



**T.C.
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÜRETİM İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN
HİLELERİNE KARŞI ALINAN ÖNLEMLER
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ANTAKYA
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Nesrin ÖKSÜZ**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ**

Hatay-2015

ONAY

NESRİN ÖKSÜZ tarafından hazırlanan “**ÜRETİM İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN HİLELERİNE KARŞI ALINAN ÖNLEMLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ANTAKYA ÖRNEĞİ**” adlı bu çalışma jüri tarafından lisansüstü öğretim yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği ile **İŞLETME ANA BİLİM DALINDAYÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Tarih:

Jüri Üyeleri	İmza
Prof. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ (Tez Danışmanı - Başkan)	
Yrd. Doç. Dr. Mustafa Çam	
Yrd. Doç. Dr. Kayahan Tüm	

Nesrin Öksüz tarafından hazırlanan “**Üretim İşletmelerinde Çalışan Hilelerine Karşı Alınan Önlemler Üzerine Bir Araştırma: Antakya Örneği**” adlı tez çalışmasının yukarıda imzaları bulunana jüri üyelerince kabul edildiğini **onaylarım**.

Doç. Dr. Ali ACARAVCI
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Günümüzde iş dünyasının en önemli sorunlarından biri haline gelen çalışan hileleri, işletmelere ekonomik zararlar vermesinin yanı sıra itibar kaybına da yol açmaktadır. İşletmenin büyüklüğü, faaliyette bulunduğu sektör ve zaman dilimine bağlı olmaksızın her işletme için kurumsal bir problem haline gelen hilenin meydana gelmesinde çalışana gereğinden fazla güven duyulması, başarısız insan kaynakları yönetimi, yetersiz denetim uygulamaları ve zayıf iç kontrol sistemi gibi unsurlar önemli rol oynamaktadır.

Acaba işletmeler bünyelerinde meydana gelen çalışan hilelerinin ve hilelere olanak sağlayan zayıflıklarının farkında mıdır? Bu araştırma çalışması işletmelerin çalışan hilelerini önlemeye yönelik uygulamalarının durumunu tespit etmek suretiyle güncel önemi olan bu soruya Antakya ölçeğinde yanıt aramayı amaçlamaktadır.

Bu itibarla, beni böylesine güncel önemi olan bir konuya yönlendirdiği ve çalışmanın tasarlanmasında, yürütülmesinde ve tamamlanmasındaki değerli katkıları için Danışman hocam sayın *Prof. Dr. Mehmet Özbirecikli*'ye teşekkür ederim. Ayrıca çalışmalarım boyunca benden yardımını esirgemeyen değerli arkadaşım *Sezer Hamurcu*'ya ve gerek anket çalışmalarımın gerçekleştirilmesindeki destekleri gerekse çalışma sürecindeki manevi desteği için sevgili eşim *Adnan Öksüz*'e teşekkür borçluyum. Çalışmamın tüm ilgililere yararlı olmasını diliyorum.

Hatay, 2015

Nesrin ÖKSÜZ

**ÜRETİM İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN HİLELERİNE KARŞI
ALINAN ÖNLEMLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ANTAKYA ÖRNEĞİ**

Nesrin ÖKSÜZ

İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2015

Danışman: Prof. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ

ÖZET

Günümüzde iş dünyasının en önemli sorunlarından biri haline gelen çalışan hileleri, işletmelere ekonomik zararlar vermesinin yanı sıra itibar kaybına da yol açmaktadır. İşletmenin büyüklüğü, faaliyette bulunduğu sektör ve zaman dilimine bağlı olmaksızın her işletme için kurumsal bir problem haline gelen hilenin meydana gelmesinde çalışana gereğinden fazla güven duyulması, başarısız insan kaynakları yönetimi, yetersiz denetim uygulamaları ve zayıf iç kontrol sistemi gibi unsurlar önemli rol oynayabilmektedir.

Acaba işletmeler bünyelerinde meydana gelen çalışan hilelerinin ve hilelere olanak sağlayan zayıflıklarının farkında mıdır? Bu araştırma çalışması işletmelerin çalışan hilelerini önlemeye yönelik uygulamalarının durumunu tespit etmek suretiyle güncel önemi olan bu soruya Antakya'da faaliyet gösteren üretim işletmeleri düzeyinde yanıt aramayı amaçlamaktadır.

Sonuç olarak araştırma kapsamındaki şirketlerin iç kontrol sistemi unsurlarının çoğuna sahip oldukları ancak kontrol faaliyetlerinin etkin olmamasının ve güvene dayalı iş ilişkilerinin şirket çalışanları tarafından gerçekleştirilen bazı hileli işlemlerin meydana gelmesine olanak sağladığı tespit edilmiştir.

ANAHTAR KELİMELE

Çalışan hileleri, iç kontrol sistemi, yolsuzluk örnekleri

**A RESEARCH STUDY ON THE MEASURES TAKEN AGAINST
EMPLOYEE ORIGINATED FRAUD IN MANUFACTURING COMPANIES:
THE CASE OF ANTAKYA**

Nesrin ÖKSÜZ

Business Administration Department, Master's Thesis 2015

Supervisor: Prof. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ

ABSTRACT

The employee originated frauds, which are one of the biggest problems encountered in business life, not only causes economic loss but also causes loss of goodwill of businesses. Scale of enterprise, field of activity, ineffective human resources management, unsuccessful internal control system and heavily relying on employees which are the institutional problems for almost all companies in regardless of time are important factors effecting employee originated frauds.

Are companies conscious of the employee originated frauds and their internal control weaknesses that make them possible? This survey aims to find out the possible answers to this question in order to define internal control applications of companies operating in the city Antakya in preventing fraudulent cases from being occurred.

We conclude that the companies we surveyed have the component of internal control system in their organization. However that most of their control systems are ineffective and most of them heavily rely on their employees may cause fraudulent cases.

KEY WORDS

Fraud by employees, Internal Control System, Fraudulent cases

İÇİNDEKİLE

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİBÖLÜM**HİLE**

1.1. TANIM	3
1.2. HİLENİN ÖZELLİKLERİ	4
1.3. HİLE YAPANLARIN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ	5
1.3.1. Cinsiyet	6
1.3.2. Medeni Durumu	7
1.3.3. Eğitim Durumu	7
1.3.4. Zeka Düzeyi	9
1.3.5. Benlik Düzeyi	9
1.3.6. Risk Alma Düzeyi	9
1.3.7. Yaş Dağılımı	9
1.3.8. Görev Süresi	11
1.3.9. Kurallara Uyma	12
1.3.10. Çalışma Koşulları	12
1.3.11. Kişilik Durumu	13
1.3.12. Yaşam Koşulları	13
1.3.13. İşletmedeki Yerleri	13
1.3.14. İşletme Dışı İlişkiler	15
1.3.15. Kişisel Kazanç Beklentileri	15
1.3.16. Gerçekçi Olmayan Beklentiler	15
1.3.17. Çalışan Hileler Konusunda Veriler Ve Gerçekler	16

1.4. ÇALIŞANLARIN HİLE YAPMAYA İTEN NEDENLER	17
1.4.1. Baskı Ve Motivasyon Unsuru	18
1.4.2. Fırsat Unsuru	20
1.4.2.1. İç Kontrol Yapısı	21
1.4.2.2. Hileye Fırsat Sağlayabilen Diğer Etkenler	24
1.4.3. Haklı Gösterme Unsuru	24

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN YAPTIKLARI HİLE TÜRLERİ

2.1. NAKİT HİLELERİ	28
2.1.1. Doğrudan Nakit Hileleri	29
2.1.2. Hileli Ödemeler	30
2.1.2.1. Fatura Hileleri	32
2.1.2.2. Bordro Hileleri	36
2.1.2.2.1. Hayalet Çalışan Hileleri	37
2.1.2.2.2. Sahte Çalışma Saatleri Ve Ücret Yaratma	38
2.1.2.2.3. Prim Hileleri	38
2.1.2.3. Çek Hileleri	39
2.1.2.3.1. Sahte Çek Düzenleme Hileleri	40
2.1.2.3.2. Sahte Ciro Hileleri	41
2.1.2.3.3. Değiştirilmiş Çek Alacaklısı Hileleri	41
2.1.2.3.4. Çek Hilelerini Gizleme Yöntemleri İle İlgili Açıklamalar	42
2.1.2.4. Gider Hileleri	43
2.1.2.5. Yazar Kasa Hileleri	45
2.1.2.6. Hileli Ödemelerde Kayıplar	46
2.1.3. Kayıt Öncesi Hileler	47
2.1.3.1. Satışlara Yönelik Kayıt Öncesi Hileler	48
2.1.3.2. Alacaklara Yönelik Kayıt Öncesi Hileler	50
2.2. Stok Ve Diğer Varlık Hileleri	50
2.2.1. Varlıkların Kötüye Kullanılması	51
2.2.2. Hırsızlık	51
2.3. ÇALIŞAN HİLELERİNİN İŞLETMEYE VERDİĞİ KAYIPLARIN TEKRAR YERİNE KONULMASI	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİLENİN ÖNLENMESİ

3.1. HİLENİN ÖNLENMESİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNTEMİ	57
3.1.1. Özgeçmiş Araştırmaları	57
3.1.2. Hileyle Mücadele Eğitimleri	59
3.1.3. Performans Ve Ücretlendirme Programın Değerlendirilmesi	60
3.1.4. İşten Ayrılma Görüşmelerinin Yürütülmesi	61
3.2. YASAL ÖNLEM ALINMASININ NEDENLERİ	61

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANTAKYA'DA FAALİYET GÖSTEREN ÜRETİM İŞLETMELERİNDE MEYDANA GELEN ÇALIŞAN HİLELERİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA ÇALIŞMASI

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	62
4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEME	62
4.3. VERİ TOPLAMA VE DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ	62
4.4. LİTERATÜR ÇALIŞMASI	63
4.5. ANKET FORMUNUN HAZIRLANMASI VE UYGULANMASI	67
4.5.1. Genel Bilgiler	68
4.5.2. Hile türleri	68
4.5.3. Faktör Analizi Ve Güvenilirlik	69
4.5.4. İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi	69
4.5.4.1. Kontrol Ortamı	70
4.5.4.2. Risk Değerlendirme	70
4.5.4.3. Kontrol Faaliyetleri	70
4.5.4.4. İzleme	73
4.5.5. Ki-Kare Analizi	74
4.5.6. İç Kontrol Sisteminin Çapraz Tablolar Yöntemiyle Değerlendirilmesi	77

BEŞİNCİ BÖLÜM

5.1.SONUÇ	83
5.2.ÖNERİLER	87
KAYNAKLAR	89
EKLER	
Ek-1: Anket Formu	95
EK-2: Şirketlerde Yaşanan Hile Vakaları	98

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Çek Hile Türleri	40
Tablo 4.1. Literatür Özeti	65
Tablo 4.2. Şirketlerin Unvanı	68
Tablo 4.3. Şirketlerin Faaliyet Alanı Dağılımı	68
Tablo 4.4. Personel Sayısı	68
Tablo 4.5. Hile Türlerinin Dağılımı	68
Tablo 4.6. Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi	69
Tablo 4.7. Kontrol Ortamının değerlendirilmesi	70
Tablo 4.8. Risk Değerlendirme Faaliyetlerine Yönelik Veriler	70
Tablo 4.9. Kontrol Faaliyetlerine Yönelik Veriler	70
Tablo 4.9.1. Varlıkların Fiziki Kontrolü	70
Tablo 4.9.2. İşlem Ve Faaliyetlerle İlgili Yetkilendirme	71
Tablo 4.9.3. Kaynak Ve Kaynaklara Erişim Ve Hesap Verilebilirlik	72
Tablo 4.9.4. Belgelendirme	72
Tablo 4.9.5. Bilgi İşlem (Bİ) Kontrolleri	73
Tablo 4.10. İzleme Faaliyetlerine Yönelik Veriler	73
Tablo 4.11. Ki-Kare Analizinde Kontrol Ortamı-Hile İlişkisi	73
Tablo 4.12. Ki-Kare Analizinde Risk Değerlendirme-Hile İlişkisi	74
Tablo 4.13. Ki-Kare Analizinde Kontrol Faaliyetleri-Hile İlişkisi	75
Tablo 4.13.1. Varlıkların Fiziki Kontrolleri-Hile İlişkisi	75
Tablo 4.13.2. İşlem Ve Faaliyetlerle İlgili Yetkilendirme-Hile İlişkisi	75
Tablo 4.13.3. Kaynak Ve Kayıtlara Erişim Ve Hesap Verilebilirlik-Hile İlişkisi	75
Tablo 4.13.4. Belgelendirme-Hile İlişkisi	76
Tablo 4.13.5. Bilgi İşlemi (Bİ) Kontrolleri-Hile İlişkisi	76
Tablo 4.14. Ki-Kare Analizinde İzleme-Hile İlişkisi	76
Tablo 4.15. Kontrol Ortamının Şirket Türüne Göre Değerlendirilmesi	77
Tablo 4.16. Kontrol Ortamının Şirket Faaliyet Alanına Göre Değerlendirilmesi	77
Tablo 4.17. Kontrol Ortamının Şirket Personel Sayısına Göre Değerlendirilmesi	78
Tablo 4.18. Risk Değerlendirmenin Şirket Türüne Göre Değerlendirilmesi	78
Tablo 4.19. Risk Değerlendirmenin Şirket Faaliyet Alanına Göre Değerlendirilmesi	78

Tablo 4.20. Risk Değerlendirmenin Şirketin Personel Sayısına Göre Değerlendirmesi	79
Tablo 4.21. Kontrol Faaliyetlerinin Şirket Türüne Göre Değerlendirilmesi	79
Tablo 4.22. Kontrol Faaliyetlerinin Şirketlerin Faaliyet Alanına Göre Değerlendirilmesi	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Farklı İşletmelerin Hile Oranları	4
Şekil 1.2. Farklı İşletmelerin Hile Miktarları	4
Şekil 1.3. İşletmelerde Cinsiyete Göre Hile Yapma Oranları	6
Şekil 1.4. İşletmelerde Cinsiyete Göre Hile Yapma Tutarı	7
Şekil 1.5. İşletmelerde Eğitim Durumuna Göre Hile Yapma Oranları	8
Şekil 1.6. İşletmelerde Eğitim Durumuna Göre Hile Yapma Tutarı	8
Şekil 1.7. İşletmelerde Yaş Durumuna Göre Hile Yapma Oranı	10
Şekil 1.8. İşletmelerde Yaş Durumuna Göre Hile Yapma Tutarı	11
Şekil 1.9. İşletmelerde Görev Süresine Göre Hile Yapma Oranı	11
Şekil 1.10. İşletmelerde Görev Süresine Göre Hile Yapma Tutarı	12
Şekil 1.11. İşletmelerde İşletmelerdeki Yerlerine Göre Hile Yapma Oranı	14
Şekil 1.12. İşletmelerde İşletmelerdeki Yerlerine Göre Hile Yapma Tutarı	14
Şekil 2.1. Hile Yöntemleri-Bütün Mesleki Hileler	27
Şekil 2.2. Çalışan Hileleri	28
Şekil 2.3. Nakit Hilelerde Kayıpların Oranı	29
Şekil 2.4. Nakit Hilelerde Kayıpların Tutarı	29
Şekil 2.5. Hileli Ödemelerde Kayıpların Oranı	46
Şekil 2.6. Hileli Ödemelerde Kayıpların Tutarı	46
Şekil 2.7. Kayıpların Ne Oranda Yerine Konulması	54

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ACFE	Sertifikalı Hile Denetçileri Birliđi (Association of Certified Fraud Examiners)
KPMG	Dünyada “Dört Büyükler” olarak bilinen, merkezi Hollanda ‘da olan, denetim vergi ve danışmanlık hizmetleri veren firma.
İKS	İç Kontrol Sistemi
Bİ	Bilgi İşlem
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin kurumsal hale gelip büyümesi, faaliyetlerini arttırmak istemesi ve ilgilendikleri işlerin işlem sayılarının arttırmak istemesi, varlıklarını çoğaltmak için farklı yerlere ihtiyaç duyması gibi problemlerle günümüzde bir yöneticinin işletme faaliyetlerini belirli bir sistem kurmadan yönetmesi, kontrol etmesi ve işletmenin varlıklarını çalışan hilelerine karşı koruması olanaksız hale gelmiştir. İş dünyasında yöneticilerin başarılı finansal sonuçlar karşılığında ikramiye alması, yüksek maaşlı işlerine devam etmesi, zam alması gibi nedenlerle hileli finansal tablo düzenleme eylemlerinin yanı sıra, alt düzeyde çalışanların da fırsat bulduklarında doğrudan işletme varlıklarını çaldıklarına ilişkin deneyimler bulunmaktadır.

Genel olarak “Çalışan Hileleri” olarak adlandırabileceğimiz bu vakaların türlerinin ve işletmenin hangi noktadaki zafiyetinin sonucunda meydana geldiğinin tespit edildiği bu çalışmada bu tür vakaların önlenmesine yönelik öneriler geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde hilenin genel tanımı, hilenin özellikleri, hile yapanların karakteristik özellikleri ve çalışanların hile yapmaya iten nedenler üzerinde durulmaktadır. Bölümde, ACFE tarafından yayınlanan raporlardan elde edilen veriler ışığında, çalışan hileleri ile ilgili önemli araştırmalar da yer verilmiş olup, ayrıca yapılan hilelerin işletmelere verdiği ciddi zarar ve maliyetler ile ilgili önemli araştırmalar da yer verilmiştir. Ayrıca hile yapan çalışanların karakteristik özelliklerini bilmek, ne tür hilelerin yapılabileceğini bilmekten daha önemli olduğunu düşünüyorum. Hilelerin önceden tespit edilmesini ve önlenmesi çalışmaları önem taşımaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde çalışanların yaptıkları hile türleri üzerinde durulmuştur. İşletmelerde genellikle finansal tablolar üzerinde hileler yapılmakla birlikte, kontrolün ve müdahalenin az olduğu işletme yönetimi ya da yöneticiler tarafından yapıldığı gözlenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde hilenin önlenmesi üzerinde durulmuştur. Hileyi yapan çalışanın profilini bilmek, mevcut çalışanlar içerisinde hile yapma potansiyeline sahip çalışanları tespit edilmesi sağlanmaktadır. Profilleri tek tek tanımak ve analiz etmek için istatistiki yöntemlere olan ihtiyacı doğurmaktadır. Aynı zamanda, kişileri hile yapmaya iten sebepler üzerinde de durulması gerekmektedir.

Hilenin çeşitleri olabileceği, kişileri bunlara iten birçok sebeplerde olabilmektedir. İşte iç denetçilerin, hileyi önleyebilmesi için hile riski ve bunları içeren tüm faaliyetleri iyi bilmesi gerekmektedir. Hilenin tespiti ve önlenmesi başarılı bir iç denetiminden geçmekte, iç denetçilere bu konuda büyük sorumluluklar düşmektedir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde Antakya'da faaliyet gösteren üretim işletmelerinde meydana gelen çalışan hilelerine yönelik vaka incelemesi üzerine bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada işletmelerin cevapladıkları sorulardan çıkan bulgulardan elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

Çalışmanın son bölümü olan beşinci bölümde yapılan çalışmada işletmelere sorulan soruların dışında yaşadıkları hile vakalarını anlatmaları istenmiştir. Sonuç da elde edilen bilgiler doğrultusunda öneriler sunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. HİLE KAVRAMI

1.1. TANIM

Çeşitli anlamları olan hile insani beceriler ile birinin diğeri üzerinde yarar sağlamasıdır. Hilenin içeriğinde dalavere, üçkâğıtçılık, kurnazlık, açıkgozlülük, dürüst olmama gibi yollarla birilerini aldatma vardır. Hile, aldatma, rüşvet, sahtecilik, haraç alma, bozulma, yozlaşma, hırsızlık, komplo, zimmet, kötüye kullanma, önemli gerçekleri gizleme gibi eylemleri de açıklamaktadır.

İş dünyasında hile, bir çalışanın içinde bulunduğu işletmenin kaynaklarını ve varlıklarını kasıtlı olarak ve uygun olmayan bir biçimde kullanarak veya ele geçirerek haksız kazanç sağlamasıdır.

Luo (2005) hile olgusunu niteliklerine göre 7 başlıkta özetlemiştir (Gürbüz ve Dikmenli, 2009: 121):

- 1) Kurum yapısından kaynaklanan hileler (contex-based) (Kurum kültürü, iç kontrol sistemi, insan kaynakları yönetimi vb nedenlerle)
- 2) Genel kabul gören davranışlardan sapma sonucu oluşan hileler (norm-deviated),
- 3) Güçten kaynaklanan hileler (power-related),
- 4) Gizli kapaklı şekilde yapılan hileler (virtually covert),
- 5) Kasdi hileler (intentional),
- 6) Fırsata bağlı olarak yapılan hileler (opportunistic)
- 7) Algısal (perceptional) olarak yapılan hileler

Hilenin ne ifade ettiği kişiye, kültüre ve kuruma göre değişim göstermektedir (contex-based). Hile genellikle yetkisi ve gücü olan kişiler tarafından yapılmaktadır. Yetki veya güç kanunla verilmiş bir güç olabileceği gibi özel sektörde kritik görevi olan kişilere örgüt tarafından verilmiş olan özel yetkiden de kaynaklanabilmektedir (Gürbüz ve Dikmenli, 2009: 122).

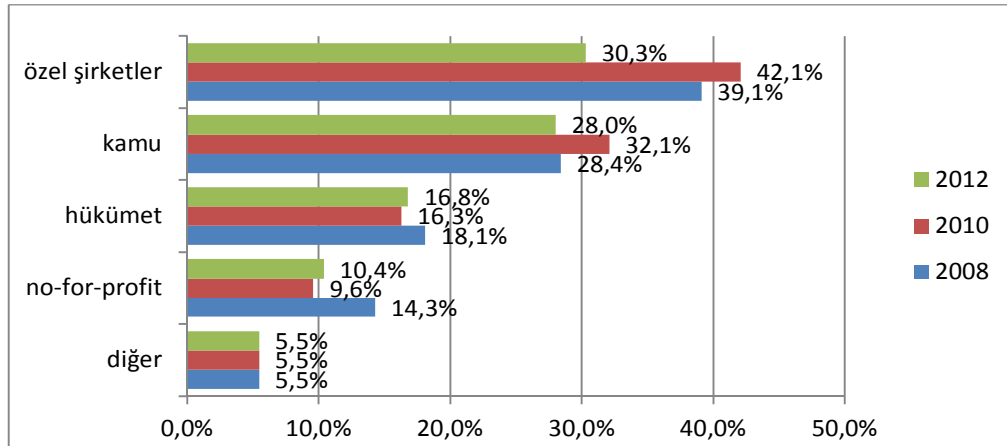
1.2. HİLENİN ÖZELLİKLERİ

- Hile eylemi, hileyi yapan tarafından gizlice sürdürülen bir faaliyettir.
- Hile eyleminde, hilekârın kendisine yarar sağlama esası vardır.
- Hilede kesinlikle kasıt unsuru bulunmaktadır.
- Kurban bir şekilde aldatılır.
- Her durumda hile eyleminde kurban kişi veya işletme zarar görür.

Hile eyleminin temelinde kesinlikle kurban kişi veya işletmenin bir şekilde aldatılması yatmaktadır (Bozkurt, 2011: 60).

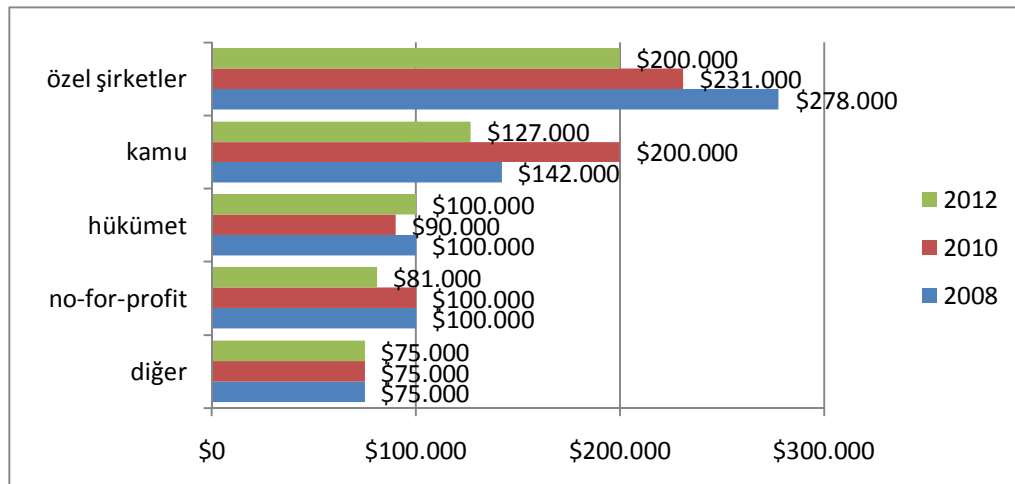
Farklı işletmelerin hile oranları ve tutarları (ACFE, 2012: 25).

Şekil 1.1. Oran



Kaynak: ACFE, 2012: .25

Şekil 1.2. Tutar



Kaynak: ACFE, 2012: 25

Şekil 1.1 ve 1.2’de görüldüğü üzere hilenin oransal olarak ve tutar bazında en yüksek olduğu alan özel sektör şirketleridir.

İşletme çalışanları tarafından yapılan hileler gün geçtikçe artmaktadır. İşletmeler büyüdükçe, işletmelerde çalışan sayısı ve otomasyon arttıkça işletme içinde hile yapma imkânı da artmaktadır. Çünkü bu durumlarda hile olaylarının tespit edilip ortaya çıkarılması ve önlenmesi güçleşmektedir (Söyler, 2003).

İşletmelerin tedarikçiler ve müşterilerle ilişkilerini çok içli dışlı bir konuma getirmeleri yapılabilecek bir yolsuzluk açısından uygun bir ortam hazırlamaktadır. Çalışanları, çalıştıkları işletmelerde hile yapmaya iten nedenlerin başında gelir düzeylerinin düşüklüğünden dolayı fakirlik çekmeleri ve yüksek bir yaşam standardına sahip olma istekleri gelmektedir. Öte yandan, çalışanın işinden memnun olmaması, haksızlığa uğradığını düşünmesi, beklediği terfi alamaması, düşük ücretle çalıştırılması, üstlerinden gerekli takdiri görememesi gibi nedenlerde hileyi doğuran etkenler arasında sayılmaktadır. İşletmelerde işçi-işveren ilişkilerinin zayıf olması da çalışanların hile yapma ihtimalini arttırmaktadır (Şimşek, 2001: 23).

1.3. HİLE YAPANLARIN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ

Bir olayı algılayabilmek için, onun neye benzediğini bilmek gerekmektedir. Hilenin farklı biçimleri vardı. Hile ile mücadelede ilk aşama hile belirtilerinin anlaşılması ve ortaya çıkartılmasıdır. Bu aşamadan sonra gerekirse ayrıntılar araştırılmalıdır.

Hilenin ortaya çıkarılmasında ilgililerin dikkate almaları gereken unsurlardan biri hile yapan kişilerin özellikleridir. Buna hile yapanın karakteristik özellikleri denir. Yıllarca karşılaşılan örnekler üzerinde yapılan çalışmalar ve hile eylemi sonucu yakalananlar üzerine yapılan araştırmalar %100 kesinlikte olmasa da bir ‘*Hilekar Profili*’ni ortaya koymaktadır. Aşağıdaki özellikler kesinlikle nihai sonuç olarak algılanmamalıdır. Bu özellikleri taşıyan bir işletme çalışanın hile yaptığı veya yapacağı gibi bir kesin yargı olmayacağı gibi, bu özellikleri taşımayanların hile yapmayacağı dar garantisi yoktur (Bozkurt, 2011: 78).

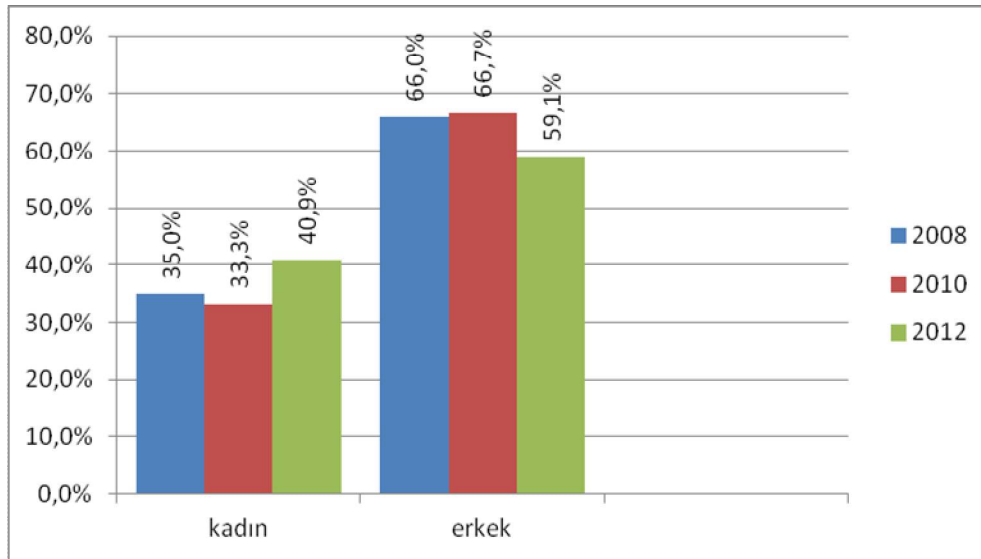
1.3.1. Cinsiyet

ACFE'nin 2008, 2010 ve 2012 yıllarına ait hile raporları ve diğer benzer araştırmalarda önemli sonuçlar elde edilmiştir. Şekil 1.3 ve 1.4'de görüldüğü üzere, 2008'de hile yapan işletme çalışanlarının %66'sının erkek olduğu belirlenmiştir. Yapılan hilelerin parasal tutarlarında da benzer fark görülmektedir. 2008 yılı araştırmalarına göre erkeklerin vermiş olduğu ortalama zarar kadınların verdiği zararın iki katı düzeydedir (ACFE, 2008; 2010; 2012).

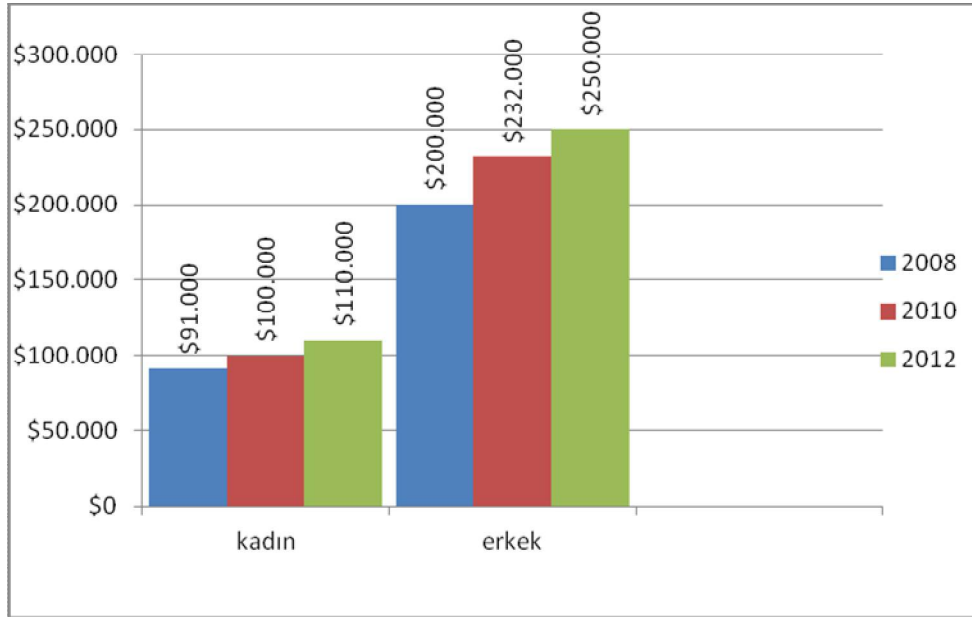
2010 ACFE Hile Raporu'nda ve diğer bazı araştırmalarda zaman içinde kadınların hile yapma sıklığı az da olsa azalmıştır. Ancak verilen ortalama zarar tutarında erkeklerin üstünlüğü uzak ara sürmektedir. 2012 yılında kadınların hiledeki oranı yükselmiş ama yine de erkelerin oranını yakalayamamıştır.

İş hayatında erkeklerin daha fazla bulunması hile sıklığını açıklamaktadır. Verilen zararlar çalışanın işletmedeki pozisyonu ile doğru orantılı arttığından ve erkekler işletmelerde üst düzeylerde oransal olarak daha fazla yer aldıklarından, neden oldukları zarar daha fazla olmaktadır (ACFE, 2012: 46).

Şekil 1.3. Oran



Kaynak: ACFE, 2012: 46

Şekil 1.4. Tutar

Kaynak: ACFE, 2012: 46

1.3.2. Medeni Durum

Hile yapan işletme çalışanlarının medeni durumuna bakıldığında, evli olanların sayısının bekârlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Hile tutarları açısından evlilerle bekârlar arasında üç kat fark bulunmaktadır. Evli olanların verdiği ortalama zarar tutarı 150.000 USD civarında iken, bekârların verdiği zarar tutarı 54.000 USD hesaplanmıştır. Ayrıca birçoğunun çocuk sahibi olduğu ve mutlu bir evliliklerinin bulunduğu belirtilmiştir (Bozkurt, 2011: 82).

1.3.3. Eğitim Durumu

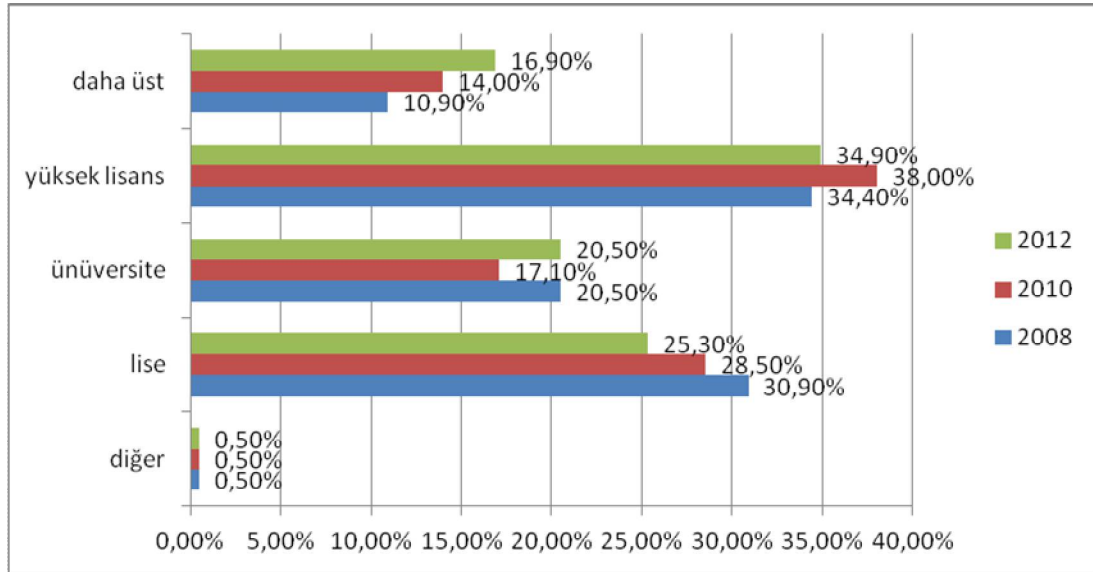
Genel olarak bakıldığında, nitelikli hile yapanlar iyi eğitimli olanlardır. Eğitim düzeyi artıkça verilen maddi zararın boyutu artmaktadır. 2008, 2010 ve 2012 ACFE araştırmaları bu sonuçları vermektedir.

Sonuçlar:

- Düşük eğitim düzeylerinde daha fazla hile yapılmaktadır.

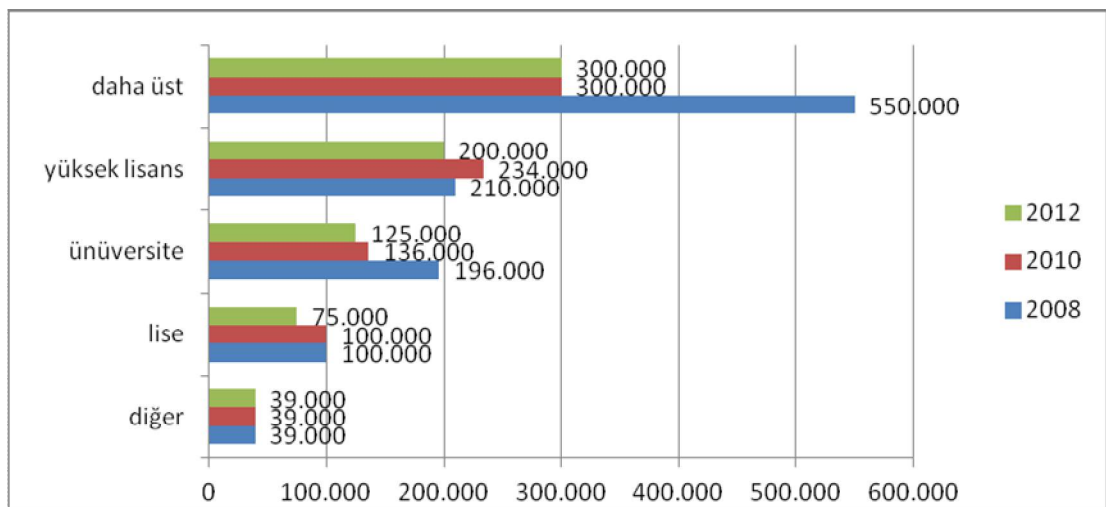
- Eğitim düzeyi artıkça hile sayısı azalmakta, ancak verilen zarar önemli ölçüde artmaktadır.
- Eğitim düzeyleri yüksek olanların yönetici pozisyonunda olmaları ve kaynaklara erişimlerinin daha kolay olması ve de iç kontrol sistemlerindeki açık noktaları daha iyi bilmeleri zarar düzeyini arttırmaktadır (ACFE, 2012: 60).

Şekil 1.5. Oran



Kaynak: ACFE, 2012: 60

Şekil 1.6. Tutar



Kaynak: ACFE, 2012: 60

1.3.4. Zekâ Düzeyi

Zeka düzeyi yüksek olan veya bu iddiada bulunan çalışanlarda, hile yapma isteği daha fazla görülmektedir. Bunun nedeni bu tür kişilerin çalıştıkları işletmelerinin oluşturduğu iç kontrol yapılarına ve güvenlik sistemlerine meydan okumaları ve bunları delerek kendilerini tatmin etmeleri olarak görülmektedir (Bozkurt, 2011: 85).

1.3.5. Benlik düzeyi

Hile yapanların bir kısmı diğerlerine göre daha fazla egoist yapı taşımaktadırlar. İşletmede buldukları yeri beğenmemeleri, kendilerini daha önemli biri olarak görmeleri, üstlerini küçümsemeleri veya aşağılamaları, hile yapmalarına neden olmaktadır (Bozkurt, 2011: 85).

1.3.6. Risk Alma Düzeyi

İşletmelerde hile yapanların daha fazla risk almayı sevdiğini ortaya koymaktadır. Başarısızlıktan korkmamaları, yakalanabileceklerini düşünmemeleri ve şanslarını denemek istemeleri bu sonucu ortaya koymaktadır (Bozkurt, 2011: 85).

1.3.7. Yaş Dağılımı

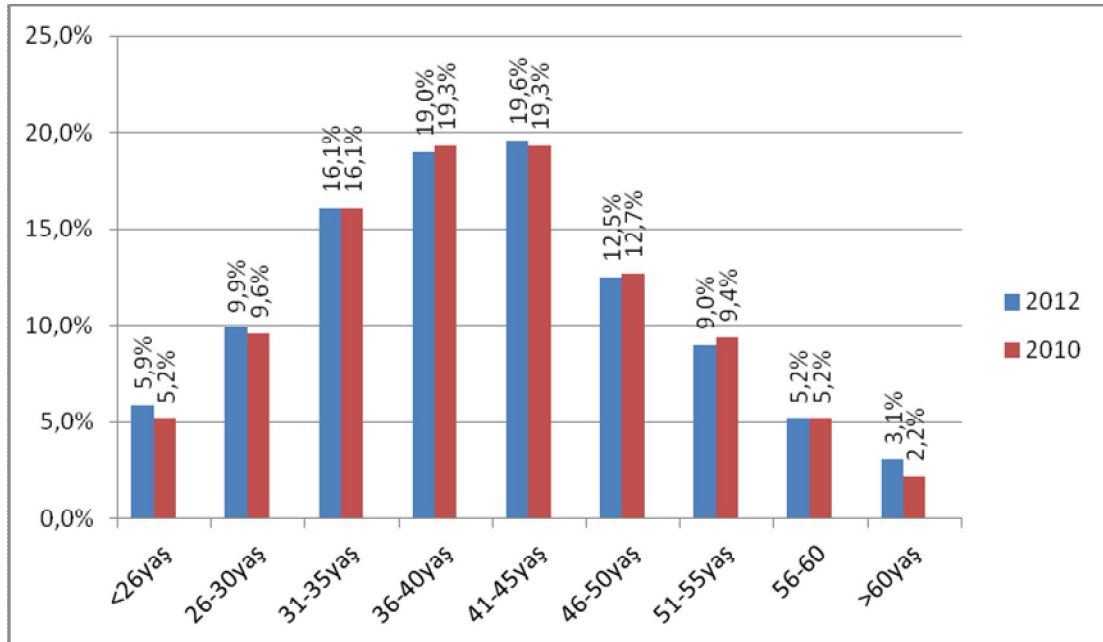
ACFE tarafından yayımlanan raporlar işletmelerde hile yapanların yaşları ile yaptıkları hile sayısı ve tutarı arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarına ilişkin bulgular aşağıda özetlenmiştir (ACFE, 2012: 48).

- İşletmelerde her yaş grubundaki çalışanlar hile yapmaktadır.
- Yaş düzeyi ile oluşan hile zararları arasında doğru orantı bulunmaktadır.
- 25 yaş altı ile 60 yaş üstü hile sıklığı azalmaktadır.
- 31-46 yaş arası hile sıklığı açısından oldukça riskli bölge olarak

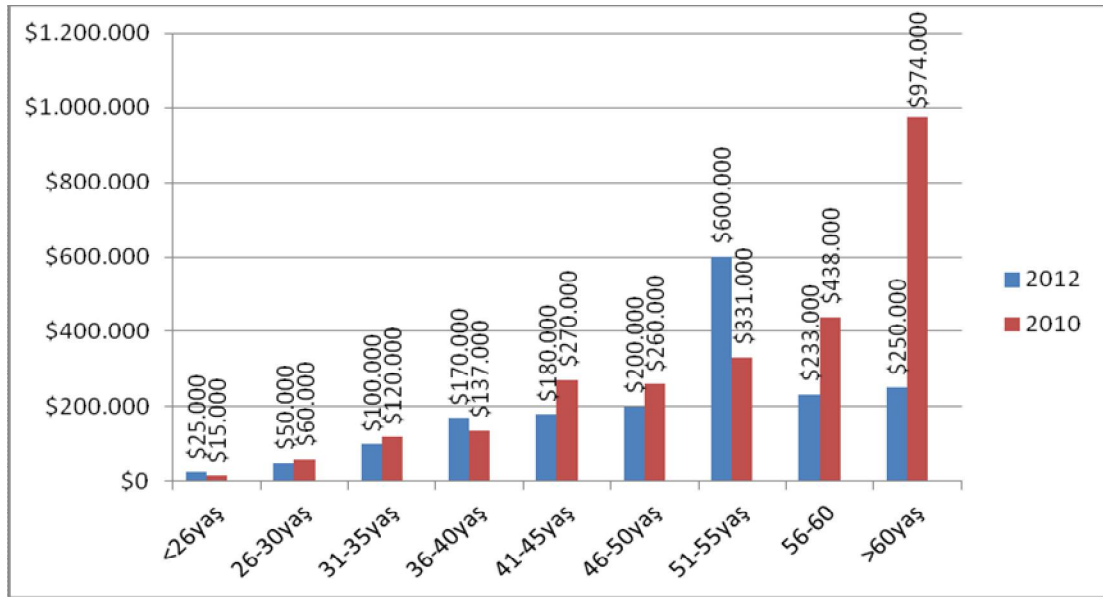
görülmektedir.

- 60 yaş üstü çalışanlarda çok az hile görülmesine karşın büyük zararlar verilmektedir. Bu kişilerin işletmelerde üst düzeylere gelmeleri, hile yapma olanaklarının artması, belediklerini alamamış olmaları, kaybedecek fazla bir şeyleri olmadığını düşünmeleri, neden olunan hile zararını arttırmaktadır.
- 60 yaşın üzerindekiilerin verdikleri zarar, 25 yaşın altındakilerin verdiklerine göre 25-27 kat daha fazladır.
- Yapılan hilelerin 2/3'ü 36 yaş üzerinde çalışan tarafından gerçekleştirilmektedir.
- Araştırmaya konu olan hilelerin hemen hemen yarısı 36-50 yaş arasında gerçekleştirilmektedir.

Şekil 1.7. Oran



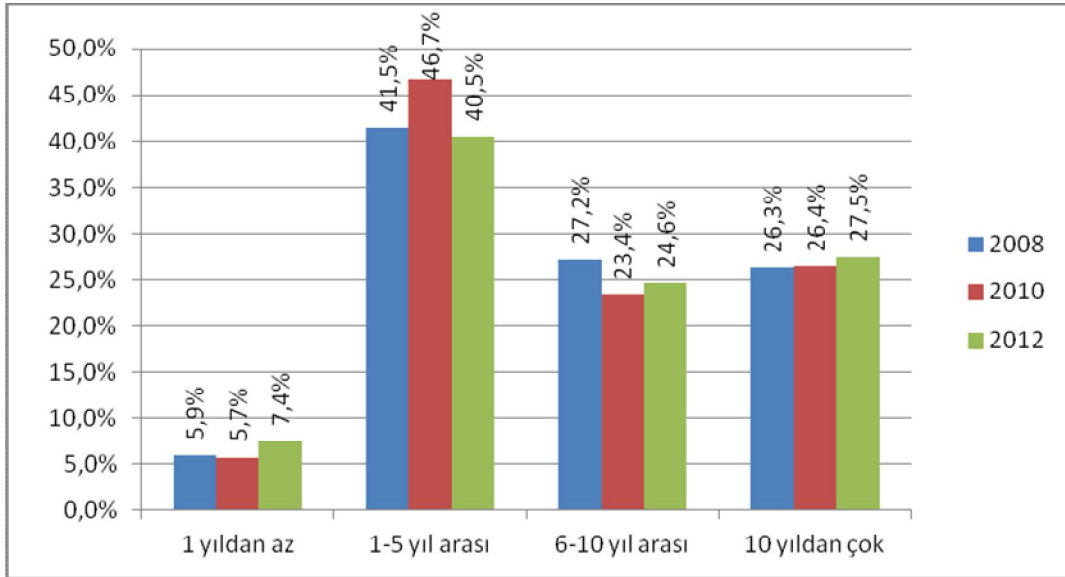
Kaynak: ACFE, 2012: 48

Şekil 1.8. Tutar

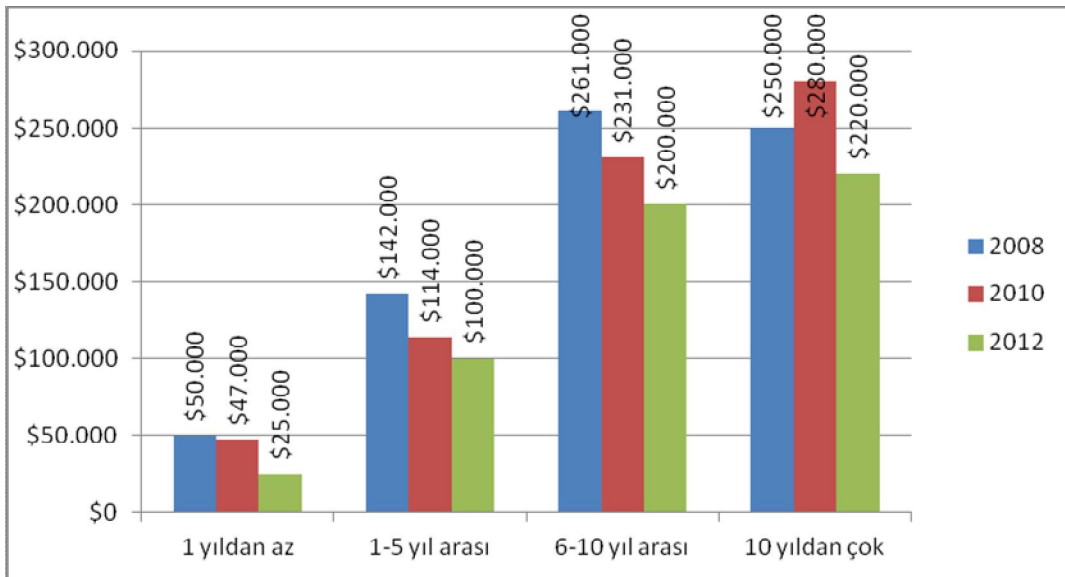
Kaynak: ACFE, 2012: 48

1.3.8. Görev Süresi

İşletmelerde özellikle 1-5 yıl arasında çalışanların hile yapma oranları en üst sınırlara ulaşmaktadır. Ama işletmeye verilen zarar 10 yıldan fazla çalışmış olan çalışanların en yüksektir. (ACFE, 2012: 49).

Şekil 1.9. Oran

Kaynak: ACFE, 2012: 49

Şekil 1.10. Tutar

Kaynak: ACFE, 2012: 49

1.3.9. Kurallara Uyma

İşletmelerde konulmuş olan kurallara uymama eğilimi olan çalışanlar arasında hile yapma oranı daha fazla görülmektedir. Bu gibi kişiler. Sonuca daha kestirmeden gitmeyi yeğleyen ve kural tanımazlıkta kendilerini haklı göstermeye çalışan bir yapıdadır (Bozkurt, 2011: 89).

1.3.10. Çalışma Koşulları

Genelde işletmeye sabah ilk önce gelen ve akşam en geç giden kişiler arasında hile eylemleri daha fazla görülmektedir. Özellikle işinin bitmemesine neden olarak gösterip, gece geç saatlere kadar ve yalnız başına çalışma istekleri hile olasılığını arttırmaktadır. Diğer taraftan hileli eylemler sonucu yakalanan yöneticilerin çoğunun zorunlu olmadıkça izin kullanmadıkları belirlenmiştir. Buna neden olarak izin yaptıklarında yerlerine bakacak olanların, yaptıkları usulsüz işlemleri ortaya çıkartabilecek olmaları görülmektedir (Bozkurt, 2011: 89).

1.3.11. Kişilik Durumları

Hile yapan veya yapmaya teşebbüs eden kişilerin stres altında oldukları gözlenmiştir. Bu kişilerin yaşamları incelendiğinde herhangi bir nedenle sorunlar yaşadıkları görülebilmektedir. Örneğin parasal sorunlar, bazılarının kötü bir evlilik yaşamaları, uyuşturucu veya kumar bağımlısı olmaları, yaşamlarında stres doğurmaktadır. Uykusuzluk çekmeleri, sürekli yatıştırıcı ilaç kullanmaları, doktor desteğine gerek duymaları, sinirli davranışları ve doğrudan insanın yüzüne bakmaktan kaçınmaları belirtileri olarak görülmektedir (Bozkurt, 2011: 89).

1.3.12. Yaşam Koşulları

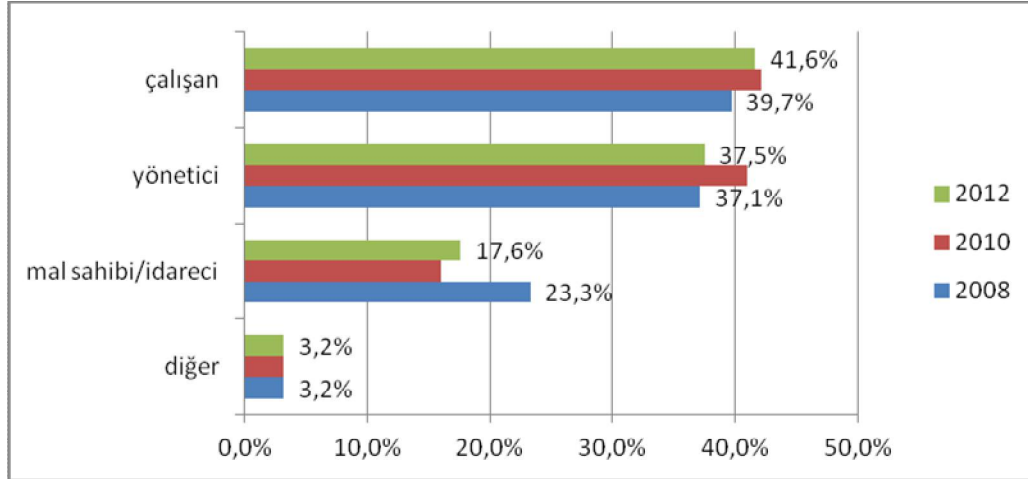
Rahat bir yaşam sürme hırsı, pahalı hobileri bulunma, bol para harcama istekleri hile eğilimini tetikleyen göstergelerdir. Diğer taraftan, çalışanın yaşam düzeyinin nedensiz olarak yükselmesi hile eyleminin önemli bir habercisi olarak kabul edilmektedir. Yeni ve pahalı gayrimenkuller, arabalar edinme, üst düzey sosyal faaliyetlere katılma ve tatillere çıkma ve bunların kaynağında şüpheler olması hile olasılığının çok önemli belirtileridir (Bozkurt, 2011: 89).

1.3.13. İşletmedeki Yerleri

İşletmede çalışanların tamamının bir biçimde hile yapma olasılığı bulunmaktadır. Ancak işletmede buldukları konumlar, yapmakta oldukları işler,

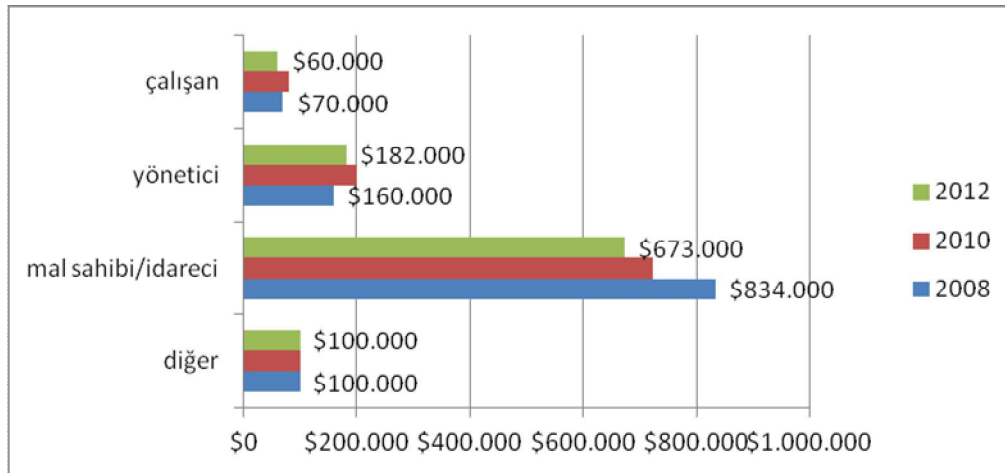
hile sıklığını ve ortaya çıkan hile zararını doğrudan etkilemektedir (ACFE,2012: 42).

Şekil 1.11. Oran



Kaynak: ACFE, 2012: 42

Şekil 1.12. Tutar



Kaynak: ACFE,2012: 42

Sonuçlara göre:

- İşletmede her aşamada hile yapılabilmektedir.
- Hile yapma konumunda olanlar, düz çalışanlar, yöneticiler ve yönetici konumunda olan ortaklar biçiminde sınıflandırılmaktadır.
- Düz çalışanlarda hile yapma sıklığı, diğer konumdakilere göre daha fazladır.
- Organizasyonda üst görevlere doğru çıkıldıkça hile sayısının azalmasına karşın, hilenin verdiği zarar ölçüde artmaktadır.

- Diğer etkenlerin yanında yöneticilerin güvenilir konumlara gelmeleri ve çoğunlukla kontrol dışında kalmaları zararın boyutunu arttırmaktadır. Ayrıca bu düzeydeki yöneticiler işletme iç kontrol sistemlerinin zayıf noktalarını diğerlerine göre daha iyi bilmektedir.
- Zarar gören kurbanlar, durumu öğrendikten sonra “*ondan bunu beklemezdim*” ibaresini çok kullanabilmektedir.
- Çalışanlar kendi aralarında işbirliği yoluyla da hile yapabilmektedir. Özellikle düz çalışan-yönetici işbirliği ile hile düzeylerinde az olmakla birlikte, ancak verdikleri zararlar büyük boyutlarda olmaktadır.
- Düz çalışan-yönetici işbirliği ile yapılan hileler, işletme için oldukça risk taşımaktadır. Ancak bunların önlenmesi veya ortaya çıkartılması oldukça güç olmakta ve büyük çabalar gerektirmektedir.

1.3.14. İşletme Dışı İlişkileri

Çalışanların, işletme ile ilgili üçüncü kişilerle olan ilişkilerinin düzeyi diğer bir göstergedir. Çalışanın, özellikle işletmeye mal veya hizmet satanlar ve işletmeden mal veya hizmet satın alanlarla ilişkilerini çok içli dışlı bir konuma getirmesi, yapılabilecek bir hile veya yolsuzluk açısından uygun ortam sağlamaktadır (Bozkurt, 2011: 93).

1.3.15. Kişisel Kazanç Beklentileri

Çalışanın, işletmede yaşanacak bazı gelişmeler nedeniyle kişisel kazanç elde edilecek olması, hile yapma dürtüsünü doğurabilecek nedenlerdendir. Çalışanın işletmenin gelirinde bir artış olması, belirli bir oranda büyüme sağlanması, hedeflerin tutturulması gibi durumlarda bir ödül, promosyon veya ikramiye elde edecek olması, onun bu sonuçların gerçekçi olmayan bir biçimde oluşması için harekete geçmesine neden olabilmektedir. Özellikle tepe yöneticileri bu amaçla bir kazanç sağlayabilmek için işletmenin finansal tabloları üzerinde çeşitli gerçek olmayan düzenlemelere gidebilmektedir (Bozkurt, 201: 93).

1.3.16. Gerçekçi Olmayan Beklentiler

Özellikle tepe yöneticilerinden işletmeyle ilgili olarak gerçekçi olmayan hedeflere ulaşmalarının beklenmesi veya zorlama yapılması, bu konularda çalışan yöneticilerin hileli işlem yapmalarına neden olabilmektedir. Örneğin hedeflere ulaşmazlarsa işlerini kaybetme olasılıklarının bulunması, yöneticilerin sahte işlemlerle hedeflere ulaşıldığını gösterecek düzenlemeler yapmalarına neden olabilmektedir (Bozkurt, 2011: 94).

Kimlerin hilekâr ve yalancı olabileceğini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tarhan, 2003: 169):

- İnsanın gözünün içine bakarak rahatça konuşanlar,
- Yüzü kızarmayan, utanma duygusu olmayanlar,
- Sorulara doğrudan cevap vermeyenler, sözü merkezden uzaklaştıranlar,
- Çok konuşanlar,
- Çıkarı olanlar,
- Gerçeği söylediğine dair yemin edenler (Gerçeği söyleyen birisi neden yemin etme ihtiyacı duysun ki...),
- Sık sık namus ve dürüstlük konferansları vererek kendi içlerindeki kötü dürtüleri kontrol çabası içinde olanlar,
- Söylenen sözlerin kulağa abartılı derecede iyi ve hoş gelmesi ve bu nedenle gerçeği anlatmaktan çok uzak olanlar,
- Bir olay ya da durumda olması gerekeni değil de olanı savunarak gerçekten doğru olanın yerine siyaseten doğru olanı savunanlar,
- Doğruyu değil de, karşı tarafın duymak istediğini söyleyenler,
- Bazı antisosyal, narsist kişilik yapılarında hile, düzenbazlık ve yalanı mubah kabul edenler,
- Yalanı yalanla düzeltmeye çalışarak kronik yalancı olma yolunda olanlar,
- Dürüstlüğü saflık kabul eden, onuruyla yaşamak yerine zengin yaşamayı tercih edenler dikkat edilmesi gereken kişilerdir.

1.3.17. Çalışan Hileler Konusunda Veriler ve Gerçekler

- Küçük işletmelerde hile yoluyla kayıpların oranı, büyüklere oranla yaklaşık 100 kat fazladır.
- Mesleki hileler üç kategoride incelenir. Zimmete geçirme, yolsuzluk ve hileli finansal tablo düzenleme.
- Zimmete geçirme vaka sayısı olarak diğerlerinin %80'inden fazladır. Ama tutar bakımından bu üç kategorideki kayıpların en azıdır.
- Hilelerin %4'den azını oluşturan hileli finansal tablo hazırlama maliyeti en yüksek olan hile türüdür.
- Hileyi yapanın pozisyonu ve hile tutarı ile yaş, cinsiyet ve eğitim arasında doğrudan ilişki vardır. En yüksek tutarlı hileler, orta kademedeki çalışan orta yaş üstü erkekler tarafından yapılmaktadır.
- En az kayba neden olan hileler bir yıldan kısa süredir çalışan yükseköğretim mezunları tarafından yapılmaktadır (Wells, 2000).

1.4. ÇALIŞANLARI HİLE YAPMAYA İTEN NEDENLER

İşletme çalışanları tarafından yapılan hileler bir işletmenin kaynaklarının veya varlıklarının kasti olarak yanlış kullanımı veya uygulanmasıyla bir çalışanın kişisel yarar sağlamaya çalışması çabasıdır (Şimşek, 2001: 20).

Küreselleşme sonucu ve rekabetin çok fazla arttığı dünyada çalışan kişilerin çalıştıkları işletmeler de yaptıkları hileler son zamanlarda önemli ölçüde artış göstermiş ve yapılan hilelerin yol açtığı zararlar büyük oranlara ulaşmıştır. İşletme çalışanlarının yaptığı hileler hem çalıştıkları işletmeye, hem de ekonomiye büyük zararlar vermektedir. Örneğin İngiltere'de bir tek çalışanın hile yapması yüzünden koca bir şirket iflas etmiştir. Ayrıca, bir tek çalışanın yaptığı hile, öteki çalışanların da işine son verilmesi gibi istenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir (WWW.alomaliye.com/hali_soyler_isletmelerde_yap_hileler_2.html).

İşletme çalışanları tarafından yapılan hileler gün geçtikçe artmaktadır. İşletmeler büyüdükçe, işletmelerde çalışan sayısı ve otomasyon arttıkça işletme

içinde hile yapma imkânı da artmaktadır. Çünkü bu durumlarda hile olaylarının tespit edilip ortaya çıkarılması ve önlenmesi güçleşmektedir (WWW.alomaliye.com/hali_soyler_isletmelerde_yap_hileler_2.html).

ACFE ve diğer araştırmalar gösteriyor ki bir işletmede çalışanların tümünün hile yapabilecek konumda olduklarını veya olabileceklerini göstermektedir. Ancak hile yapan kişinin her zaman bir insan olduğu ve doğal olarak bir makine olmadığı unutulmamalıdır. Herhangi bir insanı, bir anda hile yapmaya iten yüzlerce neden öne sürülebileceği akıldan çıkartılmamalıdır. Hile eyleminin bir suç olduğu konusunda tartışma bulunmamaktadır. Bir insanın doğuştan suça yatkın olabileceği gibi, bulunduğu coğrafyadan dolayı, içinde bulunduğu ortamdan dolayı, yetiştirilme şekline veya aldığı eğitimden dolayı da suça yönelebilmektedir. Bu da dünyada hile nedeniyle işletmelerin uğranılan yıllık zararın toplamının 3.5 milyar dolar olarak tahmin edildiği belirtilmektedir (ACFE, 2012).

Donal R. Cressey hile üzerinde bazı çalışmalar yaptıktan ve tamamladıktan sonra kişilerin hile yapma nedenlerine ilişkin bir açıklama sağlayabilmek için ortaya bir teori koyarak (Omar ve Din, 2010, s.607) kişileri hile yapmaya iten üç unsuru açıklamıştır. Bu unsurlar, “baskı”, “fırsat” ve “haklı gösterme” dir. Her ne kadar hile üçgeni terimi Donald R. Cressey ile ilişkilendiriliyor olsa da kendisinin çalışmalarında “*Hile üçgeni*” terimi olarak hiç geçmemektedir. “Hile üçgeni” bir terim olarak ortaya koyan kişi ACFE’nin de kurucusu olan ve hile konusunda çok sayıda çalışmalar yapan Joseph T. Well’dir. Cressey’nin oluşturduğu hipotezde yer alan ‘*Hile Üçgeni*’ ni geliştirerek genel bir alt yapı oluşturmuştur. Hile üçgenin uçyağında yer alan unsurların açıklanması çoğunlukla bir benzetme ile başlamaktadır; ‘*Ateş, Benzin ve Oksijen*’. Bunlar bir araya getirilmedikçe bir patlama olmaz. İşte bu üç unsur bir araya gelmedikçe hile eylemi kolay kolay gerçekleşmez. Bu üç unsur aşağıda verilmiştir (Cressey, 1966).

- Baskı
- Fırsat
- Haklı Gösterme

1.4.1. Baskı Veya Motivasyon Unsuru

Türk Dil Kurumu'nda baskı, belirli ruhsal etkinlik ya da süreçleri, kişiyi isteği dışında bilinçaltına itilmesi veya bu itilenlerin bilince çıkmasını önleme durumu olarak tanımlanmaktadır. Bir işletmede ödül ya da gelişimin; bireysel ya da işletme performansından önemli derecede etkilenmesi durumunda baskı unsur kendini göstermektedir (www.tdk.org.tr).

Çalışanların hileye başvurma nedenlerinin en başında hırs ve sahip olunandan daha fazla bir yaşam standardına sahip olma isteği yer almaktadır. Çalışanlar hırs tutkularını tatmin etmek ve toplum gözünde saygınlık ve itibar kazanmak için sahip oldukları bu güdülerin baskısı ile hile eylemine başvurumaktadırlar. Yöneticilerin ve çalışanların üzerinde hile yapmalarına neden olan birtakım baskılar olabilmektedir (Emir, 2008: 118).

Hile eylemi, çalışanı bir şekilde hile yapmaya yönlendiren bir motivasyon ile akla gelmekte veya başlamaktadır. Motivasyon unsurunu, çeşitli baskı veya dürtüler oluşturmaktadır. Bunlar 'hırs' ve 'dürüst olmama' unsurlarıdır.

Kişiyi hile yapmaya götüren motivasyon türleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Bozkurt,2011: 113):

Psikolojik Motivasyon: hırsızlık duygusu kişinin doğasında var olup, çalmış olmak için hırsızlık yapmaktadır.

Egoya Dayanan Motivasyon: Kişisel prestij sağlayabilmek dürtüsüyle hırsızlığa yönelmedir.

İdeolojik Motivasyon: ideolojik nedenlerle dayanan, morali üst seviyeye getirmeyi amaçlayan ve birini kurban yapmayı haklı gören bir yaklaşım biçimidir.

Ekonomik Motivasyon: ekonomik dürtülerle yapılan hırsızlık biçimidir. İşletmelerde en çok bundan çıkar. Bu ekonomik motivasyon basit olarak paraya olan gereksinimdir. Bazı durumlarda egoya dayanan ve ideolojik motivasyon ile örtüşebilmektedir. İşletme çalışanları üzerinde oluşan baskı ve dürtü unsurları bu mantıkla üç ana grupta açıklanmıştır.

- Mali İçerikli Baskılar
- Kötü Alışkanlıklardan Doğan Baskılar
- İşle İlgili Baskılar

Mali içerikli baskılar genellikle kişilerin türlü nedenlerle paraya gereksinim duymaları sonucu ortaya çıkar. Bu hile olaylarının %95'i mali açıdan oluşan zorluklar sonucunda ortaya çıkmaktadır (Bozkurt, 2011: 113).

Mali içerikli baskılara şu örnekler verilebilir.

- Para hırsı ve açgözlülük
- Güzel yaşama isteği
- Yüksek tutarda kişisel borçlar
- Yüksek tutarlı sağlık harcamaları
- Yüksek tutarlı eğitim harcamaları
- Beklenmeyen mali gereksinimler

Mali içerikli baskılar kısa bir süreçte aniden ortaya çıkabileceği gibi, uzun bir süreç sonrası da görülebilmektedir. Yapılan araştırmalar, çalışanların ortalama %30'unun işletmedeki yaşamlarının ilk üç yılında hile yapmakta olduklarını, %70'inin ise iş yaşamlarının 4. ile 35. yılları arasında hileli eylemlere bulaştıklarını göstermektedir (ACFE, 2012).

Kötü alışkanlıklardan doğan baskılar kişinin, kumar, uyuşturucu veya alkol bağımlısı olması, gece hayatına düşkünlüğü, hileyi tetikleyecek nedenler arasında sayılmaktadır. Hileyi motive eden unsurlar arasında bu tür alışkanlıklar, en kötü tür olarak kabul edilmektedir.

İşle ilgili baskılar

- Çalışanın işinden memnun olmaması
- Haksızlığa uğradığını düşünmesi
- Beklediği terfi alamaması
- Düşük ücretle çalıştırılması
- Üstlerince gereken takdiri görememesi
- Hileyi doğuran nedenler arasında görülmektedir.
- Kendi hakkının olduğunu düşünmesi
- Kendini haklı görmesi

1.4.2. Fırsat Unsuru

Hile üçgeninin diğer önemli bir ayağı da çalışanların işletmelerde hile yapmalarına olanak sağlayan '*fırsat*' unsurudur.

Hile yapma fikri çalışanın beynine herhangi bir sebeple yerleşebilir, fakat bu eylem ilk etapta sadece düşünce düzeyinde yer alır. Çalışanın işletmede uygun ortamı yakalamasıyla da hile için oluşan fırsat unsuru gerçekleşmiş olur. Oysaki uygun ortam bulunmazsa, hile düşünce olarak kalır ve eyleme geçirilmede kapanır (Akyel, 2009: 59).

Hile olasılığını en aza indirebilmek için, işletmede alınan önlemlerin, çalışanlara net bir şekilde anlatılması veya gösterilmesi gereklidir. Örneğin; işletmede hileye karşı sıkı önlemlerin alındığını bilen ve büyük olasılıkla yakalanacağına kanaat getiren bir çalışan, kolay kolay hile yapmaya kalkışmaz. Aksine, fırsatları gören, yakalanmayacağına inanan ve daha da ötesi ceza görmeyeceğini düşünen bir çalışan ise ufak bir dürtü ile yapmaya kalkışabilmektedir (Froud, 2003).

Böylelikle fırsat unsuru, fırsat doğuran nedenler ve yapılabilecekler, hile ile ilgili savaşta, alınacak önlemlerin temelidir. Fırsat olasılığını azaltacak unsurlar iki ana bölümde ele alınmıştır (Bozkurt, 2011: 117).

Bunlar:

- İç Kontrol Yapısı
- Hileye Fırsat Sağlayabilen Diğer Etkenler

1.4.2.1. İç Kontrol Yapısı

İç kontrol sistemi, işletmelerde fırsat olasılığının en aza indirme çalışmalarında en önemli unsurlandır. İşletmelerde hiç var olmayan, zayıf düzeylerde olan ve ya etkin olmayan, iç kontrol sistemleri, hile eylemine artmasına imkan sunmaktadır (Leonard W. VONA, 2008: 8).

İşletmelerde zayıf bir iç kontrol yapıları var ise oranı yüksek olmaktadır.

Ayrıca işletmelerde üst konumlarda görev yapan çalışanlar, var olan kontrollerin zayıf ve açık noktalarını bilmeleri başka bir sorun olarak kabul edilir (Bozkurt, 2011: 117)' göre bu sorunları aşağıda özetlenerek açıklanmıştır.

Tepe yönetimlerinin iç kontrol yapısının gerekliliğine inanmaları ve sağlıklı yaklaşımları: işletmelerde uygun bir iç kontrolün sağlanmasında yönetim rolü önemli düzeydedir. Diğer bir tarafta tepe yönetimlerinin işletmedeki olumsuz davranışları, dürüst olmayan eylemleri kurallara uygun olamayan hareketleri görüldüğünde veya duyulduğunda benzer biçimde çalışanlar tarafından taklit edilebilmektedir. Örneğin, işletmelerin finansal tabloları üzerinde oynama yapıldığını öğrenen bir çalışan, kendi harcama belgelerini şişirmeye başlayabilmektedir.

Tepe yönetimlerinin işletme çalışanları ile kurdukları iletişim: Yönetimin işletme çalışanlarına neyin dürüst davranış olduğunu açık bir biçimde ortaya koyması, bunlarla ilgili düzenlemeler yapması ve kendisinin de bu kurallara uyması gerekmektedir. İşletmede yönetim kurallarının oluşturulması, uyum toplantıları, yönetici-çalışan müzakere ortamının sağlanması, neyin kabul edilebilir, neyin kabul edilemez olduğunun anlaşılması açısından yararlıdır. Hilenin önlenmesinde iletişimin sürekliliği esastır.

Uygun personel politikaları: Hilenin önlenmesinde önemli noktalarından biri, daha başlangıç aşamasında işletmelerin dürüst kişileri işe alabilmelerinin sağlanmasıdır. Bunun ne kadar önemli olduğunu gösteren, ABD'de yaşanmış bir olay aşağıdadır.

Tanınmış bir şarkıcı, iyi tanınan bir otelde odasına yerleştikten bir iki saat sonra kapısı çalar. Kimsiniz sorusuna 'oda servisi' şeklinde yanıt verilir. Şarkıcı herhangi bir sipariş vermemiştir, ancak tanınmış olduğu için otelin bir ikramda bulunduğunu düşünerek kapıyı açar. Kapıdaki üç otel görevlisi onu içeri iterek, tecavüz ederler. Şarkıcı daha sonra oteli dava ederek, dört milyon USD tazminat kazanır. Davanın esası, otelin eleman seçiminde yeterli dikkat ve özeni göstermemesidir. Çünkü bu üç kişinin tecavüzden sabıka kayıtları vardır ve önceki işlerinden bu nedenle kovulmuşlardır.

Uygun bir organizasyon yapısının oluşturulması: Görev yerlerinin açıkça tanımlanması, sorumlulukların ve yetkilerin net biçimde ortaya konulması, hile ile mücadelede önemli bir rol oynar. İşletmede her çalışanın sorumluluklarının herkes tarafından bilinmesi, hilelerin azalmasına katkıda bulunur. Görev tanımlarının ve yerlerinin tam olarak bilinmesi durumunda kayıp varlıkların izlenmesi kolaylaşmakta ve yakalanmadan hile yapmak zorlaşmaktadır.

Etkili bir iç denetim bölümünün oluşturulması: Hilelerin önlenmesi, ortaya çıkarılması veya araştırılmasında etkili unsurlardan biride iç denetimdir. Yapılan bazı araştırmalarda, çalışan hilelerin %20'sinin doğrudan iç denetçiler tarafından ortaya çıkarılmaktadır. Ve de hileleri önleyici etkisi de bulunmaktadır.

Etkili bir muhasebe sistemi: iyi bir muhasebe sistemi de hile yapabilme fırsatını azaltır.

Genellikle hile eyleminde üç aşama bulunmaktadır.

- **Hırsızlık eylemi:** işletme varlıklarının ele geçirilmesi aşaması
- **Gizleme eylemi:** hilenin saklanması aşaması
- **Dönüştürme eylemi:** çalınan varlıkların çeşitli biçimlerde kullanılması aşaması

Hile yapan bir çalışan, örneğin bir banka soyguncusu kadar rahat değildir. Soyguncunu yaptığı eylemi gözlerden saklama gibi derdi yoktur. Ancak hile yapan eylemini saklama derdindedir. Hileler çoğunlukla belgeler ve muhasebe kayıtları aracılığı ile gizlemeye çalışır. Sağlıksız bir muhasebe sistemi bu hile gizlemeye yardımcı olur. İyi bir muhasebe sistemi ise bu hileyi çıkartmada yardımcı olur. Bu da muhasebe sistemi hata ile hile hilenin ayrıştırılmasında rol oynar.

Görevlerin ayrılığı ilkesi: bu ilke en önemli ilkedir. İç kontrol yapılarının oluşturulmasında genel kural; bir işin başından sonuna kadar tek kişi tarafından yapılmasının engellenmesidir.

İşletmede boş çek yapraklarını bir kişinin koruması, farklı bir kişinin düzenlenmesi ve farklı bir kişinin de imzalaması, görevlerin ayrılığı ilkesine güzel

bir örnektir.

Yetkilendirme sistemi: sağlıklı bir yetki kullanma düzeni hilelerin azaltılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Şifreleme aracılığı ile verilere erişimin kısıtlanması, bütçe rakamları veya belirlenen sınırlar dâhilinde harcama yapılması örnek verilebilir.

Bağımsız inceleme ve gözlemler: işletmede çalışan bir kişi yaptıklarının gözlendiğini veya daha sonra incelendiğini bildiği anda, hile yapmaya kolayca karar verememektedir. Örneğin bir çalışanın yıllık izin kullandığında başka bir kişinin işini devir alacağını bilmesi bile önemli bir kontrol önlemidir.

Fiziki Koruma: Çeşitli işletme varlıklarının sürekli olarak koruma altında tutulmasının ve bunlara erişimin kısıtlanmış olmasının hilenin önlenmesinde önemli bir yararı bulunmaktadır. Örneğin, depoya giriş izninin kısıtlı olması, bilgisayar kullanımında modüler arasında şifre uygulanması gibi.

Belge Akış Düzeni: İşletmelerde oluşturulan sağlıklı bir belge akış sisteminin, hilelerinin ortaya çıkartılması da veya önlenmesinde oldukça yararı bulunmaktadır.

1.4.2.2. Hileye Fırsat Sağlayabilen Diğer Etkenler

Unsurları (Bozkurt, 2011: 120):

Zayıf ahlak politikaları

- Üçüncü kişilerle ve ortaklarla yapılan gizli anlaşmalar
- Çalışanların yaptıkları işlerin kalitesini değerlemede yetersizlik
- Cezalandırılacağı disiplinli bir ortamın sağlanmaması
- İşletmede çalışanlar arasında bilgi akışının zayıf olması
- Tepe yönetiminde var olan cahillik, umursamazlık ve yetenek eksikliği
- Sağlıklı denetim çalışmalarının bulunmaması

Hile eylemi sonucunda yakalanan bir çalışana, işletme yönetiminin davranış

biçiminin ne olacağıdır. İşletmeler hile yapan bir çalışanın yakalandığında gereken cezayı verecek ortamı sağlamıyorsa, ilerde yapılması olası hilelerin yolunu açıyor demektir.

1.4.3. Haklı Gösterme Unsuru

Haklı gösterme, rasyonalizasyon, suiistimalcinin, davranışları konusunda kendi kendini haklı çıkarmasını sağlayan içdiyalogudur. Fail, işverenin kendisine bu bedeli borçlu olduğu konusunda kendi kendisini ikna eder (KPMG, 2009: 15).

Hile yapanın işlediği suç haklı gösterecek savunma mekanizmaları geliştirmesidir. Her hilede, yapanın kendini haklı gösterme çabası ve buna göre geliştirdiği gerekçeleri bulunmaktadır. Yani herkesin bir ‘bahanesi’ bulunmaktadır. Yaptıkları hileler sonucu yakalananların kendilerini haklı gösterme gerekçelerinden bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Buckhoff, 2001).

- Parayı borç almıştım, daha sonra ödeyecektim.
- Bu, işletmeye yaptığının karşılığıdır.
- Bu olay sonucu hiç kimse incinmedi.
- Herkesten fazla ölçüde benim paraya ihtiyacım var.
- Bu parayı iyi bir amaç için almıştım.
- Yaptığının suç olduğunu bilmiyordum.
- İşletmem bu sonucu hak etmişti.
- Bunu herkes yapıyor.
- İşletmenin vergi kaçırması nedeniyle zaten benim olan parayı geri aldım.

İşte işletmelerde özellikle ‘*motivasyon unsuru*’ ile ‘*fırsat unsuru*’ arasındaki ilişkilere dikkat etmek gerekmektedir. Bu unsurlar birbirini etkilemektedir. İşletmede fırsat unsurlarının bolluğu, çalışanın iştahını kabartmakta ve hile yapma isteğinin artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle kilit unsur olarak fırsat olasılığını en aza indirecek çalışmalara önem verilmelidir.

Joseph T. Wells’e göre hile üçgeninden çıkarılacak en önemli ders normal şartlarda hilenin oluşması için baskı, fırsat ve haklı görme şeklinde sıralanan üç

unsurun bir arada olması gerektiğidir. Eğer bu üç unsurdan biri yoksa normal koşullarda hile oluşmayacaktır.

Hile üçgeni adı verilen ve yukarıda sıralanan üç unsurun bir araya gelmesiyle hileye neden olan süreç kısaca şu örnekle açıklanabilir (www.olomaliye.com).

-Çalışan, kumar tutkusu nedeniyle büyük miktarda bir borç altına girmiştir. Gelir düzeyinin yetersiz olması nedeniyle borcunu ödeyememekte ve öldürülmekle tehdit edilmektedir. (Baskı)

-İşletmede sağlıklı bir iç kontrol yapısı ve denetim mekanizması olmadığından çalışan yakalanmayacağını düşünerek parayı zimmetine geçirmektedir. (Fırsat)

-Yakalandığında, yaptığı eylemin ahlaki olmadığını bilse de parayı sonradan yerine koyacağını ve bu nedenle suçlanabileceğini tahmin etmediği gibi bahaneler ileri sürerek kendini haklı gösterme çabası içine girebilmektedir. (Haklı gösterme)

Yukarıdaki örnekte hile eylemi söz konusu üç unsurun varlığı sayesinde meydana gelmiştir.

Wolfe ve Hermanson (2004) “Hilenin Kalbi: Hilenin 4 ögesini değerlendirme” başlıklı çalışmada hilenin 4 ögesi olduğunu ifade etmektedirler.

1-Teşvik Edici: Hile yapmak istiyorum, ya da hile yapmaya ihtiyacım var.

2-Fırsat: Sistemde doğru kişinin yararlanabileceği bir zayıflık vardır. Hile mümkündür.

3-Haklı Gösterme: Hileci davranışın risklere değeceğine kendimi inandırdım.

4-Yeterlilik: Ben bu işi başarıyla sonuçlandırarak gerekli özelliklere ve yeteneklere sahip kişiyim. Bu özel hile fırsatının farkındayım ve bunu gerçekleştirebilirim (Wolfe ve Hermanson, 2004: 39-40).

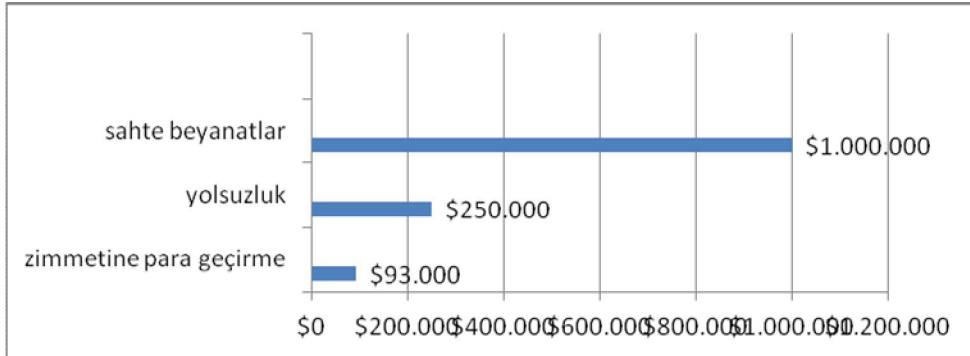
Dolayısıyla Wells ile Wolfe’un bakış açıları arasındaki fark yeterlilik unsurudur. Wolfe’e göre bu niteliğe sahip olmayan çalışanın hileyi gerçekleştirmesi mümkün değildir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN YAPTIKLARI HİLE TÜRLERİ

İşletme varlıklarına çalışanlar tarafından kötü bir amaçla yaklaşılması bulunmaktadır. Çalışan hilelerinin yalnızca işletme varlıklarının çalınması veya zimmete geçirilmesi olduğu anlaşılmamalıdır. Bu kapsama çalışanların işletme varlıklarını şahsi amaçlı olarak kötüye kullanmaları da girmektedir. Örneğin işletmenin arabalarının veya bilgisayarlarının şahsi yarar amacıyla kullanılması gibi. ACFE'nin düzenlenmesine göre oldukça alt ayrıntıları bulunmaktadır. ACFE'nin 2004 yılındaki raporunda tüm mesleki hileleri üç ana bölüme ayrılmaktadır. Hırsızlık ya da şirketin malını kötüye kullanmak, yolsuzluk ve sahte beyanatlardır.

Şekil 2.1. Hile yöntemleri-Bütün mesleki hileler



Kaynak: ACFE, 2004.

Yapılan bu araştırma 40 finansal hileden oluşmuştur.

Zimmetine para geçirmedeki hileler de malın kaymağını toplama, envanterde oynama, maaş çizelgesinde oynama gibi örnekler verilebilir. Burada vakaların yüzdesi 92,7'dir. Bu 40 hilenin 37'sini oluşturmaktadır. Hile miktarı oldukça fazla olmasına rağmen miktar yönünden diğerlerine göre oldukça düşüktür.

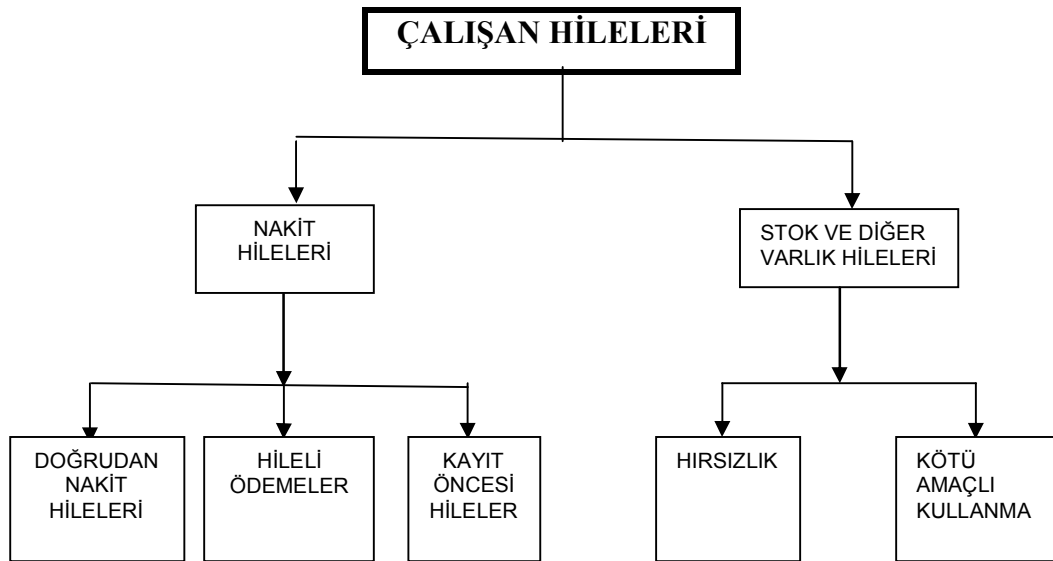
Yolsuzlukta çalışanların ya da diğerlerinin haklarını korumak olan görevlerini yerine getirmek yerine, kendini ya da bir diğerinin çıkarlarını ön planda tutmak işin iş programlarında kendi etkilerini kötü şekilde kullandıkları alandır. Rüşveti kabul etmek, faiz ihtilafı yapmak şeklinde örnek verilebilir. Burada vakaların yüzdesi

30,1'dir. Bu 40 hilenin 12'sini oluşturmaktadır.

Sahte beyanatlarda şirketlerin finansal hesaplarda oynamalar büyük rol oynar. Şişirilmiş ürün miktarları, eksik gösterilen borçlar, harcamalar olarak örnek verilebilir. Burada da vaka yüzdesi 7,9'dur. Bu da 40 hilenin 3'ünü oluşturmaktadır. Ama miktar olarak bir milyon dolardır. Burada miktar oldukça büyük olmasına rağmen oran çok küçüktür. Bu da 1/7'sinin finansal hilelerde kaybının en az 1 milyon dolara ulaştığını söyleyebiliriz (ACFE, 2004).

Zimmetine para geçirme bölümünü inceleyeceğiz. Bu bölümde çalışan hileleri iki grupta ayrılır.

Şekil 2.2. Çalışan Hileleri



Kaynak: Wells, Josph T. "Corporate Froud Handbook Prevention and Detection" John Wiley 8 sons inc, 2004, USA

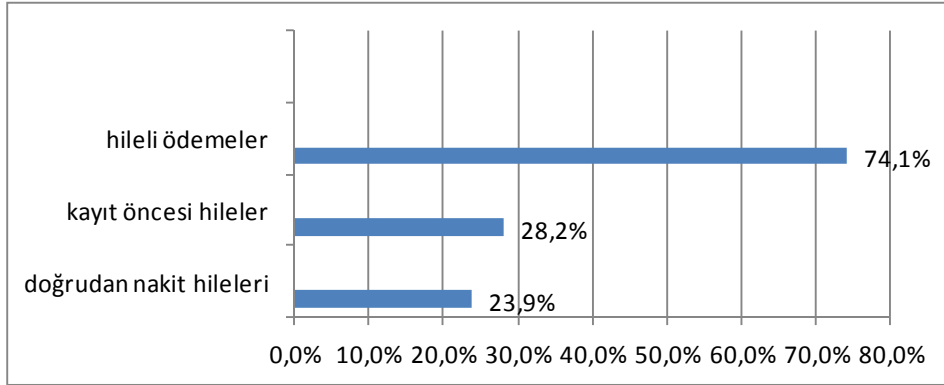
2.1. NAKİT HİLELERİ

Nakit hileleri ile ilgili ilk tür, işletme içinde doğrudan doğruya yapılan nakit hırsızlığıdır. Hırsızlık; *"birinin rızası olmadan, onun varlığını ele geçirme hareketi"* olarak tanımlanır. Burada çalışan hilesi genel olarak nasıl yapılırsa yapılsın, sonuçta işletmenin bir varlığı çalınmış olmaktadır. ACFE araştırmalarında 508 çalışmadaki vakanın 440 tanesi nakit hilesidir. Bu rakam toplam sayının %87'sini

oluşturmaktadır.

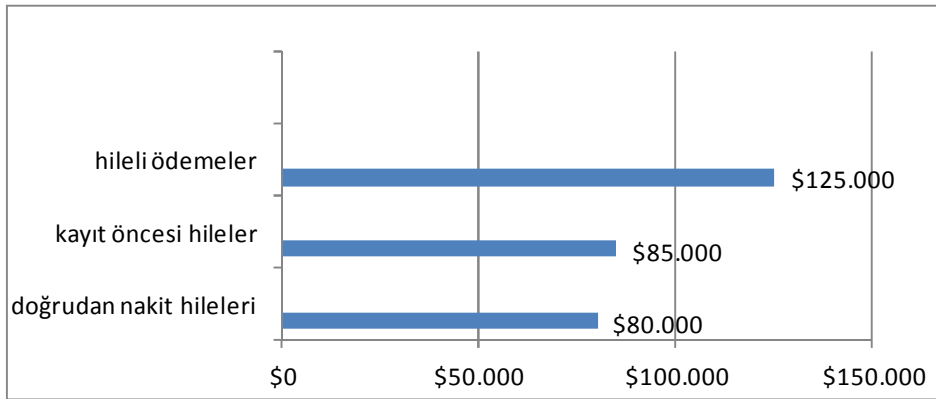
Nakit Hilelerinde Kayıplar

Şekil 2.3.Oran



Kaynak: ACFE, 2004

Şekil 2.4.Tutar



Kaynak: ACFE, 2004

Bu grafiklerde görüldüğü gibi oran ve miktarlar arasında doğru orantı vardır. 508 vakadan 326'sını hileli ödemeler oluşturmaktadır. Bu rakam nakit hilelerin yaklaşık olarak üçte ikisini teşkil etmektedir (ACFE, 2004).

2.1.1. Doğrudan Nakit Hileleri

Doğrudan nakit hilelerinde direkt parayı çalma yoluyla yapılan hileler söz konusudur. Hilekar burada doküman veya imza taklit etmekle uğraşmayıp, kasadaki nakdi direkt cebine indirmeye çalışmaktadır. Bu tür hileler genellikle iç kontrol

sisteminin zayıf olduğu veya hiç olmadığı yerlerde ortaya çıkmaktadır (Demiryürek, 2010: 74).

Aşağıda işletmelerde yapılan nakit hileleri ile ilgili hile belirtilerine ve olay önlemeye ve de ortaya çıkartmaya yönelik kısa bilgiler yer almaktadır (Bozkurt, 2011).

- Çalışanlar ile ilgili yeterli bir 'görevlerin ayrılığı ilkesi' bulunmamaktadır.
- İşletmede toplanan paralar, günlük olarak bankaya gönderilmemektedir.
- Görevli yöneticiler habersiz kasa sayımı yapmamaktadır.
- Nakit hareketlerinde önceden sıra numarası verilmiş belge akışı düzeni kullanılmamaktadır.
- Yöneticiler, nakit hareketlerin ile ilgili olarak düzenlenmiş belgelerin kontrolünü yapmamaktadır.
- İşletmede nakit hareketleri ile ilgili olarak kullanılan belgelerdeki bilgiler yetersizdir.
- İşletmeye gelen çekler ve bunların destek belgeleri bağımsız bir çalışan tarafından kontrol edilmemektedir.

Özellikle aşağıda sıralanan işlerin yürütülmesinde birden fazla çalışanın görev almasında kesin yarar bulunmaktadır.

- Nakit tahsilatlar
- Kasa sayımları
- Bankaya para yatırma
- Bankaya para yatırma makbuzlarının doğrulanması
- Banka doğrulamaları
- Nakit ödemeler

2.1.2. Hileli Ödemeler

İşletme varlıklarının, işletme çalışanları tarafından kötü amaçlı kullanımında sıkça rastlanan hile türlerinden biri, 'hileli ödemeler' dir. Hileli ödemeler, bazı

işletme hesaplarında normal gibi görünen ama aslında hileli olan nakit çıkışları ifade etmektedir. Doğrudan nakit hırsızlığı ile hileli ödemeler arasındaki temel fark paranın işletmeden sanki yasal bir ödemeymiş gibi dışarı taşınmasıdır (Singleton, 2010).

Bu hile türü, bir işletme çalışanın, işletmedeki konumunu kullanarak, ödemeleri yasal olmayan kanallara yönlendirmesi biçiminde oluşmaktadır. Fatura hileleri, işletmenin özellikle satın alma işlevine karşı yapılan operasyonlar ile ortaya çıkmaktadır. Bu hileler sonucunda kurban işletme çoğunlukla gerçekte var olmayan, yüksek tutarlı ya da gereksiz mal veya hizmet satın almak durumunda kalmaktadır. Özellikle diğer nakit hilelerinde olduğu gibi işletmede bulunan veya gelen nakde dokunulmamaktadır, nakdin bir nedenle işletme dışına çıkması sağlanmaktadır. Dolayısıyla, işletmenin borç ve ödeme döngüsüne bir saldırı yapılmaktadır (Bozkurt, 2011: 211).

Fatura hileleri aracılığı ile hilekar çalışan çoğunlukla dolaylı nakit hilesi yapmayı hedeflemektedir. Ancak bu hile türlerinde haksız biçimde mal veya hizmet elde edildiği de görülmektedir. Örneğin, kendi kullanımı için elde ettiği bir mal veya hizmeti, işletmeye alınmış gibi gösterebilmektedir. Bu hile biçimi iki farklı şekilde uygulanabilmektedir.

-Şahsi kullanıma yönelik olan bir mal veya hizmet, gerçek olmayan bir belge ile sanki işletmeye alınmış gibi gösterilmektedir. Böylece ilgili harcama işletmenin kayıtlarına girmekte ve doğal olarak bedeli işletme tarafından ödenmektedir.

-Hilekar çalışan işletmeye ait kredi kartlarına veya banka hesaplarını kullanarak, kendine mal veya hizmet satın almak almaktadır.

Hileli ödemeler beş bölüme ayırıyoruz (ACFE, 2004).

- Fatura Hileleri
- Bordro Hileleri
- Gider Hileleri

- Çek Hileleri
- Yazar Kasa Hileleri

2.1.2.1. Fatura Hileleri

Fatura hilelerinde adı sıkça geçen *sahte işletme*, hile yapma amacı ile hilekar çalışan tarafından yaratılan işletmeler olarak kabul edilmektedir. Bu tür işletmelerin oluşturulmasında genellikle aşağıda sıralanan aşamalardan geçilmektedir.

- Bir işletme kurulur
- Bir posta adresi oluşturulur
- Bir banka hesabı açılır

Dolayısıyla genel ilke olarak fiziken vardır. Buradaki *sahte* kavramı, kuruluş amacındaki içerikten gelmektedir.

Bazı durumlarda işletme çalışanları kurdukları sahte işletmelerin adını, işletmeye mal veya hizmet satan işletmelerin adlarına benzetmektedirler. Aynı şekilde sahte işletmenin düzenlediği belgelerin formatları da ilgili işletmelerin belgelerine benzetilmektedir. Adresler farklı olduğundan ödemelerde de bir sorun çıkmamaktadır (Wells, Joseph T. 2002).

Hileli Faturaların Onaylanması Ve Ödemesi Süreci: Sahte işletme ile yapılan hile sürecinde kolay olan nokta, gerçek olmayan faturaların düzenlenmesidir. Zor olan ise işletmeye gelen bu faturaların onaydan geçirilerek, ödemenin yapılmasının sağlanmasıdır. Sahte faturaların onaylanmasının sağlanması amacıyla aşağıda sıralanan yollar denenebilmektedir (Wells, 2002).

- Hileyi yapanın onay vermesi
- Düzmece destekleyici belgelerin oluşturulması
- Gayri ciddi yetkililerin onaylarından yararlanma
- İşbirliği

Hileyi yapanın onay vermesi: Bazı işletmelerde çalışan, hem satın alma sözleşmesi yapma, hem de satın alma işlemini onaylama yetkisine sahip bulunmaktadır. Bu tehlikeli bir durumdur. Satın alma sürecinde yer alan aşamaların mümkün olduğunca *görevlerin ayrılığı ilkesine* göre farklı kişiler arasında dağıtılmış olması gereklidir.

Düzmece Destekleyici Belgelerin Oluşturulması: İşletmenin mal veya hizmet alımlarında yordam olarak, alımı destekleyici belgelerin bulunmasını koşul olarak koymuş olması, hile yapacak olan çalışanların hızını azaltmamaktadır. İşletme çalışanı gerekli belgeleri kendisi hazırlamakta ve sisteme sokmaktadır. Özellikle de yaptığı hileli mal veya hizmet satışının inandırıcılığını sağlamak için bu belgelerden yararlanmaktadır.

Gayri Ciddi Yetkililerin Onaylarından Yararlanma: Birçok işletme iç kontrolün sağlanması amacıyla ve doğru bir kararla mal veya hizmet alım onay yetkisini farklı kişilere vermektedirler. Ancak bu yetkililerin bir kısmı dikkatsizce veya kişilere fazla güvendiklerinden dolayı işlemleri yeterince kontrol etmeden rahatça onay verebilmektedirler. Bu durum sahte işletme kurup, hileli faturalama eylemi yapanların işlerini oldukça kolaylaştırmaktadır. Diğer taraftan yeterince bilgi ve deneyimi olmayan kontrolörlerde rahatça kandırılabilirlerdir.

İşbirliği Yapma: İşletmede satın alma, satın almayı onaylama, mal veya hizmetin teslim alınması ve ödeme işlevleri birbirinden bağımsız çalışanlara verildiğinde, bir kişinin fatura hilesi yapması oldukça güçleşmektedir. Ancak bu görev yerlerinde bulunan çalışanların bazıları hile eylemi için bir araya geldiklerinde, oluşturulan iç kontrol önlemlerini delebilmektedirler. Ancak her zaman birden fazla çalışanın bir araya gelerek hile sürecini başlatmaları olasılığı, tek başına yapılan hilelerden daha düşüktür. Bu durum çeşitli hile raporlarında da görülmektedir. Ancak işbirliği sonucu yapılan hile sayısının az olmasına karşın yarattıkları zarar büyük olmaktadır.

Mevcut Satıcılar ile Hileli Faturalama İşlemleri: Bu tür hilelerde işletmeye, şişirilmiş tutarlarla veya var olmayan mal veya hizmetlerle fatura düzenlenmekte ve hak edilmeyen bir bedel tahsil edilmektedir. Bu süreçte devrede

olan satıcı, çoğunlukla dolandırılan işletme ile önceden çalışmış veya çalışmayı sürdüren biri olmaktadır. Bu tür dolandırıcılıklarda yapılan hileli fatura işlemleri üç ana biçimde ortaya çıkmaktadır (Bozkurt, 2011: 228).

- Rüşvet alma yoluyla hile
- Öde ve geri al yoluyla hile
- Yandaş olmayan satıcılar adına sahte fatura taratma yoluyla hile

Rüşvet Alma Yoluyla Hile: Rüşvet, satın alma işlemini yapan işletmeni çalışanına, satıcı işletme tarafından yapılan gizli ödemeler olarak kabul edilmektedir. Bir işletme çalışanına rüşvet vermenin çeşitli nedenleri sayılabilir (Bozkurt, 2011: 228).

- İlgili işletmeye mal veya hizmet satabilmek,
- İşletmeye olduğundan yüksek tutarda satış yapabilmek,
- İşletmeye olduğundan düşük kalitede satış yapabilmek,
- İşletmeye olduğundan daha az sayıda teslimat yapabilmek,
- İşletmeye verileceği taahhüt edilen mallar teslim etmemek veya hizmeti yapmamak

Rüşvet yoluyla yapılan hileler, hile türleri arasında, işletmenin varlıkları haksız kullanımdan daha çok, yolsuzluk hileleri içinde yer almaktadır. Rüşvet eyleminde satıcı ile işletme çalışanı arasında bir işbirliği bulunmaktadır. Ancak bu farklılıklara karşın, süreç sahte işletmeler ile yapılan hileli fatura eylemleri ile benzerlik göstermektedir. Olayda hedef kurban işletmenin satın alma işlevidir ve amaç mal veya hizmet için fazla veya haksız bir değer elde edebilmektedir.

Rüşvet hilelerinde temelde iki amaç bulunmaktadır.

- İşletmenin parasını hak edilmeyen bir biçimde yandaş satıcıya yönlendirmek,
- Çoğunlukla, kurban işletmeye şişirilmiş tutarlı fatura verebilmektir.

Öde ve Geri Al Yoluyla Hile: Bu hileler işletmede ödeme yetkisi olan çalışanların, esasında hile eyleminin içinde olmayan satıcıları kullanarak haksız kazanç sağlamaları şeklinde açıklanabilir. Bu hileler içinde olmayan bir satıcıya fazla ödeme yapması ile başlamaktadır. Örneğin bir faturanın ödemesi iki kere yapılmaktadır. Veya ödeme bilinçli olarak başka bir satıcıya gönderilmektedir. Fazla ödeme bir şekilde yapıldıktan sonra, ödemeyi yapan çalışan, satıcı ile ilişkiye girerek bir ödeme yanlışlığının olduğunu bildirmektedir. Fazla ödemenin kendisine iade edildiğinde sorun ortadan kalkıp kendisi de bu parayı cebe atmaktadır (Bozkurt, 2011: 233).

Yandaş Olamayan Satıcılar Adına Sahte Fatura Yaratma Yoluyla Hile: bu tür hileler çalışanın bir satıcı ile işbirliğine girerek işletmeyi dolandırmasına benzemektedir. Ancak burada rol oynayan satıcı, çalışan ile işbirliği içinde olmayıp, yapılan hileden haberdar değildir. Çalışan, gerçek satıcı adına sahte fatura düzenleyerek sisteme sokmakta ve yapılan ödemeyi kendisi almaktadır. Dolayısıyla burada işletme zarar görmekte, satıcının haberi olmamakta, çalışan haksız kazanç sağlamakta ve işletmeye mal veya hizmet teslimatı yapılmamaktadır (Bozkurt, 2011: 236).

İşletme Kaynakları İle Kişisel Satın Almalar: İşletmenin kaynaklarının dürüst olmayan çalışanın, kendisi için alım yapıp, faturayı işletme adına düzenletmesidir. Bu hile türünde işletmenin hesapları çalışan adına kullanılmaktadır. Bu noktada çalışan işletmeden nakit para elde etmeyip, işletmenin kaynaklarını kendi namına aldığı mal veya hizmetlerin ödenmesinde kullanmaktadır. Dolayısıyla işletme yine zarara katlanmaktadır. İşletme çalışanı bu hile türünü iki farklı yolla yapabilmektedir (Bozkurt, 2011: 240).

- Çalışan, kendi namına yaptığı harcamayı işletmenin gideri olarak yapılmış gösterip, faturayı işletme adına düzenletip, ödemeyi yaptırmaktadır.
- Çalışan, kişisel alımlarını işletmenin kredi hesaplarına yüklemektedir.

Burada kilit nokta, alım onay yetkisinin hile yapan çalışanın kendisinde olmasıdır. Birçok işletmenin iç kontrol sisteminde bu zayıflık bulunmaktadır.

Alım onayının çalışanda olmaması durumunda, amaca ulaşmak için biraz

daha uğraşılması gerekmektedir. İşin içine sahte alım talepleri ve satın alma sipariş belgeleri dâhil olabilmektedir. Normal alımların içine kişisel alımlar da sokulmakta, teslimat adresleri değişmektedir. Sahte imzalar atılabilmektedir.

İşletme kaynaklarını kişisel alımlarda kullanmanın diğer bir yolu da, işletmenin kredi kartlarında yararlanmaktır. İşletmenin kredi kartını kullanma yetkisine sahip olan çalışan, kartı kullanarak kişisel harcama yapmaktadır. Bu hile türünde yapılan alımın önceden onaylatılması zorunluluğu da bulunmamaktadır. İşletmeye göre değişse de, bu yolla yapılacak harcamaların niteliği kısa bir araştırma ile ortaya çıkartılabileceğinden kullanım kısıtlı kalabilmektedir. Ancak işletme kredi kartlarının kullanım yetkisi çoğunlukla üst düzey yöneticilere verildiğinden bu kişiler kontrol dışı kalabilmektedir.

Örneğin bir üst düzey yönetici, ailesi ile yaptığı tatilin bedelini kolayca işletmenin kredi kartı ile ödeyebilecek bir konumdadır.

2.1.2.2. Bordro Hileleri

Çalışanlar tarafından yapılan bu tür hilelerde işletme kayıtları üzerinde oynanarak gerçek olmayan kayıtlar yapılmak suretiyle çalışanların gerek gerçek olmayan çalışanlara yapılan ödemeleri zimmetlerine geçirmeleri söz konusu olmaktadır (WWW.alomaliye.com/hali_soyler_isletmelerde_yap_hileler_2.html).

Muhasebe veya bordro bölümü zaman kartlarındaki bilgilere göre çalışanların hak ettikleri ücreti tahakkukunda tek başına söz sahibi olabiliyorsa hilenin yapılması basit bir hale gelmektedir. Bordro hilelerinin ortaya çıkartılmasını sağlayabilecek çok sayıda hile belirtisi bulunmaktadır (Çelik, 2010: 79).

Bordro hileleri genelde üç ana bölüme ayrılmaktadır:

- Hayalet çalışan hileleri
- Saat ve ücretlerde sahtecilik
- Komisyon hileleri

2.1.2.2.1. Hayalet Çalışan Hileleri

Bir hayalet çalışan, iletmede fiili anlamda çalışmadığı halde, bordroda gözüken gerçek veya sahte kişidir. Gerçek kişi olan hayalet, genellikle hilekârın bir yakını veya arkadaşıdır. Bir hayalet çalışan hilesinin başarılı olması için,

- Hilekâr, işletmenin personel ve bordro kayıtları üzerinde sahtecilik yapar.
- Hayalet çalışan için işletmede ücret tahakkuk eder.
- Hilekâr veya işbirlikçisi ücret ödemesini alır (Bozkurt, 2011: 251).

Bu tür hilede ilk adım, hayalet çalışanın işletmenin bordrosuna bir şekilde dâhil edilmesidir. Genellikle gerekli yetkilere sahip veya işletmenin bordro kayıtlarına erişebilen çalışanlar tarafından yapılmaktadır. Böylece personel kayıtlarına yeni çalışan ekleyebilme olanağına sahip bulunmaktadırlar.

Örneğin, bir işletmede bordro bölümünde çalışan bir kişiye, bordro sistemine yeni çalışanları kaydetme, bilgiler üzerinde düzeltmeler yapma ve ücret çeklerini dağıtma görevleri verilmiştir. Bu çalışanın yöneticisi, ona güvendiğinden dolayı, özensiz bir biçimde onay vermektedir. Görevlerin ayrılık ilkesindeki zayıflık ve kontrol yokluğu, çalışana hayalet çalışan hilelerinde şanslı bir konuma sokmuştur.

Yapılan bordro hilesini gizlemede kullanılan yollardan biri, gerçekte olmayan çalışana, işletmede çalışanların isimlerine benzer isimler verilmektedir. Böylece hayalet çalışan için düzenlenen ücret çekleri, göz aldanması ile gerçek gibi bir görüntü taşımaktadır. Bazen de işletmenin eski çalışanlarının isimleri kullanılmaktadır. Doğal olarak eski çalışanın bu durumdan haberi olmamaktadır. Bu çalışan işletmeden ayrıldığında, ismi bordro kayıtlarından silinmeyip, ücret ödenmeye devam edilmektedir.

Eğer sahte çalışan hilekâr tarafından bordroya ilave edilebilirse, ücret dağıtımını genellikle fazla bir sorun doğurmamaktadır. Örneğin, hayalet çalışanın bilgileri düzenlenirken, hilekâr duruma göre bir banka hesap numarası veya bir posta adresi belirtmektedir. Hayalet çalışanın fiziksel olarak bulunmadığı durumlarda bu adresler, hilekâra ait olmaktadır. Hayalet çalışan fiziken var olup, işletmede

çalışmaması durumunda, bu hayalet çoğunlukla hilekârın yakınlarından biri veya suç ortağı olabilmektedir. Bu yöntem hilekâr için daha güvenilir kabul edilmektedir ve yakalanma olasılığı daha düşük olmaktadır.

2.1.2.2.2. Sahte Çalışma Saatleri ve Ücret Yaratma

Sahte saat ve ücret işlemleri hilelerinde hayalet çalışan bulunmamaktadır. Var olan çalışanlar aracılığı ile işletmenin kaynakları çalınmaktadır. Bu da saat miktarı birim saat ücreti ile oynayıp para çalınmaktadır. Bunlar doğal olarak şişirilmektedir. Sabit ücretli çalışanlarda ise, hile ücretin olduğundan yüksek gösterilmesi veya fazla mesailerin şişirilmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Özellikle zaman kartlarının elle düzenlendiği durumlarda, hilekâr zaman kartını doldurarak, kontrolörün onayına sunmaktadır. Bazen de kontrolörün imzası taklit edilerek onaylanmış görüntüsü de verilebilmektedir. Sonrada bir şekilde onaylanmış kart yığının içine katılarak muhasebeye gönderilmektedir. Sonra kartlar onaylanınca ödeme aşamasına gelmektedir (Bozkurt, 2011: 260).

Bazen de onay verme yetkisine sahip olan kontrolör ile hilenin uygulanmasında işbirliğine gitmektedir. Bu da hilenin ortaya çıkmasını güçleştirmektedir. Muhasebe çalışan, bazı çalışanlarla işbirliğine giderek, onların onaydan gelen zaman bilgilerini değiştirerek sisteme girmektedir. Onaydan gelen bilgiler değiştirildiğinden yapılan değişiklikler doğal olarak onay dışı kalmakta, yeni durum sisteme girilmekte, şişirilmiş ücret geliri elde edilip, paylaşılmaktadır (Bozkurt, 2011: 260).

2.1.2.2.3. Prim Hileleri

Prim, işletme çalışanlara yaptıkları işlerin bir yüzdesi karşılığı verilen bir ücret türüdür. Örneğin satış elemanının yaptığı satışların %2'sini prim veya komisyon olarak alması. Prim doğrudan yapılan işin karşılığı olarak verilmektedir. Bir satış elemanının prim olarak elde ettiği ücret gelirini hileli biçimde arttırmasının iki yolu vardır (Bozkurt, 2011: 263).

- Yapılan satışın tutarında sahtecilik yapmak,

- Prim oranını hileli biçimde arttırmak.
Satışları hileli biçimde arttırmanın iki yolu bulunmaktadır.
- Sahte satışlar yaratmak,
- Yapılan satış rakamları üzerinde oynamak.

Sahte satış yaratma operasyonunda, hileli satış talepleri, satın alma İstekleri, kredi onayları ve faturalardan yararlanılmaktadır. İkinci yol ise çalışanın gerçekte yaptığı satışın bilgilerini değiştirerek hile yapmasıdır. Örneğin, işletmenin kayıtlarına, müşteriye belirtilenden daha yüksek fiyat yansıtması yapılır. Ülkemizde yapılan diğer bir hile de satışılarımız gelir elde edebilmek için her isteyene mal satışı yapmaktır. Bu işletmenin alacağını tahsil edemeyip zarar etmesine neden olmaktadır.

Örneğin bir satış elemanı, yaptığı satışlardan %2 komisyon almak için anlaşmışsa, bunu hileli olarak %3'e çıkartmanın yollarını arar. Bu genellikle satış elemanın bordro ve personel bilgilerinin değiştirilmesi ile yapılır. Bu tür operasyonlar çoğunlukla bordronun hazırlandığı bölümde çalışan kişi ile satış elemanın işbirliğine girmeleri sonucunda gerçekleştirilebilir.

2.1.2.3. Çek Hileleri

Burada sahteciliği yapan kişi şirketin hesaplarını kontrol ediyor. Şirketin banka hesapları ile ilgili çeklerde tahrifat yaparak hesaplarla oynuyor (Bozkurt, 2011: 268).

Çek hileleri

- Kendi yararına bir çek hazırlamakta,
- Bir başkası için düzenlenmiş olan çeke el koymakta ve kendi yararına kullanmaktadır.

Çek hileleri daha doğrudan yapılan hilelerdendir. Hileli ödeme için sahte bir destek sağlanacağına, hilekar çekin kontrolünü eline geçirerek, sahte bir bilgi yaratmaktadır.

Örneğin, sahte bir imza yaratmakta, alacaklıyı değiştirmekte, tutar ile oynamakta veya sahte bir ciro oluşturmaktadır. Burada kilit nokta, sahte bir bilgi yaratarak, işletmenin çeklerini kendi yararına kullanmaktadır.

Çek hileleri;

- İşletmenin çek defterine erişebilme,
- Banka kayıtlarına girebilme,
- Sahte imza atma yeteneği,
- Çekteki diğer bilgileri değiştirebilme olanağı ile bu olanaklarda yapılabilir duruma gelebilmektedir (Bozkurt, 2011: 268).

Genel ilke olarak çek hilekarları, işletmenin çek düzenleme prosedürlerindeki zayıflıklardan yararlanmaktadır.

Tablo 2.1. Çek Hile Türleri

Sahte çek düzenleme hileleri	Sahte ciro hileleri	Değiştirilmiş çek alacaklısı hileleri	Gizlenmiş çek hileleri	Çek imzalama yetkisi ile gerçekleştirilen hileler

Kaynak: Association of Certified Fraud Examiners-ACFE, 2008 Report to the Nation on Occupational Fraud

2.1.2.3.1. Sahte Çek Düzenleme Hileleri

Sahte çek düzenleme hileleri, bir çalışanın çeki ele geçirmesi ve sahte imza atması ile gerçekleşmektedir. Bir çek üzerinde sahtecilik yapabilmek için çalışanın,

- Boş bir çeki ulaşabilmesi,
- Sahte çekin alacaklısının belirlenmesi,
- Yetkili imzayı inandırıcı bir biçimde atabilmesi,
- Suçunu gizleyebilecek bir durumda olması gerekmektedir (Bozkurt, 2011: 270).

2.1.2.3.2. Sahte Ciro Hileleri

Hilekar bu yöntemde, işletmenin ilişkide olduğu üçüncü kişilere verilecek çekleri çalma yoluna gitmektedir. Bu süreçte hilekarın çekin düzenlenmesi ve imzalanması ile ilgili bir eylem gerçekleştirmesine gerek kalmamaktadır. Çekin taşıdığı bilgilerde bir sahtecilik oluşmamaktadır. Hilekar, sahtecilik eylemini çekin ciro edilmesi aşamasında yapmaktadır. Yapılan hile sonucunda çekin içerdiği tutar, gerçek alacaklıya ödenecek yerde, hilekara ödenmektedir (Bozkurt, 2011: 273).

Burada hilekarın esas sorunu hazırlanmış çeki ele geçirebilmektedir. Bu ele geçirme eylemi genellikle hırsızlık kanalıyla gerçekleşmektedir. Özellikle hazırlanan ve imzalanan çekleri korumakta başarısız olan işletmelerde, çekler kolayca çalınabilmektedir. Yoğun hareketlerin olduğu ortamlarda bu hırsızlık daha kolayca yapılabilmektedir.

Bazı durumlarda hilekar, adresine teslim edilemediğinden veya başka bir nedenle işletmeye geri gelen çekleri de çalmaktadır.

Diğer taraftan hazırlanan çeklerin dağıtımını ile görevli çalışan, posta adreslerini değiştirmektedir. Yeni adresler de çoğunlukla hilekarın adresi veya onun kontrolündeki bir adres olmaktadır.

2.1.2.3.3. Değiştirilmiş Çek Alacaklısı Hileleri

Değiştirilmiş çek alacaklısı hileleri, hazırlanmış ve imzalanmış çeki ulaştırarak yapılan hile yöntemlerindedir. İşletme çalışanı, işletmenin ilişkide olduğu taraf için hazırlanmış ve imzalanmış çeki çalar. Bundan sonra çekteki alacaklı ismini, kendi adına veya suç ortağının adına değiştirmeyi hedefler. Bu sahte bir isimde olabilir. Bu arada ilgili çekin üzerindeki tutarın değiştirildiği de görülebilmektedir.

Başkası için hazırlanan bir çek hilekar tarafından ele geçirildiğinde, alacaklı isminin değiştirilmesi için iki farklı yol denenebilir.

Hilekâr çekin üzerindeki adı değiştirmeye çalışır. Eğer hilekar çeki

düzenleme konumunda ise, gerçek alacaklının ismini silinebilir mürekkeple yazmakta, çek imzaladıktan sonra, ismi kendi için geçerli isimle değiştirmektedir. Böylece hemen yakalanma riski azalmaktadır.

Diğer yol ise hilekâr muhasebe kayıtlarında borç hesaplarına girerek, çek hazırlanmadan önce alacaklının adını değiştirmektedir.

2.1.2.3.4. Çek Hilelerini Gizleme Yöntemleri İle İlgili Genel Açıklamalar

Yapılan çek hileleri çalışanlar tarafından genelde bir kerelik yapılmayıp, sürdürülmektedir. Çalışan, bir vur-kaç hilesi yapmadığından yaptığını gizleme gibi önemli bir sorunla karşılaşmaktadır. Buradaki gizleme eylemi yalnızca hilekarın kimliğinin ortaya çıkmaması değil aynı zamanda çek hilesinin yapıldığı da anlaşılması gerekir.

Çek hilelerinin gizlenebilmesi amacıyla çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları (Bozkurt, 2011: 276):

- Banka kayıtları ile hileli doğrulama sağlanması,
- Yevmiye kayıtlarında sahtecilik yapılması
- Hileli çeklerin doğru olmayan biçimde kayda alınması
- Alacaklılar için yeni çek düzenlenmesi
- Sahte destek belgelerinin yaratılmasıdır.

Çile hilesi yapan çalışanlar, bazı durumlarda hileli çeki kayıtlarda hükümsüz gibi gösterirken, bazı durumlarda da kayda alırlar. Bu durumda çeki kayda alırken işletmenin sıkça çalıştığı bir satıcının hesabını kullanırlar. Bilinen satıcılar üzerinde çok sayıda hareket olduğundan sahte işlemler dikkat çekmemektedir.

Hilenin başka yolu da tutarları şişirmektir. Örneğin işletmenin normal satıcısına beş bin borcu vardır. Bu borç için beş bin liralık bir çek düzenlenir ve verilir. Ancak bu tutar kayıtlara sekiz bin lira olarak geçirilir. Çalışan kendisine üç bin liralık bir çek hilesi ayarlayarak bu paraya el koyar. Çek hükümsüz olarak gösterilir. Böylece bankanın kayıtları ile işletmenin banka hesabı dengede olur.

Başka bir hileli yolda çeki işletme hesaplarından uygun olan birinin içinde saklamaktadır. Örneğin çok fazla dikkati çekmeyen ve fazla kontrol edilmeyen hesaplar bu amaçla kullanılır.

2.1.2.4. Gider Hileleri

İşletmelerdeki gider bütçeleri, çalışan hileleri için olağan hedeflerden biridir. Bu hile biçimi, çoğunlukla yapılan giderlerin olduğundan yüksek gösterilerek işletmeden fazla para alınması şeklinde olur. Örneğin satış elemanları, iş seyahatleri sırasında yaptıkları giderleri şişirerek veya sahte gider harcaması yaratarak haksız kazanç sağlayabilirler. Çok sayıda harcama kalemi üzerinden gider hileleri:

- İşletmenin tahsis ettiği arabanın, kişisel amaçlı kullanılarak, benzin harcamalarının talep edilmesi,
- Şahsi amaçlı gidilen yemeklerin, işletme yemeği olarak gösterilmesi, müşteriler için tahsis edilen temsil ve ağırlama giderlerinin şahsi amaçlı kullanılması,
- Seyahatlerde pahalı ulaşımın kullanılması pahalı konaklamalar yapılması ve bunları zorunluymuş gibi gösterilmesi,
- Şahsi seyahat giderlerinin, iş gezisi harcaması gibi gösterilmesi,
- Tüm bu giderlerin yapılmadığı halde yapılmış gibi gösterilmesi,
- Yapılan bu giderlerin olduğundan fazla gösterilmesidir (Bozkurt, 2011: 280).

Gider hilelerini dört bölümde ACFE incelemiştir (ACFE, 2009).

- Niteliği değiştirilmiş harcamalar ile işletmeden para alma
- Harcamaların olduğundan fazla gösterilmesi
- Sahte harcamalar ile işletmeden para alma
- Tek harcama ile işletmeden birden fazla para alma.

Niteliği Değiştirilmiş Giderler İle İşletmeden Para Alma: İşletmenin politikasına göre olmaması gereken bir harcamayı, işletmenin gideri olarak gösterip haksız kazanç sağlamasıdır. Bir işletme çalışanın özel seyahatini, iş gezisi gibi göstermesi, arkadaşı ile yediği yemeği, iş yemeği gibi göstermesi gibi. Bu tür harcamalar çalışan tarafından düzenlenen sahte bir gider raporu ile işletmeden alınmaktadır (Bozkurt, 2011: 280).

İşletmede oluşan giderlerin ödenmesini kontrol eden çalışanlar genellikle niteliği değiştirilmiş gider hilelerini yapabilmektedirler. Bunlarda giderlerde genellikle olay gider raporlarının içeriğinde düğümlenmektedir. Gider raporlarının eksikliği veya yer alan bilgilerin açık olmaması, yapılan hilenin gizlenmesi için kullanılmaktadır.

Tepe yönetiminin bu tür hileli gider raporlarına gereken önemi vermeyip, bu yolla yapılabilecek hilenin düşük tutarda olabileceğinin düşünülmesi sanıldığından farklı olarak olaya kümülatif bakıldığında önemli tutarlarda zararlara neden olmaktadır.

Şişirilmiş Giderler İle İşletmeden Para Alma: İşletmenin sistemine giren ve işletme politikalarına uygun gider belgeleri de çalışanlar tarafından hileli eylem aracı olarak kullanılmaktadır. Çalışanlar işle ilgili olarak getirdikleri belgelerin üzerindeki harcama tutarlarını değiştirerek, doğal olarak şişirerek haksız kazanç elde etme yoluna gitmektedir. İşletmenin gider raporunun ekine destek belgelerini de istemesi, çalışanın destek belgeler üzerinde değişiklikler yapma yoluna girmesine neden olabilmektedir. Özellikle destek belgelerin orijinallerinin talep edilmemesi durumunda, çalışan rapor ekine fotokopi kopyaları koymakta ve bu durum belgeler üzerinde oynama yapılmasını kolaylaşmaktadır. Çoğunlukla çalışanın beyanına göre inceleme yapıldığından gider kalemlerinin değiştirilerek, şişirilmesinin yolu açılmaktadır (Bozkurt, 2011: 283).

Çalışanın ilişkide olduğu bir satıcıdan, gerçekte alınmayan bir mal veya hizmet için alınmış gibi fatura alması veya gerçekte alınan mal veya hizmetin faturasının şişirilerek alınması çokça rastlanan çalışan hileleridir. Örneğin, şişirilmiş benzin veya servis harcama faturalarının işletmeden istenmesi gibi.

Diğer bir hile yolu da harcamayı yapacak olan çalışan ile onun harcamalarını onaylayan yöneticinin işbirliğine girmesidir. Harcamalar yöneticinin bilgisi dahilinde şişirilir. Ve ortaya çıkan haksız kazanç paylaşılır.

Sahte Giderlerle İşletmeden Para Alma: İşletme çalışanları tümüyle sahte gider belgeleri yaratma yoluna da gitmektedir. Bu hile biçiminde önemli olan düzenlenen gider raporlarına destek olacak sahte belgelerin yaratılmasıdır. Bunun için çalışanlar kendi olanakları veya dış ortamdan sağlayacakları destekle bu sahte belgeleri yaratmaktadırlar. Kendi bilgisayarları aracılığı ile sahte ödeme belgeleri düzenlenebilmekte, işletmenin gerçek satıcılarının belgeleri aracılığı ile gerçek olmayan belgeler yaratılmakta veya işletme dışında sahte belge ticareti yapanlardan bu belgeler elde edilebilmektedir (Wells, Josph, 2000: 10).

Tek Gider Harcaması İle İşletmeden Birden Fazla Para Alma: Tek bir gider harcaması ile işletmeden birden fazla ödeme alma biçimidir. Çalışan, yaptığı normal harcama ile ilgili belgeleri çoğaltarak, başka bir gider raporu daha yaratmakta, böylece işletme tek bir gider harcaması için iki kere ödeme yapmaktadır. Özellikle destek belge uygulaması, onay ve kontrol işlevleri zayıf olan işletmelerde bu gibi hileler rahatça yapılabilmektedir.

2.1.2.5. Yazar Kasa Hileleri

Bazı durumlarda işletme tarafından satışı gerçekleştirilmiş bir mal iade edildiği zaman, mal işletmenin stoklarına girer ve mal bedeli kasadan müşteriye geri ödenebilir. Çalışan, mallar müşteri tarafından iade edilmiş gibi göstererek, kasadan mal bedeli tutarında nakdi kişisel kullanımı için almakta ve muhasebe kayıtlarında da stoklar hesabına borç kaydı yapmaktadır (Wells, 2002: 26). Bazı kişiler ise iade edilen mal bedelini hileli olarak olduğundan yüksek göstermekte, müşteriye gerçekten iade edilen mal bedeli kadar nakit ödemesi yaptıktan sonra aradaki farkı zimmetine geçirmektedir. Satış kredi kartı ile yapılmışsa çalışan, müşterinin kredi kartı yerine kendi kredi kartına nakit iadesi yapmaktadır.

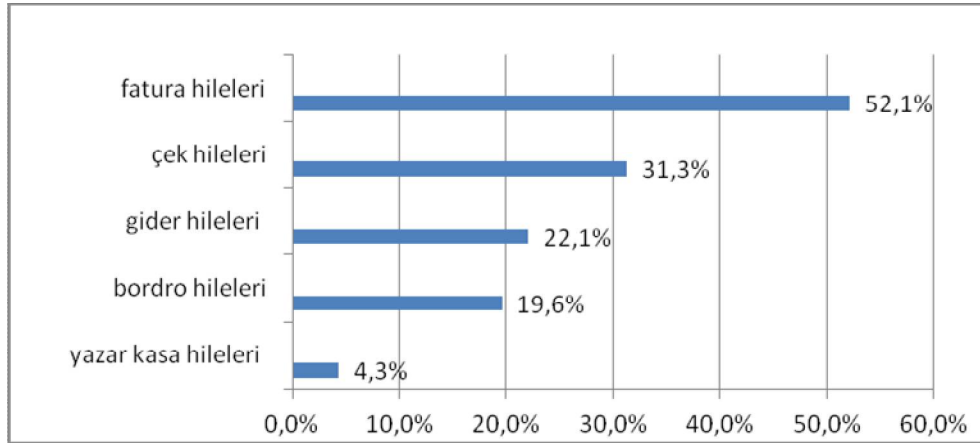
Gerçekleşen herhangi bir satış işlemi iptal edildiği zaman, yetkili bir kişi

tarafından İmzalanmış satış iptal makbuzu, satış fişinin ekine zımbalanmalıdır. Satış gerçekleşikten sonra satış fişini müşteriye vermek yerine elinde tutan çalışan, satış işlemi iptal edilmiş gibi göstererek iptal makbuzu düzenlemektedir. Çalışan satış iptal makbuzlarında imzalama yetkisi olan kişinin imzasını taklit edebilir, onunla anlaşmalı olarak bu işlemi gerçekleştirebilir veya bu kişinin dikkatsiz veya yoğun olduğu bir zamanında hileli olarak düzenlediği makbuzu imzalatabilir. Yanlış iadeler veya gerçek olmayan iptallerde, işletmeye fiilen herhangi bir mal girişi olmadığı halde mal iade kaydı yapılmakta veya iade edilen mal bedeli olduğundan yüksek gösterilmektedir. Bunun sonucunda da depodaki fiziki mal stoku eksik olmaktadır. Çalışanın bu stok eksikliğini gizlemek için stok sayım kartlarında tahrifat yapmak gibi çeşitli hileli işlemlere başvurması gerekmektedir (Wells, 2007: 166).

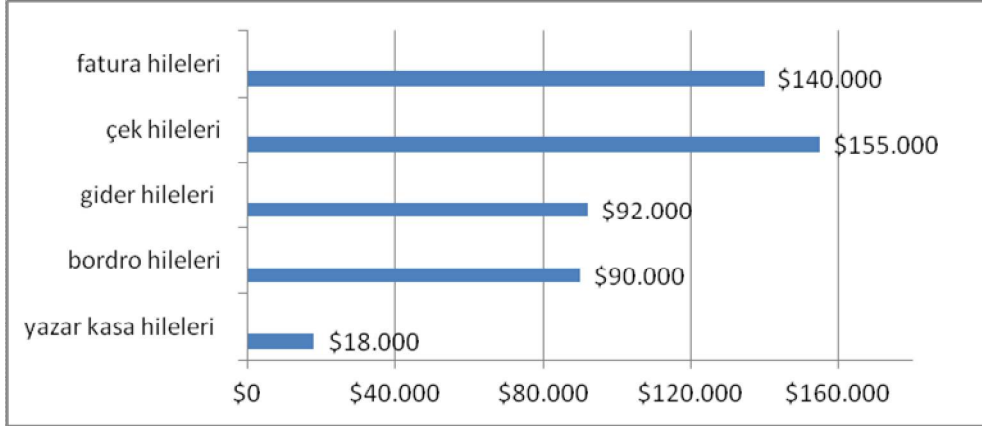
2.1.2.6. Hileli Ödemelerde Kayıplar

Hileli ödemelerde kayıpları aşağıda verilmiştir (ACFE, 2004)

Şekil 2.5. Oran



Kaynak: ACFE, 2004.

Şekil 2.6. Tutar

Kaynak: ACFE, 2004.

Burada grafiklerde görüldüğü üzere oran olarak en fazla faturalarda hile vardır. Ama çek hileleri miktar olarak fatura hilelerini geçmektedir. Bunun nedenini çeklerdeki parasal miktarların faturalar göre daha yüksek olmasıdır.

2.1.3. Kayıt Öncesi Hileler

Kayıt öncesi hilelerde, işletmenin parasına hilekar tarafından, muhasebe kayıtlarına erişmeden önce el konulmakta ve hile süreci başlamaktadır. Bu gibi durumlarda özellikle hilenin başlangıç aşamasında, işletme gelen paradan haberdar olmamaktadır. Örneğin; işletmede nakit satış yapmakla görevli bir çalışan, müşteriden aldığı parayı kayda geçirmeden cebine atmaktadır. Bu nedenle işletme açısından bu tür hilelerin ortaya çıkartılması oldukça güçtür.

Kayıt öncesi hilelerde, çeşitli nedenlerle işletmeye gelen para ve para benzeri unsurlara erişme şansı olan her çalışan bu hileyi yapabilecek durumdadır. ACFE 2004 Raporu'na göre, kayıt öncesi hileler en fazla düz çalışanlarda yapılmaktadır. Buna göre rapora giren 119 kayıt öncesi hile olayının,%68'i düz çalışanlar tarafından yapılırken,%30 kadarı yöneticiler tarafından yapılmaktadır.

Kayıt öncesi hileler, paranın geldiği kaynağa göre üç alt uygulama türüne ayrılmaktadır (ACFE, 2004).

- Satışlara yönelik hileler,

- Alacaklara yönelik hileler,
- İadelere yönelik hileler.

2.1.3.1. Satışlara Yönelik Kayıt Öncesi Hileler

Bir satış yapıldığı anda tahsil edilen paraya erişebilen bir çalışan, bu parayı cebe atarsa, o anda herhangi bir yerde bu satışla ilgili kayıt bulunmayacaktır. Yalnızca, satış karşılığında giden malın doğurduğu envanter surunu yaşanacaktır. Bu da o anda yaşanacak ikinci derecede bir risk olacaktır.

Satışlara yönelik kayıt öncesi hileler, işletme çalışanları tarafından iki şekilde yapılabilmektedir (Bozkurt, 2011: 97).

- Satışların kayda alınmaması
- Satışların olduğundan düşük değerde gösterilmesi

Satışların kayda alınmaması: bu gibi durumlarda, bir satış elemanı;

- Müşteriye mal veya hizmet satarak,
- Satışın bedelini alıp,
- Parayı cebe atıp,
- Satışı kayda almamaktadır.

Bunun sonucunda muhasebe kayıtlarında bir iz görünmemekte ve özellikle alınacak ve nakit dengesizliği doğmamaktadır. Ancak bu iki hesapta bir dengesizlik görünmese de, dolaylı yoldan olayın bir yansıması olmaktadır. Herhangi bir sayım sonucunda stok eksikliği ortaya çıkmaktadır. Ama bu doğrudan bir kanıt oluşturmamaktadır.

Özellikle perakende satışlarda çok görülen hilelerden biri, yapılan satıştan alınan paranın yazar kasalara kaydedilmeden cebe atılmasıdır. Veya yazar kasada yapılan oynamalarla giriş yapıp, daha sonra para çalınabilmektedir. Diğer bir satış hilesi de, hilekârın işletmenin deposunu veya mağazasını, mesai dışı saatlerde haber vermeden açarak, yaptığı satışları cebe atmasıdır. Özellikle merkezlerinden uzak

bölgelerde satış yerleri olan işletmelerde bu gibi hileler daha sık olmaktadır. Başka bir yolda özellikle satış elemanlarının işletme dışında satış yapmak durumunda oldukları sektörlerde yapılan hilelerdir. İşletme dışında, işletmenin mal veya hizmetini satan çalışan bunu bildirmeyerek aldığı parayı cebe atmaktadır.

Özellikle kayıt dışı, faturasız mal veya hizmet satabilen işletmelerin bol olduğu ülkemizde bu gibi hilelerin yapılması kolaylaşmaktadır. Fatura veya buna benzer satış belgelerini istemeyen veya bilinçli olarak almayan alıcılar da bu hilelerin yapılmasını tetiklemektedir (Bozkurt, 2011: 297).

Satışların olduğundan düşük değerde gösterilmesi: Çalışan yapılan satış bedelinin tamamına her zaman el koymamakta veya koyamamaktadır. Bazı durumlarda yapılan satışın tutarının bir kısmına el koyularak, kalan kısmın kayıtlara girmesine olanak sağlanmaktadır.

Örneğin bir çalışan satışla ilgili olarak düzenlenen belgenin orijinali ve kopyası üzerinde oynayarak, satışların olduğundan düşük değerle muhasebeye ulaşmasını sağlayabilir. Düzenlenen belgenin orijinali ile kopyası arasında karbon kâğıdı koyacak yerde, kalın bir karton kullanarak, kopyanın boş kalmasını sağlayabilir. Böylece orijinal belge müşterinin istediği şekilde düzenlenmiş olur. Kopya ise hilekâr tarafından sonradan düşük tutarlı olarak doldurulur.

Satışları olduğundan daha düşük değerle muhasebeye yansıtılabilmenin diğer bir yolu da sahte indirim oranları kullanmaktır. İskonto oranları üzerinde düzenleme yapma yetkisi olan çalışanlar, bu yetkilerini işletmenin parasını çalmakta kullanabilirler. Bu operasyonda, mal veya hizmet müşteriye tam değeri ile satılmakta, ancak muhasebeye indirim yapılmış gibi yansıtılmaktadır. Böylece hilekâr indirim oranı kadar tutarı cebe atabilmektedir.

2.1.3.2. Alacaklara Yönelik Kayıt Öncesi Hileler

İşletmenin kayıtlarında gözüken bir alacaktan yapılan tahsilâtı çalmak, oldukça risklidir. Bunun ortaya çıkma olasılığı yüksek olup, gizleme olanakları sınırlıdır.

İşletmelerin bünyesindeki zayıf tahsilât ve kayıt prosedürleri bu tür hilelerin yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Örneğin işletmelerde her tahsilât için ayrı ayrı makbuz düzenlenmiyorsa ve bu tahsilatlar türlerine göre ayrı ayrı izlenmiyorsa bu hilelerin ortaya çıkartılması güçleşecektir. Diyelim bir hilekarın tahsilatı yapacağını, parayı cebine atacağını ve bunun kaydını da kendisinin yapacağını düşünelim. Bu durumda alacak azalmış, nakit düzeyi artmıştır. Ancak kayıtlarda gözüken para fiilen bulunmamaktadır. Bu durumda hilekarın kasa toplamları veya alacak rakamları üzerinde oynayarak bu dengesizliği örtmesi mümkündür (Bozkurt, 2011: 304).

İşletmenin alacak hesapları üzerinde değişiklik yapma yetkisi olan hilekarın işini oldukça kolaylaştırmaktadır. Örneğin bazı alacaklar çeşitli nedenlerle değersiz duruma getirilerek muhasebe kayıtlarından silinmekte ve müşteriden yapılan tahsilatlara el konulmaktadır. Bazen alacak şüpheli konuma getirilerek, süre kazanılmaktadır. Bazen de kayıtlar üzerinden satış sonrası iskonto yapılmış gibi gösterilerek, fark cebe atılabilmektedir. Bir diğer hile gizleme yöntemi ise el konulan tahsilat kadar başka bir alacak hesabını borçlandırmaktır. Böylece denge korunabilmektedir. Başka bir yolda sahte bir alacak hesabın yaratılmasıdır. Bu hesap borçlandırılmakta, denge korunmakta ve bir müddet sonra hesap yok edilmektedir.

Çalınan paranın bu şekilde gizlenerek işlemin sürdürülmesi, dikkat ve zaman gerektiren bir aktarma işlemidir. Bu nedenle bu tür bir hile yapma yoluna giren çalışanın ayrıca kayıt tutabilmesi gerekmektedir.

2.2. STOK VE DİĞER VARLIK HİLELERİ

Çalışan hileler denince akla nakde yönelik hileler gelmektedir. Ancak grup olarak stoklar ve diğer varlıklar olarak ele geçirilen varlıklarda vardır. Bu hırsızlıklar bir tek kalemden, çok değerli bir makine veya bir mamule kadar uzanabilir. Nakde dayanmayan varlık hileleri, nakit hileleri kadar sık olmamasına karşın, verdikleri zarar açısından büyük tutarlardadır. Bu hileleri iki ana bölümde sınıflandırılmaktadır (Bozkurt, 2011: 307).

- Kötü amaçlı kullanma

- Hırsızlık

2.2.1. Varlıkların Kötüye Kullanılması

Varlıkların kötüye kullanılması, bir çalışanın işletme varlıklarını işletmede habersiz bir şekilde haksız yere ele geçirmesi, çalması veya kendi yararına kullanması şeklinde ortaya çıkan hile türüdür. bir çok yollardan yapılabilir (işletme kasasından para çalmak, maddi veya maddi olmayan duran varlıkları- demirbaş vb. çalmak veya işletme adına hiç alınmamış bir hizmet veya ürün için ödeme yapmasına sebep olmak (Tracy L. COENEN, 2008: 72-73).

Büyük bir işletmede yakışsız açıklamalar olabilmektedir. Hesaplarda gizlenmeyen herhangi maddi gerçek şirketin dipnotlarında kapalı kalmaktadır. Örneğin bir şirket bir yılda nakit alınan parayı, dipnotta” alınan para” ifadesi “kazanılan para” ifadesi ile değiştirilmiştir. Nakit olarak kabul edilen, değiştirilip artış olarak yani büyüme olarak gösterilmiştir (Wells, Josph, 2000: 10).

Başka bir şekilde de işletmenin arabaları, bilgisayarları ve buna benzer varlıkları çalışanlar tarafından şahsi amaçlı kullanılabilirler. Bu kullanımlarda genellikle işletme çalışma zamanları içinde gerçekleşir. Aralarında işletmeye ait telefonların veya internet bağlantılarının kişisel amaçlı kullanımı da vardır. Çalışanlar bu yaptıklarının bir suç olduğunu genellikle düşünmezler. Kendileri için bir hak olduğunu veya ilgili varlığı bir borç aldıklarını düşünürler. Ancak çalışan özellikle iş saatlerinde işletme varlıklarını şahsi amaçlı kullanırken, yapması gereken işleri yapmaktadır. Bu, iş ve verimlilik kaybına yol açmaktadır. Buda işletmeye önemli boyutta zarar verdiyi görülmektedir.

Diğer taraftan işletme varlığının çalışan tarafından geri getirilmek üzere borç alınması durumunda, bu varlığın geri gelmeme durumu vardır. Bu, varlık hırsızlığını başlatan bir süreç olabilir.

2.2.2. Hırsızlık

İşletme varlıklarının çalışanlar tarafından çalınması daha önemli bir sorundur. Bu tür hileler işletmeye önemli ölçüde zarar vermektedir. İşletmenin stoklarının ve

duran varlıklarının çalınması konusunda üç ayrı biçim ortaya çıkmaktadır (Bozkurt, 2011: 312).

- Gizlenmemiş hırsızlıklar,
- Hileli talepler ve transferler,
- Sahte alış raporları.

İşletme çalışanı çaldığı varlığı için bir gizleme faaliyetine girişmemektedir. Örneğin işletmeden eksilen varlık için defterlerde bir düzeltme kaydı yapılma çabasına girilmemektedir. Hileyi yapanın, varlığın işletmedeki yokluğunu haklı gösterecek bir neden yaratma derdi bulunmamaktadır. Diğer taraftan, işletme çalışanı işletmeden mal çalabilmek için sahte bir yükleme belgesi yaratmakta ve çaldığı malı gizleyebilmek için envanter rakamları ile oynamaktadır.

Bir depo sorumlusunun mal çaldığı, yanında çalışanlar tarafından çoğunlukla bilinmekte veya görülmekte ancak ihbar edilmemektedir. Yönetim kademesiyle iletişimin sağlıklı olmaması, depo müdüründen korkulması, eğer ihbar ederlerse işini kaybetme olasılığı, adam sendecilik, o yapıyorsa ben de bir gün yaparım düşüncesi gibi nedenler hilenin ortaya çıkmadan sürmesine neden olmaktadır.

Bu konuda yaşanmış bir örnek olarak, bir depo müdürü yıllarca üretimden depoya gelen malların bir kısmını hatalı gibi göstererek, fabrika satış mağazasına aktarılmasını sağlayıp, mağazada satın almak için bekleyen tanıdıklarının malları çok ucuz fiyatla almalarını temin ederek malları çok düşük fiyata satın almıştır. Depoda çok sayıda kişiyle çalışmış olmasına karşın uzun yıllar yakalanmamış ve emekli olmuştur (Wells, 2011).

Varlıkların çalınmasının diğer bir yolu da, yükleme için bekleyen mallar üzerinden hırsızlıktır. Hilekar, belirsiz durumda bekleyen veya gönderilmesine zaman olan, sevkiyat alanındaki mallardan çalmaya başlamaktadır. Bu malın sevkiyatı zaman aldığı için malda eksiklik olduğunda bunun hata ile veya dikkatsizlik sonucu olduğu kabul edilmekte ve dikkati çekmemektedir. Eksik mal müşteriye gidince şikâyet konusu olmakta ve eksiklik ortaya çıkmaktadır. Diğer bir

yöntem malların işletmenin çalışma saatleri dışında çalınmasıdır. İstedığı an depoya girebilen veya varlıklara erişebilen çalışan, diğer çalışan veya yönetimin bulunmadığı saatlerde malları çalabilmektedir.

Hileli Talepler, Transferler, Alış Raporları ve Satışlar

Çalışanların bazıları, işletme içi sahte talep formları yaratarak, varlıkların bir yerden bir yere transferlerini sağlamakta ve hareket esnasında bu varlıkları çalmaktadır. Kullanılan bu sahte belgeler, stokların ve duran varlıkların transferlerini haklı göstermekte ve hele yapan çalışanların bu varlıklara rahatça erişimlerini sağlamaktadır. Örneğin, bir proje üzerinde çalışan hilekar, gereksinim duyduğu malzemelerin sayısını gerekenden fazla göstermekte, bunun sonucu, bu malzemeler ana depodan gelmekte ve fazlalık çalınmaktadır (Bozkurt, 2011:317).

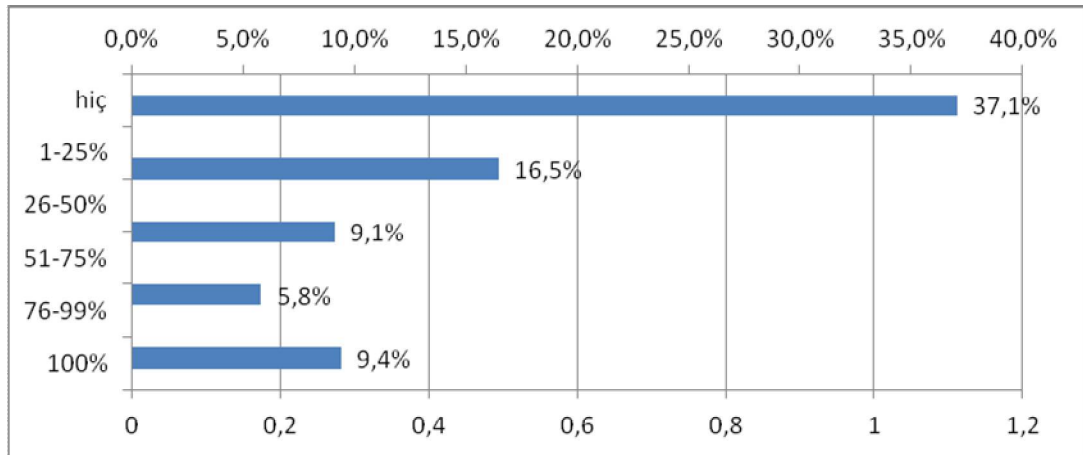
İşletmenin stok veya duran varlıklarını çalmanın diğer bir yolu da alış raporları üzerinde değişiklik yapmaktır. Örneğin bir satıcıdan bin adet mal, faturası ile birlikte gelmektedir. Alış raporunun bir kopyası ile birlikte fatura muhasebeye gitmekte ve normal tutarlar kayda alınmaktadır. Bunun sonucunda satıcıya parası tam olarak ödenmektedir. Alış raporlarının diğer bir kopyası ise oynanarak gelen mallar dokuz yüz adet gösterilmektedir. Ve depo kayıtlarına geçilmektedir. Yüz adet mal çalınmaktadır. Envanter kayıtlarında ise bir dengesizlik gözükmemektedir (Bozkurt, 2011: 318).

Şirketin aktif değerleri ile oynanabilmektedir. Burada en büyük oynama şirketin değeri hileli bir şekilde değerlendirilmesidir. Şirketin envanterin de bu hileler gerçekleştirilmektedir. Tedarikçilerin gönderdiği malları işletme bünyesindeki farklı mağazalarına yerleştirildikten sonra faturalar hesap bitene kadar hile yapan kişi kendi elinde bulunduruyor. Stokları bir mağazadan diğerine taşıtarak iki defa sayılmasını sağlıyor. Muhasebeye de son sayılan geçiyor. Ve sanki mağazada çok ürün satılmış gibi gösteriyor. Bunların en çarpıcı olanı muhasebecinin dosyalarına girip rakamları yükseltmek yoluyla oynamalar yapmaktadır (Wells, Josph, 2000).

2.3.ÇALIŞAN HİLELERİNİN İŞLETMEYE VERDİĞİ KAYIPLARIN TEKRAR YERİNE KONULMASI

Bu çalışma hileler meydana geldikten sonra işletmelerdeki kayıpların bulunup bulunmadığı ile kayıpların ne oranda yerine konulduğu ile ilgilidir.

Şekil 2.7. Kayıpların ne oranda yerine konulması



Kaynak: ACFE, 2004.

Yatay da çalınan paranın yerine koyulma yüzdesi, dikey de hilelerin meydana geldiği işletmelerin yüzdesi verilmektedir. İşletmelerin çalışanlarının yapıları hileleri bulmaları sorunu tam olarak çözmemektedir. Bu hilelerin meydana getirdikleri kayıpları tekrar yerine konulması çok küçük bir ihtimal oluşturmaktadır. Her durumda tam kayıpların tamamının işletmeye tekrar yerine konulması sadece %20 ihtimaldir. Bizim gözden olgularımızın üzerinden %37 olarak kabul ediyoruz. Buda kayıpların %63 olduğunu göstermektedir. Yarısından fazlası kurtarılamamaktadır. Hile sonucu kayıpların sadece işletmelerin %20'si sigorta yoluyla karşılamaktadır. Hilelerin meydana geldiği işletmelerin %16.5'i kayıpların yaklaşık çeyriğini yerine koyamamaktadır. İşletmelerin %9.1'i yarısını yerine koyamamaktadır. %5.8'i 4'te 3'ünü kaybediyor. %9.4'ü kayıpların tamamını yerine koyamamaktadır (ACFE, 2004).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİLENİN ÖNLENMESİ

Hile yapıldığında sağlanacak yarar, hile yapıldığında katlanılacak maliyetten fazla olduğunda hile eylemi gerçekleşir. Bu fayda-maliyet analizi olarak da açıklanabilir. Hile yapmayı düşünen bir kişinin hileden kaynaklanacak yararı düşündüğünde bu onun hile yapmasını tetikleyebilmektedir. Ama hile yapınca katlanacak ceza da vazgeçmesine neden olabilmektedir. İşte tam burada yarar, maliyetten fazla olduğunda hile yapılmaktadır.

Çoğu durumlarda hile eyleminde kazançlı çıkan olmamaktadır. Belki de ilk başlarda yarar sağlanıyor yaşam seviyesi yükseliyor. Ama hile ortaya çıkınca ceza gelmekte, eldeki varlıklar yok olmakta, aile içinde ve toplumda konum sarsılmaktadır. Kurban ise varlıklarını kaybetmekte, itibarı zedelenmekte, güven bunalımı oluşmakta ve işler aksamaktadır.

Hilenin önlenmesi ile ilgili yapılan çalışmalar, ortaya çıkarılmasından çok daha önemlidir. Hileyi oluşmadan önlemek, doğacak zararları önlemenin en etkili yoludur. Hile olmasa hilenin ortaya çıkartılması ve araştırılması da olmayacaktır. Ve hilenin önlenme maliyeti hileyi ortaya çıkarma maliyetinden çok daha azdır. Ve de manevi tasarrufu da göz önünde bulundurunca hile önlemenin önemi daha da artmaktadır.

Hileyle mücadelede yönetimin öncülüğüyle hilekardan daima bir adım önde olmak için kontrol faaliyetlerinin proaktif bir biçimde tasarlanması ve uygulanması gerekmektedir (Coenen, 2008). Koordine edilen hile önleyici araçlar SAS No.99'a göre üç ana başlıkla toplanabilir; dürüstlük ve yüksek etik kültürün oluşturulması, hileyle mücadele kontrollerinin değerlendirilmesi ve etkili bir gözetim sürecinin tasarlanmasıdır (Şengür, 2012: 128-138).

Hile riski işletmede hileli eylemlerin meydana gelme olasılığıdır ve işletmenin hile karşısında savunmasızlığını ifade eder. İşletme ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin, kontroller ne kadar güçlü olursa olsun, hile riskinin sıfıra

indirilmesi mümkün değildir. Fakat hile riski yönetimi sayesinde işletme içerisindeki tüm birimlerin rolleri belirlenerek çeşitli kontrollerle hileyi önlemek veya olabildiğince hızlı ortaya çıkarmak mümkündür (Akdemir, 2012: 31).

İşletmelerde hile kontrollerinin gözetiminde sorumlu olan kişinin yazılı olarak açık bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede oluşturulmuş bir yapının (Ulucan, Özkul ve Özdemir, 2011).

- Yönetim fonksiyonları-üst yönetim takımı;
- Yönetim fonksiyonları-yönetim kurulu ve denetim komitesi,
- Denetim fonksiyonları-iç denetçiler ve dış denetçiler,
- İzleme fonksiyonları-sermaye piyasası kurulları, standart koyucuları ve diğer düzenleyici kurullar,
- Bilgi kullanım fonksiyonları-yatırımlar, kredi verenler ve diğer paydaşlar tarafından yerine getirilen bir sistematigi vardır.

Bu sistematige bağlı olarak kurumsal işletmelerde iç kontrol sisteminin etkili çalışıp çalışmadığını kontrol etmek için ve hile riskini önlemek için risk önleme birimleri oluşturulur. Yeni Türk Ticaret Kanunu'na göre denetçinin gerekli görmesi halinde Riskin Erken Teşhisi Komitesi Kurulması öngörülmektedir (Özsoy 2012: 110-165-185).

Hileyi en aza indirmek için etik komite veya işletme kültürü ile uyumlu etik kodlar/davranış kodları oluşturulması da önemli proaktif adımlardan biridir. Bu kodlar/davranış kodları, işletmelerin değerlerinden kaynaklanan sistemleştirilmiş ve resmileştirilmiş ilkelere ilişkin bir manifestodur. İşletmenin kimliğini tanımlar, işlerin hangi ilke ve esaslara göre yürütüleceğini, hangi davranışların kabul edilebilir olduğunu belirtir (Kaya ve Argüden, 2013).

Bir diğeri de çalışanlarının hile gibi etik olmayan davranışlar raporlayabilmesi için işletme tarafından kurulabilecek “ihbar hatları” sayesinde, çalışanlar arasında ihbarların zamanında ve uygun sonuçlandırıldığına ilişkin algı oluşması, hile önleme sürecine katkı sağlayacak (Sönmez ve Karausta, 2011: 17-42).

Hilenin önlenmesi insan kaynaklı yönetimin önemli bir payı vardır. İlk olarak insan kaynakları yöneticisinin sahip olacağı yetkinlikler hilenin önlenmesinde önem arz etmektedir. İnsan kaynakları yöneticisinin iş süreçlerinde insan davranışlarından yola çıkarak sonucu etkileyerek yargılara ulaşabilmesi için sosyoloji, psikoloji ve davranış bilimleri üzerine bilgi sahibi olması gerekmektedir. Sosyoloji, psikoloji ve davranış bilimleri insan kaynakları yönetiminin dinamiklerini etkileyen önemli alanlardandır. Bu bilimlerden psikoloji ile personel yönetimi teorisinin birleşmesi insan kaynakları yönetiminde insan ilişkileri dönemini başlatmıştır (Holley ve Jennings, 1987).

Değer yaratan insan kaynakları yönetiminin gerçekleştirilmesi için insan kaynakları yöneticilerinin birincil yetkinliği insan tanıma olmalıdır (Özden, 2011: 77). İnsan tanıma yetkinliğini gerçekleştirmiş insan kaynakları yöneticileri hile önleme sürecinde etkili bir biçimde rol almaları için üst yönetimin yetki devri yapması önemlidir.

3.1.HİLE ÖNLENMESİNDE İNSAN KAYNAKLARININ YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yöneticileri, hileyle mücadele sürecinde sorumluluklarını yerine getirirken proaktif yaklaşımı benimsemelidir. Hileyle mücadele hilenin varlığını daha en baştan anlayabilmek ve tahribatını büyük boyutlara ulaşmadan önleyebilmek için geliştirilmiş proaktif yaklaşımlar ciddi önem kazanmıştır (Çatıkkaş ve Çalış 2010: 45-146-156).

İnsan kaynakları departmanı, aşağıdaki prosedürleri yürütmesi sebebiyle hile önlemede önemli rol oynamaktadır.

3.1.1. Özgeçmiş Araştırmaları

Etik davranışlara yönelik proaktif kontrol teknikleri ilk olarak işe alım sürecinde kullanılır (Tiffen, 2005). İnsan kaynakları yöneticisi, potansiyel hilekarlarla ilgili bir sınıflandırma yapılırsa aşağıda şu sonuçlar ortaya çıkar.

- Bazı çalışanlar her zaman dürüştür.
- Bazı çalışanlar her zaman dürüst değildir.
- Birçok çalışan bazen dürüştür.

- Bazı çalışanlar çoğu zaman dürüştür.

İnsan kaynakları, tutum ve kişilik testleri uygulayarak, potansiyel olarak etik standartlara uyma eğilimi içinde olan ve olmayan bireyleri ortaya çıkarır (Kirel, 2000). Böylece “her zaman dürüst” çalışanları istihdam etme amacını gerçekleştirir.

İşletmeler için adayın gelecekteki performansını temsil eden en iyi gösterge geçmişteki performansı olduğundan özgeçmiş kontrollerinin yapılması önemlidir. Fazekas, M.(2008). 1986’dan bu yana Kuzey Amerika’da hizmet vermekte olan ADP Çalışan inceleme ve seçim hizmetten şirketinin (ADP screening and selection services inc.) 2001 yılında yaptığı araştırmaya göre; 2,8 milyon özgeçmiş araştırmasının yaklaşık %30-%40’ı saptırılmıştır (Wood ve Schmidtke, 2007: 22-1-9).

Geçmişte hileli işlemlerin içinde yer almış kişiler arkalarında resmi kayıtlar veya bilinen izler bırakmaktadır. Bu kişilerin geçmişteki iş yerleri ile iletişimi kurulmadığından işe alım sürecindeki kontrol noktaları etkili çalışmayacak ve ekenmeleri söz konusu olmayacaktır (Pehlivan, 2011). Referansların ve iş tecrübelerinin, kısacası adayın iş geçmişinin araştırılması süreci, adayın özgeçmişinde, başvuru mektubunda ve karşılıklı görüşmelerde sunduğu bilgilerin doğruluğuna dair garanti sağlamaktadır (Heathfield, 2011).

- Referans bilgilerin araştırılmasının dışında aşağıdaki unsurlarında araştırılması güvenilirliği arttıracaktır.
- Adayın öğrenim durumu
- Mesleği gerektirdiği sağlık bilgileri
- Adayın suç sicili
- Özellikle muhasebeve finans alanlarda çalışanlarda, kredi geçmişi.

Araştırmalar sonucu dürüst kabul edilip işe alınan çalışanlarının sonradan gerçek yüzlerinin ortaya çıkması olasılığına karşı bir izleme sürecinin de yürütülmesi gerekmektedir. Çünkü sözü edilen konumdaki çalışanlar fırsatını bulunca hilekar grubuna dahil olabilir.

Bunun yanında insan kaynakları yöneticisi, potansiyel hilekârın tipik özelliklerini bünyesinde barındıran kişileri istihdam etmekten kaçınmalıdır. Uzun yıllar boyunca karşılaşılan örnekler üzerinde yapılan çalışmalar ve hile eylemi sonucu yakalananlar üzerine yapılan araştırmalar %100 kesinlikte olmasa da bir hilekar profilini ortaya koymaktadır (Bozkurt, 2011).

Wolfe ve Hermanson'a göre hile suçu işleyebilmek için hilekarın sahip olması gereken yetkinlikler şunlardır:

- Zeki olmak
- Kendine güvenmek
- Kolayca ikna edebilmek
- Sürekli ve etkili biçimde yalan söylemek.

Ayrıca ACFE tarafından 2012 yılında yayımlanan rapora göre işletme içerisinde bilgi ve deneyimleri artan kişilerin hile yapabilme yetkinliği daha yüksektir. Tarhan'a göre ise hilekar olma riski yüksek kişilerin ortak özellikleri şunlardır (Tarhan, 2013: 31-39):

- Kaçamak cevap verme,
- Çok konuşma
- Zengin yaşamak için her şeyi yapabilme

Açıklanan potansiyel hilekarlık özellikleri, nihai bir sonuç olarak algılanmamalıdır. Bu özellikleri taşıyan bir işletme çalışanın hile yaptığı veya yapacağı şeklinde kesin bir iddia olamayacağı gibi bu özellikleri taşımayanların da hile yapmayacağına bir garantisi yoktur (Bozkurt, 2011). Belirlenen bu özellikler, insan kaynakları yöneticisinin çalışan konusunda önyargılı olması için gerekçe oluşturmamaktadır.

3.1.2. Hileyle Mücadele Eğitimleri

Hile ile mücadele eğitimleri ACFE'nin dünya çığında yaklaşık 55000 üyesiyle birlikte işletmelerde hileyi azaltmak için başvurduğu yöntemlerden biridir. (Rezaee, 2004). İnsan kaynaklarının hileye yönelik eğitimler düzenlemesi

çalışanlardaki hile bilincini artırarak işletmenin hileye karşı bakış açısını yansıtan bir faktör haline gelmektedir.

Eğitimler genellikle; hile kavramı, hile riski yüksek olanların tanıtılması ve korunmasına yönelik kontroller, şüpheli davranışların raporlanması ve hileli davranışların sonuçlandırılma sürecindeki işletme politikalarını kapsamaktadır (Coenen, 2011).

Kahaian (2013: 2) çalışmasında hilenin önlenmesi için yapılan çalışmaların ve alınan önlemlerin hile eylemlerini önleme oranlarını aşağıdaki gibi saptamıştır:

• Yönetimin gözden geçirilmesi	%45,9
• Çalışan destek programı	%44,4
• Etik hat	%44,4
• Yöneticiler için etik eğitimi	%36,7
• Finansal raporların dış denetim	%35,8
• Çalışanlar için halk eğitimi	%35,5
• Hile önleme politikaları	%33,3
• Hile riski analizi	%33,3
• İç denetim	%33,3
• İç rotasyonu- zorunlu tatil	%33,3
• Ani denetimler	%33,3
• Muhbirler için ödüller	%31
• Kurum kültürü	%26,8
• Bağımsız denetim komitesi	%16,7
• Yönetim sertifikasyonu	%15,9
• Dış denetim	%3,4

3.1.3. Performans Ve Ücretlendirme Programın Değerlendirilmesi

Bir işletmede etik değerlerin işletmenin her yerine yaygınlaştırılması için etkili adil bir performans değerlendirme sürecinin oluşturulması gerekmektedir. Çalışan hileleri gibi problemler genellikle gerçek ya da algılanan eşitsizlikten meydana gelmektedir. Bu yüzden çalışanlar kendilerini adaletsiz şekilde düşük ücretlendirdiğini düşündüklerinde, işletme varlıklarını yok etmek veya zarar vermek

için hileye başvurabilirler. Bazen insan kaynakları faaliyeti örneğin terfilerin ihmal edilmesi, bekletilmesi ve disiplin uygulamaları gibi hususlarda adil olmayan davranışlara neden olabilmektedir (Akdemir, 2012: 79).

3.1.4. İşten Ayrılma Görüşmelerinin Yürütülmesi

Kendi isteğiyle işten ayrılan, işten çıkarılan kişiler ile işletmeyi temsil eden yetkili veya insan kaynakları yöneticisi arasında yapılan görüşmelerdir. İşten ayrılmak isteyen çalışanın neden ayrılmak istediği tartışılmaktadır. (Kumaş ve Tozkoparan, 2006, s.8,148-176). Kaynaklarının hile daha ortaya çıkmadan veya ilerlemeden önleme fırsatı sağlamaktadır (Hedley, 2011). İşten ayrılan personel, işletme içinde yönetimin gözlemleyemediği birçok sorunu açıklıkla dile getirebilir. Bu tür bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi, işletmelerde çıkabilecek hile gibi olası problemleri ve olumsuz yaklaşımları daha önceden bilme ve önlem alma fırsatı sağlar. Bu bilgiler önemli bir geri besleme kaynağıdır. (Ulucan, Özkul ve Özdemir, 2011).

3.2. YASAL ÖNLEM ALINMAMASININ NEDENLERİ

ACFE'nin araştırma sonuçları aşağıdaki nedenlerle hileye karşı yasal önlem alınmadığını göstermektedir (ACFE, 2004):

- Özel kuruluş olduğu için
- Kamu önünde kötü duruma düşmemek için
- Çok maliyetli olduğu için
- Kurban konuyu kapatmak istediği için
- İç disiplin yeterli olduğu için
- Suçu işleyen yani hilekar malları yok ettiği için

- Kanıt yetersiz olduğu için
- Karşı davadan korktuğu için
- Suçu işleyen kaçtığı için

BÖLÜM 4

ANTAKYA'DA FAALİYET GÖSTEREN ÜRETİM İŞLETMELERİNDE MEYDANA GELEN ÇALIŞAN HİLELERİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA ÇALIŞMASI

Tez çalışması kapsamında Antakya'da faaliyet gösteren üretim işletmelerinde meydana gelen çalışan hilesi türlerinin nedenleri ile birlikte tespitine yönelik bir araştırma çalışması yapılmıştır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada Antakya'da faaliyet gösteren üretim işletmelerinde meydana gelen çalışan hile türlerinin tespiti ile bu hilelerin işletmenin iç kontrol sistemindeki hangi yapısal eksiklikten kaynaklanmış olabileceğinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEME

Araştırmanın evrenini Antakya'da faaliyet gösteren 280 üretim işletmesi oluşturmaktadır. Çalışmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden ‘‘Yargısal örnekleme’’ yöntemi ile belirli bir üretim süreci ve örgüt yapısına sahip olduğu düşünülen 100 üretim işletmesi iradi olarak seçilmiştir.

4.3. VERİ TOPLAMA VE DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ

Veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Konu ile ilgili önceden hazırlanan anket formları iradi olarak seçilen işletmelerin yönetim kademesinde bulunan kişilerle yüz yüze görüşmek suretiyle uygulanmış, yöneticilerin işletmelerinde yaşadıkları çalışan hilelerine ilişkin bilgi derinlemesine görüşme yöntemi ile elde edilmiştir.

Anket formu genel bilgiler bölümü ile birlikte üç bölümden ve 43 sorudan

oluşmaktadır. İlk bölüm, anketi cevaplayan işletmenin unvanının, faaliyet alanının ve personel sayısının sorulduğu genel bilgiler bölümüdür. İkinci bölümde işletme yetkilisinden geçmişte işletmede yaşamış oldukları çalışan hilelerine ilişkin örnekler vermesi istenmiştir. Üçüncü bölümde işletmelerde iç kontrol sistemi unsurlarının mevcudiyetini tespit etmek amacıyla hazırlanan sorular yer almaktadır. Bu kapsamda cevaplayıcılara iç kontrol sisteminin unsurları olan kontrol ortamına ilişkin 3 soru, risk değerlendirmeye ilişkin 2 soru, kontrol faaliyetlerine ilişkin 26 soru ve izleme faaliyetlerine ilişkin 8 soru yöneltilmiştir.

Anket çalışmasında elde edilen veriler SPSS’de işleme tabi tutularak frekans tabloları çıkarılmış, ayrıca bazı unsurlar arasında ilişki olup olmadığının tespiti için Ki Kare testi yapılmıştır.

4.4. LİTERATÜR ÇALIŞMASI

Gündüz, (2014: 144) çalışan hileleri üzerine yaptığı çalışmasında işletmelerde erkeklerin daha fazla hile yaptığını, çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe hile potansiyelinin de arttığını, bir çalışanın işyerindeki yönetsel kademesi yükseldikçe kontrol gücü elde ettiğinden hile yapma olasılığının daha yüksek olduğunu, hile yapmada yaş grubunun 36-45 olduğu sonucuna varmıştır.

Şen (2013: 156) yapılan hilelerin, şirketlerin ciddi zarar ve maliyetlere katlanmasına sebep olduğunu, şirketlerin gelirinin %5’ini hile yoluyla kaybetmesine rağmen, ortaya çıkan hilelerin çoğunun nedenlerini araştırmadan üstünü kapattıklarını saptamıştır. Bu durum ülkemizde şirketlerin birçoğunun aile şirketi olmasından dolayı geleneksel yönetim tarzına sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bu anlayış kurumsal yönetim ilkelerinin henüz yeteri kadar yerleşmediğini de göstermektedir.

Yılmaz (2013: 126) İstanbul’da işletmelerde hile nedenlerine ve önlenmesi ilişkin uygulamalarda çalışanların başvurdukları bilgi ve becerileriyle elde edemedikleri kazanımları hile yöntemleri kazanma isteklerinin kök nedenleri irdelendiğinde çoğu zaman kurum kültürünün oluşmamasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Keskin (2014: 131) Isparta'da Batı Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren muhasebe meslek mensuplarının, meslektaşlarının meslek etiğine uygun davranışta bulunmadığı ve ülkemizde meslek ahlakı çerçevesinde yapılan yasal düzenlemelerin yeterli olmadığı kanaatinde olduğunu tespit etmiştir.

Şengür (2010: 315) çalışmasında bağımsız denetçilerin ve iç denetçilerin Türkiye'deki işletmelerde gerçekleştirdikleri denetim çalışmaları sırasında en çok tespit ettikleri hile türlerinin finansal tablo açıklamalarının ihmal edilmesi, giderlerin ve gelirlerin farklı dönemlere kaydedilmesi ve dönem karının yüksek gösterilmesi olduğunu tespit etmiştir.

Varıcı (2011: 274) tarafından yapılan araştırmada işletmelerde hile riskini arttıran en önemli faktörün etkin olmayan gözetim faaliyeti olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca denetçilerin birçoğunda sosyal sorumluluk eksikliği olduğu saptanmıştır.

Akdemir (2010: 225) tarafından yürütülen çalışmada işletmelerin büyük çoğunluğunda genel olarak hile bilincinin düşük olduğu, hile riskini azaltıcı kontrollerin birçoğunun uygulanmadığını saptamıştır.

Kıracı (2004: 256) Eskişehir'de 42 Bağımsız Denetim firmasında yaptığı araştırmada genel olarak denetçilerin hile konusuna gereken önemi verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Güçgüner (2013: 133) İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerine yaptığı araştırmada söz konusu şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini ve görevlerin ayrılığı ilkelerini benimsemedikleri, hile riskine yönelik var olan kontrollerin yetersiz olduğu sonucuna varmıştır.

Karausta (2013: 145) Antalya'da adli denetim mesleğinin gerekliliği üzerinde ki araştırmada adli denetimi gerekli kılan nedenlerin mesleki hilenin var olduğu ve adli denetimin uygulanmasını işletmelerde yaşanması olası mesleki hilelerin önlenmesi, caydırılması ve tespit edilmesi konusunda etkili olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.1. Literatür Özeti

Yazar-yıl	Konusu	Yöntem-Ülke	Sonuç
Gündüz, Adalet- İstanbul (2014)	İşletme çalışanları tarafından yapılan hileler ve çalışan hilelerin tepsiyle ilgili bir uygulama	“K-n Yakın Komşu Algoritması” -Türkiye	İşletmelere en çok zarar veren çalışanların erkekler olduğu, eğitim seviyeleri arttıkça hile potansiyeli de artabileceği, işyerindeki konumları arttıkça kontrol gücü kendilerinde olduğundan daha rahat hile yapabilecekleri, yaş grubu 36-45 olduğu gözlemlenmiştir.
Şen, Çiğdem – İstanbul (2013)	İşletmelerde çalışan hilelerin tespiti, ortaya çıkarılması ve önlenmesi	Çalışan Hileleri Teorik Olark Ve Genel Bir Literatür Çalışması -Türkiye	Araştırmada işletmelerin çalışan hileleri sonucunda gelirlerinin %5'ini kaybettikleri ancak bu sorunlan üzerine yeterince gitmedikleri, çalışan hilelerinin gittikçe yaygınlaştığı ve şirketlerde maddi kayba neden olduğu saptanmıştır.
Yılmaz, Kadir- İstanbul (2013)	İşletmelerde hile nedenleri, önlenmesine ilişkin uygulamalar ve örnek olaylar	Belirtilmemiş -Türkiye	İşletmelerde hile nedenlerine ve önlenmesine ilişkin uygulamalarda çalışanların başvurdukları bilgi ve becerileriyle elde edemedikleri kazanımları hile yöntemleri kazanma isteklerinin kök nedenleri irdelendiğinde çoğu zaman kurum kültürünün oluşmamasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.
Keskin, Serkan Isparta (2014)	Muhasebe hata ve hileleri karşısında etik tutumlar: meslek mensupları üzerine bir araştırma	Anket yöntemi- T-testi -Türkiye	Ankete katılan mesleki mensupların meslek etiğine uygun davranışta buldukları ortaya çıkarılmıştır. -ama meslektaşlarının meslek etiğine uygun davranışta bulunmadıklarını ortaya çıkarılmıştır. -ülkemizde meslek ahlakı çerçevesinde yapılan yasal düzenlemelerin yeterli olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

Şengür, Evren Dilek İstanbul (2010)	İşletmelerde hile, hilelerin önlenmesi, hileli finansal raporlama ile ilgili düzenlemeler ve bir araştırma	T-testi -Türkiye	Bağımsız denetçiler tarafından en sık tespit edilen üç hile çeşidi sırasıyla; finansal tablo açıklamalarının ihmal edilmesi, giderlerin ve gelirlerin farklı dönem kaydedilmesi ile dönem karının yüksek gösterilmesi olarak belirlenmiştir.
Varıcı, İdris Trabzon (2011)	Hile riski ve denetçinin sorumluluğu: hile riskinin ölçülmesine yönelik bir uygulama	Lojistik regresyon Korelasyon analizi İlişki analizi -Türkiye	İşletmelerde gözetimin etkisiz olması hile riskini artıran en önemli faktördür. Denetçilerin birçoğu sosyal sorumluluğu tam olarak yerine getirmemektedir.
Akdemir, Çağla İstanbul (2010)	İşletmelerde hile riski ve Türk işletmelerinde hile riskinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi	Veri Analizi Yöntemi -Türkiye	İşletmelerin büyük çoğunluğunda genel olarak hile bilinci düşüktür. Anket sonucu: Hile riskini azaltıcı kontrollerin birçoğu düşük oranlarda uygulanmaktadır. Eğer işletmelerde hile bilinci artarsa hile riskinin de azalması mümkündür.
Kıracı, Murat Eskişehir (2004)	Hile riski değerlendirmesinin ve hileleri bulmanın denetim etkinliğindeki rolü ve Türkiye de SPK'dan yetki alan denetim firmalarına yönelik bir araştırma	Veri Analizi Yöntemi -Türkiye	Genel olarak denetçilerin hile konusuna verdikleri önem yeterli bir düzeyde değildir.
Güçgüner, Sedat İstanbul (2013)	Tekstil sektöründe hile riskinin ölçülmesi- değerlendirilmesi ve bir uygulama	Anket Ve Mülakat Yöntemi -Türkiye	İşletmelerin mevcut kontrol mekanizmaları değerlendirilmiş ve hile riskine yönelik var olan kontrollerin yetersiz olduğu sonucuna varılmıştır.
Karausta, Tamer Antalya (2013)	Mesleki hile adli denetim ve Türkiye de Adli denetim mesleğinin gerekliliği üzerine bir araştırma	Mann-Whitney U ve Kruskal- Wallis -Türkiye	Adli denetimi gerekli kılan nedenlerin ve mesleki hilenin var olduğu ve adli denetimin uygulamasını işletmelerde yaşanması olası mesleki hilelerin önlenmesi, caydırılması ve tespit edilmesi konusunda etkili olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Yukarıda yer verilen araştırma sonuçları işletmelerde meydana gelen çalışan hilelerinin en önemli nedenleri arasında yönetsel eksiklikler ve kontrol faaliyetlerinin yetersizliği gibi unsurlar olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada literatürde yer alan çalışmalarda ulaşılan sonuçlara farklı bir açıdan katkı sağlamak amacıyla, KOBİ ölçeğindeki üretim işletmelerinde çalışanların ne tür hileli işlemler yaptıkları ve bu duruma neden olan unsurların iç kontrol sisteminden kaynaklanıp kaynaklanmadığı, iç kontrol sisteminden kaynaklanıyorsa sürecin hangi aşamasından kaynaklandığı tespit edilmeye çalışılmaktadır.

4.5. ANKET FORMUNUN HAZIRLANMASI VE UYGULANMASI

Anket çalışması genel bilgiler bölümü ile birlikte 6 bölümden ve 42 sorudan oluşmaktadır.

İlk bölüm, anketi cevaplayan işletmenin ünvanın, faaliyet alanının ve personel sayısının sorulduğu 3 sorudan oluşan genel bilgiler bölümüdür.

İkinci bölümde “Yaşanan Çalışan Hile Örnekleri“ yer almaktadır.

Üçüncü bölümde, İKS'nin unsurlarından biri olan kontrol ortamı ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Bu bölüm 3 sorudan oluşmaktadır.

Dördüncü bölümde, İKS'nin unsurlarından biri olan risk değerlendirme ile ilgili 2 soruya yer verilmiştir.

Beşinci bölümde, kontrol faaliyetleri ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu bölüm kendi içinde varlıkların fiziki kontrolü, işlem ve faaliyetlerle ilgili yetkilendirme, kaynak ve kayıtlara ilişkin hesap verebilirlik ve erişim, belgelendirme ve bilgi işlem kontrolleri olmak üzere beş alt başlıktan oluşmaktadır.

Son bölümde ise izleme faaliyetleri ile ilgili sorulara yer verilmiştir.

Anket formu Antakya-Hatay’da faaliyet gösteren 280 üretim işletmesinden iradi olarak seçilen 100 tanesine uygulanmıştır.

4.5.1. Genel Bilgiler

Tablo 4.2. Şirketin Unvanı

Şirket Türü	N (%)
Anonim Şirket	32 (%32)
Limited Şirket	68 (%68)

Araştırma kapsamındaki işletmelerin 32’si (%32) anonim şirket, 68’i (%68) limited şirkettir.

Tablo 4.3. Şirketin Faaliyet Alanı

Şirketin Faaliyet Alanı	N (%)
İnşaat	9 (%9)
Gıda	50 (%50)
Tekstil	6 (%6)
Mobilya	5 (%5)
Diğer	30 (%30)

Tablo 4.3. de görüldüğü üzere, şirketlerin %50’si gıda sektöründe faaliyette bulunmaktadır. Bunu %9 ile inşaat sektörü, %6 ile tekstil sektörü, %5 ile mobilya sektörü izlemektedir.

Tablo 4.4. Personel Sayısı

Personel Sayısı	N (%)
1-10	19 (%19,0)
11-50	59 (%59)
51-100	18 (%18)
101-500	4 (%4)

Tablo 4.4. de görüldüğü üzere, Şirketlerin %59’unda 11-50, %9’unda 1-10, %18’inde 51-100 arası personel çalışmaktadır. Şirketlerin %4’ünde ise 101-500 arası personel çalışmaktadır. Dolayısıyla şirketlerin yaklaşık %80’inde 1-50 arası personel çalıştığı görülmektedir.

4.5.2. Hile Türleri

Tablo 4.5. Hile Türlerinin Dağılımı

Hile Türü	N (%)
Hile Olayı Yaşanmamıştır	10 (%10)

Mal Alış ve Satışlarda Hile (Çalma eylemi)	16 (%16)
İşletmeyi Kasıtlı olarak Zarara Uğratma	26 (%26)
Doğrudan Mal ve Para Hırsızlığı	29 (%29)
Ürün Farklılığında (Ucuz-Pahalı) Hile	19 (%19)

Tablo 4.5’de görüldüğü üzere, çalışma kapsamında yer alan şirketlerin yönetim kademelerinden elde edilen bilgilere göre şirketlerde yaşanan çalışan hile ve yolsuzluk vakaları türleri itibariyle sınıflandırılmıştır. Buna göre en fazla yaşanan hile türü (%29) depolarda sayım yapılmaması ve çalışanlara fazla güven duyulması gibi nedenlerle çalışanların doğrudan mal ve para çalması şeklindeki hile türüdür. Şirketlerin %26’sında ise işletmenin çalışanlar tarafından kasıtlı olarak zarara uğratılması vakası yaşanmıştır. Yöneticiler tarafından detaylı olarak paylaşılan hileli işlem vakalarına ilişkin örnekler Ek-2’de yer almaktadır.

4.5.2. Faktör Analizi ve Güvenilirlik

Elde edilen veriye uygulanan *Faktör Analizi* tablosuna göre, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,647 ve Bartlett’s Test anlamlılık düzeyi, 000 bulunmuştur.

Ankette yer alan 39 maddeye (Kontrol faaliyeti) Güvenilirlik Analizi uygulanmış ve 1. aşamanın sonucunda 7. ve 8. Kontrol faaliyetinin ankette çıkarılmasının uygun olacağı sonucuna varılmıştır. 2. aşamada kalan 37 Kontrol faaliyetine Güvenilirlik Analizi uygulanmış ve söz konusu 36 Kontrol faaliyetinin araştırılan konuyu açıklamada güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.6. Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	N	Cronbach’s Alpha
1. Aşama	39	,866
2. Aşama	37	,893

4.5.4. İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamına giren şirketlerde iç kontrol sistemi unsurlarının varlığını tespit etmek amacıyla iç kontrol sisteminin bileşenleri dikkate alınarak hazırlanan anket formu uygulanmıştır. Böylece Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi ve İletişim, İzleme gibi İKS’nin ana unsurlarını oluşturan süreç ve işlemlerin işletmelerde ne ölçüde mevcut olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

4.5.4.1. Kontrol Ortamı

Tablo 4.7. Kontrol Ortamının Değerlendirilmesi

Kontrol Ortamı Değerlendirmesi	Evet	Hayır	Yeni Başlandı
Kurumun belirlediği ihtiyaçlara göre bir işe alma planı ve uygun yeterliliğe sahip olan personelin işe alınmasını sağlayacak prosedürler mevcuttur.	78 (%78)	22 (%22)	0 (%0)
Çalışana işini nasıl yapacağını gösteren yönlendirici bilgiler mevcuttur.	77 (%77)	21 (%21)	2 (%2)
Çalışanlara görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerini, performanslarını artırmalarını, yeteneklerini geliştirmelerini ve kurumun değişen ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlayacak bilgi, eğitim ve araçlar sunulur.	84 (%4)	14 (%14)	2 (%2)

Tablo 4.7. de görüldüğü üzere, araştırma kapsamındaki şirketlerin %77'sinden fazlasında kontrol ortamı unsurlarının bulunduğu ifade edilmiştir.

4.5.4.2. Risk Değerlendirme

Tablo 4.8. Risk Değerlendirme Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Risk Değerlendirme	Evet	Hayır	Yeni Başlandı
Yönetim, şirketin faaliyet ve hedeflerini etkileyebilecek şirket içi veya dışı riskleri sürekli değerlendiren bir mekanizmaya sahiptir.	70 (%70)	28 (%28)	2 (%2)
Yönetim, riskleri azaltmaya yönelik eylem ve kontrol faaliyetlerini belirler ve bunların uygulanmasını sağlar.	80 (%80)	19 (%19)	1 (%1)

Tablo 4.8. de görüldüğü üzere, araştırma kapsamındaki şirketlerin %70'inden fazlasında yönetimin iç ve dış riskleri sürekli değerlendiren bir mekanizmaya sahip olduğu ifade edilmiştir.

4.5.4.3. Kontrol faaliyetleri

Tablo 4.9.1. Varlıkların Fiziki Kontrolü

Kontrol Faaliyetleri - A	Evet	Hayır	Yeni Başlandı
İşletmede varlıkların korunmasına yönelik kontrol faaliyetleri bulunmaktadır ve bunlar personele duyurulmuştur.	87 (%87)	11 (%11)	2 (%2)
İşletmeye gelen belgelerin kaydedilmesini, dosyalanmasını, belgelerdeki değişikliklerin kaydedilmesini ve dosyaların arşivlenmesini sağlayan prosedürler vardır.	87 (%87)	11 (%11)	2 (%2)
Bir bölümdeki personelin diğer bölümdeki personelin yaptığı işi kontrol etmesi biçiminde yapılan çapraz	55 (%55)	43 (%43)	2 (%2)

kontrolü veya bilgisayar kontrollerini içeren temel kontrol faaliyetleri vardır.			
Kıymetli evrakların fiziksel anlamda güvenliği sağlanır ve bunlara erişim sıkı kontrol altında gerçekleşir.	85 (%85)	13 (%13)	2 (%2)
Malların sisteme giriş-çıkışı barkodla yapılır.	23 (%23)	73 (%73)	4 (%4)
İşletme binasına giriş-çıkışlar kontrol altındadır.	85 (%85)	14 (%14)	1 (%1)
Depoların kontrolü güvenilir personel tarafından yapılmaktadır.	94 (%94)	5 (%5)	1 (%1)
Nakit, menkul değerler, ticari mallar, hammaddeler, taşınır ve taşınmaz mal ve donanımları gibi varlıkların envanteri periyodik olarak çıkarılır ve kontrol kayıtlarıyla karşılaştırılır, tutarsızlıklar ayrıca incelenir.	72 (%72)	24 (%24)	4 (%4)
Binalar mesai saatleri dışında da alarm, kamera vb. araçlarla kontrol edilir.	88 (%88)	12 (%12)	0 (%0)
Yönetim, personelin yaptığı işi düzenli olarak kontrol eder.	83 (%83)	17 (%17)	0 (%0)
Yöneticiler ve çalışanlar kontrol faaliyetlerinin amacının farkındadır.	81 (%81)	17 (%17)	1 (%1)

Tablo 4.9.1’de görüldüğü üzere, araştırma kapsamındaki şirketlerin çoğunda (%80’inden fazlasında) varlıkların fiziki kontrolüne yönelik faaliyetlerin mevcut olduğu ifade edilmiştir. Ancak araştırma kapsamındaki şirketlerin sadece %23’ünde malların sisteme giriş ve çıkışında barkod sistemi kullanılmaktadır. Stok kontrolüne teknolojik anlamda destek sağlayan barkod sisteminin kullanılmaması İKS’nin etkinliği açısından önemli bir eksiklik olarak yorumlanabilir.

Tablo 4.9.2. İşlem ve Faaliyetlerle İlgili Yetkilendirme

	Evet	Hayır	Yeni Başlandı
Yetkilendirme, onaylama, kaydetme, ödeme, tahsilat, teslim alma, teslim etme, denetleme, koruma, sayım gibi işlemler farklı kişiler tarafından yürütülmektedir.	65 (%65)	34 (%34)	1 (%1)
İşlem ve faaliyetler, yönetimin bilgi ve talimatlarına göre gerçekleştirilmektedir.	97 (%97)	3 (%3)	0 (%0)

Tablo 4.9.2’de görüldüğü üzere, araştırma kapsamındaki şirketlerin %65’inde görevlerin ayrımı ilkesine uygun davranıldığı ifade edilmiştir. Çalışan hilelerine olanak verilmemesi açısından çok büyük önem taşıyan “Görevlerin ayrımı” unsurunun personel maliyetleri, yıllara dayanan güven duygusu vb nedenlerle ihmal edilmesi halinde, çalışan hilelerine fırsat yaratılması söz konusu olmaktadır. Bu açıdan araştırma kapsamındaki şirketlerin %35’inde bu riskin yüksek olduğu söylenebilir. Şirketlerin %97’sinde ise işlem ve faaliyetlerin yönetimin bilgi ve talimatlarına göre gerçekleştirildiği ifade edilmiştir.

Tablo 4.9.3. Kaynak ve Kayıtlara Erişim ve Hesap Verilebilirlik

	Evet	Hayır	Yeni Başlandı
İşlemlerin muhasebe kaydını yapan kişiler, varlıklara dokunma ve faaliyet gerçekleştirme yetkisine sahip değildir.	70 (%70)	29 (%29)	1 (%1)
Kaynaklar ve bunlara ilişkin kayıtlar düzenli olarak karşılaştırılır ve tutarsızlıkların nedenleri incelenir.	71 (%71)	28 (%28)	1 (%1)
Stokların bulunduğu depolarda stok giriş-çıkışları düzensiz ve ani sayımlarla karşılaştırılır ve tutarsızlıkların nedenleri incelenir.	64 (%64)	36 (%36)	0 (%0)
Nakit akışı ve harcamalar düzensiz ve ani sayımlarla karşılaştırılır ve tutarsızlıkların nedenleri incelenir.	73 (%73)	26 (%26)	1 (%1)

Tablo 4.9.3’de görüldüğü üzere, araştırma kapsamındaki şirketlerin %70’inde kaynak ve kayıtlara erişim ve hesap verilebilirlik ilkesine uygun davranıldığı ifade edilmiştir. Ancak stok depolarının sayımı ve kayıtlarla karşılaştırma yapılması araştırma kapsamındaki şirketlerin sadece %65’inde uygulanmaktadır. Yukarıda olduğu gibi, çalışan hilelerine olanak verilmemesi açısından çok büyük önem taşıyan “Sık ve ani depo kontrolü ve stok sayımı” konusunun ihmal edilmesi, çalışan hilelerine fırsat yaratılmasına neden olabilmektedir. Bu açıdan araştırma kapsamındaki şirketlerin %35’inde bu riskin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 4.9.4. Belgelendirme

	Evet	Hayır	Yeni Başlandı
Belgeler, her an kullanıma ve denetime hazır şekilde ve güvenli bir ortamda dosyalanır.	89 (%89)	10 (%10)	1 (%1)
Tüm belge ve kayıtlar uygun şekilde yönetilir, muhafaza edilir, yedeklenir ve düzenli aralıklarla güncellenir.	95 (%95)	5 (%5)	0 (%0)

Tablo 4.9.4’de görüldüğü üzere, araştırma kapsamındaki şirketlerin yaklaşık olarak %90’ında belgelerin, her an kullanıma ve denetime hazır şekilde ve güvenli bir ortamda dosyalandığı ifade edilmiştir. Belgelendirme hesapverebilirlik açısından önem taşıyan bir husustur. Bu nedenle araştırma kapsamındaki şirketlerin hesapverebilirlik açısından gerekli ortama sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 4.9.5. Bilgi İşlem Kontrolü

	Evet	Hayır	Yeni Başlandı
Üst yönetim, kurum genelinde Bİ güvenliği programını uygulamak ve yönetmek için bir yapı oluşturur ve bununla ilgili sorumlulukları net bir şekilde tanımlar.	62 (%62)	36 (%36)	2 (%2)
Fiyatlandırma, fiyat indirim, sipariş kabulü, alım, üretim emri gibi güvenlik seviyesi yüksek yetkilendirmeler yapılır ve sadece bu kişilerin sisteme erişimlerine izin verilir.	81 (%81)	18 (%18)	1 (%1)
Sisteme izinsiz erişimi önlemek veya tespit etmek amacıyla fiziki ve lojistik kontroller mevcuttur.	62 (%62)	36 (%36)	2 (%2)
Üst yönetimce yetkilendirilen kişiler bilgi sistemlerine ve yazılıma erişimi izler, bariz ihlalleri saptayarak gerekli müdahalede bulunur ve gerekli tedbirleri alır.	65 (%65)	34 (%34)	1 (%1)
Elektronik kayıtlar ve arşiv fiziki anlamda korunur ve bunlara erişim sıkı kontrol altında gerçekleştirilir.	74 (%74)	25 (%25)	1 (%1)

Tablo 4.9.5’de görüldüğü üzere, araştırma kapsamındaki şirketlerin yaklaşık olarak %60-65’inde bilgi işlem sistemine erişimi kontrol etmek için fiziki ve lojistik kontroller mevcuttur ve gerekli tedbirler alınmaktadır. Ticari işlemlerin bilgi işlem ortamında yürütüldüğü işletmelerde sisteme giriş-çıkışların kontrol altında tutulması bilgi-işlem üzerinden yapılan hilelerin önlenmesi açısından önem taşır. Bu açıdan araştırma kapsamındaki şirketlerin %35’inde bilgi-işlem ortamındaki hile riskinin yüksek olduğu söylenebilir.

4.5.4.4. İzleme

Tablo 4.10. İzleme Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

	Evet	Hayır	Yeni Başlandı
Üst yönetim bütçe, tahminler ve önceki dönem bütçe sonuçları ışığında gerçekleşen performansı düzenli olarak izler.	66 (%66)	31 (%31)	3 (%3)
Çalışanların performansı ile şirketin ulaşılan hedefleri arasındaki bağlantıyı anlamalarına yardımcı olmak için performans değerlendirmesi çalışanlara bildirilir.	59 (%59)	38 (%38)	3 (%3)
Yöneticiler, belirli aralıklarla performans göstere ve ölçümlerinin uygunluğunu ve doğruluğunu gözden geçirir.	64 (%64)	32 (%32)	4 (%4)
Tüm kilit faaliyetler, yetkilendirilen kişiler tarafından izlenir.	95 (%95)	5 (%5)	0 (%0)
Önemli noktalar kameralarla izlenir.	86 (%86)	13 (%13)	1 (%1)
Yönetim kontrol faaliyetlerinin işleyişini sık sık gözden geçirir ve geliştirir.	78 (%78)	21 (%21)	1 (%1)
Gerçekleşen performans verileri periyodik olarak planlanan amaçlar ışığında karşılaştırılır ve doğru şeylerin doğru zamanda ölçülüp ölçülmediğini görmek	62 (%62)	38 (%38)	0 (%0)

İçin farklılıklar analiz edilir.			
İzleme ve değerlendirme sonucunda, gerçekleşen performansın, hedeflenenden düşük olduğunun tespit edilmesi halinde üst yönetim gerekli önlemleri alır.	71 (%71)	27 (%27)	2 (%2)

Tablo 4.10’da görüldüğü üzere, araştırma kapsamındaki şirketlerin yaklaşık olarak %60-65’inde performans değerlendirmesine yönelik faaliyetler yürütülmektedir. İşletmenin oluşturmuş olduğu kontrol ortamının etkinliğini gözden geçirmesi, mevcut aksaklıkların zamanında teşhis edilmesini mümkün kılabilir. Dolayısıyla izleme faaliyetleri kontrol ortamının zayıflamasından kaynaklanan sorunların giderilmesini sağlayacağı gibi bu fırsattan kaynaklanan hilelerin önlenmesi açısından da önem taşır. Bu açıdan araştırma kapsamındaki şirketlerin %35’inde izleme eksikliğinden kaynaklanan hile riski olduğu söylenebilir.

4.5.5. Ki-Kare Analizi

Tablo 4.5’de görüldüğü üzere “Yaşanan Çalışan Hile Örnekleri” bölümün de yönetim kademelerinden elde edilen bilgilere göre şirketlerde yaşanan çalışan hile ve yolsuzluk vakaları türleri itibariyle sınıflandırılıp aşağıdaki gibi kodlanmıştır. Böylece Ki-Kare analizinde kullanılmıştır.

- 0- Hile Olayı Yaşanmamıştır
- 1- Mal Alış Ve Satışlarında Hile (Çalma Eylemi)
- 2- İşletmeyi Kasıtlı Olarak Zarara Uğratma
- 3- Doğrudan Mal Ve Para Hırsızlığı
- 4- Ürün Farklılığında (Ucuz-Pahalı) Hile

Hile ile iç kontrol sistemi unsurları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının anlaşılabilmesi için elde edilen veri Ki-kare Analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları aşağıda tabloda gösterilmektedir.

	N	Pearson Chi-Square Value	Sig. (p value)
Tablo 4.11. Kontrol Ortamı-Hile İlişkisi			
Kurumun belirlediği ihtiyaçlara göre bir işe alma planı ve uygun yeterliliğe sahip olan personelin işe alınmasını sağlayacak	100	3,890	,421

prosedürler mevcuttur.			
Çalışana işini nasıl yapacağını gösteren yönlendirici bilgiler mevcuttur.	100	9,932	,270
Çalışanlara görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerini, performanslarını artırmalarını, yeteneklerini geliştirmelerini ve kurumun değişen ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlayacak bilgi, eğitim ve araçlar sunulur.	100	14,095	,079

Tablo 4.12. Risk Değerlendirme- Hile İlişkisi

Yönetim, şirketin faaliyet ve hedeflerini etkileyebilecek şirket içi veya dışı riskleri sürekli değerlendiren bir mekanizmaya sahiptir.	100	5,282	,727
Yönetim, riskleri azaltmaya yönelik eylem ve kontrol faaliyetlerini belirler ve bunların uygulanmasını sağlar.	100	7,417	,492

Tablo 4.13. Kontrol Faaliyetleri – Hile İlişkisi

Tablo 4.13.1. Varlıkların Fiziksel Kontrolü – Hile İlişkisi

İşletmede varlıkların korunmasına yönelik kontrol faaliyetleri bulunmaktadır ve bunlar personele duyurulmuştur.	100	1,754	,988
İşletmeye gelen belgelerin kaydedilmesini, dosyalanmasını, belgelerdeki değişikliklerin kaydedilmesini ve dosyaların arşivlenmesini sağlayan prosedürler vardır.	100	6,733	,566
Bir bölümdeki personelin diğer bölümdeki personelin yaptığı işi kontrol etmesi biçiminde yapılan çapraz kontrolü veya bilgisayar kontrollerini içeren temel kontrol faaliyetleri vardır.	100	11,840	,158
Kıymetli evrakların fiziksel anlamda güvenliği sağlanır ve bunlara erişim sıkı kontrol altında gerçekleşir.	100	6,460	,596
Malların sisteme giriş-çıkışı barkodla yapılır.	100	7,186	,517
İşletme binasına giriş-çıkışlar kontrol altındadır.	100	8,917	,349
Depoların kontrolü güvenilir personel tarafından yapılmaktadır.	100	8,174	,417
Nakit, menkul değerler, ticari mallar, hammaddeler, taşınır ve taşınmaz mal ve donanımları gibi varlıkların envanteri periyodik olarak çıkarılır ve kontrol kayıtlarıyla karşılaştırılır, tutarsızlıklar ayrıca incelenir.	100	8,355	,400
Binalar mesai saatleri dışında da alarm, kamera vb. araçlarla kontrol edilir.	100	1,154	,886
Yönetim, personelin yaptığı işi düzenli olarak kontrol eder.	100	3,608	,462
Yöneticiler ve çalışanlar kontrol faaliyetlerinin amacının farkındadır.	99	3,807	,874

Tablo 4.13.2. İşlem ve Faaliyetlerle İlgili Yetkilendirme – Hile İlişkisi			
Yetkilendirme, onaylama, kaydetme, ödeme, tahsilat, teslim alma, teslim etme, denetleme, koruma, sayım gibi işlemler farklı kişiler tarafından yürütülür.	100	8,989	,343
İşlem ve faaliyetler, yönetimin bilgi ve talimatlarına göre gerçekleştirilir.	100	1,223	,874

Tablo 4.13.3. Kaynak ve Kayıtlara İlişkin Hesap Verilebilirlik ve Erişim – Hile İlişkisi			
İşlemlerin muhasebe kaydını yapan kişiler, varlıklara dokunma ve faaliyet gerçekleştirme yetkisine sahip değildir.	100	5,653	,686
Kaynaklar ve bunlara ilişkin kayıtlar düzenli olarak karşılaştırılır ve tutarsızlıkların nedenleri incelenir.	100	7,099	,526
Stokların bulunduğu depolarda stok giriş-çıkışları düzensiz ve ani sayımlarla karşılaştırılır ve tutarsızlıkların nedenleri incelenir.	100	2,242	,691
Nakit akışı ve harcamalar düzensiz ve ani sayımlarla karşılaştırılır ve tutarsızlıkların nedenleri incelenir.	100	6,817	,557

Tablo 4.13.4. Belgelendirme – Hile İlişkisi			
Belgeler, her an kullanıma ve denetime hazır şekilde ve güvenli bir ortamda dosyalanır.	100	8,375	,398
Tüm belge ve kayıtlar uygun şekilde yönetilir, muhafaza edilir, yedeklenir ve düzenli aralıklarla güncellenir.	100	2,020	,732

Tablo 4.13.5. Bilgi İşlem Kontrolleri – Hile İlişkisi			
Üst yönetim, kurum genelinde Bİ güvenliği programını uygulamak ve yönetmek için bir yapı oluşturur ve bununla ilgili sorumlulukları net bir şekilde tanımlar.	100	5,752	,675
Fiyatlandırma, fiyat indirimi, sipariş kabulü, alım, üretim emri gibi güvenlik seviyesi yüksek yetkilendirmeler yapılır ve sadece bu kişilerin sisteme erişimlerine izin verilir.	100	5,354	,719
Sisteme izinsiz erişimi önlemek veya tespit etmek amacıyla fiziki ve lojistik kontroller mevcuttur.	100	9,463	,305
Üst yönetimce yetkilendirilen kişiler bilgi sistemlerine ve yazılıma erişimi izler, bariz ihlalleri saptayarak gerekli müdahalede bulunur ve gerekli tedbirleri alır.	100	11,320	,184
Elektronik kayıtlar ve arşiv fiziki anlamda korunur ve bunlara erişim sıkı kontrol altında gerçekleştirilir.	100	11,387	,181

Tablo 4.14. İzleme faaliyetleri – Hile İlişkisi			
Üst yönetim bütçe, tahminler ve önceki dönem bütçe sonuçları ışığında gerçekleşen performansı düzenli olarak izler.	100	10,535	,229
Çalışanların performansı ile şirketin ulaşılan hedefleri arasındaki bağlantıyı anlamalarına yardımcı olmak için performans değerlendirmesi çalışanlara bildirilir.	100	15,392	,052
Yöneticiler, belirli aralıklarla performans gösterge ve ölçümlerinin uygunluğunu ve doğruluğunu gözden geçirir.	100	10,671	,221
Tüm kilit faaliyetler, yetkilendirilen kişiler tarafından izlenir.	100	2,644	,619
Önemli noktalar kameralarla izlenir.	100	5,745	,676
Yönetim kontrol faaliyetlerinin işleyişini sık sık gözden geçirir ve geliştirir.	100	10,751	,216
Gerçekleşen performans verileri periyodik olarak planlanan amaçlar ışığında karşılaştırılır ve doğru şeylerin doğru zamanda ölçülüp ölçülmediğini görmek için farklılıklar analiz edilir.	100	1,521	,823
İzleme ve değerlendirme sonucunda, gerçekleşen performansın, hedeflenenden düşük olduğunun tespit edilmesi halinde üst yönetim gerekli önlemleri alır.	100	5,496	,704
YORUM: Tabloda yer alan unsurların anlamlılık düzeylerine (p değerlerine) bakıldığında, hepsinin alfa değeri olan 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durum, ele alınan 37 unsur ile hile işlemleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlamına gelmektedir. Şöyle ki; araştırma kapsamındaki şirketlerde İKS unsurlarının varlığının çalışan hilelerinin önlenmesi üzerinde önemli bir etkisi bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Hile örneklerinin içeriği incelendiğinde bu sonucun nedeni anlaşılmaktadır. Nitekim hile vakalarında hileli işlemlerin meydana gelmesinde genellikle işletme faaliyetlerinde çalışanlara duyulan güvenin ön planda olmasının ve kontrol faaliyetlerinin kullanılmamasının önemli rolü olduğu görülmektedir.			

4.5.6. İç Kontrol Sisteminin Çapraz Tablolar Yöntemiyle Değerlendirilmesi

Tablo 4.15. Kontrol Ortamının Şirket Türüne Göre Değerlendirilmesi

	Şirket Türü	
	Anonim Şirket	Limited Şirket
Kurumun belirlediği ihtiyaçlara göre bir işe alma planı ve uygun yeterliliğe sahip olan personelin işe alınmasını sağlayacak prosedürler mevcuttur.	31- Evet 1- Hayır	47- Evet 21- Hayır
Çalışana işini nasıl yapacağını gösteren yönlendirici bilgiler mevcuttur.	27- Evet 2- Hayır	50- Evet 16- Hayır 2-Yeni Başlandı
Çalışanlara görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerini, performanslarını artırmalarını, yeteneklerini geliştirmelerini ve kurumun değişen ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlayacak bilgi, eğitim ve araçlar sunulur.	30- Evet 1- Hayır 1-Yeni Başlandı	54- Evet 13- Hayır 1-Yeni Başlandı
YORUM: Anonim şirketlerin neredeyse tamamında, limited şirketlerin ise yaklaşık olarak %30'unda kontrol ortamı bulunmaktadır. Bu durum anonim şirketlerin büyümenin getirdiği gereksinim ile iç kontrol sistemine daha fazla önem verdiği şeklinde yorumlanabilir.		

Tablo 4.16. Kontrol Ortamının Şirket Faaliyet Alanına Göre Değerlendirilmesi

	Şirketin Faaliyet Alanı				
	İnşaat	Gıda	Tekstil	Mobilya	Diğer
Kurumun belirlediği ihtiyaçlara göre bir işe alma planı ve uygun yeterliliğe sahip olan personelin işe alınmasını sağlayacak prosedürler mevcuttur.	9- Evet 0- Hayır	40- Evet 10- Hayır	6- Evet 0- Hayır	3- Evet 2- Hayır	20- Evet 10- Hayır
Çalışana işini nasıl yapacağını gösteren yönlendirici bilgiler mevcuttur.	9- Evet 0- Hayır	38- Evet 12- Hayır	4- Evet 2- Hayır	2- Evet 2- Hayır 1- Yeni Başlandı	24- Evet 5- Hayır 1- Yeni Başlandı
Çalışanlara görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerini, performanslarını artırmalarını, yeteneklerini geliştirmelerini ve kurumun değişen ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlayacak bilgi, eğitim ve araçlar sunulur.	9- Evet 0- Hayır	41- Evet 8- Hayır	5- Evet 1- Hayır	4- Evet 1- Hayır	25- Evet 4- Hayır 1- Yeni Başlandı
YORUM: İnşaat ve tekstil işletmelerinin tamamında kontrol ortamının mevcut olduğu görülmektedir. Gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ise %80'inde kontrol ortamı unsurlarının mevcut olduğu görülmektedir					

Tablo 4.17. Kontrol Ortamının Şirket Personel Sayısına Göre Değerlendirilmesi

	Şirketin Personel Sayısı				
	1-10	11-50	51-100	101-500	501 ve üzeri
Kurumun belirlediği ihtiyaçlara göre bir işe alma planı ve uygun yeterliliğe sahip olan personelin işe alınmasını sağlayacak prosedürler mevcuttur.	12- Evet 7- Hayır	46- Evet 13- Hayır	17- Evet 1- Hayır	3- Evet 1- Hayır	-
Çalışana işini nasıl yapacağını gösteren yönlendirici bilgiler mevcuttur.	13- Evet 5- Hayır 1- Yeni Başlandı	44- Evet 14- Hayır 1- Yeni Başlandı	17- Evet 1- Hayır	3- Evet 1- Hayır	-
Çalışanlara görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerini, performanslarını artırmalarını, yeteneklerini geliştirmelerini ve kurumun değişen ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlayacak bilgi, eğitim ve araçlar sunulur.	14- Evet 5- Hayır	49- Evet 8- Hayır 2- Yeni Başlandı	18- Evet 0- Hayır	3- Evet 1- Hayır	-
YORUM: Çalışan sayısı 10'un üzerinde olan işletmeler kontrol ortamına daha fazla önem vermektedir. Dolayısıyla personel sayısı arttıkça kontrol ortamına duyulan gereksinim artmaktadır.					

Tablo 4.18. Risk Değerlendirmesinin Şirket Türüne Göre Değerlendirilmesi

	Şirket Türü	
	Anonim Şirket	Limited Şirket
Yönetim, şirketin faaliyet ve hedeflerini etkileyebilecek şirket içi veya dışı riskleri sürekli değerlendiren bir mekanizmaya sahiptir.	24- Evet 7- Hayır 1- Yeni Başlandı	46- Evet 21- Hayır 1- Yeni Başlandı
Yönetim, riskleri azaltmaya yönelik eylem ve kontrol faaliyetlerini belirler ve bunların uygulanmasını sağlar.	29- Evet 3- Hayır	51- Evet 16- Hayır 1- Yeni Başlandı
YORUM: Risk değerlendirme faaliyetinde bulunan anonim şirketlerin oranı, limited şirketlerin oranına göre daha yüksektir. Bu sonuç anonim şirketlerin faaliyetlerin genişliği nedeniyle risk değerlendirmeye daha fazla önem		

verdiği şekilde yorumlanabilir.

Tablo 4.19. Risk Değerlendirmesinin Şirket Faaliyet Alanının Değerlendirilmesi

	Şirketin Faaliyet Alanı				
	İnşaat	Gıda	Tekstil	Mobilya	Diğer
Yönetim, şirketin faaliyet ve hedeflerini etkileyebilecek şirket içi veya dışı riskleri sürekli değerlendiren bir mekanizmaya sahiptir.	7- Evet 2- Hayır	31- Evet 17- Hayır 2- Yeni Başlandı	5- Evet 1- Hayır	4- Evet 1- Hayır	23- Evet 7- Hayır
Yönetim, riskleri azaltmaya yönelik eylem ve kontrol faaliyetlerini belirler ve bunların uygulanmasını sağlar.	7- Evet 2- Hayır	38- Evet 12- Hayır	5- Evet 1- Hayır	4- Evet 1- Hayır	26- Evet 3- Hayır 1- Yeni Başlandı
YORUM: Risk değerlendirmesinin oransal olarak en fazla yapıldığı sektörlerin inşaat, tekstil ve mobilya sektörü olduğu görülmektedir. Örneklem içinde en fazla gıda sektörü işletmeleri yer almaktadır. Gıda sektöründe işletmelerin %50'sinin risk değerlendirmesi yaptığı görülmektedir.					

Tablo 4.20. Risk Değerlendirmesinin Şirketin Personel Sayısına Göre Değerlendirilmesi

	Şirketin Personel Sayısı				
	1-10	11-50	51-100	101-500	501 ve üzeri
Yönetim, şirketin faaliyet ve hedeflerini etkileyebilecek şirket içi veya dışı riskleri sürekli değerlendiren bir mekanizmaya sahiptir.	11- Evet 7- Hayır 1- Yeni Başlandı	39- Evet 20- Hayır	16- Evet 1- Hayır 1- Yeni Başlandı	4- Evet 0- Hayır	-
Yönetim, riskleri azaltmaya yönelik eylem ve kontrol faaliyetlerini belirler ve bunların uygulanmasını sağlar.	15- Evet 3- Hayır 1- Yeni Başlandı	43- Evet 16- Hayır	18- Evet 0- Hayır	4- Evet 0- hayır	-
YORUM: Çalışan sayısı 51'in üzerinde olan işletmelerin risk değerlendirmeye daha fazla önem vermektedir. Dolayısıyla şirketlerin faaliyet büyüklüğü arttıkça risk değerlendirmeye duyulan gereksinim artmaktadır.					

Tablo 4.21. Kontrol Faaliyetlerinin Şirket Türüne Göre Değerlendirilmesi

	Şirket Türü	
	Anonim Şirket	Limited Şirket
Varlıkların Fiziki Kontrolü		
İşletmede varlıkların korunmasına yönelik kontrol faaliyetleri bulunmaktadır ve bunlar personele duyurulmuştur.	29- Evet 3- Hayır	58- Evet 8- Hayır 2- Yeni Başlandı
İşletmeye gelen belgelerin kaydedilmesini, dosyalanmasını, belgelerdeki değişikliklerin kaydedilmesini ve dosyaların arşivlenmesini sağlayan prosedürler vardır.	28- Evet 3- Hayır 1- Yeni Başlandı	59- Evet 8- Hayır 1- Yeni Başlandı
Bir bölümdeki personelin diğer bölümdeki personelin yaptığı işi kontrol etmesi biçiminde yapılan çapraz kontrolü veya bilgisayar kontrollerini içeren temel kontrol faaliyetleri vardır.	19- Evet 12- Hayır 1- Yeni Başlandı	36- Evet 31- Hayır 1- Yeni Başlandı
Kıymetli evrakların fiziksel anlamda güvenliği sağlanır ve bunlara erişim sıkı kontrol altında gerçekleşir.	25- Evet 6- Hayır 1- Yeni Başlandı	60- Evet 7- Hayır 1- Yeni Başlandı
Malların sisteme giriş-çıkışı barkodla yapılır.	11- Evet 21- Hayır	12- Evet 52- Hayır

		4- Yeni Başlandı
İşletme binasına giriş-çıkışlar kontrol altındadır.	28- Evet 4- Hayır	57- Evet 10- Hayır 1- Yeni Başlandı
Depoların kontrolü güvenilir personel tarafından yapılmaktadır.	31- Evet 1- Hayır	63- Evet 4- Hayır 1- Yeni Başlandı
Nakit, menkul değerler, ticari mallar, hammaddeler, taşınır ve taşınmaz mal ve donanımları gibi varlıkların envanteri periyodik olarak çıkarılır ve kontrol kayıtlarıyla karşılaştırılır, tutarsızlıklar ayrıca incelenir.	25- Evet 5- Hayır 2- Yeni Başlandı	47- Evet 19- Hayır 2- Yeni Başlandı
Binalar mesai saatleri dışında da alarm, kamera vb. araçlarla kontrol edilir.	31- Evet 1- Hayır	5- Evet 11- Hayır
Yönetim, personelin yaptığı işi düzenli olarak kontrol eder.	26- Evet 6- Hayır	57- Evet 11- Hayır
Yöneticiler ve çalışanlar kontrol faaliyetlerinin amacının farkındadır.	25- Evet 6- Hayır	56- Evet 11- Hayır 1- Yeni Başlandı
Yetkilendirme, onaylama, kaydetme, ödeme, tahsilat, teslim alma, teslim etme, denetleme, koruma, sayım gibi işlemler farklı kişiler tarafından yürütülür.	24- Evet 7- Hayır 1- Yeni Başlandı	41- Evet 27- Hayır
İşlem ve faaliyetler, yönetimin bilgi ve talimatlarına göre gerçekleştirilir.	31- Evet 1- Hayır	66- Evet 2- Hayır
İşlemlerin muhasebe kaydını yapan kişiler, varlıklara dokunma ve faaliyet gerçekleştirme yetkisine sahip değildir.	23- Evet 9- Hayır	47- Evet 20 Hayır 1- Yeni Başlandı
Kaynaklar ve bunlara ilişkin kayıtlar düzenli olarak karşılaştırılır ve tutarsızlıkların nedenleri incelenir.	24- Evet 8- Hayır	47- Evet 20- Hayır 1- Yeni Başlandı
Stokların bulunduğu depolarda stok giriş-çıkışları düzensiz ve ani sayımlarla karşılaştırılır ve tutarsızlıkların nedenleri incelenir.	21- Evet 11- Hayır	43- Evet 25- Hayır
Nakit akışı ve harcamalar düzensiz ve ani sayımlarla karşılaştırılır ve tutarsızlıkların nedenleri incelenir.	25- Evet 6- Hayır 1- Yeni Başlandı	48- Evet 20- Hayır
Belgeler, her an kullanıma ve denetime hazır şekilde ve güvenli bir ortamda dosyalanır.	30- Evet 2- Hayır	59- Evet 8- Hayır 1- Yeni Başlandı
Tüm belge ve kayıtlar uygun şekilde yönetilir, muhafaza edilir, yedeklenir ve düzenli aralıklarla güncellenir.	32- Evet 0- Hayır	63- Evet 5- Hayır
YORUM: Araştırma kapsamındaki anonim ve limited şirketlerin çoğunda varlıkların fiziki kontrolüne yönelik faaliyetlerin mevcut olduğu ifade edilmiştir. Ancak araştırma kapsamındaki şirketlerin sadece %20-30 civarında malların sisteme giriş ve çıkışında barkod sistemi kullanılmaktadır. Stok kontrolüne teknolojik anlamda destek sağlayan barkod sisteminin kullanılmaması İKS'nin etkinliği açısından önemli bir eksiklik olarak yorumlanabilir.		
Üst yönetim, kurum genelinde Bİ güvenliği programını uygulamak ve yönetmek için bir yapı oluşturur ve bununla ilgili sorumlulukları net bir şekilde tanımlar.	20- Evet 11- Hayır 1- Yeni Başlandı	42- Evet 25- Hayır 1- Yeni Başlandı
Üst yönetim, kurum genelinde Bİ güvenliği programını uygulamak ve yönetmek için bir yapı oluşturur ve bununla ilgili sorumlulukları net bir şekilde tanımlar.	29- Evet 3- Hayır	52- Evet 15- Hayır 1- Yeni Başlandı
Üst yönetim, kurum genelinde Bİ güvenliği programını uygulamak ve yönetmek için bir yapı oluşturur ve bununla ilgili sorumlulukları net bir şekilde tanımlar.	21- Evet 11- Hayır	41- Evet 25- Hayır 2- Yeni Başlandı
Üst yönetimce yetkilendirilen kişiler bilgi sistemlerine ve yazılıma erişimi izler, bariz ihlalleri saptayarak gerekli müdahalede bulunur ve gerekli tedbirleri alır.	19- Evet 12- Hayır 1- Yeni	46- Evet 22- Hayır

	Başlandı	
Elektronik kayıtlar ve arşiv fiziki anlamda korunur ve bunlara erişim sıkı kontrol altında gerçekleştirilir.	23- Evet 9- Hayır	51- Evet 16- Hayır 1- Yeni Başlandı
YORUM: Limited ve anonim şirketlerin yaklaşık %40'ında bilgi işlem kontrollerine yönelik bir yapının olmadığı görülmektedir.		

Tablo 4.22. Kontrol Faaliyetlerinin Şirketin Faaliyet Alanına Göre Değerlendirilmesi

	Şirketin Faaliyet Alanı				
	İnşaat	Gıda	Tekstil	Mobilya	Diğer
A-Varlıkların Fiziki Kontrolü					
İşletmede varlıkların korunmasına yönelik kontrol faaliyetleri bulunmaktadır ve bunlar personele duyurulmuştur.	6- Evet 3- Hayır	45- Evet 4- Hayır 1- Yeni Başlandı	5- Evet 1- Hayır	4- Evet 1- Hayır	27- Evet 2- Hayır 1- Yeni Başlandı
İşletmeye gelen belgelerin kaydedilmesini, dosyalanmasını, belgelerdeki değişikliklerin kaydedilmesini ve dosyaların arşivlenmesini sağlayan prosedürler vardır.	7- Evet 2- Hayır	45- Evet 3- Hayır 2- Yeni Başlandı	5- Evet 1- Hayır	4- Evet 1- Hayır	26- Evet 4- Hayır
Bir bölümdeki personelin diğer bölümdeki personelin yaptığı işi kontrol etmesi biçiminde yapılan çapraz kontrolü veya bilgisayar kontrollerini içeren temel kontrol faaliyetleri vardır.	6- Evet 3- Hayır	23- Evet 26- Hayır 1- Yeni Başlandı	2- Evet 4- Hayır	2- Evet 3- Hayır	22- Evet 7- Hayır 1- Yeni Başlandı
Kıymetli evrakların fiziksel anlamda güvenliği sağlanır ve bunlara erişim sıkı kontrol altında gerçekleşir.	9- Evet 0- Hayır	39- Evet 10- Hayır 1- Yeni Başlandı	6- Evet 0- Hayır	5- Evet 0- Hayır	26- Evet 3- Hayır 1- Yeni Başlandı
Malların sisteme giriş-çıkışı barkodla yapılır.	0- Evet 9- Hayır	17- Evet 33- Hayır	4- Evet 2- Hayır	0- Evet 4- Hayır 1- Yeni Başlandı	2- Evet 25- Hayır 3- Yeni Başlandı
İşletme binasına giriş-çıkışlar kontrol altındadır.	9- Evet 0- Hayır	43- Evet 7- Hayır	6- Evet 0- Hayır	3- Evet 2- Hayır	24- Evet 5- Hayır 1- Yeni Başlandı
Depoların kontrolü güvenilir personel tarafından yapılmaktadır.	9- Evet 0- Hayır	48- Evet 2- Hayır	5- Evet 1- Hayır	5- Evet 0- Hayır	27- Evet 2- Hayır 1- Yeni Başlandı
Nakit, menkul değerler, ticari mallar, hammaddeler, taşınır ve taşınmaz mal ve donanımları gibi varlıkların envanteri periyodik olarak çıkarılır ve kontrol kayıtlarıyla karşılaştırılır, tutarsızlıklar ayrıca incelenir.	7- Evet 2- Hayır	33- Evet 14- Hayır 3- Yeni Başlandı	3- Evet 2- Hayır 1- Yeni Başlandı	4- Evet 1- Hayır	25- Evet 5- Hayır
Binalar mesai saatleri dışında da alarm, kamera vb. araçlarla kontrol edilir.	9- Evet 0- Hayır	44- Evet 6- Hayır	5- Evet 1- Hayır	3- Evet 2- Hayır	27- Evet 3- Hayır
Yönetim, personelin yaptığı işi düzenli olarak kontrol eder.	7- Evet 2- Hayır	39- Evet 11- Hayır	3- Evet 3- Hayır	5- Evet 0- Hayır	29- Evet 1- Hayır
Yöneticiler ve çalışanlar kontrol faaliyetlerinin amacının farkındadır.	6- Evet 3- Hayır	40- Evet 10- Hayır	3- Evet 3- Hayır	3- Evet 1- Hayır 1- Yeni Başlandı	29- Evet 0- Hayır
YORUM: Gıda sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin %30'unun barkod sistemi kullandıkları, diğer sektörlerde ise barkod sistemi kullanımının çok az olduğu görülmektedir. Diğer kontrol faaliyetlerinde ise şirketlerin neredeyse tamamının varlıkların fiziki kontrolüne önem verdiği görülmektedir.					
B- İşlem ve Faaliyetlerle İlgili Yetkilendirme					
Yetkilendirme, onaylama, kaydetme, ödeme, tahsilat, teslim alma, teslim etme, denetleme, koruma, sayım gibi işlemler farklı kişiler tarafından yürütülür.	6- Evet 3- Hayır	29- Evet 20- Hayır 1- Yeni Başlandı	4- Evet 2- Hayır	2- Evet 3- Hayır	24- Evet 6- Hayır

İşlem ve faaliyetler, yönetimin bilgi ve talimatlarına göre gerçekleştirilir.	9- Evet 0- Hayır	50- Evet 0- Hayır	5- Evet 1- Hayır	5- Evet 0- Hayır	28- Evet 2- Hayır
YORUM: Gıda sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin %50'den fazlasının işlem ve faaliyetlerle ilgili görevlerin ayrımını gerçekleştirdiği görülmektedir.					
C- Kaynak ve Kayıtlara Erişim ve Hesap Verebilirlik					
İşlemlerin muhasebe kaydını yapan kişiler, varlıklara dokunma ve faaliyet gerçekleştirme yetkisine sahip değildir.	6- Evet 3- Hayır	32- Evet 17- Hayır 1- Yeni Başlandı	3- Evet 3- Hayır	3- Evet 2- Hayır	26- Evet 4- Hayır
Kaynaklar ve bunlara ilişkin kayıtlar düzenli olarak karşılaştırılır ve tutarsızlıkların nedenleri incelenir.	8- Evet 1- Hayır	32- Evet 18- Hayır	3- Evet 3- Hayır	3- Evet 2- Hayır	25- Evet 4- Hayır 1- Yeni Başlandı
Stokların bulunduğu depolarda stok giriş-çıkışları düzensiz ve ani sayımlarla karşılaştırılır ve tutarsızlıkların nedenleri incelenir.	7- Evet 2- Hayır	28- Evet 22- Hayır	4- Evet 2- Hayır	4- Evet 1- Hayır	21- Evet 9- Hayır
Nakit akışı ve harcamalar düzensiz ve ani sayımlarla karşılaştırılır ve tutarsızlıkların nedenleri incelenir.	7- Evet 2- Hayır	35- Evet 14- Hayır 1- Yeni Başlandı	6- Evet 0- Hayır	3- Evet 2- Hayır	22- Evet 8- Hayır
YORUM: Tüm sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin yaklaşık olarak %65-70'inin kaynak ve kayıtlara erişim ve hesap verebilirlik hususuna önem verdiği görülmektedir.					
D- Belgelendirme					
Belgeler, her an kullanıma ve denetime hazır şekilde ve güvenli bir ortamda dosyalanır.	8- Evet 1- Hayır	44- Evet 5- Hayır 1- Yeni Başlandı	4- Evet 2- Hayır	4- Evet 1- Hayır	29- Evet 1- Hayır
Tüm belge ve kayıtlar uygun şekilde yönetilir, muhafaza edilir, yedeklenir ve düzenli aralıklarla güncellenir.	9- Evet 0- Hayır	48- Evet 2- Hayır	6- Evet 0- Hayır	4- Evet 1- Hayır	28- Evet 2- Hayır
YORUM: Tüm sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin önemli çoğunluğunun belgelendirme ve kayıtların korunması hususuna önem verdiği görülmektedir.					
E- Bilgi İşlem (Bİ) Kontrolleri					
Üst yönetim, kurum genelinde Bİ güvenliği programını uygulamak ve yönetmek için bir yapı oluşturur ve bununla ilgili sorumlulukları net bir şekilde tanımlar.	7- Evet 2- Hayır	27- Evet 22- Hayır 1- Yeni Başlandı	5- Evet 1- Hayır	3- Evet 2- Hayır	20- Evet 9- Hayır 1- Yeni Başlandı
Üst yönetim, kurum genelinde Bİ güvenliği programını uygulamak ve yönetmek için bir yapı oluşturur ve bununla ilgili sorumlulukları net bir şekilde tanımlar.	7- Evet 2- Hayır	41- Evet 9- Hayır	5- Evet 1- Hayır	4- Evet 1- Hayır	24- Evet 5- Hayır 1- Yeni Başlandı
Üst yönetim, kurum genelinde Bİ güvenliği programını uygulamak ve yönetmek için bir yapı oluşturur ve bununla ilgili sorumlulukları net bir şekilde tanımlar.	7- Evet 2- Hayır	28- Evet 22- Hayır	4- Evet 2- Hayır	3- Evet 2- Hayır	20- Evet 8- Hayır 2- Yeni Başlandı
Üst yönetimce yetkilendirilen kişiler bilgi sistemlerine ve yazılıma erişimi izler, bariz ihlalleri saptayarak gerekli müdahalede bulunur ve gerekli tedbirleri alır.	7- Evet 2- Hayır	28- Evet 21- Hayır 1- yeni Başlandı	5- Evet 1- Hayır	2- Evet 3- Hayır	23- Evet 7- Hayır
Elektronik kayıtlar ve arşiv fiziki anlamda korunur ve bunlara erişim sıkı kontrol altında gerçekleştirilir.	9- Evet 0- Hayır	34- Evet 16- Hayır	4- Evet 2- Hayır	3- Evet 1- Hayır 1- Yeni Başlandı	24- Evet 6- Hayır
YORUM: Tüm sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin yaklaşık olarak %65-70'inin bilgi-işlem kontrollerine önem verdiği görülmektedir.					

SONUÇ

İş dünyasının en önemli sorunlarından bir olan çalışan hileleri üzerine yapılan çalışmaların çoğu işletmelerdeki çalışan hilelerinin en önemli nedenleri arasında yönetsel eksiklikler, çalışanlara duyulan aşırı güven ve kontrol faaliyetlerinin yetersizliği gibi unsurlar olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada literatürde yer alan çalışmalarda ulaşılan sonuçlara farklı bir açıdan katkı sağlamak amacıyla, Antakya'da faaliyet gösteren KOBİ ölçeğindeki üretim işletmelerinde çalışanların ne tür hileli işlemler yaptıklarının tespit edilmesi suretiyle hileli işlemin içeriği dikkate alınarak hileli işleme olanak sağlayan unsurların iç kontrol sisteminden kaynaklanıp kaynaklanmadığı, iç kontrol sisteminden kaynaklanıyorsa sürecin hangi aşamasından kaynakladığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma kapsamındaki şirketlerden elde edilen verilerin analiz edilmesi ile aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Araştırma kapsamındaki şirketlerin yaklaşık %80'inde 11-100 arası personel çalışmaktadır. Dolayısıyla bu işletmeler varlıkların teslim alınması, teslim edilmesi, nakit hareketleri gibi işlemlerde varlıkların çalınmaya karşı korunmasını sağlamak için bir dizi iç kontrol faaliyeti oluşturmayı gerektirecek büyüklüktedir.
- Araştırma kapsamındaki şirketlerin yaklaşık %80'inde kontrol ortamı tesis edildiği ifade edilmiştir. Dolayısıyla şirket yönetimleri iç kontrol faaliyetlerinin önemini farkındadır ve iç kontrol sisteminin tasarımına önem vermektedirler.
- Anonim şirketlerin neredeyse tamamında, limited şirketlerin ise yaklaşık olarak %30'unda kontrol ortamı bulunmaktadır. Bu durum anonim şirketlerin büyümenin getirdiği gereksinim ile iç kontrol sistemine daha fazla önem verdiği şeklinde yorumlanabilir.

- Araştırma kapsamında yer alan inşaat ve tekstil işletmelerinin tamamında kontrol ortamının mevcut olduğu görülmekle birlikte gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin %80'inde kontrol ortamı unsurlarının mevcut olduğu saptanmıştır.
- Araştırma kapsamındaki şirketlerin yaklaşık %70'inde risk değerlendirme faaliyetlerine önem verildiği ifade edilmiştir. Acaba yöneticiler risk değerlendirme kavramını sadece işletme dışı ekonomik ortamdaki kaynaklanan risklerin öngörülmesi olarak mı algılamıştır? Eğer öyleyse bu durum iç kontrol faaliyetlerinin izlenmesinde de zayıflık olabileceğini gösterir.
- Risk değerlendirme faaliyetinde bulunan anonim şirketlerin oranı, limited şirketlerin oranına göre daha yüksektir. Bu sonuç anonim şirketlerin faaliyetlerin genişliği nedeniyle risk değerlendirmeye daha fazla önem verdiği şeklinde yorumlanabilir.
- Risk değerlendirmesinin oransal olarak en fazla yapıldığı sektörlerin inşaat, tekstil ve mobilya sektörü olduğu görülmektedir. Örneklem içinde en fazla gıda sektörü işletmeleri yer almaktadır. Gıda sektöründe işletmelerin sadece %50'sinin risk değerlendirmesi yaptığı görülmektedir. Bu bulgu çalışan hile vakası örnekleri ile de desteklenmektedir. Nitekim risk değerlendirmesinin düşük olduğu gıda sektörü işletmelerinde hile vakası daha fazla yaşanmaktadır. Buna ek olarak gıda sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin sadece %30'unda barkod sistemi kullanıldığı görülmektedir. Oysa stoklar içinde yer alan birimlerin çok sayıda ve türde olduğu, ayrıca stok devir hızının yüksek olduğu işletmelerde hile riski doğal olarak yüksektir ve yönetimin bu riske karşılık stok kontrolüne ve satış tahsilat döngüsüne daha fazla önem vermesi gerekir.
- Araştırma kapsamındaki şirketlerin %80'inden fazlasında varlıkların fiziki kontrolüne yönelik faaliyetlerin mevcut olduğu ifade edilmiştir. Ancak çalışan hilelerine yönelik vaka örneklerinin çoğu yönetimin fiziksel kontrol

fonksiyonunu da çalışanlara delege etmesi nedeniyle depo sorumlularının depolardan mal çaldıklarını göstermektedir.

- Araştırma kapsamındaki şirketlerin sadece %23'ünde malların sisteme giriş ve çıkışında barkod sistemi kullanılmaktadır. Stok kontrolüne teknolojik anlamda destek sağlayan barkod sisteminin kullanılmaması İKS'nin etkinliği açısından önemli bir eksiklik olarak yorumlanabilir.
- Araştırma kapsamındaki şirketlerin %65'inde iç kontrol sisteminin etkinliğini sağlayacak en önemli kontrol faaliyetlerinden biri olan "Görevlerin ayrımı" ilkesine uygun davranıldığı ifade edilmiştir. Ancak çalışan hilelerine olanak verilmemesi açısından çok büyük önem taşıyan "Görevlerin ayrımı" ilkesine uygun bir şirket yönetim yapısı da tek başına çalışan hilelerinin önlenmesinde yeterli olmayabilmektedir.
- Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin sadece %10'unda hile vakası yaşanmadığı ifade edilmiştir. Bu bulgu iş dünyasında çalışan hilelerinin ulaştığı seviyenin ne denli endişe verici bir boyuta geldiğini göstermektedir.
- Hileli işlemlerin %26'sı işletmenin çalışanlar tarafından farklı nedenlerle kasıtlı olarak zarara uğratılması şeklindeki hilelerden oluşmaktadır. Bu tür eylemler genellikle çalışanların motivasyon sorunlarından kaynaklanabilmektedir.
- Araştırma kapsamında yer alan işletmelerde en fazla yaşanan hile türü %64 oranla depolarda sayım yapılmaması ve çalışanlara fazla güven duyulması gibi nedenlerle oluşmaktadır. Bunlar; çalışanların depolardan mal çalmak, kasadan para çalmak, yüksek fiyatlı malın parasını alıp, düşük fiyatlı mal vererek farkı zimmete geçirmek, işletmeye gelen malı giriş esnasında veya öncesinde çalmak şeklindeki hile türleridir.

- Yapılan Ki-kare analizinde İKS unsurları ile hile vakaları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Çalışan hilelerinin içeriği incelendiğinde, elde edilen bu sonuç anlamlıdır. Nitekim çalışan hilelerinin tür olarak çoğunda görevlerin ayrımı, barkod kullanımı, varlıklara dokunmanın ayrılması, yetkilendirme gibi önemli iç kontrol faaliyetlerine rağmen çalışanların işbirliği içinde davranma veya kendisine duyulan güveni istismar etme gibi İKS dışında gelişen unsurlar vasıtasıyla hile yaptıkları görülmektedir.
- Yukarıdaki bulguyu destekleyen bir bulgu olarak stok depolarının sayımı ve kayıtlarla karşılaştırma yapılması araştırma kapsamındaki şirketlerin sadece %65’inde uygulanmaktadır. Oysa çalışan hilelerine olanak verilmemesi açısından çok büyük önem taşıyan “Sık ve ani depo kontrolü ve stok sayımı”nın yöneticiler tarafından ihmal edilmesi ve depo sayımlarının da personel tarafından yapılması halinde çalışanlara hile yapması için fırsat yaratılmış olmaktadır.
- Ölçeğe bağlı olmaksızın araştırma kapsamındaki şirketlerin %23’ünde malların sisteme giriş-çıkışı barkotla yapılmaktadır.

ÖNERİLER

Ulaşılan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

- Çalışan hilelerine yönelik vaka örneklerinin çoğu araştırma kapsamındaki işletmelerin yönetimlerinin fiziksel kontrol fonksiyonunu çalışanlara delege etmesi nedeniyle depo sorumlularının depolardan mal çaldıklarını göstermektedir. Dolayısıyla iç kontrol faaliyetlerinin mevcut olması kadar etkin olması da gerekmektedir. Aksi halde iç kontrol faaliyetinin önleyici rolü ortadan kalkmaktadır. Bu itibarla yöneticilerin özellikle stok sayımlarına daha fazla önem vermeleri ve kontrol faaliyetlerinde zaman zaman bizzat bulunmaları gerekli görünmektedir.
- Nitekim vaka örnekleri çalışanların, yöneticilerin kendilerine duyduğu güveni hızla istismar etme eğiliminde olduğunu göstermektedir.
- Öte yandan çalınan varlıkların erken tespit edilmesi ve gerekli önlemlerin alınması için nakit, menkul değerler, ticari mallar, hammaddeler, taşınır ve taşınmaz mal ve donanımları gibi varlıkların dökümü mümkünse ay bazında dönemlerde çıkarılıp kontrol kayıtlarıyla karşılaştırılmalı ve tutarsızlıklar sorgulanmalıdır. Çünkü bu tür tespitler ne kadar geç yapılırsa o denli büyük kayıp oluşmakta ve genelde bu kayıplar tahsil edilememektedir. Özellikle aile şirketi kültürü gereği bu tür olaylara karışan çalışanların sadece işine son verilmekte, çoğu kez yasal işlem dahi yapılmamaktadır.
- Araştırma kapsamındaki şirketlerde yaşanan vaka örneklerinde genellikle yönetimle personel arasındaki iş ilişkisinde “güven duygusu” nun önemli yer tuttuğu anlaşılmaktadır. İşyerlerinde ve iş ilişkilerinde kuşkusuz “güven” faktörü çok önemlidir. Ancak güven duygusu kontrol etmenin önüne geçmemelidir.

- Şirketlerde barkod kullanımının yaygınlaşması varlıkların kontrolü açısından önemlidir. Yine vaka örneklerinden görüldüğü üzere barkod esaslı stok sistemlerinin kullanıldığı işletmelerde dahi çalışanlar stokların fiziki kontrolünde zafiyet olduğunu keşfettikleri anda harekete geçebilmektedir. Dolayısıyla fiziksel kontrollerin sadece yılsonunda yapılması halinde barkod kullanımı gibi teknolojik önlemler de varlıkların korunması için yeterli olmayabilir.
- Şirket yöneticileri işletme dışı riskleri öngörmenin yanı sıra işletme içi hile riskini de dikkate almalıdır.
- Yöneticiler çalışanların ve mal sevkiyatı yapanların öğrendiklerinden farklı davranışlar sergilemelidir. Deponun ani sayımı, habersiz stok kontrolü, mesaiye farklı saatlerde gelme, hiç kontrol edilmeyen noktaların ani kontrolü gibi.
- İş hacminin büyümesi, depo sayısının ve çalışan sayısının artması durumunda yetki ve görevlerin ayrımı önem kazanır. Varlık hareketlerinin sadece bir veya birkaç kişi tarafından yürütülmesi halinde zaman içinde çalışan hileleri yaşanması mümkün olabilir.
- İşe alma sürecinde çalışanlarının özgeçmişlerini araştıran ve değerlendiren etkin bir insan kaynakları yönetimi oluşturulmalıdır. Ancak yıllara dayanan güven duygusunun dahi hayal kırıklığı ile sonuçlanabildiği de unutulmamalı ve çalışanlara aşırı bir güven duygusu beslenmemelidir.
- Zaman zaman çalışanlara etik eğitimi niteliğinde eğitimler verilmelidir.
- Şirketlerin bütçe uygulamalarına önem vermeleri, performans ölçümü yapmaları ve başarısızlıkların nedenlerini analiz ederek varlıklarını koruyucu önlemler almaları gerekir.

KAYNAKÇA

- Abuse, (Http://Www.Allbusiness .Com/ Accounting/Fraud/4967558-1.Html), [02.04.2013].
- Akdemir, Çağla, “*İşletmelerde Hile Riski Ve Türk İşletmelerde Hile Riskinin Ölçülmesi Ve Değerlendirilmesi*”, Yayınlanmış Lisansüstü Tez, Marmara Üniversitesi SBE, 2010, s.225.
- Akdemir, Ç. (2012). Hile Riski Değerlendirmesi. *İç Denetim Dergisi* 31.
- Akyel, Nermin, “*Adli Muhasebecilik Ve Türkiye’de Uygulanabilmesi İçin Altyapı Bileşenlerinin Mevcut Durumu, Değerlendirilmesi Ve Öneriler*” Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Haziran 2009, s.59.
- ACFE, Association of Certified Fraud Examiners, 2008 Report to the Nation on Occupational Fraud
- ACFE, Association of Certified Fraud Examiners, 2008 Report to the Nation on Occupational Fraud & Abuse, (Cevrimici)
<http://www.acfe.com/documents/2008-rttn.pdf>, 4 Ekim 2009.
- ACFE, Report To The Nations, 2012 Global Fraud Study
- ACFE, 2004 Report to the nation on occupational fraud and abuse
- Bozkurt, N. (2011). *İşletmelerin Kara Deliği Hile Çalışan Hileleri*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Buckhoff, Thomas A. “Employee Fraud: Perpetrator and Their Motivations”, The CPA Journal, November 2001
- Cressey, Donalt R. (1966). Association of Certified Fraud Examiners.
- Coenen, T. (2008). *Essentials Of Corporate Fraud*, Usa: John Wiley Sons Inc.
- Coenen, T. (2011). Using Anti Fraud Education To Stop Occupational Fraud And
- Çatıkkaş, Ö. Ve Çalış, E.Y. (2010). Hile Denetiminde Proaktif Yaklaşımlar, *Muhasebe Ve Finansman Dergisi*, 45, 146-156.
- Çelik, Tuncay, “*Muhasebe Hata ve Hileler İle İlgili Muhasebe Meslek Mensupları*

Üzerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmış Lisansüstü Tezi, Niğde Üniversitesi SBE, 2010.

Demiryürek, Coşkun, “İşletmelerde Yapılan Nakit Hileleri, Ortaya Çıkartılması Ve Korunma Yolları” Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi, Şubat 2010 / Sayı 74.

Emir, Murat, “Hile Denetimi”, Mali Çözüm, İSMMMMO Yayın Oaganı, Mart-Nisan, 2008, s.118.

Fazekas, M. (2008). Hr’s Role In Managing The Risk Of Fraud, ([Http://Www.Hrhighway.Co.Za/Features/Topics/2063426:Topic:1833](http://www.hrhighway.co.za/features/topics/2063426:topic:1833)), [05.03.2013].

Güçgüner, Sedat, “Tekstil Sektöründe Hile Riskinin Ölçülmesi, Değerlendirilmesi Ve Bir Uygulama”, Yayınlanmış Lisansüstü Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2013, s.145.

Gürbüz, S.ve O. Dikmenli (2009). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, say: 22/2009.

Heahtfield, S. M. (2011). Background Checking.

[Http://Humanresources.About.Com/Od/Glossaryb/A/Background.Htm](http://Humanresources.About.Com/Od/Glossaryb/A/Background.Htm), (20.03.2013).

Hedley P.T. (2011). Ferred Out Froud, Journal of Acountacy.

Holley, .H. Ve Jennings, K.M. (1987). *Personnel/Human Resource Management Contributions And Activities*, Second Edition, New York: Dryden Press.

Kahaian, MICHAEL, T. Wright JASON, Managing Occupational Fraud Risks, SRR Journal, Bahar 2013, s.2.

Karausta, Tamer, “Mesleki Hile Adli Denetim Ve Türkiye’de Adli Denetim Mesleğinin Gerekliliği Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi SBE, 2013, s.145.

Kaya, C.T. Ve Argüden, A.E. (2013) Muhasebe, Kurumsal Yönetim Ve Etik

- Üçgeninde Etik Kod Uygulamalarının Önemi: İMKB’de İşlem Gören Şirketlerde Etik Kod Uygulaması Üzerine Bir Araştırma, 32. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu.
- Keskin, Serkan, “*Muhasebe Hata Ve Hilelerin Karşısında Etkin Tutumlar: Meslek Mensupları Üzerine Bir Araştırma*”, Yayınlanmış Lisansüstü Tez, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, 2013, s.145.
- Kıracı, Murat “*Hileli Risk Değerlendirmesinin Ve Hileleri Bulmanın Denetimin Etkinliğindeki Rolü Ve Türkiye’de SPK’ Dan Yetki Alanı Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma*”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, 2004, s.256.
- Kırel, Ç. (2000). *Örgütlerde Etik Davranışlar Yönetimi Ve Bir Uygulama Çalışması*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Kumaş, H. Ve Tozkoparan G. (2006). İşten Çıkarma Sürecinde Çıkış Mülakatları, Dokuz Eylül Üniversitesi Sbe Dergisi, 8(4), 148-176.
- Leonard W. VONA, *Fraud Risk Assessment: Building a Fraud Audit Program*, John Wiley & Sons Publishing, Newyork, 2008, s.8.
- Occupational, *Fraud Abuse*, By Joseph T.Wells, Cpa, Cfe (Obsidian Publishing Co, 1997) *Fraud Examination*, By W. Steve Albrecht (Thomason South-Wester Publishing, 2008).
- Omar, Normah Binti ve Din, Hecri Faizal Mohamad, (2010). “*Fraud Diamond Risk Indicator: An Assessment of its Importance and Usage*” Malezya s.607-612.
- Özden, M.C. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnsan*, ([Http://Www.Danismend.Com/Kategori/Altkategori/İnsan-Kaynaklari-Yonetimi-Ve-İnsan/](http://www.danismend.com/kategori/altkategori/insan-kaynaklari-yonetimi-ve-insan/)), [12.04.2013].
- Özsoy, M.T. (2012). Yeni Türk Ticaret Kanunu ve Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetimi, *Mali Çözüm Dergisi*, 110, 165-186.
- Pehlivanlı, D. (2011). *Hile Denetimi Metodoloji Ve Raporlama*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Rezaee, Z. ve Riley, R. (2011). *Financial Statement Fraud: Prevention And Detection*, Usa: John Wiley Sons Inc.
- Singleton, Tommie “*Fraud Auditing And Forensic Accounting*” John Wiley W, Singleton. Aeron & Sons İnç. 2010.
- Sönmez, A. Ve Karausta T. (2011), Çalışanların Mesleki Hile Algısı Ve İhbar Hattı Kullanarak Rapor Etme Eğilimleri Üzerine Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesinde Yapılan Bir Araştırma, *Mali Çözüm Dergisi*, Mart-Nisan, 17-42.
- Söyler, Halil, “*işletme Çalışanları Tarafından Yapılan Hileler*” WWW.alomaliye.com/hali_soyler_isletmelerde_yap_hileler_2.html, Temmuz 2003.
- Söyler, Halil, (2003): <https://www.alomaliye.com> (e.t.10.9.2014).
- Şen, Çiğdem “*İşletmelerde Öalışan Hilelerin Tespiti, Ortaya Çıkarılması Ve Önlenmesi*”, Yayınlanmış Lisansüstü Tezi SBE, İstanbul Aydın Üniversitesi, 2013, s.156.
- Şengür, Evren Dilek, “*İşletmelerde Hile, Hilelerin Önlenmesi, H, Leli Finansal Raporlama İle İlgili Düzenlemeler Ve Bir Araştırma*”, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 2010.
- Şengür, Evren D. (2012). Auditors Perception of Fraud Prevention Measures: Evidence From Turkey, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 14 (1), 128-138.
- Simsek, E.E. (2001): “Türk Vergi Hukunda Muhasebe Hileleri”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tarhan, Mengi, B. ve Yılmaz Türkmen, S. (2013). Yatırım Hileleri, *Öneri Dergisi*, 10(39), 31-39.
- Tarhan, Nevzat, “Psikolojik Savaş Gri Propaganda”, 4.baskı, Timaş Yayınları, 2003.
- Tiffen, R. (2005). *Fraud Prevention Trough Pre- Employment Screening*,

(http://www.sas.com/offices/europe/uk/downloads/fraud_prev.pdf),
[05.03.2013].

- Tracy, L. COENEN, *Essentials of Corporate Fraud*, Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2008, s.72-73.
- Türk Dil Kurumu, www.tdk.org.tr. 05.08.2012.
- Ulucan, Özkul, F. ve Almalı Özdemir, Z. (2011). *İşletmelerde Hile Riski Yönetimi*, 1.Basım, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ulucan, Özkul, F. ve Almalı Özdemir, Z.(2011). Çalışan Hilelerinin Önlenmesinde Proaktif Yaklaşımlar Varıcı, İdris, “*Hile Riski Ve Denetçinin Sorumluluğu*”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi SBE, 2011, s.274.
- Wells, Joseph T. : *Corporate Fraud Handbook Prevention and Detection*, New Jersey, John Wiley & Sons, 2007.
- Wells, Joseph T.(2000). The Association of certified Fraud Examiners, Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse, a 1996 Survey Of 1,523 Cases Of Fraud Ranging From \$22 to \$15 billion.
- Wells, Joseph T. (2000). *Frankenseins of fraud (Hardcover)*.
- Wells, Joseph T. (2002). “Billing Schemes, Part2: Pass-Throughs”, *Journal of Accountancy*.
- Wells, Joseph T. (2011). “*Corporate Fraud Handbook*”.
- Wells, Joseph T.(10.2004). *Journal of ACCOUNTANCY*, So That’s why it’s called a pramid scheme.
- Wolfe, David T. Ve Hermanson, Dana R. (2004). “The Fraud Diamond: Considering The Four Elements of Fraud” *The Cpa Journal*. 74, 38-42,
- Tarhan, Mengi, B. (2012). Hile Denetiminde Yetkinliklerin Değerlendirilmesi – Hile Karosu, *Mali Çözüm Dergisi*, 22, 113-128.
- Wood, J.L. Ve Schmidtke, J.M. (2007). Lying on Job Applications: The Effect Of Job Relevance, Commission, And Human Resource Management Experience, *J journal Of Business And Psychology*, 22(1), 1-9.
- Yılmaz, Kadir, “*İşletmelerde Hile, Nedenleri, Önlenmesine İlişkin Uygulamalar Ve*

Örnek Olaylar”, Yayınlanmış Lisansüstü Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, 2013, s.126.

EKLER

EK-1: Anket Formu

Sayın Yetkili,

Bir işletmenin varlık ve haklarının kasıtlı bir şekilde bir başkası tarafından kullanılması, çalınması veya zimmete geçirilmesi olarak tanımlanan ve yıllardır en önemli kurumsal sorunlardan biri olan çalışan hileleri, işletmelere ekonomik zararlar vermesinin yanı sıra sonuçları itibariyle itibar kaybına da yol açmaktadır.

Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde yürütmekte olduğumuz bir araştırma ile ilimizde faaliyette bulunan üretim işletmelerinde meydana gelen çalışan hilelerine yönelik vaka incelemesi ve iç kontrol sisteminin durum tespitini yapmak suretiyle çalışan hilelerinin iç kontrol sistemindeki hangi yapısal eksiklikten kaynaklanmış olabileceğinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Anket formumuzda şirketinizin kimliğine ilişkin hiçbir bilgi istenmemekte olup, çalışma kapsamında elde edilen bilgiler sadece bilimsel amaçlarla değerlendirilecek ve araştırma sonuçları fikir vermek ve katkı sağlamak amacıyla size bildirilecektir.

Çalışmamıza değerli görüşlerinizle sağladığınız katkı için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ (Proje Yürütücüsü-İşletme Anabilim Dalı Başkanı)
Nesrin ÖKSÜZ (Proje Asistanı)

1) GENEL BİLGİLER		
A-Şirketin Unvanı	B-Faaliyet Alanı	C-Personel Sayısı
Anonim Şirket ()	İnşaat ()	1-10 ()
Limited Şirket ()	Gıda ()	11-50 ()
	Tekstil ()	51-100 ()
	Mobilya ()	101-500 ()
	Diğer (Lütfen belirtiniz).....	501 ve üzeri ()

2) YAŞANAN ÇALIŞAN HİLE ÖRNEKLERİ

3) İÇ KONTROL SİSTEMİ ANKET FORMU			
	Evet	Hayır	Yeni başladı
1-KONTROL ORTAMI			
Kurumun belirlediği ihtiyaçlara göre bir işe alma planı ve uygun yeterliliğe sahip olan personelin işe alınmasını sağlayacak prosedürler mevcuttur.			
Çalışana işini nasıl yapacağını gösteren yönlendirici bilgiler mevcuttur.			
Çalışanlara görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerini, performanslarını artırmalarını, yeteneklerini geliştirmelerini ve kurumun değişen ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlayacak bilgi, eğitim ve araçlar			

sunulur.			
2-RISK DEĞERLENDİRME			
Yönetim, şirketin faaliyet ve hedeflerini etkileyebilecek şirket içi veya dışı riskleri sürekli değerlendiren bir mekanizmaya sahiptir.			
Yönetim, riskleri azaltmaya yönelik eylem ve kontrol faaliyetlerini belirler ve bunların uygulanmasını sağlar.			

3-KONTROL FAALİYETLERİ			
A-VARLIKLARIN FİZİKİ KONTROLÜ			
İşletmede varlıkların korunmasına yönelik kontrol faaliyetleri bulunmaktadır ve bunlar personele duyurulmuştur.			
Varlıkların sayımı sadece dönem sonlarında yapılır.			
Yönetimle personel arasındaki iş ilişkisinde güven esastır.			
İşletmeye gelen belgelerin kaydedilmesini, dosyalanmasını, belgelerdeki değişikliklerin kaydedilmesini ve dosyaların arşivlenmesini sağlayan prosedürler vardır.			
Bir bölümdeki personelin diğer bölümdeki personelin yaptığı işi kontrol etmesi biçiminde yapılan çapraz kontrolü veya bilgisayar kontrollerini içeren temel kontrol faaliyetleri vardır.			
Kıymetli evrakların fiziksel anlamda güvenliği sağlanır ve bunlara erişim sıkı kontrol altında gerçekleşir.			
Malların sisteme giriş-çıkışı barkodla yapılır.			
İşletme binasına giriş-çıkışlar kontrol altındadır.			
Depoların kontrolü güvenilir personel tarafından yapılmaktadır.			
Nakit, menkul değerler, ticari mallar, hammaddeler, taşınır ve taşınmaz mal ve donanımları gibi varlıkların envanteri periyodik olarak çıkarılır ve kontrol kayıtlarıyla karşılaştırılır, tutarsızlıklar ayrıca incelenir.			
Binalar mesai saatleri dışında da alarm, kamera vb. araçlarla kontrol edilir.			
Yönetim, personelin yaptığı işi düzenli olarak kontrol eder.			
Yöneticiler ve çalışanlar kontrol faaliyetlerinin amacının farkındadır.			
B-İŞLEM VE FAALİYETLERLE İLGİLİ YETKİLENDİRME			
Yetkilendirme, onaylama, kaydetme, ödeme, tahsilat, teslim alma, teslim etme, denetleme, koruma, sayım gibi işlemler farklı kişiler tarafından yürütülür.			
İşlem ve faaliyetler, yönetimin bilgi ve talimatlarına göre gerçekleştirilir.			
C-KAYNAK VE KAYITLARA İLİŞKİN HESAP VEREBİLİRLİK VE ERİŞİM			
İşlemlerin muhasebe kaydını yapan kişiler, varlıklara dokunma ve faaliyet gerçekleştirme yetkisine sahip değildir.			
Kaynaklar ve bunlara ilişkin kayıtlar düzenli olarak karşılaştırılır ve tutarsızlıkların nedenleri incelenir.			
Stokların bulunduğu depolarda stok giriş-çıkışları düzensiz ve ani sayımlarla karşılaştırılır ve tutarsızlıkların nedenleri incelenir.			
Nakit akışı ve harcamalar düzensiz ve ani sayımlarla karşılaştırılır ve tutarsızlıkların nedenleri incelenir.			
D-BELGELENDİRME			
Belgeler, her an kullanıma ve denetime hazır şekilde ve güvenli bir ortamda dosyalanır.			
Tüm belge ve kayıtlar uygun şekilde yönetilir, muhafaza edilir, yedeklenir ve düzenli aralıklarla güncellenir.			
E-BİLGİ İŞLEM (Bİ) KONTROLLERİ			
Üst yönetim, kurum genelinde Bİ güvenliği programını uygulamak ve			

yönetmek için bir yapı oluşturur ve bununla ilgili sorumlulukları net bir şekilde tanımlar.			
Fiyatlandırma, fiyat indirimi, sipariş kabulü, alım, üretim emri gibi güvenlik seviyesi yüksek yetkilendirmeler yapılır ve sadece bu kişilerin sisteme erişimlerine izin verilir.			
Sisteme izinsiz erişimi önlemek veya tespit etmek amacıyla fiziki ve lojistik kontroller mevcuttur.			
Üst yönetimce yetkilendirilen kişiler bilgi sistemlerine ve yazılıma erişimi izler, bariz ihlalleri saptayarak gerekli müdahalede bulunur ve gerekli tedbirleri alır.			
Elektronik kayıtlar ve arşiv fiziki anlamda korunur ve bunlara erişim sıkı kontrol altında gerçekleştirilir.			
4-İZLEME			
Üst yönetim bütçe, tahminler ve önceki dönem bütçe sonuçları ışığında gerçekleşen performansı düzenli olarak izler.			
Çalışanların performansı ile şirketin ulaşılan hedefleri arasındaki bağlantıyı anlamalarına yardımcı olmak için performans değerlendirmesi çalışanlara bildirilir.			
Yöneticiler, belirli aralıklarla performans göstere ve ölçümlerinin uygunluğunu ve doğruluğunu gözden geçirir.			
Tüm kilit faaliyetler, yetkilendirilen kişiler tarafından izlenir.			
Önemli noktalar kameralarla izlenir.			
Yönetim kontrol faaliyetlerinin işleyişini sık sık gözden geçirir ve geliştirir.			
Gerçekleşen performans verileri periyodik olarak planlanan amaçlar ışığında karşılaştırılır ve doğru şeylerin doğru zamanda ölçülüp ölçülmediğini görmek için farklılıklar analiz edilir.			
İzleme ve değerlendirme sonucunda, gerçekleşen performansın, hedeflenenden düşük olduğunun tespit edilmesi halinde üst yönetim gerekli önlemleri alır.			

Anketimiz sona ermiştir. Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.

EK-2

ŞİRKETLERDE YAŞANAN HİLE VAKALARI

Bu çalışmada yer alan ve şirketlerde yaşanmış olan hile vakalarında geçen isimler hayali olarak oluşturulmuştur. Gerçek isimler kullanılmamıştır.

VAKA-1: Bir gıda işletmesinde hile yapıldığı şüphesi diğer hilelerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. İşletmenin müşterisi olmayan bir satıcının işletmenin ürünlerini sattığının tesadüfen anlaşılması sonucu hileli işlemler çorap söküğü gibi gelmiştir.

İşletmenin satış elemanı bir markete mal satışı yapmak ister. Ancak alıcı market bu ürünün çok pahalı olduğunu, kendisinin bu ürünü daha önce başka birinden neredeyse yarı fiyatına aldığını söyler. Satış elemanı bu bilgiyi işletme müdürü ile paylaşır. Müdür bunun mümkün olmadığını bu işte bir iş olduğunu söyler ve bizzat kendisi bu markete gidip bu ürünü daha önce nereden ve kimden aldığını sorar. Market sahibi bu malı Gaziantep'ten spotçulardan aldığını söyler. Müdür hemen Gaziantep'i arar ancak bu ürünün onlarda uzun süredir olmadığını öğrenir. Müdür bu kez piyasayı dolaşır aynı ürünü başka marketlerin de düşük fiyata aldıklarını öğrenir. Birkaç kişiyi aracı koyup bu ürünü kimin sattığını öğrenir. Satışı yapan şirketin kendi satış elemanıdır. Hemen satış elemanını çağırır ve bir müddet takibe alır. Kiminle çok samimi olduğunu öğrenir. Diğer birkaç satış elemanından da şüphelenir. Önce depodan malı habersiz nasıl aldıklarını sonra bu işin içinde başka kimlerin olduğunu araştırmaya başlar. Araştırdıkça depoda çalışanlardan birilerinin olduğunu, daha sonra da muhasebe elemanlarının da bu işe karıştığını anlar. Önce dışarıdan muhasebeden çok iyi anlayan birini bulur ve yanına iki farklı kişi alarak cumartesi gecesi işyerine gider. Depo sayılır, muhasebe kayıt ve belge kontrolleri yapılır ve neticede oldukça yüklü miktarda malın depodan çıktığı tespit edilir. Pazartesi depoculardan gözüne kestirdiği bir personeli yanına çağırır. Bu yaptıklarından haberdar olduğunu eğer bu oluşumda kimin olduğunu ve işlerin nasıl yürütüldüğünü anlatırsa kendisini ayrı tutacağını ve sadece işten çıkaracağını söyler. Küçük bir ilde hırsızlık gibi bir nedenle işten çıkarılan elemanların iş bulmasının zor olduğunu bilen depocu çözülür ve satış elemanlarının bir bölümünün, depocuların ikisinin ve muhasebe elemanlarının tamamının bu işte olduğunu

belirtir. Satış, depo ve muhasebe elemanları sipariş edilen malların iki katını depodan çıkarmış, muhasebe bölümünde sahte fatura düzenleyerek işlemi bilgisayara yansıtmış ve cari hesaplarla oynayarak işlemi kalemine uydurmuşlardır.

Bu oluşumun ortaya çıkmasının ardından ilgili personelden işletmeden çaldıkları ürünlerin karşılığı istenmiş ve işlerine son verilerek yasal işlem başlatılmıştır.

VAKA-2: Bir oto tamir bakım işletmesinde Mert 18 yaşında yeni işe girmişti. Getir götür işlerine bakıyordu. Aradan 2 ay geçmişti, Mert işletmeyi tanımaya başlamış, çalışanların sempati ve güvenin kazanmıştı. Muhasebe bölümünde çalışan Sibel Hanım ile arası herkesten daha iyiydi. Öğle vakti Sibel Hanım Mert ile yemeye gidiyordu. Bir gün tam yemeğe çıkarken Mert içeride birşey unuttuğunu söyleyip iki dakika Sibel Hanım'ı dışarıda bekletir. İçeriden gizlice işyerinin tüm anahtarlarını alır ve aynısını kendine yaptırır. Aradan bir süre geçtikten sonra bir sabah Sibel Hanım işyerine geldiğinde bazı şeyleri yerinde bulamadığını ve birşeylerin karıştırıldığını söyler. İş çıkışı bilgisayarı kapattığını sabah açık bulduğunu iddia eder. Müdürler hesaplarda ve mallarda bir değişiklik olmadığı için Sibel Hanım'ı ciddiye almazlar. Hem arabalar için hem de kaloriferler için mazot giderleri fazlaydı. Normalde 250 litre mazot işletmeye 3 hafta yeterken artık 2 hafta yetiyordu. Sibel Hanım ayrıca müşterilere eşantyon olarak verilen ehliyet kapları, mendiller ve küçük paspaslarda ciddi miktarda azalma hissetmişti. O günlerde Mert'in öğle yemeğini lüks sayılabilecek yerlerde yemesi Sibel Hanım'ın dikkatini çekmişti. Mert'in maaşını kendisi verdiği için ne kadar harcayabileceğini biliyordu. Üst yönetimden Mehmet Bey bir Pazar günü bir yerde işletmeye ait olan lüks otomobili parketmiş olarak görür. Normalde bu araba çok özel günlerde kullanılmaktadır. Kendi arabasını parkedip bekler. Çok zaman geçmeden Mert'i görür. Hemen yanına gitmez. Çalışanlardan birkaç kişiyi arayarak işletmeye gider. Orada Mert'i beklerler. Birkaç saat sonra Mert arabayla gelir. Arabayı aldığı yere bırakır. O esnada Mehmet Bey'i görünce olanları anlatmak zorunda kalır. Mazot çaldığını, bilgisayarları keyfine göre kullandığını ve çok gözükmeyen küçük şeyleri alıp dışarıda sattığını itiraf

eder. Aile devreye girer ve ne çalınmışsa ödeyeceklerini ama siciline bir şey işlenmemesini talep ederler. Yasal işlem yapılmaz.

VAKA-3: Tatlı üretip satan ve market işleten bir işletmede 3 kasiyer bayan çalışmaktadır. Yasal zorunluluğun yanı sıra şirketin kendi iç kontrol uygulaması gereği fişsiz satış yapılmasına kesinlikle izin verilmemektedir. Sürekli olarak fiş kesilmesine rağmen müşterilerin çoğu alış veriştikten sonra kendilerine verilen fişi beklemeden veya almadan gitmekte, fiş alanların çoğu ise fişin içeriğini kontrol etmemektedir. Bu durumu fark eden kasiyerler özellikle çocukların ve yaşlıların yaptığı alışverişlerdeki fişlerde bazı mamuller için iptal tuşuna basıp o malın fişteki mal listesinden çıkmasını sağlamakta ve şifaen söyleyerek aldığı para ile fiş tutarı arasındaki farkı o anda cebine koymaktadır. Dolayısıyla satış yapıp sonra iptalini yapınca iptal edilen fişin tutarı kadar parayı kasadan çekmektedirler.

İşletme yoğun çalıştığından depo her zaman dolu olmaktadır. Böylece mallardaki eksikler de anlaşılmamaktadır. Mal alışlarına bakan Gül Hanım kasiyerlerin birinin giyimindeki değişimi farkeder. Ama yeni nişanlı olması nedeniyle kıyafetleri nişanlısının almış olabileceğini düşünür. Bir gün Müdür tanıdık bir müşterisiyle karşılaşır ve alış veriştikten sonra bürosuna kahveye davet eder. Geldiğinde fişe bir göz atarken iptali görünce müdür fişe bakmak ister. Hemen Gül Hanımı çağırır ve deponun durumu hakkında bilgi ister. Gül Hanım depoda belli bir ürün seçip onun sayımını yapar. Söz konusu maldan 25 koli olması gerekirken 15 koli, 50 teneke yağ olması gerekirken 35 teneke olduğu görülür. Müdür bunu öğrendikten sonra kasiyerleri çağırır ve bir müşterinin şikâyeti üzerine yaptıklarının ortaya çıktığını söyler. Kasiyerler bu durumu önce kabul etmez ancak fişi gösterince herşeyi anlatmak zorunda kalır. Bunu işten daha önce ayrılan kasiyerdan öğrendiklerini söylerler. Gerçekten geçmişteki sliplere bakıldığında bu işin çok uzun zamandır yapıldığı ortaya çıkar. Kasiyerlerin yaptıkları hırsızlıkların para olarak karşılığı tam olarak bulunamaz. Ceza olarak sadece işlerine son verilir.

VAKA-4: Granül imalatı yapan bir işletmede iş süreci zordur ve kötü şartlarda çalışılması gerekmektedir. Çünkü geridönüşüm için çöplerden

plastik toplanmaktadır. Hatay ilinde çöpler ayrıştırılmış olarak atılmadığı için ayrıştırılması daha da zor olmaktadır. Bu nedenle personel belli bir süre sonra işi savsaklamaya başlamaktadır. Bunun üzerine müdür personeleın üzerine gitmek durumunda kalır. Bu yüzden çalışanlar işletmeye ve işverene karşı antipati duyarak kötülük olsun diye geridönüşüm kazanlarına bilinçli bir şekilde çivi ve vida atmaya başlar. Bu şekilde hem kazanlar zarar görür hem de iş durur. Tamir-bakıma oldukça yüklü miktarda para harcamak zorunda kalan firma sonunda bütün cihazları sigortalamıştır.

VAKA-5: Toptancılık faaliyetinde bulunan işletmede 50 satış elemanı (satışçı) çalışmaktadır. İşletmenin satış politikası gereği satışçılar satış bedellerini nakit olarak tahsil etmektedir. Satışçılar gün sonunda saat 17.00'de işyerine döndüklerinde piyasadan topladıkları paraları işletmenin veznesine teslim etmektedir. Bozuk paralar, bozuk para sayma makinesinde saydırıldıktan sonra vezneye götürülmektedir. Bozuk para sayma makinesinin başında olan Selim hergün satışçılardan gelen bozuk paralardan birkaç lirasını aşmakta, daha sonra da paranın eksik olduğunu iddia ederek satışçıdan parayı tamamlamasını istemektedir. Satışçılar bu duruma itiraz ettiğinde ise şiddetle karşı çıkıp bozuk para sayma makinesinin yalan söylemeyeceğini söylemektedir. Her elemandan aşırıldığı paranın ay bazında yaklaşık 1.500 - 2.000 TL civarında olduğu tahmin edilmektedir.

Olay şu şekilde ortaya çıkar: Bir derneğin akşam yemeğinde söz konusu işletmenin müdürü müşteri bir toptancı ile konuşurken "*Sizin satışçılar bizden bozuk para almak istemiyor, teslimatta eksik çıkma sorunu oluyormuş*" deyince daha önceki şikâyetler aklına gelir ve bozuk para sayma makinesi görevlisi hakkında söylenenlerin doğru olabileceğini fark eder. Bu olay takip edildiğinde Selim'in bozuk para çaldığı ortaya çıkar. Selim hakkında yasal işlem başlatılmaz sadece işine son verilir. Bir hafta sonra müdüre bir telefon gelir. Antakya'da yeni açılan bir erkek giyim mağazasına başvuran Selim ilginç bir şekilde referans olarak kendisini göstermektedir.

VAKA-6: Bir PVC üretim işletmesinin imalathanesinde çok fazla makine bulunmaktadır. Makinelere teknisyenler bakmaktadır. Çok yoğun iş olduğunda makineler dinlendirilmeden çalıştırılmakta ve doğal olarak makineler arıza vermektedir. Makinelerin çoğunun garanti süresi sona erdiği ve markaları farklı olduğu için piyasadan tamirci çağrılmaktadır. Başteknisyen Orhan Bey dışarıdan bir tamirci ile anlaşıp parça değişmeden tamir edilmesi mümkün olduğu halde makinelerin pahalı parçalarının değiştirilmesini sağlamaktadır. Ayrıca makinelere mutlaka ayda bir bakım yapılması için müdürü ikna etmiştir. Birkaç ay sonra muhasebe bölümü İşletme Müdürü Ahmet Bey'e özellikle bakım giderlerinin artması nedeniyle kazançlarda gözle görülür bir azalma olduğunu söyler. Müdür Ahmet Bey dışarıdan farklı bir tamir-bakım servisini arayıp makinalara bakmasını ister. Servis elemanları gereksiz yere birçok parçanın değiştiğini, makinelerin gerekli olmadığı halde sıklıkla bakımının yapıldığını söyler. İşin içinde başteknisyen Orhan Bey'in olduğunun anlaşılması zor olmaz. Orhan Bey durumu kabul eder ve işine son verilir.

VAKA-7: Un ve küspe fabrikası olan işletme şehir dışından küspe getirmektedir. Yıllardır bu işletmede çalışan ve mal sevkiyatını yapan Sait aileden biri gibi görülmekte ve çok güvenilen bir çalışan olarak kabul edilmektedir. Sait çok güvenilir bulunduğu için artık getirdiği mallar kantardan tartılmadan geçirilmeye başlanmıştır. Sait ise her seferde başka şehirlerden getirdiği 15-20 ton küspenin 100-150 kg'lık birkaç çuvalını kendisi için yolda belirli bir yere indirmeye başlamıştır. Bu hırsızlık eylemini işletme sahipleri çok zaman sonra farketmişlerdir.

VAKA-8: Kahve üretimi yapan bir gıda firması şehir dışından toptan olarak ayda bir 5-10 ton arasında kahve çekirdeği getirmektedir. Kahve çekirdeği 50 kiloluk çuvallarda getirilmektedir. Kamyon işletmenin deposuna yanaşmakta ve çuvallar işçiler tarafından indirilmektedir. Kamyonun arka kapağı açılınca çuvallar gayet düzenli bir biçimde yüklü olarak görülmektedir. İşletmedeki tartı en fazla 100-150 kilo tartmaktadır. Bu nedenle sadece ilk indirilen çuvallar tartılmakta, en fazla 5 çuval tartılıp doğru gramajda olduğu görüldükten sonra diğerleri tartılmadan depoya indirilmektedir. Çünkü tüm

çuvalların tartılması uzun zaman almaktadır. Birgün kavhe kamyonundaki çuvallar indirilirken işletme sahibi depoya gelir. Neredeyse kamyonun yarısından fazlası indirilmiştir. İşletme sahibi yükün ortalarına denk gelen bu çuvallardan birinin tartıya konulmasını ister. Çuval 50 kilo gelmesi gerekirken 48 kilo gelir. İşletme sahibi bir çuvalın daha tartılmasını ister. Nu çuval da 48 kilo gelir. Bunun üzerine bütün çuvallar teker teker tartılır ve sonuçta 200 çuvaldan sadece 10 çuvalın 50 kilo olduğu kalanının 48 kilo olduğu anlaşılır.

VAKA-9: Bir satış elemanı bir güven sorunu nedeniyle işten çıkarıldığında elindeki malları teslim edip ayrılması istenmiştir. Plasiyer olarak sıcak satış yaptığından sorumluluğuna verilen kamyonette koliler halinde mallar bulunmaktadır. Malları teslim alan kişi kamyonete bakıp kolileri sayar ve ve malları teslim alır. Ayrılan satış elemanı ürünleri teslim ettiğine dair imza atıp işten ayrılır. Başka bir eleman kamyoneti alıp satışa çıktığında kolilerin tümünün boş olduğunu farkeder.

VAKA-10: Bir taş kömürü işletmesi kışa doğru oldukça yüklü miktarda satış yapmaktadır. Kömürün birinci ve ikinci kalite şeklinde iki türü bulunmaktadır. Muhasebeye bir kişi bakmaktadır. Satış işlemi yapıldığında müdür muhasebeciyi arayıp hangi tür kömürden, ne kadar ve nereye göndermesi gerektiğini söylemektedir. Para tahsilatı da muhasebeci tarafından yapılmaktadır.

Muhasebeci genelde az miktarda kömür satın alan müşterileri özenle seçip birinci kalite ise ikinci kaliteyi gönderip birinci kalite parası almakta ve farkı cebine koymaktadır. Bir gün bir müşteri acele olarak kömür istediğini ve hemen yükletilmesini ister. Müdür muhasebeciyi arar ve birinci kalite kömürün acil olarak yüklenmesini ister. Müşteriyi dışarıya kadar uğurlayan müdür, yüklenen kömür poşetlerinin ikinci kalite olduğunu görür. Bunun üzerine bir araştırma yapıp kömür yükleyenlerin nereye hangi kömürü bıraktığını sorgular. Daha sonra muhasebeciyi çağırır ve müşterilerin onu kalite farkı nedeniyle aradığını söyler. Muhasebeci herşeyi itiraf eder ve işine son verilir. Yasal işlem başlatılmaz.

VAKA-11: Üretim noktasından müşteriye satış yapan bir gıda üretim-satış mağazasında değişik kalite ve fiyattaki mallar paketleme biriminde tartılıp cinsine göre fiyatlanmakta ve fiyat barkodu yapıştırıldıktan sonra kasiyere yönlendirilmektedir. Kasiyer paketteki barkodu okutarak tahsilat yapmaktadır. Paketlemede çalışan bazı elemanlar tanıdıklarının mağazaya gelip pahalı malları ucuz mal fiyatı üzerinden almasını tezgâhlar. Böylece tanıdıkları geldiğinde en pahalı malı tartı cihazında en ucuz fiyatla hesaplatıp paketlenmiş ürüne yapıştırır ve ucuz fiyat üzerinden ödeme yapılmasını sağlar.