaştırılmalıdır. Hile yapıldığında hesap bakiyelerinde düzensiz gelişmeler ve eğilimler oluşturabilmektedir. İç denetçiler finansal analiz tekniklerini uygulayarak beklenmeyen hesap ilişkilerini ya da olması gereken ilişkilerin neden olmadığına ortaya çıkarabilmektedirler. Bu nedenle hile olayının finansal etkisinin doğru şekilde elde edilebilmesi için birden fazla yıla ait finansal tablo verilerinin farklı analiz teknikleri ile incelenmesi gerekmektedir. Bu analizler ile bütçe karşılaştırmaları, endüstri ortalamaları, defteri kebir kayıtları ve günlük işlem girişleri karşılaştırılabilmektedir.

- **Sözleşmelerin İncelenmesi:** İşletmenin yaptığı sözleşmelerin ve anlaşmaların incelenerek, rüşvet ve işletme çalışanları arasındaki çıkar çatışmaları gibi sözleşme hileleri ortaya çıkartılabilmektedir. Tedarikçiler de yasadışı kar sağlamak amacıyla sözleşme hilelerine başvurabilmektedirler. Ayrıca işletme personeli ve tedarikçi arasında ya da daha fazla satıcı arasında gizli anlaşmalar da olabilmektedir. Örneğin sürekli en son veya en düşük teklifi vererek sözleşmeli ihaleyi alan yüklenici bir sözleşme hilesi olmaktadır. Kamuya açık kayıtlar gözden geçirilmeli ve işletme personeli ile yüklenici arasında gizli bir mülkiyet ilişkisi olup olmadığı araştırılmalıdır.

- **Ekonomik (İktisadi) Casusluk Tehdidi Analizi Yapmak:** İşletme bilgileri ticari sır teşkil etmektedir. İşletmelerin özel bilgilerinin korunması için düşünsel varlıklara ilişkin tehditlerin analiz edilmesi gerekmektedir. Ekonomik casusluğa, ticari sırların ve gizli iş bilgilerinin kötüye kullanılması gibi durumlara elektronik ticaret, hizmet veya teknoloji odaklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin maruz kalmaması için değerlendirilmesi tehdit analizi için önemli olmaktadır.

▪ **İç Kontrollerin Değerlendirilmesi:** Hile ile ilgili risklerin tespit edilerek düzeltici önlemler önerilmelidir. İç denetçilerin bağımsızlığı, hileli finansal raporlamalar karşısında korunmalı ve hangi alanlarda soruşturma yapılacağı konularında iç denetçilerin serbest bırakılmaları gerekmektedir. Başarılı olunabilmesi için de direkt olarak denetim komitesine rapor vermeleri gerekmektedir.

▪ **Bilgi İşlem Sisteminin Güvenliğini Artırmak:** Bilgi sistemine hileli veri girişlerinin yapılması; ticari sırların ve birleşme planlarının çalınması; bilgisayar şifrelerinin ya da progremalarının değiştirilmesi gibi durumlar bilgi işlem sistemleri ile ilgili hilelerdir. Bilgi işlem sistemlerinde yapılabilecek kontrollerle hileler önlenabilmektedir. Şifreler oluşturularak verilere yasal kullanıcıların erişimleri sağlanabilmekte, yetkisiz kişilerin erişimleri engellenebilmektedir. Ağ güvenlik kontrolleri periyodik olarak yapılmalı, veri dosyalarının çalınmasından veya imha edilmesinden korunmak amacıyla yedeklemeler yapılabilmektedir.

▪ **Hile Politikası Oluşturmak ve Sürdürmek:** Yazılı bir hile politikası oluşturularak işletmelerin hileli davranışlar karşısındaki tutumlarının netleştirilmesi gerekmektedir. Etik kurallar ile ilgili politikaların da yazılı olarak belgelendirilmesi gerekmektedir. Hile politikalarının içeriği net ve açık şekilde olmalıdır. Hile sayılan eylemlerin ve hile karşısında uygulanacak yaptırımların belirtilmesi gerekmektedir. İşletmelerde hile politikalarının tutarlı şekilde uygulanması ve personelin bu konuda bilgilendirilmesi sağlanmalıdır.

İç denetçilerin finansal raporlama hileleri ile ilgili olarak kırmızı bayrakları belirlemeleri, araştırmaları ve denetim komitesine raporlamaları gerekmektedir. İç denetçilerin hile araştırmalarındaki sorumlulukları da aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Terzi, 2011:149):

- İç kontrol yapısının hileli işlemlerin tespitinde etkin ve yeterli olup olmadığının değerlendirilmesi,
- Ortaya çıkması olası hilelerin önceki hileli işlemler esas alınarak denetim prosedürlerinin tasarlanması,
- Yeterli derecede bilgi edinerek benzer hilelerin araştırılmasında kullanılmasıdır.

### 2.7.3. Bağımsız Denetçilerin Sorumluluğu

Türkiye’de Denetim Standartları hakkında Seri: X, No: 22 sayılı ve 12.06.2006 tarihinde yürürlüğe giren Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ’deki tanıma göre, “İşletmelerin kamuya açıklanacak veya Kurulca istenecek yıllık finansal tablo ve diğer finansal bilgilerinin, finansal raporlama standartlarına uygunluğu ve doğruluğu hususunda, makul güvence sağlayacak yeterli ve uygun bağımsız denetim kanıtlarının elde edilmesi amacıyla bağımsız denetim standartlarında öngörülen gerekli tüm bağımsız denetim tekniklerinin uygulanarak, defter, kayıt ve belgeler üzerinden denetlenmesi ve değerlendirilerek rapora bağlanmasıdır” (Başlangıç Hükümü, Madde 4:1). Bağımsız denetim şirketlerince yapılan denetimlerde, SPK’ya gönderilecek ya da kamuya açıklanacak olan finansal tabloların uluslararası muhasebe standartlarına ve ilkelerine uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığı incelenmektedir. Diğer bir deyişle, söz konusu tablolarda yer alan bilgilerin doğruluğu ve gerçeğin dürüstçe yansıtılıp yansıtılmadığı araştırılmaktadır. Denetim ilke ve kurallarına uyulması bağımsız denetimin geçerli olması için zorunludur (Erdoğan, 2002: 59).

Bağımsız denetim, işletmelerin iç ve dış paydaşlarına, işletme faaliyetleri ile ilgili bilgileri veren ve işletmelerin finansal tablolarının belirlenmiş olan standartlara uygun olduğuna yönelik yönetilen bir denetim türüdür. Başka bir ifadeyle işletme tarafından yürütülen faaliyetlerin mevzuata ve belirlenmiş olan yasalara uygun olup olmadığını inceleyen, işletme faaliyetlerine ilişkin bu yönde bir çıkarım sunan, özellikle finansal bilgilerin gerçeği yansıtıp yansıtmadığı konusunda önem azr eden bir denetim türüdür (Kayıkçıoğlu, 2019: 90).

Bağımsız denetçiler ise yürüttükleri bağımsız denetim işlemleri süresince ve sonuçlarında bir takım sorumluluklar taşımaktadırlar. Bu sorumlulukların başında işletmeler ile ilgili ortaya çıkartılan her türlü riskin, bu risklerin önemlilik derecelerinin ve risklerin kapsamlarının işletmelerin üst yönetimlerine bildirmeleri gelmektedir. Bağımsız denetim süreçlerinde finansal raporlara ait önemli yanlışlıklar ve hilelerin bulunması ve tespit ettikleri bu yanlışların ve hilelerin üst yönetime raporlanması

konusunda sorumlu olmaktadır (Kayıkçıoğlu, 2019: 90). Ayrıca bağımsız denetçiler, finansal işlemlerin ve hesapların kurallara uygun olup olmadığına ilişkin düşünceleri için destekleyici kanıtlar aramaktadırlar. Sonuç değerlendirmeleri temel hedefleridir. İç denetçilerle aralarındaki en önemli fark sorumluluk ve raporlama konularında olmaktadır. İç denetçiler işletmenin üst yönetime çalışıp rapor verirken bağımsız denetçiler üst otoritelere, genellikle de yasama organına karşı sorumlu olmaktadır (Çıtak, 2013: 65).

Bağımsız denetçinin bir hileyi tespit edebilmesi, hile yapanın becerisi, manipölasyon sıklığı ve kapsamı, yaptığı hileli işlemin niteliği ve büyüklüğü, hileye karışan kişilerin kıdemleri gibi faktörlere bağlı olmaktadır. Hile yapılmasına fırsat oluşturan durumların belirlenmesi daha kolay olmakta iken muhasebe alanındaki yanlışların hatadan mı hileden mi kaynaklandığına karar vermek daha zor olmaktadır. Yönetim tarafından yapılan hilelerin tespit edilmesi, yönetimin doğrudan ya da dolaylı olarak muhasebe kayıtlarını değiştirebilecek, hileli finansal raporlar sunabilecek bir pozisyonda olmasından dolayı zor olmaktadır (Kayıkçıoğlu, 2019: 92).

Bağımsız denetçi, finansal tablolardaki hile kaynaklı önemli yanlışlıkların bulunmadığına dair makul güvenceyi elde etmekle sorumludur. Bunu yaparken yönetim tarafından kontrollerin ihlal edilmesi ihtimali ve hilenin ortaya çıkartılması için denetim prosedürlerinin etkili olmayabileceğini göz önüne alarak tüm denetim boyunca mesleki şüpheciliğini sürdürmekle sorumlu olmaktadır (Köse ve Ertan, 2016: 300).

Ayrıca bağımsız denetçi, finansal tabloların hazırlanmasında yönetimin kullanmış olduğu işletmenin sürekliliği varsayımının uygunluğu hakkındaki yeterli ve uygun denetim kanıtı elde etmek ve işletmenin sürekliliğinin devamına yönelik önemli bir belirsizlik olup olmaması konusunda bir sonuca varmakla ve denetlenmiş finansal tabloların ve bu tablolara ilişkin denetçi raporunu içeren dokümanların denetçi raporunun güvenilirliğini zedeleyebilecek başka bilgiler içermesi durumunda buna uygun karşılık vermekle sorumludur. Önemli tutarsızlıkları belirlemek amacıyla diğer bilgileri incelemekte, varsa denetlenmiş finansal tablolar ile diğer bilgilerden hangisinin düzeltilmesi gerektiğine karar vermektedir (Köse ve Ertan, 2016: 301).

Yüksek maliyetle bilgi toplayan bağımsız denetçilerin yönetimle iş birliği yapma olasılıkları düşük olmaktadır. Bu nedenle bağımsız denetçilerin denetime bağımsızlık getirmeleri ile birlikte iç denetçilerle işletme yönetiminin arasında bir gizli anlaşma olmasının önlenmesine de yardımcı olabilmektedir (Kandemir ve Kandemir, 2012: 51).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNE ÖZGÜ HİLE BELİRTİLERİ VE ALINAN ÖNLEMLERİN TESPİTİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA: NİĞDE ÖRNEĞİ

Çalışmamızın bu bölümünde, Niğde Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı bulunan ve bu ilde faaliyet gösteren aile işletmelerinde karşılaşılan hile belirtileri ve alınan önlemlerin tespitine ilişkin ankete dayalı yapılan araştırma ile ilgili bilgilere yer vermeye çalışılmıştır. Bu nedenle bu bölümde, yapılan araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırları, hipotezleri, yöntemleri, araştırma sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesi gibi konulara yer verilmiştir.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Aile işletmelerine özgü hile belirtileri ve alınan önlemlerin tespitine ilişkin yapılan bu araştırmanın temel amacı, Niğde Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı ve bu ilde faaliyet gösteren aile işletmelerinin karşılaştıkları hile belirtileri ile ilgili görüşlerini ve hilelerin önlenmesi için ne gibi önlemler aldıklarının tespit edilmesidir.

Yapılacak çalışma ile elde edilmesi istenen, yukarıda belirtmiş olduğumuz temel amacın dışında diğer amaçlar ise;

- Ankete katılan aile işletmesi çalışanlarının demografik özelliklerinin tespit edilmesi,
- Aile işletmesi çalışanlarının hile belirtileri ile ilgili oluşturulan yargılara katılma düzeyinin tespit edilmesi,
- Aile işletmelerinde işletme çalışanlarının sorumluluklarını belirlemeye yönelik oluşturulan hilelerin tespiti ve önlenmesi ile ilgili yargılara katılma düzeylerinin tespit edilmesidir.



### 3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Araştırmanın evreni 2020 yılında Niğde Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı ve Niğde ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri çalışanlarıdır. Araştırmada verilerin toplanması için anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda anket soruları, teorik bölümden yararlanarak, hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılar ile ilgili işletme yöneticilerinin görüşlerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Çalışma yaparken karşılaşılan en önemli sorun Niğde Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı ve bu ilde faaliyet gösteren işletmelerin isimlerinin istenmesi ancak temin edilememesidir. İşletmeler ile şahsen görüşülerek aile işletmesi olanlar seçilmiştir. Bu aile işletmelerine konu ile ilgili hazırlanan anket, içinde bulunulan COVID-19 pandemisi nedeniyle e-mail yoluyla ve şahsen ulaştırılmıştır. Ayrıca anket yapılmak istenen kişilerin araştırma konusu hile belirtileri olmasından dolayı katılmak istememeleri, reddetmeleri ya da anketi doldurmak için süre isteyip anketi cevaplamamaları da bir diğer önemli sorun olmuştur.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Aile işletmelerine özgü hile belirtileri ve alınan önlemlerin tespitine ilişkin yapılan bu araştırma, tanımlayıcı araştırma modeli ile yapılmıştır.

Çalışmanın önceki bölümlerinde belirtilen amaçlar doğrultusunda geliştirilerek, bu araştırmadan elde edilen veriler esas alınarak test edilen hipotezler şunlardır:

*H<sub>1</sub>: Aile İşletmesi personelinin cinsiyetlerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında fark vardır.*

*H<sub>2</sub>: Aile İşletmesi personelinin yaşlarına göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında fark vardır.*

*H<sub>3</sub>: Aile İşletmesi personelinin eğitim durumlarına göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında fark vardır.*

*H<sub>4</sub>: Aile İşletmesi personelinin medeni hallerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında fark vardır.*

*H<sub>5</sub>: Aile İşletmesi personelinin işletmedeki pozisyonlarına göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında fark vardır.*

*H<sub>6</sub>: Aile İşletmesi personelinin aylık gelir düzeylerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında fark vardır.*

*H<sub>7</sub>: Aile İşletmesi personelinin çalışma sürelerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında fark vardır.*

### **3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Çalışmanın bu bölümünde sırasıyla, verilerin toplanılması, soruların niteliği ve verilerin analizinde kullanılan yöntem gibi konular hakkında bilgiler verilecektir.

#### **3.4.1. Örneklem Yöntemi**

Araştırmanın evreni 2020 yılında Niğde Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı aile işletmelerinden oluşmaktadır. Niğde Ticaret ve Sanayi Odası'ndan aile işletmelerinin isimleri istenmiş ancak isimleri verilmek istenmemiştir. Bu nedenle evrenin tamamına ulaşmak imkansız olduğundan dolayı çalışmada örneklem seçimine gidilmiştir. Bu çalışmada örneklem seçiminde zengin bilgi ve deneyime sahip kişilere ve kritik bilgilere ulaşmak için amaçlı örneklem çeşitlerinden kartopu ve zincirleme örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kartopu (zincir) örnekleme tekniği, evreni oluşturan birimlere erişmenin zor olduğu veya evren hakkındaki bilgilerin (büyüklük ve bilgi derinliği vb.) eksik olduğu durumlarda kullanılmaktadır (Tevfik ve Yılmaz, 2017: 35; Creswell, 2017: 158-159). Telefon ile görüşerek e-mail yoluyla veya şahsen görüşülerek aile işletmelerinin bir kısmına ulaşılmıştır. Bir aile işletmesine ulaşılarak onun yardımı ile ikinciye, ikincinin yardımı ile üçüncüye gidilerek örneklem büyüklüğü genişletilmiştir.

Aile işletmelerine özgü hile belirtileri ve alınan önlemlerin tespitinin belirlenebilmesi amacıyla yapılan bu araştırmada belirli bir örneklem üzerinden elde edilen veriler yorumlanarak belirli çıkarımlar ve sonuçlara ulaşılmıştır. Kişi sayısının çok olmasından ziyade kişilerden elde edilen bilgilerin kalitesi üzerine yoğunlaşmıştır. Bu nedenle bu araştırma için hazırlanan anket formu, yapılan çalışmaya uygun olduğu düşünölen aile işletmeleri sahipleri, muhasebecileri ve çalışanlarına uygulanmıştır.

### **3.4.2. Verilerin Toplanması**

Niğde ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri sahipleri, muhasebecileri ve çalışanları ile karşılıklı görüşerek ve öлке genelinde uygulanan COVID-19 tedbirleri nedeniyle telefonla görüşerek e-mail yoluyla yazılı anket sorularına cevap alınarak uygulanmıştır. Anket uygulamasına ana kütleyi oluşturan aile işletmelerinden sadece 57 tanesi geri dönüş yapmıştır. Verilerin toplanması ise Niğde Ticaret ve Sanayi Odası tarafından aile işletmelerinin isimlerinin verilmek istenmemesi, öлке genelindeki COVID-19 pandemisi ve araştırma konusunun hile olması nedeniyle çoğu işletmeye ulaşılamaması, ulaşıldığında ise geri dönüş yapmak istememeleri nedeniyle 6 aylık bir çalışmanın sonucunda tamamlanabilmiştir.

### **3.4.3. Soruların Niteliği**

Araştırma için kullanılan anket formu üç sayfadan oluşmaktadır. Anket formundaki soruların tamamı örneği Ek-1'de yer alan anket formu, genel kurallar çerçevesinde hazırlanmıştır ve üç kısımdan oluşturulmuştur.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özellikleri tespit etmeye yönelik sorular, ikinci bölümde hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin sorular, üçüncü bölümde aile işletmelerine özgü hile belirtileri ve hilelerin önlenmesi ile ilgili araştırmaya katılan personelin diğer görüşlerini tespit etmek amacıyla açık uçlu bir soruya yer verilmiştir.

#### 3.4.4. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntem

Aile işletmelerine yapılan anketin analizi SPSS 22.0 ( Statistical Package for Social Sciences) programından yararlanılarak yapılmıştır. SPSS veri tabanına öncelikle anket sonuçları girilmiştir. Anketin birinci bölümünde yer alan demografik özelliklerin frekansları ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Hile belirtilerine ilişkin yargıların ölçüldüğü 5'li Likert Ölçeği ile hazırlanmış 24 maddenin frekansları hesaplanmıştır.

Hipotezlerin test edilmesi için ise T-Testi (Independent-Samples T Test) ve Tek Yönlü Varyans (One-Way ANOVA) testlerinden faydalanılmıştır. Elde edilen sonuçlar anlamlı hale getirilmek için tablo şeklinde düzenlenmeye çalışılmıştır.

Verilerin analizinde ise 5'li likert ölçeği kullanılmış olup, ölçeğin değerlendirilmesinde dağılım ortalaması;

0 – 1.24'e kadar olanlar Kesinlikle Katılmıyorum

1.25 – 2.24'e kadar olanlar Katılmıyorum

2.25– 3.24'e kadar olanlar Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum

3,25 – 4.24'e kadar olanlar Katılıyorum

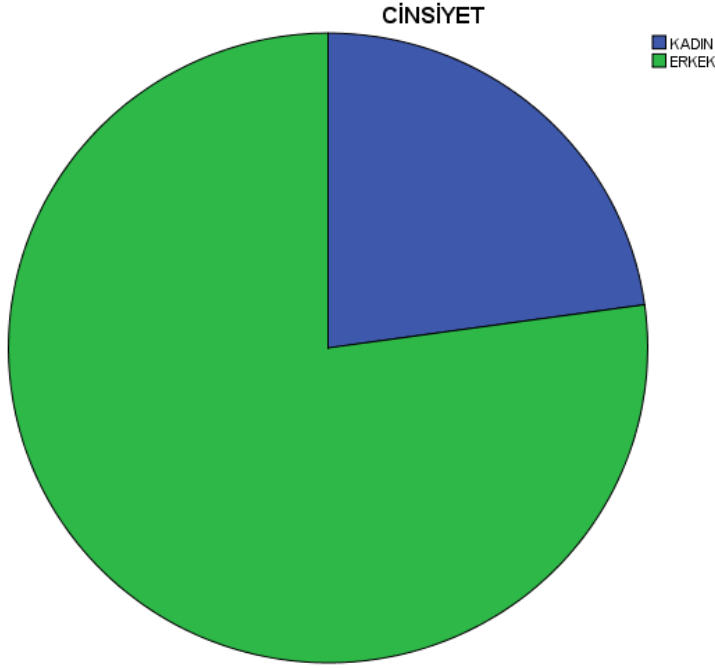
4.25 ve üstü olanlar Kesinlikle Katılıyorum, şeklinde yorumlanmıştır.

#### 3.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde araştırma bulgularının analiz edilmiştir. Öncelikle araştırmaya katılanların demografik özellikleri sunulmuştur. Daha sonra ise anket formunda yer alan sorulara verilen cevaplar analiz edilmiştir. Ankette yer alan sorulara verilen cevaplar ayrı ayrı ele alınarak, analiz sonuçları aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

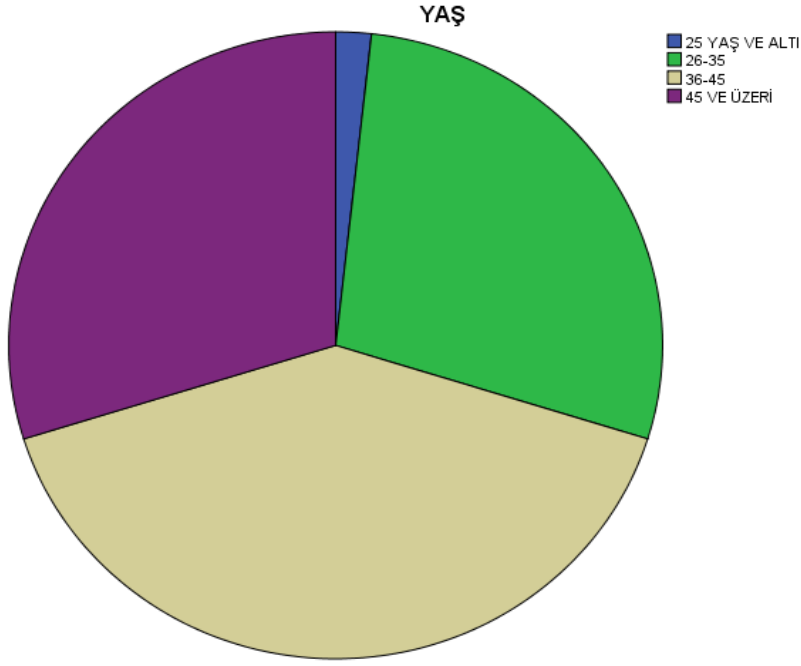
### 3.5.1. Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi

Ankete katılan işletme personelinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni hali, işletmedeki görevi, aylık gelir düzeyi ve çalışma sürelerini belirlemek amacıyla hazırlanan sorulara verilen cevaplar aşağıdaki şekillerde ayrı ayrı değerlendirilmiştir.



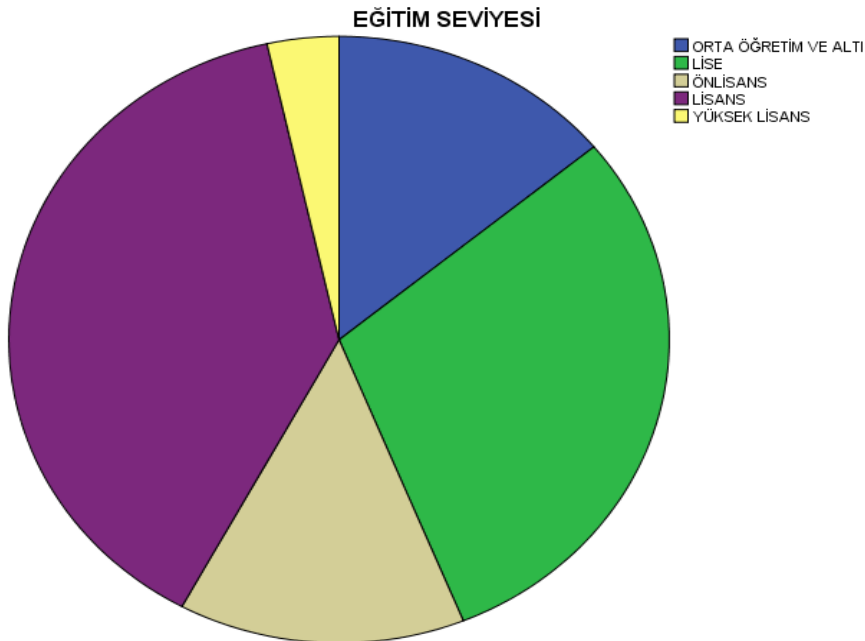
Şekil 3.1. İşletme Personelinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Şekil 3.1’de, ankete katılan işletme personelinin cinsiyetlerine göre dağılımını göstermektedir. Buna göre, ankete katılan işletme personelinin % 23’ü kadın, yüzde %77’i ise erkeklerden oluşmaktadır.



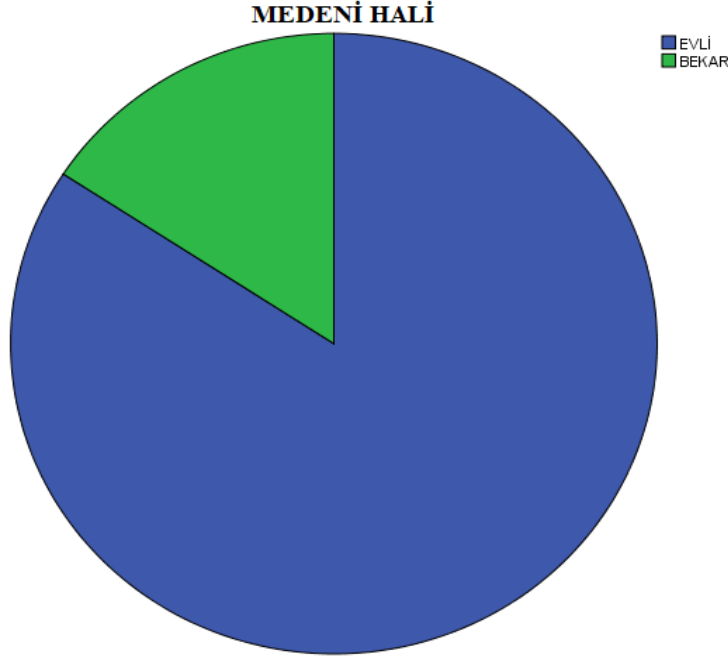
**Şekil 3.2.** İşletme Personelinin Yaşlarına Göre Dağılımı

Şekil 3.2’de görüldüğü üzere, ankete katılanların %2’si 25 yaş ve altı, %28’ i 26-35 yaş arası, %40’ı 36-45 yaş arası ve %30’u 46 yaş ve üzeri işletme personelinden oluşmaktadır.



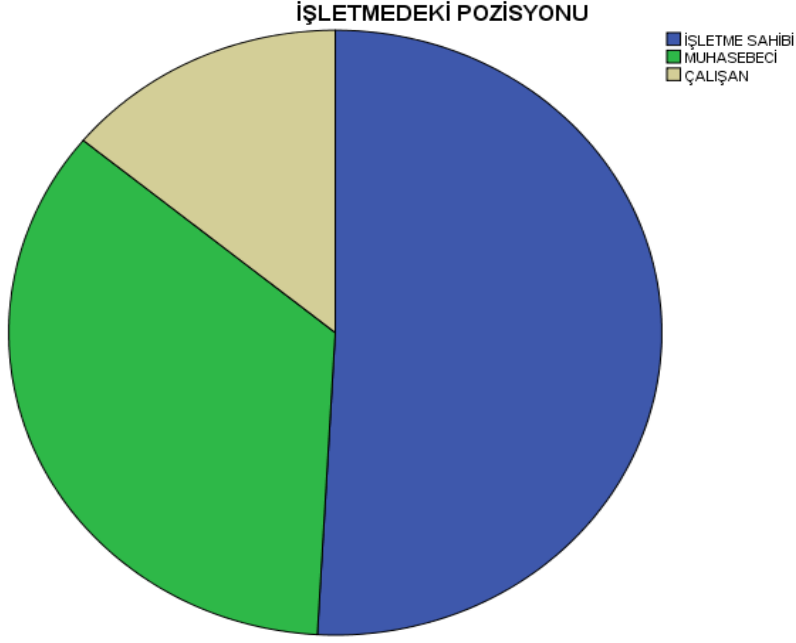
**Şekil 3.3.** İşletme Personelinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Şekil 3.3'te görüleceği üzere, ankete katılan işletme personelinin %14'ü orta öğretim ve altı, %30'u lise, %14'ü ön lisans, %39'u lisans ve %4'ü de yüksek lisans düzeyinde eğitim aldıkları tespit edilmiştir.



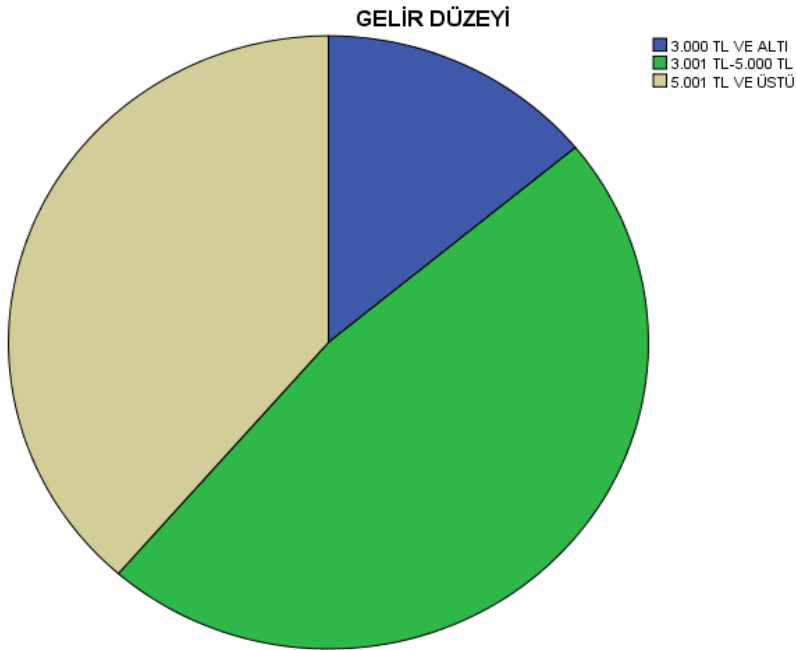
**Şekil 3.4.** İşletme Personelinin Medeni Hallerine Göre Dağılımı

Şekil 3.4'te yer alan sonuçlara göre, ankete katılan işletme personelinin %84'ünün evli, %16'sının da bekar olduğu görülmüştür.



**Şekil 3.5.** İşletme Personelinin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

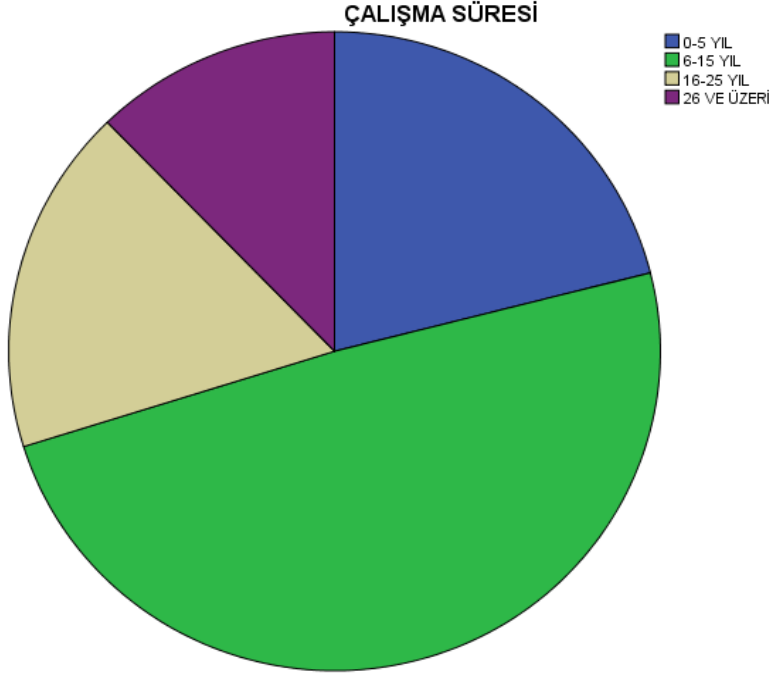
Şekil 3.5'te yer alan sonuçlara göre, ankete katılanların %51'inin işletme sahibi, %35'inin muhasebeci ve %14'ünün de işletme çalışanlarından oluştuğu tespit edilmiştir.



**Şekil 3.6.** İşletme Personelinin Gelir Düzeyine Göre Dağılımı

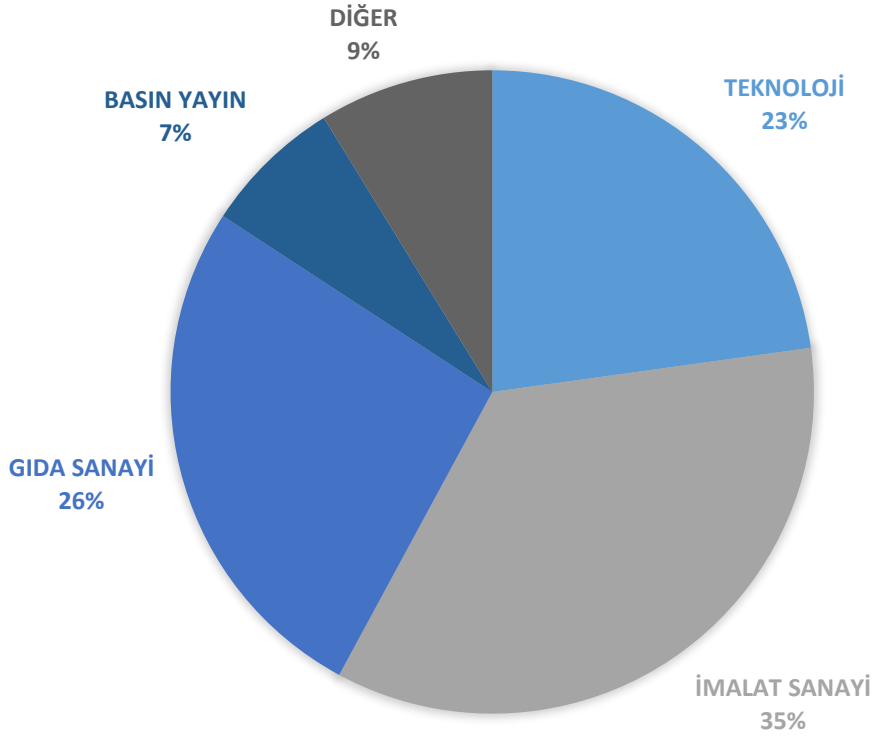


Şekil 3.6’da yer alan sonuçlara göre, ankete katılanların %14’ü 3.000 TL ve altı, %47’si 3.000 TL - 5.000 TL arasında, %39’u 5.000 TL ve üstü aylık gelire sahip olduğu belirlenmiştir.



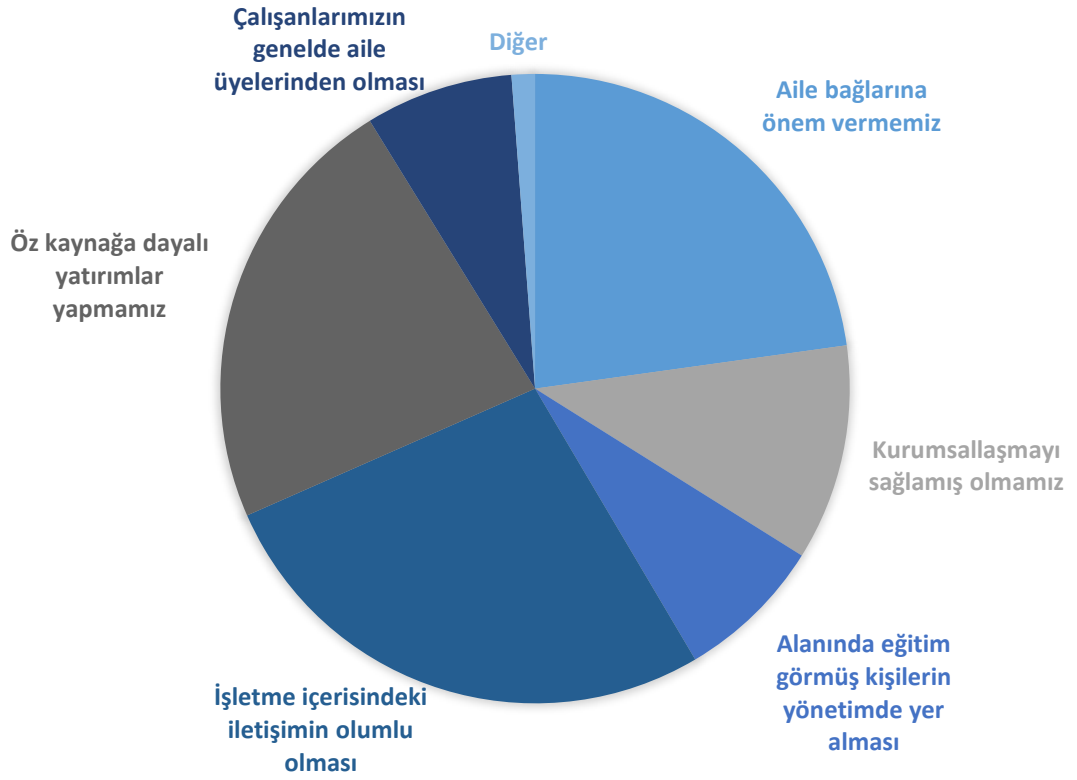
**Şekil 3.7.** İşletme Personelinin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Şekil 3.7’de yer alan sonuçlara göre, ankete katılanların %21’inin 5 yıl ve daha kısa, %49’unun 6-15 yıl arası, %18’inin 16-25 yıl arası, %12’sinin de 26 yıl ve üzerinde bir sürede çalışma hayatında yer aldıkları tespit edilmiştir.



**Şekil.3.8.** İşletmelerin Bulunduğu Sektör

Şekil 3.8 incelendiğinde araştırmaya katılan işletmelerin % 35' inin imalat sanayi, %26' sının gıda sanayi, %23' ünün teknoloji, %7 sinin basın yayın ve %9' unun da diğer sektörlerde faaliyette bulunduğu görülmüştür.



**Şekil 3.9.** Size Göre İşletmenizin Başarılı Olmasına Etki Eden Faktörler Nelerdir?

Şekil 3.9 incelendiğinde, ankete katılan aile işletmesi personelinin işletmelerinin başarılı olmasına etki eden faktörlerle ilgili olarak, %22,8'i aile bağlarına önem vermemiz, %11,1'i kurumsallaşmayı sağlamış olmamız, %7,6'sı alanında eğitim görmüş kişilerin yönetimde yer alması, %26,9'u işletme içerisindeki iletişimin olumlu olması, %22,8'i öz kaynağa dayalı yatırımlar yapmamız, %7,6'sı çalışanlarımızın genelde aile üyelerinden olması, şeklinde cevap verdikleri görülmüştür.

### 3.5.2. Aile İşletmesi Personelinin Hile Belirtileri ve Hilenin Önlenmesine İlişkin Oluşturulan Yargılara Katılma Düzeylerinin Analizi

Tablo 3.1'de işletme personelinin hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri ayrıntılı sunulmuştur.

**Tablo 3.1.** Aile İşletmesi Personelinin Hile Belirtileri ve Hilenin Önlenmesine İlişkin Oluşturulan Yargılara Katılma Düzeylerinin Dağılımı

| YARGILAR  | (5)                  | (4)          | (3)                           | (2)          | (1)                   | ORTALAMA |
|---|----------------------|--------------|-------------------------------|--------------|-----------------------|----------|
|   | Kesinlikle Katılıyor | Katılıyor    | Ne Katılıyor<br>Ne Katılmıyor | Katılmıyor   | Kesinlikle Katılmıyor |          |
| İşletmemizde tüm alacak, borç, tahsilat, ödeme ve tüm bunların kayıtlarından tek kişi sorumludur.   | 21<br>(36,8)         | 29<br>(50,9) | 1<br>(1,8)                    | 5<br>(8,8)   | 1<br>(1,8)            | 4,12     |
| İşletmemizde muhasebeden sorumlu çalışanımız normal çalışma saatleri dışında da sıkça mesaiye kalır ve eve iş götürüp hafta sonları da çalışmaya devam eder.  | 3<br>(5,3)           | 7<br>(12,3)  | 6<br>(10,5)                   | 33<br>(57,9) | 8<br>(14,0)           | 2,37     |
| İşletmemizde muhasebeden sorumlu çalışanımız zaman zaman faturaları kaybeder.   | 3<br>(5,3)           | 1<br>(1,8)   | 5<br>(8,8)                    | 23<br>(40,4) | 25<br>(43,9)          | 1,84     |
| İşletmemizde muhasebeden sorumlu çalışanımız genelde izin kullanmak istemez ve tatil yapmaktan kaçınır.   | 1<br>(1,8)           | 5<br>(8,8)   | 10<br>(17,5)                  | 23<br>(40,4) | 18<br>(31,6)          | 2,09     |
| İşletmemizde muhasebeden sorumlu çalışanımız, normal şartlarda diğer departmanların görev tanımları içerisinde yer alan bir takım görevleri de (alıcı, satıcı ve bankalarla yapılan sözleşmeler, yönetimle ilgili yazışmalar gibi) kendisi üstlenmek ister. | 6<br>(10,5)          | 5<br>(8,8)   | 8<br>(14,0)                   | 23<br>(40,4) | 15<br>(26,3)          | 2,37     |
| İşletmemizde muhasebeden sorumlu çalışanımız genelde aile üyeleri arasından seçilmektedir.  | 3<br>(5,3)           | 3<br>(5,3)   | 5<br>(8,8)                    | 27<br>(47,4) | 19<br>(33,3)          | 2,02     |
| Muhasebeden sorumlu çalışanımız muhasebe konularındaki son gelişmeleri yeterince takip etmemektedir.  | 4<br>(7,0)           | 11<br>(19,3) | 9<br>(15,8)                   | 19<br>(33,3) | 14<br>(24,6)          | 2,47     |
| İşletmemiz muhasebe işlemlerinde alacak ve borçlarda dönem dönem düzeltme kayıtları yapılmaktadır.  | 8<br>(14,0)          | 27<br>(47,4) | 11<br>(19,3)                  | 9<br>(15,8)  | 2<br>(3,5)            | 3,53     |
| İşletmemizde malzeme siparişi veren, malzemeyi alan ve ödemesini yapan kişi aynı kişidir.   | 25<br>(43,9)         | 22<br>(38,6) | 5<br>(8,8)                    | 3<br>(5,3)   | 2<br>(3,5)            | 4,14     |
| İşletmemizde gider kalemlerinde ve alımlarda anormal artışlarla dönem dönem karşılaşılmaktadır.   | 11<br>(19,3)         | 29<br>(50,9) | 6<br>(10,5)                   | 10<br>(17,5) | 1<br>(1,8)            | 3,72     |
| İşletmemizde uzun süre kullanılmayan dosyalar, belgeler ve programlar temizlenmektedir.   | 4<br>(7,0)           | 17<br>(29,8) | 3<br>(5,3)                    | 29<br>(50,9) | 4<br>(7,0)            | 2,79     |
| İşletmemizde sıklıkla yüksek düzeyde hizmet alımları yapılmaktadır.   | 3<br>(5,3)           | 9<br>(15,8)  | 10<br>(17,5)                  | 27<br>(47,4) | 8<br>(14,0)           | 2,51     |
| İşletmemizde benzer tarihlerde bir satıcıya birden fazla ödeme yapıldığına rastlanmıştır.   | 4<br>(7,0)           | 10<br>(17,5) | 1<br>(1,8)                    | 22<br>(38,6) | 20<br>(35,1)          | 2,23     |
| İşletmemizde uygun olmayan ve gerçek olmayan kişilere ödeme yapılması durumuyla karşılaşılmıştır.   | 1<br>(1,8)           | 1<br>(1,8)   | 5<br>(8,8)                    | 22<br>(38,6) | 28<br>(49,1)          | 1,68     |
| İşletmemizdeki çalışanlar zeki, risk almayı seven yetenekli kişilerdir.   | 22<br>(38,6)         | 23<br>(40,4) | 9<br>(15,8)                   | 2<br>(3,5)   | 1<br>(1,8)            | 4,11     |
| İşletmede aile üyesi olanlara daha geniş hak ve yetkiler verilmektedir.   | 5<br>(8,8)           | 29<br>(50,9) | 8<br>(14,0)                   | 11<br>(19,3) | 4<br>(7,0)            | 3,35     |
| İşletmemizde ani denetimler uygulanmaktadır.  | 9<br>(15,8)          | 27<br>(47,4) | 9<br>(15,8)                   | 10<br>(17,5) | 2<br>(3,5)            | 3,58     |

|   |              |              |              |              |             |      |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|------|
| İşletmemizde haber verilmeden kasa ve stok sayımları ve kontrolleri yapılmaktadır.          | 15<br>(26,3) | 28<br>(49,1) | 4<br>(7,0)   | 7<br>(12,3)  | 3<br>(5,3)  | 3,79 |
| İşletmemizde önemli noktalar, kameralar ile izlenmektedir.                                  | 35<br>(61,4) | 19<br>(33,3) | 1<br>(1,8)   | 0<br>(0,0)   | 2<br>(3,5)  | 4,49 |
| İşletmemizde banka kayıtları ve muhasebe kayıtları karşılaştırılmaktadır.                   | 33<br>(57,9) | 22<br>(38,6) | 1<br>(1,8)   | 1<br>(1,8)   | 0<br>(0,0)  | 4,53 |
| İşletmemizde iade ve kalite problemleri için kayıtlar bulunmaktadır.                        | 20<br>(35,1) | 30<br>(52,6) | 3<br>(5,3)   | 3<br>(5,3)   | 1<br>(1,8)  | 4,14 |
| İşletmede düzenli olarak toplantılar yapılmaktadır.   | 10<br>(17,5) | 19<br>(33,3) | 11<br>(19,3) | 16<br>(28,1) | 1<br>(1,8)  | 3,37 |
| İşletmede karar alınırken aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte karar almaktadırlar. | 7<br>(12,3)  | 13<br>(22,8) | 8<br>(14,0)  | 23<br>(40,4) | 6<br>(10,5) | 2,86 |
| İşletmelerde yapılan muhasebe hileleri ile ilgili yeterli bilgi düzeyim vardır.             | 8<br>(14,0)  | 17<br>(29,8) | 7<br>(12,3)  | 16<br>(28,1) | 9<br>(15,8) | 2,98 |

Aile işletmesi personelinin, hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılardan;

“İşletmemizde tüm alacak, borç, tahsilat, ödeme ve tüm bunların kayıtlarından tek kişi sorumludur.” yargısına (ortalama 4,12 ile) “Katılıyorum”,

“İşletmemizde muhasebeden sorumlu çalışmamız normal çalışma saatleri dışında da sıkça mesaiye kalır ve eve iş götürüp hafta sonları da çalışmaya devam eder” yargısına (ortalama 2,37 ile) “Katılmıyorum”,

“İşletmemizde muhasebeden sorumlu çalışmamız zaman zaman faturaları kaybeder.” yargısına (ortalama 1,84 ile) “Kesinlikle Katılmıyorum”,

“İşletmemizde muhasebeden sorumlu çalışmamız genelde izin kullanmak istemez ve tatil yapmaktan kaçınır.” yargısına (ortalama 2,09 ile) “Katılmıyorum”,

“İşletmemizde muhasebeden sorumlu çalışmamız, normal şartlarda diğer departmanların görev tanımları içerisinde yer alan bir takım görevleri de (alıcı, satıcı ve bankalarla yapılan sözleşmeler, yönetimle ilgili yazışmalar gibi) kendisi üstlenmek ister.” yargısına (ortalama 2,37 ile) “Katılmıyorum”,

“İşletmemizde muhasebeden sorumlu çalışmamız genelde aile üyeleri arasından seçilmektedir.” yargısına (ortalama 2,02 ile) “Katılmıyorum”,

“Muhasebeden sorumlu çalışmamız muhasebe konularındaki son gelişmeleri yeterince takip etmemektedir.” yargısına (ortalama 2,47 ile) “Katılmıyorum”,

“İşletmemiz muhasebe işlemlerinde alacak ve borçlarda dönem dönem düzeltme kayıtları yapılmaktadır.” yargısına (ortalama 3,53 ile) “Katılıyorum”,

“İşletmemizde malzeme siparişi veren, malzemeyi alan ve ödemesini yapan kişi aynı kişidir.” yargısına (ortalama 4,14 ile) “Kesinlikle Katılıyorum”,

“İşletmemizde gider kalemlerinde ve alımlarda anormal artışlarla dönem dönem karşılaşılmaktadır.” yargısına (ortalama 3,72 ile) “Katılıyorum”,

“İşletmemizde uzun süre kullanılmayan dosyalar, belgeler ve programlar temizlenmektedir.” yargısına (ortalama 2,79 ile) “Katılmıyorum”,

“İşletmemizde sıklıkla yüksek düzeyde hizmet alımları yapılmaktadır.” yargısına (ortalama 2,51 ile) “Katılmıyorum”,

“İşletmemizde benzer tarihlerde bir satıcıya birden fazla ödeme yapıldığına rastlanmıştır.” yargısına (ortalama 2,23 ile) “Katılmıyorum”,

“İşletmemizde uygun olmayan ve gerçek olmayan kişilere ödeme yapılması durumuyla karşılaşılmıştır.” yargısına (ortalama 1,68 ile) “Kesinlikle Katılmıyorum”,

“İşletmemizdeki çalışanlar zeki, risk almayı seven yetenekli kişilerdir.” yargısına (ortalama 4,11 ile) “Katılıyorum”,

“İşletmede aile üyesi olanlara daha geniş hak ve yetkiler verilmektedir.” yargısına (ortalama 3,35 ile) “Katılıyorum”,

“İşletmemizde ani denetimler uygulanmaktadır.” yargısına (ortalama 3,58 ile) “Katılıyorum”,

“İşletmemizde haber verilmeden kasa ve stok sayımları ve kontrolleri yapılmaktadır.” yargısına (ortalama 3,79 ile) “Katılıyorum”,

“İşletmemizde önemli noktalar, kameralar ile izlenmektedir.” yargısına (ortalama 4,49 ile) “Kesinlikle Katılıyorum”,

“İşletmemizde banka kayıtları ve muhasebe kayıtları karşılaştırılmaktadır.” yargısına (ortalama 4,53 ile) “Kesinlikle Katılıyorum”,

“İşletmemizde iade ve kalite problemleri için kayıtlar bulunmaktadır.” yargısına (ortalama 4,14 ile) “Katılıyorum”,

“İşletmede düzenli olarak toplantılar yapılmaktadır.” yargısına (ortalama 3,37 ile) “Katılıyorum”,

“İşletmede karar alınırken aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte karar almaktadırlar.” yargısına (ortalama 2,86 ile) “Katılmıyorum”,

“İşletmelerde yapılan muhasebe hileleri ile ilgili yeterli bilgi düzeyim vardır.” yargısına (ortalama 2,98 ile) “Katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri tespit edilmiştir.

Yukarıdaki sonuçlar incelendiğinde, ankete katılan aile işletmelerinin çoğunda; alacak, borç, tahsilat, ödeme gibi işlemlerin bir kişinin sorumluluğunda olduğu, muhasebe işlemlerinde alacak ve borçlarda dönem dönem düzeltme kayıtları yapıldığı, malzeme siparişi veren ve ödemesini yapan kişinin aynı olduğu, gider kalemlerinde ve alımlarda anormal artışlarla dönem dönem karşılaşıldığı görülmektedir.

Ankete katılan aile işletmesi personelleri işletme çalışanlarını çalışkan, zeki ve risk almayı sevenler olarak nitelendirmekte, aynı zamanda işletmede aile üyesi olan personellerin daha geniş hak ve yetkilere sahip olduğunu düşündüğü ve işletmede kararların alınma aşamasında aileden olan ve olmayanların birlikte karar almadıkları görülmektedir.

Ankete katılan aile işletmelerinin çoğunda ani denetimler uygulandığı, haber verilmeden kasa ve stok sayımları yapıldığı, önemli noktaların kameralar ile izlendiği, banka kayıtları ve muhasebe kayıtlarının karşılaştırıldığı görülmektedir.

### 3.6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 3.6.1. H<sub>1</sub> Hipotezinin Testi

Ankete katılan aile işletmesi personelinin cinsiyetlerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesi ile ilgili yargılara katılma düzeylerinde bir fark olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla oluşturulan hipotez ve uygulanan t-testi (Independent-Samples T Test) analizi ile elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

*H<sub>1</sub>: Aile İşletmesi personelinin cinsiyetlerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında fark vardır.*

**Tablo 3.2.** Aile İşletmesi Personelinin Cinsiyetlerine Göre Hile Belirtileri ve Hilenin Önlenmesine İlişkin Oluşturulan Yargılara Katılma Düzeylerinin Değişimi

| Cinsiyet | N  | Ortalama | Standart Sapma | F    | P     |
|----------|----|----------|----------------|------|-------|
| Kadın    | 13 | 3,02     | 0,35           | 0,84 | 0,773 |
| Erkek    | 44 | 2,83     | 0,33           |      |       |

Tablo 3.2’de görüldüğü gibi, aile işletmesi personelinin cinsiyetlerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyinin değişiminden ortaya çıkan ortalama puanlar; kadın işletme personeli için 3,02 puan, erkek işletme personeli için ise, 2,83 puan olarak bulunmuştur.

P: 0,773 değeri  $p > 0,05$  olduğu için, aile işletmesi personelinin cinsiyetlerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir fark olmadığı tespit edilmiş ve bu nedenle H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan araştırmalarda genellikle erkeklerin kadınlara göre daha çok hile yaptığı görülmüştür. Ancak aile işletmelerinde aile üyesi kadınların da erkekler gibi önemli pozisyonlarda bulunmaları ve kaynaklara erişimlerinin kolay olması gibi nedenlerle fark olmama ihtimali yüksektir.



### 3.6.2. H<sub>2</sub> Hipotezinin Testi

Ankete katılan aile işletmesi personelinin yaşlarına göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeylerinde bir fark olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla oluşturulan hipotez ve uygulanan tek yönlü varyans (One-Way ANOVA) analizi sonucu elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

*H<sub>2</sub>: Aile İşletmesi personelinin yaşlarına göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında fark vardır.*

**Tablo 3.3.** Aile İşletmesi Personelinin Yaşlarına Göre Hile Belirtileri ve Hilenin Önlenmesine İlişkin Oluşturulan Yargılara Katılma Düzeylerinin Değişimi

| Yaş         | N  | Ortalama | Standart Sapma | F     | P     |
|-------------|----|----------|----------------|-------|-------|
| 25 yaş altı | 1  | 3,46     | .              | 2,480 | 0,041 |
| 26-35       | 16 | 3,29     | 0,381          |       |       |
| 36-45       | 23 | 3,08     | 0,247          |       |       |
| 45 ve üzeri | 17 | 3,02     | 0,371          |       |       |

Tablo 3.3'te görüldüğü gibi, aile işletmesi personelinin yaşlarına göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeylerinde bir fark olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla yapılan varyans (One-Way ANOVA) analizinden almış oldukları ortalama puanlar; 0–25 yaş arasında olanlar için 3,46 puan, 26–35 yaş arasında olanlar için 3,29 puan, 36–45 yaş arasında olanlar için 3,08 puan ve 45 ve üzeri yaş arasında olanlar için ise, 3,02 puan olarak bulunmuştur.

F= 2,480 ve p=0,041 değeri  $p < 0,05$  olduğu için, aile işletmesi personelinin yaşlarına göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında istatistiksel olarak fark olduğu tespit edilmiş ve bu nedenle H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Her yaştaki çalışan hileye teşebbüs edebilmektedir. 35 yaş ve altı personelin diğer yaş gruplarına göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeylerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun nedeni de daha tecrübesiz ve deneyimsiz olmalarıdır. Tecrübesiz ve genç yaşta olanlar risk almayı daha çok sevmekte, lüks ve rahat yaşama isteğine sahip olmaktadır. Ayrıca genç ve tecrübesiz personelin yaptığı hile daha kolay ortaya çıkmaktadır. Yaş ilerledikçe tecrübe artmaktadır ve yaptıkları hileleri gizlemek için daha yetenekli ve donanımlı olmaktadır.

### 3.6.3. H<sub>3</sub> Hipotezinin Testi

Ankete katılan aile işletmesi personelinin eğitim durumlarına göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeylerinde bir fark olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla oluşturulan hipotez ve uygulanan tek yönlü varyans (One-Way ANOVA) analizi ile elde edilen bulgular ise aşağıdaki gibidir:

*H<sub>3</sub>: Aile işletmesi personelinin eğitim durumlarına göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında fark vardır.*

**Tablo 3.4.** Aile İşletmesi Personelinin Eğitim Durumlarına Göre Hile Belirtileri ve Hilenin Önlenmesine İlişkin Oluşturulan Yargılara Katılma Düzeylerinin Değişimi

| Eğitim               | N  | Ortalama | Standart Sapma | F     | P     |
|----------------------|----|----------|----------------|-------|-------|
| Orta Öğretim ve Altı | 8  | 3,03     | 0,34           | 0,863 | 0,493 |
| Lise                 | 17 | 3,23     | 0,41           |       |       |
| Önlisans             | 8  | 3,19     | 0,20           |       |       |
| Lisans               | 22 | 3,07     | 0,34           |       |       |
| Y. Lisans            | 2  | 3,00     | 0,18           |       |       |

Tablo 3.4'te görüldüğü gibi, aile işletmesi personelinin eğitim durumlarına göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeylerinde bir fark olup olmadığının belirlenebilmesi amacıyla yapılan varyans (One-Way

ANOVA) analizinden almış oldukları ortalama puanlar; orta öğretim ve altı mezunlar için 3,03 puan, lise mezunları için 3,23 puan, önlisans mezunları için 3,19 puan, lisans mezunları için 3,07 puan ve yüksek lisans mezunları için 3,00 puan olarak bulunmuştur.

$F=0,863$  ve  $p=0,493$  değeri  $p>0,05$  olduğu için, aile işletmesi personelinin eğitim durumlarına göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında istatistiksel olarak fark olmadığı tespit edilmiş ve bu nedenle  $H_3$  hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan araştırmalara göre eğitim seviyesi artıkça hilenin işletmeye verdiği zararın arttığı, eğitim seviyesi azaldıkça ise yapılan hilenin sayı olarak arttığı tespit edilmiştir. Aile işletmelerinde de eğitim durumları ne olursa olsun istatistiksel bir fark olmadığı görülmektedir.

#### 3.6.4. $H_4$ Hipotezinin Testi

Ankete katılan aile işletmesi personelinin medeni hallerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeylerinde bir fark olup olmadığının belirlenebilmesi amacıyla oluşturulan hipotez ve uygulanan t-testi (Independent-Samples T Test) analizi sonucu elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

*$H_4$ : Aile İşletmesi personelinin medeni hallerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında fark vardır.*

**Tablo 3.5.** Aile İşletmesi Personelinin Medeni Hallerine Göre Hile Belirtileri ve Hilenin Önlenmesine İlişkin Oluşturulan Yargılara Katılma Düzeylerinin Değişimi

| Medeni Hal | N  | Ortalama | Standart Sapma | F     | P     |
|------------|----|----------|----------------|-------|-------|
| Evli       | 48 | 3,14     | 0,33           | 0,017 | 0,898 |
| Bekar      | 9  | 3,04     | 0,43           |       |       |

Tablo 3.5’te görüldüğü gibi, aile işletmesi personelinin medeni hallerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyinin değişiminden ortaya çıkan ortalama puanlar; evli işletme personeli için 3,14 puan, bekar işletme personeli için ise, 3,04 puan olarak bulunmuştur.

P: 0,898 değeri  $p > 0,05$  olduğu için, aile işletmesi personelinin medeni hallerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir fark olmadığı tespit edilmiş ve bu nedenle  $H_4$  hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan araştırmalara göre evli olanların bekar oranlara göre daha çok hileye başvurdukları görülmüştür. Ancak aile işletmelerinde kasadan istedikleri zaman para alabilmektedirler. Diğer işletmelere göre bu durum fark oluşturmaktadır. Bu nedenle de fark olmama ihtimali yüksektir.

### 3.6.5. $H_5$ Hipotezinin Testi

Ankete katılan aile işletmesi personelinin işletmedeki pozisyonlarına göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma durumlarında bir fark olup olmadığının belirlenebilmesi amacıyla oluşturulan hipotez ve uygulanan tek yönlü varyans (One-Way ANOVA) analizi sonucu elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

*H<sub>5</sub>: Aile işletmesi personelinin işletmedeki pozisyonlarına göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında fark vardır.*

**Tablo 3.6.** Aile İşletmesi Personelinin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Hile Belirtileri ve Hilenin Önlenmesine İlişkin Oluşturulan Yargılara Katılma Düzeylerinin Değişimi

| İşletmedeki Pozisyonu | N  | Ortalama | Standart Sapma | F     | P     |
|-----------------------|----|----------|----------------|-------|-------|
| İşletme Sahibi/Ortağı | 29 | 3,12     | 0,38           | 0,174 | 0,840 |
| Muhasebeci            | 20 | 3,11     | 0,27           |       |       |
| Çalışan               | 8  | 3,19     | 0,40           |       |       |

Tablo 3.6’da görüldüğü gibi aile işletmesi personelinin işletmedeki pozisyonlarına göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeylerinde bir fark olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla yapılan varyans (One-Way ANOVA) analizinden almış oldukları ortalama puanlar; işletme sahibi/ortağı için 3,12 puan, muhasebeci olanlar için 3,11 puan ve çalışanlar için 3,19 puan olarak bulunmuştur.

$F= 0,174$  ve  $p=0,840$  değeri  $p>0,05$  olduğu için, aile işletmesi personelinin işletmedeki pozisyonlarına göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir fark olmadığı tespit edilmiş olup  $H_5$  hipotezi reddedilmiştir.

Çalışan herkesin fırsat bulduğu zaman hile yapma olasılığı bulunmaktadır. Yapılan araştırmalara göre hile sayısı üst görevlere çıkıldıkça azalmakta ancak hilenin verdiği zarar artmaktadır. Buna rağmen aile işletmelerinde çalışanların genellikle aile üyelerinden oluşması ve kaynaklara ulaşabilmelerinin kolay olması gibi nedenler diğer işletmelere göre bir fark oluşturmaktadır. Bu nedenle de fark bulunmama ihtimali yüksektir.

### **3.6.6. $H_6$ Hipotezinin Testi**

Ankete katılan aile işletmesi personelinin aylık gelir düzeylerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeylerinde bir fark olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla oluşturulan hipotez ve uygulanan tek yönlü varyans (One-Way ANOVA) analizi sonucu elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

*$H_6$ : Aile işletmesi personelinin aylık gelir düzeylerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında fark vardır.*

**Tablo 3.7.** Aile İşletmesi Personelinin Aylık Gelir Düzeylerine Göre Hile Belirtileri ve Hilenin Önlenmesine İlişkin Oluşturulan Yargılara Katılma Düzeylerinin Değişimi

| Aylık Gelir Düzeyi       | N  | Ortalama | Standart Sapma | F     | P     |
|--------------------------|----|----------|----------------|-------|-------|
| 3.000,00 TL ve Altı      | 8  | 3,42     | 0,33           | 3,660 | 0,032 |
| 3.001,00 TL -5.000,00 TL | 27 | 3,08     | 0,33           |       |       |
| 5.001,00 TL ve Üstü      | 22 | 3,09     | 0,32           |       |       |

Tablo 3.7’de görüldüğü gibi aile işletmesi personelinin aylık gelir düzeylerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeylerinde bir fark olup olmadığının belirlenebilmesi amacıyla yapılan varyans (One-Way ANOVA) analizinden almış oldukları ortalama puanlar; aylık gelir düzeyi 3.000,00 TL ve altı olanlar için 3,42, 3.001,00 TL – 5.000,00 TL arası olanlar için 3,08, 5.001,00 TL ve üstü olanlar için 3,09 puan olarak bulunmuştur.

F= 3,660 ve p=0,032 değeri  $p<0,05$  olduğu için, aile işletmesi personelinin aylık gelir düzeylerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir fark olduğu tespit edilmiş ve bu nedenle  $H_6$  hipotezi kabul edilmiştir.

Hile eyleminin gerçekleşmesi için en önemli unsurlardan biri olan baskıdır. Aylık gelir düzeyi de motivasyon unsurunu oluşturan baskı ve dürtülerden bir tanesini oluşturmaktadır. Paraya duyulan ihtiyaç bir finansal motivasyon unsurudur. Aylık gelir düzeyinin az olması kişiler üzerinde finansal bir baskı oluşturmaktadır. Bu nedenle aylık gelir düzeyi azaldıkça baskı artmakta ve bununla beraber hileye eğilim de artmaktadır.

### 3.6.7. $H_7$ Hipotezinin Testi

Ankete katılan aile işletmesi personelinin çalışma sürelerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılım düzeylerinde bir fark olup

olmadığını belirleyebilmek amacıyla oluşturulan hipotez ve uygulanan tek yönlü varyans (One-Way ANOVA) analizi sonucu elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

*H<sub>7</sub>: Aile işletmesi personelinin çalışma sürelerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında fark vardır.*

**Tablo 3.8.** Aile İşletmesi Personelinin Çalışma Sürelerine Göre Hile Belirtileri ve Hilenin Önlenmesine İlişkin Oluşturulan Yargılara Katılma Düzeylerinin Değişimi

| Çalışma Süresi  | N  | Ortalama | Standart Sapma | F     | P     |
|-----------------|----|----------|----------------|-------|-------|
| 0-5 yıl         | 12 | 3,31     | 0,26           | 3,120 | 0,034 |
| 6-15 yıl        | 28 | 3,15     | 0,34           |       |       |
| 16-25 yıl       | 10 | 2,89     | 0,37           |       |       |
| 26 ve üzeri yıl | 7  | 3,09     | 0,24           |       |       |

Tablo 3.8’de görüldüğü gibi aile işletmesi personelinin çalışma sürelerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeylerinde bir fark olup olmadığını belirleyebilmek için yapılan varyans (One-Way ANOVA) analizinden almış oldukları ortalama puanlar; çalışma süresi 0-5 arası olanlar için 3,31 puan, 6-15 yıl arasında olanlar için 3,15 puan, 16-25 yıl arasında olanlar için 2,89 puan ve 26 yıl ve üzeri olanlar için 3,09 puan olarak bulunmuştur.

F= 3,120 ve p=0,034 değeri  $p<0,05$  olduğu için, aile işletmesi personelinin çalışma sürelerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında istatistiksel olarak fark olduğu tespit edilmiş ve bu nedenle H<sub>7</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Aile işletmesi personelinin işletmedeki kıdem süresi artması ile personel üst kademelere yükselebilmektedir. Bununla birlikte kıdemli çalışanlar işletme zafiyetlerinin daha kolay farkına varmakta ve bunu daha kolay suistimal edebilmektedirler. İşe yeni başlayanlar işletmeyi hem daha tanımamakta hem de hile yaptıklarında işten atılma korkuları ile hileye başvurmadıklarını söylenebilmektedir.

### **3.7. AİLE İŞLETMESİ PERSONELİNİN AİLE İŞLETMELERİNE ÖZGÜ HİLE BELİRTİLERİ VE HİLENİN ÖNLENMESİ KONUSUNDA DİĞER DÜŞÜNCELERİ**

Ankete katılan aile işletmesi personelinin aile işletmelerine özgü hile belirtileri ve hilelerin önlenmesi konusunda belirtmek istedikleri diğer düşüncelerinin tespit edilmesi amacıyla açık uçlu bir soru yöneltilmiş ve bu soruya vermiş oldukları cevaplar ise aşağıda sunulmuştur:

- Mizanın iş ortakları ve muhasebe ile ortak değerlendirildiği aylık toplantılar, günlük kasa ve stok takiplerinin yapılması gerektiğini belirtilmektedir.
- “Adalet eşitlik, eşitlik de adalet değildir.” İfadesini vurgulamaktadırlar.
- İş hayatında kimseye güvenilmemesi gerektiğini ve yapılan her hilenin mutlaka cezalandırılması gerektiğini dile getirmektedirler.
- İş hayatında duygusallığın ortadan kaldırılması gerektiğini düşünmektedirler.
- Aile işletmelerinde yetişen çocukların fikir sahibi olmaları ve yönetimde yer almaya başlamalarıyla ayrılıkların ortaya çıktığını belirtmektedirler.
- Aile işletmelerinde, aile üyesi olup çalışmadığı halde çalışan olarak gösterilip SGK ödemeleri yatırılanların tespitlerinin yapılması gerektiğini belirtmektedirler.



## SONUÇ

Yapılan tüm işlemlerin amacına uygun şekilde olarak eksiksiz ve doğru kaydedilmesi muhasebenin en önemli konularından birisidir. Muhasebe sisteminde üretilen bilgilerin doğruluğu, güvenilirliği ve tarafsızlığı; kişilerin kişilere, devlete ve topluma karşı yüklenmiş oldukları sorumlulukların farkında olmaları ve kanunlar ile iş ahlakına göre davranmalarına bağlı olmaktadır.

Hile, yolsuzluk, dolandırıcılık ve diğer çeşitli aldatma eylemleri günümüz dünyasında önemli bir sorun haline gelmiştir. Hile eylemlerinin artmakta olduğu ve toplumsal bir sorun haline geldiğini hile eyleminin sosyoloji, psikoloji ve sosyal psikoloji bilimlerinde incelenmeye başlanmasıyla daha iyi görmektediriz. Hile eylemi ile ilgili oluşturulan araştırmalar zincirine, seçmiş olduğumuz konunun ve yapmış olduğumuz bu araştırmanın bir halka olacağını umut etmekteyiz.

Hile eylemi önemsenmesi gereken bir durumdur ve birçok işletme çalışanı hileye başvurmamaktadır. Ancak fırsatlar ve baskı unsuru bir araya geldiği takdirde hile eylemi olası duruma gelmektedir.

Hile her işletmenin sorunu olduğu gibi ülke ekonomilerinin belkemiğini oluşturan ve vazgeçilmezi olan aile işletmelerinde de bir sorun haline gelmiştir. Bu nedenle aile işletmelerinde karşılaşılan hile belirtilerinin ve alınan/alınabilecek önlemleri tespit etmek amacıyla tarafımızca bölgesel nitelikte ankete dayalı bir araştırma yapılmıştır. Ankete katılan aile işletmesi personelinin düşüncelerini tespit etmek için ankette aile işletmelerine özgü bazı hile belirtileri ve alınan önlemlere ilişkin yargılara yer verilmiştir. Bu yargılara, işletme personelinin katılma düzeyleri verilen cevapların ortalamalarına göre yüksekte başlayarak aşağıda sunulmuştur.

### **1. Ankete katılan aile işletmelerinde karşılaşılan en önemli hile belirtileri;**

- Malzeme siparişi veren, malzemeyi alan ve ödemesini yapan kişi aynı kişidir (ort. 4,14).
- Alacak, borç, tahsilat, ödeme ve tüm bunların kayıtları bir kişinin sorumluluğundadır (ort. 4,12).

- İşletme çalışanlarını çalışkan, zeki ve risk almayı sevenler olarak nitelendirmektedir (ort. 4,11).
- Gider kalemlerinde ve alımlarda anormal artışlarla dönem dönem karşılaşılmaktadır (ort. 3,72).
- Muhasebe işlemlerinde alacak ve borçlarda dönem dönem düzeltme kayıtları yapılmaktadır (ort. 3,53).

## **2. Ankete katılan aile işletmelerinde hilelerin önlenmesi ile ilgili olarak da;**

- Banka kayıtları ve muhasebe kayıtlarının karşılaştırılmaktadır (ort. 4,53).
- Önemli noktalar kameralar ile izlenmektedir (ort. 4,49).
- İade ve kalite problemleri için kayıtlar bulunmaktadır (ort. 4,14).
- Haber verilmeden kasa ve stok sayımları yapılmaktadır (ort. 3,79).
- Ani denetimler uygulanmaktadır (ort. 3,58).
- İşletmede düzenli olarak toplantılar yapılmaktadır (ort. 3,37).
- İşletmede aile üyesi olan personel daha geniş hak ve yetkilere sahiptir (ort. 3,35).

önlemlerinin alındığı görülmektedir.

Bununla beraber çalışmada, aile işletmesi personelinin cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, medeni halleri, işletme içerisindeki görevleri, aylık gelir düzeyleri, çalışma sürelerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma katılma düzeylerinde bir farkın olup olmadığının tespiti için hipotezlerin testinde T-Testi (Independent-Samples T Test) ve tek yönlü varyans (One-Way ANOVA) testlerinden yararlanılmıştır. Testlerin analizi sonucunda ise;

- Yaşlarına göre bir fark olduğu,
- Aylık gelir düzeylerine göre bir fark olduğu,
- Çalışma sürelerine göre bir fark olduğu,
- Cinsiyetlerine göre bir fark olmadığı,
- Eğitim durumlarına göre bir fark olmadığı,
- Medeni hallerine göre bir fark olmadığı,
- İşletmedeki pozisyonlarına göre bir fark olmadığı,

tespit edilmiştir.

Çalışmanın teorik kısmındaki açıklamalar ve uygulama kısmında ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde konu ile ilgili yapılabilecek öneriler ise şunlardır;

- İşletme personellerini hile yapmaya iten belli başlı unsurlar bulunmaktadır. Bunlar baskı, fırsat ve haklı görme unsurlarıdır. İşletme sahipleri baskı unsurlarını, kötü alışkanlıklara ve lüks düşkünlüğüne bakarak; fırsat unsurunu, çalışanlar izlenip değerlendirilerek; haklı gösterme unsurunu ise yanlış olan davranışları açık bir şekilde tanımlayarak çalışanların hile yapmasını haklı gösterecek hiçbir sebep bırakmayarak tespit edebilirler.
- İşletmede uygulanacak sıkı denetim sayesinde yakalanma olasılığı artacaktır. Bu durum da hile yapma olasılığını azaltabilecektir.
- İşletmede uyumlu bir üst yönetim oluşturulmalı, yönetim kurulunda bir komite (örneğin; denetim komitesi olarak adlandırılabilir.) seçilmeli ve bu komitenin yönetim kademesini gözlemesi ve değerlemesini yapması için etkin bir şekilde rol alması sağlanarak hile yapılması önenebilecektir.
- İşletmede personelin kabullenebileceği bir işletme ahlak politikası oluşturulmalı ve öncelikler yönetim tarafından benimsenmeli daha sonra personel bu konuda teşvik edilmelidir.
- İşletme içerisinde adil bir çalışma ortamı sağlanması ve personele yönelik yardım programları düzenlenmesi ile hile yapma olasılığı azaltılabilecektir.
- Yeniliklere açık bir aile işletmesi sahibi her türlü teknolojiyi doğru olarak ve yerinde kullanabilmelidir. Ayrıca işletme sahibi kendisinin ve çalışanlarının teknolojik aletleri ve programları kullanabilmek amacıyla gerekli eğitimlerin alınmasına imkan vermelidir. Böylece yapılacak olan hilelerin daha kolay şekilde fark edilmesine yardımcı olacaktır.
- Aile işletmesi sahipleri yalnızca kendi yönetim işleri ile ilgili olanlar değil hem muhasebe hem de hileler ile ilgili kendini eğitmeli, araştırmalı ve muhasebe açıklarını inceleyerek nelerden kaynaklı aksaklıklar olduğunu ve bunların önlenmesi ile ilgili neler yapılabileceği konularında gerekli araştırmaları yapmaları işletmenin yararına olacaktır.

- Aile işletmesi sahibinin başarısında kişisel özellikleri önemli olmaktadır. Dürüst ve ahlaklı nitelikler taşıyanlar hilelerin önlenmesine ve azalmasına yardımcı olacaktır.
- Aile işletmesi sahibinin başarı ve güç unsurları sorumluluk düzeylerine olumlu yönde etki yapmaktadır. Bunlar; ceza yetkisine sahipliği, ekonomik açıdan güçlü olması, karizma sahibi olması, insan psikolojisinden iyi anlıyor olması, ahlaki değerlere önem vermesi, güvenilir ve sevilir olması gibi özelliklerdir. Bu özellikleri taşıyan aile işletme sahipleri hilelerin önlenmesinde etkili olacaktır.
- Aile işletmesi sahibi personel istihdamında bazı karakteristik özelliklere sahip personelin istihdamından kaçınılmalıdır. İşe alınacak kişilerin borç durumları, geçmiş yaşamları ve referansları, adli sicil kayıtları ve zararlı alışkanlıklarının araştırılması gibi ön değerlendirmeler işletme sahipleri için gelecek konusunda fikir sahibi olmalarını sağlayabilecektir.
- İşletme sahibi personelinin yetki seviyelerini belirlemeli ve gereken sınırların aşılmasını sağlamalıdır. Yetki seviyeleri sorumluluk seviyelerini aştığı takdirde hile yapılması kolaylaşmaktadır.
- İşletmedeki katı kurallar, personel arası haksızlıklar ve ayrımlar, ücret ödemelerindeki yetersizlikler hile yapma olasılığını artırmaktadır. Bu nedenle işletme sahibi olumlu bir çalışma ortamı oluşturarak personelin işletmeye bağlılığını ve motivasyonunu artırmalı bu şekilde de hile yapma olasılığını düşürmelidir.
- Teknolojiden faydalanılarak kamera vb. izleme sistemleri kullanılarak personelin ve işletmenin değerli varlıkları izlendiğinde hile yapma olasılığı azaltılabilecektir.
- Kanunların sadeleştirilmesi ile kolay anlaşılabilirlik sağlanarak hilelerin önlenmesi sağlanabilecektir.
- Aile işletmesi sahipleri işletmede yapılan hilelerin ortaya çıkartılabilmesi için şikayet, uyarı ve ihbarların kolay yapılabilmesini sağlamalı, bu konuda teşvik edici olarak cesaretlendirici ortam oluşturmalıdır. Hilenin ortaya çıkartılabileceği algısı yaygınlaştırılmalıdır. Bu şekilde de yakalanma korkusu ile aile bağlarını kaybetme, küçük düşme ve hapse girme gibi korkular hileden caydırıcı olabilecektir.

- Hileler karşısında verilecek cezalar ağırlaştırılarak caydırıcı olunabilecek ve hile yapma olasılığı en düşük seviyeye indirilebilecektir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular ve bu bulgular doğrultusunda yapılan öneriler Niğde ilinde faaliyetlerini sürdürmekte olan aile işletmeleri çalışanlarından elde edilen anket verileriyle sınırlıdır. Bu nedenlerle elde edilen sonuçların genelleştirilmesi doğru değildir. Elde edilen bulguları genelleştirilebilmek için anketin değişik illerde, bölgelerde veya Türkiye genelinde de yapılması gerekmektedir. Yapılacak olan çalışmalar, bu kapsamda ele alınırsa, literatürdeki önemli bir açık giderilmiş olacak ve her geçen gün önemi artan aile işletmeleri ve hile, hilenin önlenmesi konularının önemi değişik boyutlar ile analiz edilmiş olacaktır.



## KAYNAKÇA

- ABDİOĞLU, H. (2007). Hilelerin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılmasına Yönelik Proaktif Yaklaşımlar. *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, 22, 119-138.
- ABDİOĞLU, H. (2008). İç Denetim Alanında Mesleki Yetkinliklerin Güçlendirilmesi Arayışları ve İngiltere ve İrlanda İç Denetçiler Enstitüsünün Yetkinlik Tanımlamaları. *Sayıştay Dergisi*, 68, 91-103.
- ACAR, S. (2014). Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü: Burdur İlindeki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- AĞCA, A. (2006). Sürekli Denetim. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 8(4), 63-78.
- AĞCA, V. ve KANDEMİR, T. (2008). Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar’ da Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 209-230.
- AK, G. B. (2010). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği. Adnan Menderes Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- AKÇA, N. (2010). Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri Ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- AKDEMİR, Ç. (2010). İşletmelerde Hile Riski ve Türk İşletmelerinde Hile Riskinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AKDEMİR, Ç. (2012). Bir Hile Belirtisi Olarak Davranış Değişiklikleri. *İç Denetim Dergisi*, 33, 28-33.
- AKDOĞAN, A. (2000). Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, 31-47.
- AKSAN, U. F. (2019). Aile İşletmelerinde İç Kontrolün ve Mali Tablolarda Karşılaşılan Risklerin Tespitinin Önemi. *Yüksek Lisans Tezi*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ALAGÖZ, A. İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Önemi ve Denetim Komiteleri İle İç Denetim Birimi İlişkisinin Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü. [www.alialagoz.com.tr/doc-dr-alialagoz.../isletmelerde\\_ic\\_kontrol.pdf](http://www.alialagoz.com.tr/doc-dr-alialagoz.../isletmelerde_ic_kontrol.pdf), 28 Eylül 2020’ de alınmıştır.

ALBRECHT, S. and Albrecht, C. O. (2003). Fraud Examination. Ohio: Thomson USA: SouthWestern, III.

ARICIOĞLU, M.A., GÖKÇE, Ş. ve ERDİRENÇELEBİ, M. (2017). *Aile İşletmelerinin Sorunları ve Çözümlerine Akademik Yaklaşım: Lisansüstü Tezler Bağlamında Bir İnceleme*, 7(1), 63-76.

ARZOVA, S. B. (2003). İşletmelerde Çalışanlar Tarafından Yapılan Hilelerin Kırmızı Bayraklar Yoluyla İzlenmesi'. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 20, 118-126.

ATAGÜN, M. A. (2010). Aile İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Kütahya Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

ATEŞ, Ö. (2003). Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı. *Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

AYDIN, G. (2011). Aile İşletmelerinin Sürekliliği ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

AYDINER, T. (2008). Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Örgütsel Bağlılık Anlayışının İncelenmesi: İzmit Ticaret Odası'na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

AYKAN, E. (2009). Küçük Ve Orta Boy Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşması Türk İmalat Sanayi Örneği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Erciyes Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

AYRANCI, E. (2009). Aile İşletmelerinde Ailenin Etkisi ve Finansal Performans Tatmini İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

BEKÇİOĞLU, S., COŞKUN, A. ve GÜMÜŞ, U. (2013). İşletmelerde Hile ve Yolsuzlukların Önlenmesinde Farklı Bir Yaklaşım: Adli Muhasebe. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Aydın.

BİRİNCİOĞLU, N. Ve ACUNER, T. (2015). Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 491-515.

BOZKURT, N. (2000). Analitik İnceleme Prosedürleri ve İç Denetim. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 3(3), 1-8.

BOZKURT, N. (2016). *İşletmelerin Kara Deliği Hile*. Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul.

BOZKURT, N. (2000). KOBİ'lerde Yapılan Hileler, Ortaya Çıkartılması ve Önlenmesi. *Yaklaşım Dergisi*, 8(96), 41-46.

BOZKURT, N. (2006). *Muhasebe Denetimi*, Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul.

BOZKURT, N. (2011). Hile Teorisi ve Uygulaması. *Marmara Üniversitesi*, İstanbul.

BULUT, Y. ve BAKAN, İ. (2012). Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Maraş.

ÇALIŞKAN, M. (2011). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma. Adana,

ÇATIKKAŞ, Ö. (2011). İşletmelerde Mali Tablo Hileleri. *Denetim Dergisi*, Kamu İç Denetçileri Derneği, 8, 18-30.

ÇATIKKAŞ, Ö. ve ÇALIŞ, E. (2007). İşletmelerde Muhasebe Hilelerinin Önlenebilmesi İçin Hile Belirtileri. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 9(2), 187-210.

ÇELİK, A. (2007). Stok Hileleri ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ÇELİK, T. (2010). Muhasebede Hata ve Hileler İle İlgili Muhasebe Meslek Mensupları Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

ÇITAK, F. (2013). Hileli Finansal Raporlamada İç Denetçilerin Sorumluluğunun Tespitine İlişkin Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

CRESWELL, J.W. (2017). Araştırma Deseni Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları. 3. Baskı. Ankara.

DEVELİ, N. (2008). Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

DİNÇ, Y. ve CENGİZ, S. (2014). Muhasebe Denetiminde Hata ve Hilenin Denetçi Etiği Açısından İncelenmesi: Enron Skandalı Örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 221-236.

DİNÇAY, İ.H. (2016). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetimine Dair Bir Alan Araştırması: Yurtbay Seramik A.Ş. Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.



DOĞAN, Z., NAZLI, E. (2015). Muhasebe Hata ve Hilelerin Önlenmesinde İşletme Yöneticilerinin Sorumluluğunun Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(4), 195-212.

DOĞAN, Z., ÇITAK, F. (2016). Hileli Finansal Raporlamada İç Denetçilerin Sorumluluğu. *Vergi Dünyası*, 419(7), 30-39.

DOĞAN, Z., GÜLÇİN, K. ve NAZLI, E. (2018). Muhasebe Meslek Mensuplarının Hile Yapmaya Eğilim Düzeylerinin Tespitine İlişkin Bir Araştırma. *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(4), 64-83.

DOYRANGÖL, N. C. (2002). İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi. *Mali Çözüm Dergisi*, 60, 2-7.

DUMANOĞLU, S. (2005). Hata ve Hile Ayrımı: Hile Denetimi. *Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 1(20): 347-358.

DÖKÜMBİLEK, F. (2010). Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EKMEKÇİOĞLU, E. B. (2013). Aile İşletmeleri Yönetim Devir Sürecinde Öncül ve Ardılın Gösterdikleri Roller Üzerine Niteliksel Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Ankara.

ERDEM, Z. (2014). Hile Denetimi ve İç Kontrol İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ERDİRENÇELEBİ, M. (2012). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi ile Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar. *Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Konya.

ERDOĞAN, M. (2005). *Muhasebe Bilgi Sistemi*. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, 860,1. Baskı, Eskişehir.

ERDOĞAN, M. (2002). Muhasebe, Denetim ve Bağımsız Denetimin Gerekliliği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(3), 51-63.

ERDOĞAN, N. (2002). Hileler Karşısında Denetçinin Sorumluluğu ve SAS 82. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 6(2), 17-32.

ERDOĞAN, Y. (2007). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Bilgi Teknolojilerinin Rolü: Kırıkkale İlinde Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

EROL, S. (2016). Hile Denetiminde Proaktif Yaklaşımlar. *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

- FINDIKÇI, İ. (2014). *Aile İşletmeleri*, Alfa Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 37-221.
- GARİH. Ü. (2004). *Yönetim İlkeleri*, Hayat Yayınları, İstanbul, 3. Baskı, 79.
- GENÇTÜRK, D. Ç. (2006). Aile İşletmelerinin Büyümesi ve Büyüme Stratejilerine Karşı Tutumu Kocaeli Sanayi Odası'na Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- GÖKTEN, O. P. (2018). Hileli Eylemlerin Nedenlerine İlişkin Paradigma Değişimleri: Üçgen, Elmas ve Diğerleri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3, 655-669.
- GÖKTEN O. P. ve GÖKTEN, S. (2010). Denetim Etkinliği Çerçevesinde Akademik İnceleme ve Örnekleme. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 1(3), 87-106.
- GÖLCÜ, F.K. (2018). Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Denizli Örneği. *Dönem Projesi*, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- GÜLEŞ, H. K. (2013). Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum. Ankara.
- GÜLEŞ, H.K., ARICIOĞLU, M.A. ve Erdirençelebi, M. (2013). *Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum*, Gazi Kitabevi, 1. Baskı, Ankara, 29-264.
- GÜMÜŞTEKİN G.E. ve ADSAN E. (2006). Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma. *2. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul, 178-190.
- GÜNEL, R. (2005). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- GÜNEL, R. ve YALÇIN A. (2004). *Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 17-18, 73.
- GÜRBÜZ, H. (1995). *Muhasebe Denetimi*. Bilim Teknik Yayınevi, 4.Baskı, İstanbul.
- GÜREDİN, E. (2010). *Denetim ve Güvence Hizmetleri*. Türkmen Kitapevi, 13. Baskı, İstanbul.
- KAMU GÖZETİMİ KURUMU, "TMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu", <http://kgk.gov.tr/concents/files/TMS1.pdf>, 19 Ağustos 2020' de alınmıştır.

KANDEMİR, C. (2010). Muhasebe Hilelerinin Ortaya Çıkarılmasında Ve Önlenmesinde Bağımsız Denetimin Rolü Ve Bağımsız Denetçinin Sorumluluğu. *Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

KANDEMİR, C. ve KANDEMİR, Ş. (2012). Muhasebe Hilelerinin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılmasında Kullanılan Geleneksel Araç ve Yöntemler. *Mali Çözüm Dergisi*, 114(5),39-77.

KARABINAR, S. ve AKYEL, N. (2009). Hileler ve Muhasebe Denetimindeki Yeri, *1.Uluslararası Balkanlarda Tarih ve Kültür Kongresi*, <http://www.sbekongre.sakarya.edu.tr/kongre1/Bildiri/691-704.pdf>, 01 Eylül 2020' de alınmıştır.

KARPUZOĞLU, E. (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. Hayat Yayıncılık, İstanbul.

KAYIKÇIOĞLU, S. (2019). Bağımsız Denetimde Hile Müzakeresi ve İç Kontrole İlişkin Tespitler. *TİDE Academia Research*, 1, 77-107.

KIRAN, C. (2007). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB' deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

KIRAY, R., O. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Yönetimin Devri: Eskişehir'de Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

KOÇEL, T. (2013). İşletme Yönetimi. *Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.*, 13. Baskı, İstanbul.

KÖSE, Y. ve ERTAN, S. (2016). Türkiye'de Bağımsız Denetçilik Ve Bağımsız Denetçinin Sorumluluğu. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 16, 290-307.

KURNAZ, N. ve ÇETİNOĞLU T. *İç Denetim Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Umuttepe Yayınları. 2010.

KUZU, D. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması Sürecinde Şirket Akademilerinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

KÜÇÜK, E. (2009). Hileli Finansal Raporlamanın Engellenmesinde Kurumsal Yönetim ve Dış Denetimin Rolü: Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Erciyes Üniversitesi Sosyalbilimler Enstitüsü, İstanbul.

KOBAL, K. E. (2014). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

MEMİŞ, M. Ü. (2008). Etkin ve Başarılı İç Denetim İçin Gerekli Koşulları. *Mali Çözüm Dergisi*, 85(1), 75-92.

MENGİ, B. (2013). *Hileli Finansal Raporlama*. İstanbul: Beta Yayın.

NAKIPOĞLU, N. (2015). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri: İtalyan-Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

NAZLI, E. (2014). Muhasebede Hata Ve Hilelerin Önlenmesinde İşletme Yöneticilerinin Sorumluluğunun Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

ONGAR, C. (2011). Profesyonel Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Yönetiminde Yaşadıkları Sorunlar: Eskişehir'deki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

ÖZBİRECİKLİ, M. (2006). Bağımsız Denetçinin Müşteri Firmanın Yolsuzluk Eylemi Karşısındaki Tutumu: Şirket Yolsuzluk Vakaları ve Yasal Düzenlemeler Çerçevesinde Bir İnceleme. *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, 18(4), 1-18.

ÖZCAN, L. (2015). *Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma*. 1. Baskı, Ankara Ofset Basım Matbaacılık, Ankara.

ÖZEL, K. C. (2018). Etik ve Etik-Hukuk Arasındaki İlişki. *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi* 9(33), 685-708.

PAZARÇEVİREN, S. Y. (2005). Adli Muhasebecilik Mesleği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2).

SELİMOĞLU, S. K. Muhasebede Meslek Ahlakı (Etik) Yaklaşımı. [archive.ismmmo.org.tr/docs/Sempozyum/03.../03-1SEVALKARDES.doc](http://archive.ismmmo.org.tr/docs/Sempozyum/03.../03-1SEVALKARDES.doc) 16 Mart 2020' de alınmıştır.

SERMAYE PİYASASI KURULU. Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ (Seri:X, No: 22). <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=590&fn=..> 02 Haziran 2020' de alınmıştır.

SEVİLENGÜL, O. (2008). *Genel Muhasebe*, Gazi Kitabevi, Ankara.

SIRKINTIOĞLU, Ş. (2011). Aile işletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.

SORGUN, C. ve TÜRK, M. (2008). Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları: Adana İlinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 56-72.

TERZİ, S. (2011). Hile ve Usulsüzlüklerin Tespitinde Veri Madenciliğinin Kullanımı. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 54(4), 51-63.

TEVFİK, A. T. ve YILMAZ, D. (2017). Aile İşletmeleri Yönetimi ile Muhasebeciler Arasındaki Bilgi Asimetrisinin Vekâlet Maliyetine Etkisi: Nitel Bir Araştırma. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 1(6), 32-46.

TUAN, A. K. ve SAĞLAR, J. (2004). İç Denetçinin Örgüt İçindeki Yerinin Denetim Faaliyetleri Açısından Önemi. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 4(11), 1-16.

TÜRK DİL KURUMU, Türkçe Sözlük; Hile Kavramı, [tdkterim.gov.tr/bts/](http://tdkterim.gov.tr/bts/), 02 Ocak 2020' de alınmıştır.

TÜRKİYE İÇ DENETİM ENSTİTÜSÜ, Etik Kurallar, <https://www.tide.org.tr/file/documents/pdf/EtikKurallari.pdf> 14 Mart 2020' de alınmıştır.

UÇMA, T. (2010). Finansal Bilgi Manipülasyonunda ve Hileli Finansal Raporlamada Denetçi Sorumluluğunun Belirlenmesine Yönelik Yapısal Eşitlik Modeli (Sem) Uygulaması. *Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

UÇMA, T. (2011). Hileli Finansal Raporlamada İç Denetçi ve Denetim Komitesi Sorumluluğunun Belirlenmesi: Bir Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 4(1), 1-32.

UZAY, Ş. (1998). İç Denetim Fonksiyonunun Bağımsız Dış Denetime Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-2(12), 161-176.

UZUN, A. K. (2007). Geleceğin Yönetiminde İç Denetim. *Mali Çözüm Dergisi*, 42, <http://www.ismmmo.org.tr/htmldergikonu.asp?id=8550&did=12&dad=MALİ%20ÇÖZÜM%20DERGİSİ%20>, 19 Mart 2020' de alınmıştır.

UZUN, A. K. Şirketlerde İç Kontrollerin Yeterliliğinde İç Denetimin Rolü, [http://www.denetimnet.net/Pages/ic\\_kontrol\\_ic\\_denetim.aspx](http://www.denetimnet.net/Pages/ic_kontrol_ic_denetim.aspx), 23 Mart 2020' de alınmıştır.

UZUN, A. K. İç Denetim Nedir?. [www.denetimnet.net/.../İ%20Denetim%20Nedir-Makale-Dünya.pdf](http://www.denetimnet.net/.../İ%20Denetim%20Nedir-Makale-Dünya.pdf), 24 Mart 2020' de alınmıştır.

UZUN, F. (2007). İç Denetim ve Fransa Uygulaması. *Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi*, 12(9), 1-11.

VARDAR, M.K. (2019). Hilenin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılması: Muhasebe Meslek Mensuplarının Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

VERGİ USUL KANUNU.

YILDIRIM, A.F. (2007). Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

YILDIZ, A. (2006). Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesi Konya'daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.

YILDIZ, G. (2010). Muhasebe Mesleğinde Meslek Etiği ve Kayseri İl Merkezinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 36, 155-178.

YILMAZ, K. (2013). İşletmelerde Hile, Nedenleri, Önlenmesine İlişkin Uygulamalar ve Örnek Olaylar. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, s.74.

YURT, O. (2019). Muhasebe Hilelerinin Uygulanma Biçimleri ve Vergilendirme Üzerindeki Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*, Işık Üniversitesi. İstanbul.

YURTTADUR, M. (2015). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri: İtalyan-Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Gelişim Üniversitesi.

YÜCE, E. (2011). Aile İşletmelerinde Yönetmel Liderliğin İşgörenlerin Motivasyonu Üzerine Etkileri: Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

**EK: Aile İşletmelerine Özgü Hile Belirtileri ve Hilenin Önlenmesine İlişkin Bir Araştırma İçin Yapılan Anket Formu**

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu “**Aile İşletmelerine Özgü Hile Belirtileri ve Hilenin Önlenmesine İlişkin Bir Araştırma**” konulu çalışma için hazırlanmıştır. Bu nedenle, vereceğiniz cevaplar, genel değerlendirmelerde bilimsel amaçlı kullanılacak olup kesinlikle gizli tutulacaktır. Görüş ve düşüncelerinizi içtenlikle paylaşarak katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Zeki DOĞAN

A. Hasret CEYLAN

**ANKET FORMU**

- 1- Cinsiyetiniz?** Kadın ( ) Erkek ( )
- 2-Yaşınız?** 25 yaş ve altı ( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 45 ve Üzeri ( )
- 3-Eğitim Seviyeniz?**  
Ortaöğretim ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( )  
Doktora ( )
- 4-Medeni Haliniz?**  
Evli ( ) Bekar ( )
- 5-İşletmedeki göreviniz nedir?**  
.....
- 6- Aylık gelir düzeyiniz nedir?**  
( ) 3.000 TL ve altı  
( ) 3.001 TL – 5.000 TL  
( ) 5.001 TL ve üstü
- 7-Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?**  
.....
- 8-İşletmenizin bulunduğu sektör nedir?.**  
.....
- 9-Size göre işletmenizin başarılı olmasına etki eden faktörler nelerdir (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)?**

- ( ) Aile bağlarına önem vermemiz  
 ( ) Kurumsallaşmayı sağlamış olmamız  
 ( ) Alanında eğitim görmüş kişilerin yönetimde yer alması  
 ( ) İşletme içerisindeki iletişimin olumlu olması  
 ( ) Öz kaynağa dayalı yatırımlar yapmamız  
 ( ) Çalışanlarımızın genelde aile üyelerinden olması  
 ( ) Diğer(lütfen belirtiniz) .....

**10-Aşağıda belirtilen yargılara katılma düzeyinizi belirtiniz.**

| <b>YARGILAR</b>  | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kesinlikle Katılmıyorum</b> |
|--|-------------------------------|--------------------|---------------------------------------|---------------------|--------------------------------|
| İşletmemizde tüm alacak, borç, tahsilat, ödeme ve tüm bunların kayıtlarından tek kişi sorumludur   | ( )                           | ( )                | ( )                                   | ( )                 | ( )                            |
| İşletmemizde muhasebeden sorumlu çalışanımız normal çalışma saatleri dışında da sıkça mesaiye kalır ve eve iş götürüp hafta sonları da çalışmaya devam eder  | ( )                           | ( )                | ( )                                   | ( )                 | ( )                            |
| İşletmemizde muhasebeden sorumlu çalışanımız zaman zaman faturaları kaybeder   | ( )                           | ( )                | ( )                                   | ( )                 | ( )                            |
| İşletmemizde muhasebeden sorumlu çalışanımız genelde izin kullanmak istemez ve tatil yapmaktan kaçınır   | ( )                           | ( )                | ( )                                   | ( )                 | ( )                            |
| İşletmemizde muhasebeden sorumlu çalışanımız, normal şartlarda diğer departmanların görev tanımları içerisinde yer alan bir takım görevleri de (alıcı, satıcı ve bankalarla yapılan sözleşmeler, yönetimle ilgili yazışmalar gibi) kendisi üstlenmek ister | ( )                           | ( )                | ( )                                   | ( )                 | ( )                            |
| İşletmemizde muhasebeden sorumlu çalışanımız genelde aile üyeleri arasından seçilmektedir  | ( )                           | ( )                | ( )                                   | ( )                 | ( )                            |
| Muhasebeden sorumlu çalışanımız muhasebe konularındaki son gelişmeleri yeterince takip etmemektedir  | ( )                           | ( )                | ( )                                   | ( )                 | ( )                            |
| İşletmemiz muhasebe işlemlerinde alacak ve borçlarda dönem dönem düzeltme kayıtları yapılmaktadır.   | ( )                           | ( )                | ( )                                   | ( )                 | ( )                            |
| İşletmemizde malzeme siparişi veren, malzemeyi alan ve ödemesini yapan kişi aynı kişidir.  | ( )                           | ( )                | ( )                                   | ( )                 | ( )                            |
| İşletmemizde gider kalemlerinde ve alımlarda anormal artışlarla dönem dönem karşılaşılmaktadır.  | ( )                           | ( )                | ( )                                   | ( )                 | ( )                            |
| İşletmemizde uzun süre kullanılmayan dosyalar, belgeler ve programlar temizlenmektedir.  | ( )                           | ( )                | ( )                                   | ( )                 | ( )                            |



|   |     |     |     |     |     |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| İşletmemizde sıklıkla yüksek düzeyde hizmet alımları yapılmaktadır.                             | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| İşletmemizde benzer tarihlerde bir satıcıya birden fazla ödeme yapıldığına rastlanmıştır.       | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| İşletmemizde uygun olmayan ve gerçek olmayan kişilere ödeme yapılması durumuyla karşılaşmıştır. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| İşletmemizdeki çalışanlar zeki, risk almayı seven yetenekli kişilerdir.                         | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| İşletmede aile üyesi olanlara daha geniş hak ve yetkiler verilmektedir.                         | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| İşletmemizde ani denetimler uygulanmaktadır.  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| İşletmemizde haber verilmeden kasa ve stok sayımları ve kontrolleri yapılmaktadır.              | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| İşletmemizde önemli noktalar, kameralar ile izlenmektedir.                                      | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| İşletmemizde banka kayıtları ve muhasebe kayıtları karşılaştırılmaktadır.                       | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| İşletmemizde iade ve kalite problemleri için kayıtlar bulunmaktadır.                            | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| İşletmede düzenli olarak toplantılar yapılmaktadır.   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| İşletmede karar alınırken aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte karar almaktadırlar.     | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| İşletmelerde yapılan muhasebe hileleri ile ilgili yeterli bilgi düzeyim vardır                  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**11-Aile işletmelerine özgü hile belirtileri ve hilelerin önlenmesi ile ilgili belirtmek istediğiniz hususlar varsa lütfen belirtiniz.**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**ANKETİMİZ BURDA TAMAMLANMIŞTIR. KATKILARINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ.**

