

**T.C.**  
**OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ŞİRKETLERDE HİLENİN TESPİTİ VE ÖNLENMESİ**

**Uğur KIRIK**

**(152008012)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**MUHASEBE VE DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**DANIŞMAN**  
**Doç.Dr. Kadir TUNA**

**İstanbul, Eylül 2016**

**T.C.**  
**OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ŞİRKETLERDE HİLENİN TESPİTİ VE ÖNLENMESİ**

**Uğur KIRIK**

**(152008012)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**MUHASEBE VE DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**DANIŞMAN**  
**Doç.Dr. Kadir TUNA**

**İstanbul, Eylül 2016**

T.C.

OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ŞİRKETLERDE HİLENİN TESPİTİ VE ÖNLENMESİ

Uğur KIRIK

(152008012)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

MUHASEBE VE DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :

Tezin Savunulduğu Tarih :28/09/2016

Tez Danışmanı :Doç.Dr. Kadir TUNA

Diğer Jüri Üyeleri :Doç.Dr. Ahmet Tuğrul SAVAŞ

Yrd.Doç.Dr. Turgay MÜNYAS

İSTANBUL, Eylül 2016



# ÖNSÖZ

Bu çalışmada Şirketlerde Hilenin Tespiti ve Önlenmesi incelenmektedir. Tez çalışmamı oluşturmamda başından sonuna kadar yardımlarını esirgemeyen ve danışmanlığımı yapan değerli hocam Doç.Dr. Kadir TUNA' ya katkılarından, Yüksek Lisans Eğitimim süresince ders aldığım tüm hocalarıma ve bugünlere gelmemde üzerimde çok büyük emekleri olan, Kıymetli annem Emine KIRIK, babam Hüseyin KIRIK, kardeşim Nuray KIRIK ve eşim Saliha KIRIK' a göstermiş oldukları fedakarlıklarından dolayı teşekkür ederim.

Uğur KIRIK

İstanbul, 2016

# İÇİNDEKİLER

## SAYFA NO

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
ÖZET.....	IX
SUMMARY.....	X
KISALTMALAR.....	XI
ŞEKİL LİSTESİ .....	XII
TABLO LİSTESİ .....	XIII
BÖLÜM 1.GİRİŞ VE AMAÇ .....	1
BÖLÜM 2.HİLENİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	3
2.1. HİLE TANIMLARI.....	3
2.2. HİLE KAVRAMININ İÇERDİĞİ ÖZELLİKLER .....	4
2.3. HİLE GRUPLARI .....	5
2.3.1. Çalışan Hileleri.....	6

2.3.2.	Yönetim Hileleri .....	7
2.3.3.	Yatırım Hileleri .....	8
2.3.4.	Satıcı Hileleri .....	8
2.3.5.	Müşteri Hileleri .....	8
2.4.	İŞLETME İÇİ VE DIŞI HİLELER .....	9
2.5.	KAYIT İÇİ VE KAYIT DIŞI HİLELER .....	10
2.6.	SİSTEMATİK HİLELER.....	11
2.7.	GİZLENMİŞ VE GİZLENMEMİŞ HİLELER.....	11
2.8.	İŞLETME VARLIKLARININ KİŞİSEL AMAÇLI KULLANIMI VE ZİMMETE GEÇİRİLMESİ .....	12
2.9.	YIKICI HİLELER.....	15
2.10.	RÜŞVET VE YOLSUZLUK.....	15
2.11.	HİLE YAPANLARIN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ .....	21
2.11.1.	Cinsiyet .....	21
2.11.2.	Medeni Durumu .....	23
2.11.3.	Eğitim Durumu .....	23
2.11.4.	Zekâ Düzeyi .....	24
2.11.5.	Benlik Düzeyi.....	24

2.11.6. Risk Alma Düzeyi.....	25
2.11.7. Yaş Dağılımı .....	25
2.11.8. İlgi Düzeyleri .....	26
2.11.9. Kurallara Uyma .....	26
2.11.10. Çalışma Koşulları .....	27
2.11.11. Kişilik Durumları.....	27
2.11.12. Yaşam Koşulları.....	27
2.11.13. İşletmedeki Yerleri .....	28
2.11.14. İşletme Dışı İlişkileri.....	29
2.11.15. Kişisel Kazanç Beklentileri .....	29
2.11.16. Gerçekçi Olmayan Beklentiler .....	29
<b>BÖLÜM 3.ÇALIŞANLARIN HİLE YAPMA NEDENLERİ.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1. BASKI VE MOTİVASYON UNSURU.....</b>	<b>30</b>
3.1.1. Mali İçerikli Baskılar.....	31
3.1.2. Kötü Alışkanlıklardan Doğan Baskılar .....	32
3.1.3. İşle İlgili Baskılar .....	32
<b>3.2. FIRSAT UNSURU .....</b>	<b>33</b>

3.2.1.	İç Kontrol Yapısı.....	34
3.2.2.	Hileye Fırsat Sağlayabilen Diğer Etkenler .....	34
3.3.	HAKLI GÖSTERME UNSURU .....	35
3.4.	İŞLETME ÇALIŞANLARI İLE İLGİLİ HİLE BELİRTİLERİ.....	36
3.4.1.	Muhasebe İle İlgili Hile Belirtileri.....	39
3.4.2.	Muhasebe Belge ve İşlemlerindeki Hile Belirtileri .....	40
3.4.3.	Hileli Yevmiye Kayıtları ve Belirtileri .....	41
3.4.4.	İç Kontrol Yapısı Zayıflıkları .....	46
3.4.5.	Analitik Anormallikler .....	47
3.4.6.	Üçüncü Kişiler ile İlgili Hile Belirtileri .....	50
3.4.7.	Şikâyet ve Uyarılar ile İlgili Hile Belirtileri.....	53
3.4.8.	Davranış Değişiklikleri .....	55
3.4.9.	Aşırı Yaşam Biçimi Belirtileri .....	56
3.4.10.	Yüksek ve Düşük Hile Riski İçeren Ortamlar .....	57
<b>BÖLÜM 4.ÇALIŞANLARIN YAPTIKLARI HİLE TÜRLERİ.....</b>		<b>59</b>
4.1.	DOĞRUDAN NAKİT HİLELERİ .....	59
4.2.	FATURA HİLELERİ .....	60



4.2.1.	Sahte İşlemler ile Yapılan Fatura Hileleri.....	61
4.2.2.	Var Olan Satıcılar ile Yapılan Fatura Hileleri.....	67
4.2.3.	Yandaş Olmayan Satıcılar Adına Sahte Fatura Yaratma Yoluyla Hile.....	70
4.2.4.	İşletme Kaynakları İle Kişisel Satın Almalar.....	70
4.2.5.	Fatura Hilelerinin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılması.....	72
4.3.	BORDRO HİLELERİ .....	76
4.3.1.	Hayalet Çalışan Hileleri .....	77
4.3.2.	Sahte Çalışma Saatleri ve Ücret Yaratma .....	79
4.3.3.	Prim Hileleri.....	80
4.3.4.	Bordro Hilelerinin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılması .....	81
4.4.	ÇEK HİLELERİ .....	82
4.4.1.	Sahte Çek Düzenleme Hileleri .....	83
4.4.2.	Sahte Ciro Hileleri .....	84
4.4.3.	Değiştirilmiş Çek Alacaklısı Hileleri .....	85
4.4.4.	Çek Hileleri ile İlgili Belirtiler .....	86
4.4.5.	Çek Hilelerinin Önlenmesi.....	86
4.5.	GİDER HİLELERİ.....	87

4.5.1.	Niteliği Değiştirilmiş Giderler ile İşletmeden Para Alma .....	88
4.5.2.	şişirilmif Giderler ile İşletmeden Para Alma.....	89
4.5.3.	Sahte Giderlerle İşletmeden Para Alma .....	90
4.5.4.	Tek Gider Harcaması ile İşletmeden Birden Fazla Para Alma.....	91
4.5.5.	Gider Hilelerinin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılması.....	92
4.6.	HİLELİ ÖDEMELERDE KAYIPLAR .....	94
<b>BÖLÜM 5.XYZ HASTANESİNDE UYGULAMA .....</b>		<b>95</b>
5.1.	UYGULAMANIN KONUSU VE AMACI .....	95
5.2.	UYGULAMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ .....	95
5.3.	XYZ HASTANESİNİN ORGANİZASYONU.....	95
5.4.	XYZ HASTANESİNDE HİLE TESPİTLERİ .....	96
5.4.1.	XYZ İşletmesinde Nakit Hilesi .....	96
5.4.2.	XYZ İşletmesinde Stok ve Hizmet Alım Hilesi .....	97
5.4.3.	XYZ İşletmesinde Bordro Hilesi .....	97
5.4.4.	XYZ İşletmesinde Personel Hilesi .....	98
5.4.5.	XYZ İşletmesinde Organize Bir Hile .....	99
<b>BÖLÜM 6.SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>		<b>102</b>

**KAYNAKLAR..... 107**

**ÖZGEÇMİŞ..... 112**



## ÖZET

### ŞİRKETLERDE HİLENİN TESPİTİ VE ÖNLENMESİ

Çalışanlar tarafından yapılan hilelerin, bir zincirin halkaları gibi işletmelere, işletmedeki diğer çalışanlara, işletme ile ilişkili üçüncü kişilere, dolayısıyla ülke ekonomilerine ciddi zararlar verdikleri görülmektedir. Bu nedenle çalışanlar tarafından yapılan hilelerin nasıl ve hangi yöntemlerle ortaya çıkarılacağı, çalışanları hile yapmaya iten nedenleri ve çalışan hileleri önlenmesi için işletmelerin neler yapması gerektiği sorularına ait cevaplar tezin çalışma konusunu oluşturmaktadır. Yapılan bu çalışma ile çalışan hileleri hakkında ayrıntılı bir araştırma ortaya koymak ve bu araştırma sayesinde işletmelere, yatırımcılara, işletme ile yakından ilgili üçüncü kişilere çalışan hileleri hakkında bilgi sahibi yapmaya çalışılmıştır. İşletmenin hayati fonksiyonlarını hedef alan çalışan hileleri teorik olarak ve genel bir veri taraması yapılarak incelenmiş olup, çalışan hileleri ile ilgili istatistiki araştırmalar ile örnek hile olaylarına da yer verilerek çalışan hilelerinin daha iyi anlaşılabilmesi hedeflenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Hile, İç Denetim, Çalışan Hileleri, Tespiti ve Önlenmesi

**Tarih:** Eylül 2016

## **SUMMARY**

### **REVELATION AND TRICKS IN STOCK CORPORATIONS PREVENTION OF**

Seems that tricks made by employees cause serious damage to companies like links in a chain, other employees there and third person related to them especially national economy. So, the subject of this thesis consists of the answers to questions like how and which method these tricks made by employees will be revealed, why these employees make them and what the companies should do to prevent them. This study is tried to present an intensive research and let people like investors and companies have information about tricks well that these tricks as a vital function for companies are investigated theoretically and is done general data scan by giving statistical research and sample tricks.

**Keywords:** Revelation and Prevention of Tricks

**Date:** September 2016

## KISALTMALAR

<b>ACFE</b>	: Association of Certified Fraud Examiners
<b>AICPA</b>	: American Institute of Certified Public Accountants
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>AİP</b>	: Analitik İnceleme Prosedürleri
<b>BİST</b>	: Borsa İstanbul
<b>COSO</b>	: Committee of Sponsoring Organizations
<b>CFO</b>	: Chief Financial Officer
<b>KDV</b>	: Katma Değer Vergisi
<b>PTT</b>	: Posta Telefon Telgraf
<b>PWC</b>	: Price Water House Coopers
<b>PYS</b>	: Performans Yönetim Sistemi
<b>SPK</b>	: Sermaye Piyasası Kurulu
<b>SEC</b>	: Securities and Exchange Commission
<b>TBMM</b>	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
<b>THP</b>	: Tek Düzen Hesap Planı
<b>TL</b>	: Türk Lirası
<b>TÜFE</b>	: Tüketici Fiyat Endeksi

## ŞEKİL LİSTESİ

### SAYFA NO

Şekil 2.1 Hile Sınıflandırması.....	9
Şekil 2.2 Hile Ağacı – İşletme İçi Hileler.....	10
Şekil 2.3 Hediye Ne Zaman Kabul Edilir.....	18
Şekil 2.4 Cinsiyet ve Hile (1996-2002).....	22
Şekil 2.5 Hile ve Eğitim Düzeyi (1996-2002-2004).....	24
Şekil 2.6 Hile Tutarları ve Yaşa Göre Dağılımı.....	26
Şekil 2.7 Hile Yapanlar ve İşletmedeki Yerleri (1996-2002-2004).....	28
Şekil 4.1 Nakit ve Hile İşleyişi.....	60
Şekil 4.2 Öde ve Geri Al Hilelerinde Akış Şeması.....	67
Şekil 4.3 Hileli Ödeme Tutarları 2004.....	94

# TABLO LİSTESİ

## SAYFA NO

<b>Tablo 2.1</b> Hile Grupları.....	6
<b>Tablo 2.2</b> Bankacılık Sektöründe Varlıkların Kişisel Amaçlı Kullanımı ve Zimmete Geçirilme Riskinin Değerlendirilmesi.....	14
<b>Tablo 2.3</b> Rüşvet ve Açıklamaları.....	16
<b>Tablo 2.4</b> Yolsuzluk Formülü.....	17
<b>Tablo 2.5</b> Yolsuzlukla Mücadelede Bazı Ülkelerin Yasaları.....	19
<b>Tablo 2.6</b> Yolsuzluk Algılama Endeksi 2010.....	20
<b>Tablo 2.7</b> Hile Yapanlar Faillerin Yıllara Göre Yüzdeleri.....	21
<b>Tablo 2.8</b> Hile ve Cinsiyet Raporu.....	22
<b>Tablo 3.1</b> XYZ İşletmesi Mali Analitik İnceleme Teknikleri.....	49
<b>Tablo 3.2</b> Satın Alma Hileleri.....	53
<b>Tablo 3.3</b> Yüksek ve Düşük Hile Risk Ortalamaları.....	57-58
<b>Tablo 4.1</b> Satış Sürecinde Olması Gereken Görevlerin Ayrılığı Tablosu.....	75
<b>Tablo 4.2</b> Satış İadeleri ve İskontolar İle İlgili Görevlerin Ayrılığı Tablosu.....	76
<b>Tablo 4.3</b> Bordro Sürecindeki Görevlerin Ayrılığı Tablosu.....	82
<b>Tablo 5.1</b> XYZ Hastanesi Çalışan Personel Sayısı.....	96



**Tablo 5.2** XYZ Hastanesi Çalışan Personel Eğitim Durumu.....96

**Tablo 5.3** XYZ Hastanesi Çalışan Personel Cinsiyet Dağılımı.....96



# BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ

İşletmelerde çalışanların hile yapma riski her zaman mevcuttur ve bu risk işletmelerin maddi kayıplar vermesi sonucunu doğurmaktadır. Bu kayıpların çoğu işletmelerin iç kontrol yapısındaki fark edilemeyen boşluklardan kaynaklanmaktadır. İşletmelerin rutin kontrollerle bulamayacağı bu kayıpları daha objektif bakarak bulabilmek için hile ve suistimal incelemesi yapmaları gerekmektedir.

Hilenin ortaya çıkarılmasında ve önlenmesinde sorumluluk işletme yönetimine aittir. Bu sorumluluk, finansal tabloların hata, hile ve usulsüzlükten kaynaklanan önemli yanlışlıklar içermeyecek biçimde hazırlanarak, gerçeği dürüst bir şekilde yansıtmasının sağlamak amacıyla gerekli iç kontrol sisteminin tasarlanmasını, uygulanmasını ve devam ettirilmesini, koşulların gerektirdiği muhasebe tahminlerinin yapılmasını ve uygun muhasebe politikalarının seçilmesini içermektedir. Bütün bu çabalara rağmen hilenin tamamen ortadan kaldırılmasını mümkün olmayacağı unutulmamalıdır.

Bu tez çalışmasının amacı, işletmeleri zarara uğratmak için yapılabilecek hata, hile suistimal tür ve eylemlerinin tespit edilmesidir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, hile, suistimal ve hata denetimi ile ilgili temel kavramlar, hilenin özellikleri, hilenin belirtileri ve hilenin oluşum süreci anlatılmıştır. Hilenin genel özellikleri ve ACFE raporları incelenerek çeşitli grafiklerle birlikte değerlendirilmiştir.

Üçüncü bölümde, Çalışanları hile yapmaya iten nedenler ve çalışan hilelerinin belirtileri açıklanmıştır. Hilenin oluşumu, belirtileri ve hile yapma nedenleri anlatılarak işletmelerdeki hile oluşum sürecine karşı bilgiler verilmiştir.

Dördüncü bölümde, çalışanların yapmış oldukları hile türleri ve bu hilelerin ortaya çıkarılması ve önlenmesi incelenmiştir. İşletmelerde çalışanların yapmış oldukları hile türleri ve alınması gereken önlemler üzerine çalışmalar yapılmıştır.

Beşinci bölümde, örnek bir hastane işletmesinde karşılaşılan nakit hileleri, çek hileleri, bordro hileleri ve gider hileleri incelenmiştir

Altıncı bölüm sonuç ve öneri kısmıdır. Bu bölümde elde edilen bulgular değerlendirilerek öneriler sunulmuştur.



## **BÖLÜM 2. HİLENİN TANIMIVE ÖZELLİKLERİ**

### **2.1. HİLE TANIMLARI**

Hile genel bir terimdir. Çeşitli anlamları içerir. Çeşitli insani beceriler ile birinin diğeri üzerinden yarar sağlayacağı her türlü düzenleme bu kapsama girer.Hile, kasıtlı olarak yapılan, gerçeklere, adalete, dürüstlüğe ve eşitliğe karşı aldatma, yalan söyleme ve dolandırma faaliyetidir. (Bozkurt, 2009, s. 203)

Hile kavramının toplum ve insanlar tarafından kabul görmüş tek bir tanımı yoktur. Daha çok tanımlar ülkeden ülkeye göre değişse de hilenin ana ögesinde ve temelinde, bir kişinin ya da işletmenin zarara uğramasına sebep olacak şekilde, gayri ahlaki ve dürüst olmayacak bir biçimde kişisel kazanç sağlamak için yapılan bir aldatma ve kandırma faaliyeti yatmaktadır.

Hile terimi genel olarak hırsızlık, zimmete geçirme, yolsuzluk, gizli anlaşmalar ve güvenin kötüye kullanılması gibi faaliyetleri içeren genel bir kavramdır.

Hile kişisel kazanç elde edebilmek için kasıtlı olarak yapılan, işletme sistemini hiçe sayan ve onu ihlal etmeye yönelik bir faaliyettir ve çoğu işletmelerin sistemleri bu faaliyeti durduracak şekilde dizayn edilmemiştir. (Coenen, 2008, s. 40)

Hilenin ortaya çıkarılması, yapılan bir hatanın ortaya çıkarılmasından çok daha zor olmaktadır. Çünkü hile eylemini gerçekleştiren kişi bir yandan kasıtlı olarak sistemi delerken, diğeri yandan da hile faaliyetlerini gizleme çabası içinde bulunmaktadır.

Hile yapılmasının çeşitli nedenleri vardır .Bunlardan bazıları kredi alabilme, vergi kaçırma, devlet teşviklerinden yararlanma, şirket mali performansını olduğundan fazla göstererek daha yüksek kar payı alma, kar dağıtımını yapmamak için karı düşük belirleme, karı olduğundan düşük göstererek aradaki farkı açıktan alma, kamuoyunda imaj artırma, giderler ve stokları artırarak nakdi menfaat sağlama,

tedarikçi firmalarca işletme içinde yetkililere menfaat sağlayarak alacakları yüksek gösterme gibi nedenlerdir. (Demir, 2014, s. 169)

## 2.2. HİLE KAVRAMININ İÇERDİĞİ ÖZELLİKLER

Genel olarak hile kavramında aşağıda sıralanan unsurların yer alması gerektiği kabul edilir: (Güredin, 2010, s. 134)

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

Hile eyleminin temelinde kesinlikle kurban kişinin veya işletmenin bir şekilde kasıtlı olarak aldatılması yatmaktadır.

Hile literatüründe her aşamada kendine yer bulan ve aldatma eylemine örnek gösterilen bir Charles Ponzi olayı mevcuttur. Bu bir yatırım hilesidir. Ponzi, hile eyleminin baş karhamındır. Ponzi yarattığı ortamla yatırımcılara yüksek faizler söz vererek para toplamaya başlamıştır. Ancak;

- Söz verdiği yatırımları hiçbir zaman yapmamıştır.
- Başlangıç aşamalarında söz verdiği olağan tutarların üzerinde olan faizleri ödemiştir.

Bu topladığı paraların bir kısmını faiz olarak geriye vermiştir. Yatırımcı böylece faizini aldığını görmüş ve Ponzi'ye güvenmeye başlamıştır. Böylece daha fazla para yatırmış ve çevresindeki kişileri de yatırım konusunda isteklendirmiştir. Sonuçta, Ponzi yatırımcılara 20 milyon USD dolandırmıştır. (Bozkurt, 2009, s. 204)

Ülkemizde bu tür yatırım hileleri ne yazık ki son 20-25 yılda ve daha yüksek meblağlarda sıkça görülmüştür.

Yukarıda verilen örnek vakada, aldatma eylemi önemli bir yer tutmaktadır ve mağdurların güvenleri kazanılarak, yüksek düzeyde para kazanma hırsları tetiklenmektedir.

Güven unsuru, hile eylemi için çok önemli bir unsurdur. Güven, hile eyleminin başarılı sonuçlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Aşağıda verilen örnek vakada Güven unsurunun nedenli etkili olduğunu daha iyi anlayabileceğiz, (Fiktret, 2013, s. 29)

Örnek; Banka çalışanları için yapılan eğitimlerde banka çalışanlarına verilen notlar arasında, Bankaya iki kişinin geldiğini varsayalım, kişilerin ikisi de erkektir. Bunlardan bir tanesi son derece düzgün giyimli ve tam bir iş adamı görüntüsü vermektedir. Diğeri ise çok biçimsiz bir kıyafete sahip olup, elinde bir motosiklet kaskı bulunmaktadır. Çalışanlara bu aşamada bankaya gelen iki kişinin hangisinin hile yapma olasılığının fazla olduğu sorulmaktadır. Verilen yanıt şüphesiz ki elinde motor kaskı olan kişi olarak cevaplamışlardır. (Özdemir, 2013, s. 33)

Örnek vakadan anlaşılacağı üzere banka çalışanlarının görüntüye bakarak, iyi giyimli olan kişiye güvenilecek ve hile eyleminin yapılmasını kolaylaştıracaktır.

### **2.3. HİLE GRUPLARI**

Günümüz dünyasında ve iş hayatında yapılmış veya yapılabilecek hilelerin tümünü kayıt altına almak veya sınıflandırmak son derece zordur. Bunun nedeni, yeni bir hile türünün ortaya çıkmasında insan zihninin önemli rol oynamasıdır. İnsan yaratıcılığının sınırının olmadığı düşünüldüğünde, neyle karşı karşıya olunduğu ve işin zorluğu açıkça ortaya çıkmaktadır.

Bu nedenle hile ilgili araştırmalar ve çalışmalar yapan bilim adamları, hileye karşı savaş verenlere, başarılı olabilmeleri için ‘aynen bir hilekâr gibi düşünmeleri’ gerektiğini ön görmektedir. (Bozkurt, 2009, s. 206)

**Tablo 2.1.** Hile Grupları

Hile Türü	Kurban	Hileyi Yapan	Açıklama
Çalışan Hileleri	İşveren	Çalışanlar	Çalışan hile yapar.
Yönetim Hileleri	Finansal Tablo Kullancıları	Tepe Yöneticileri	Finansal tablolar olduğundan farklı gösterilir.
Yatırım Hileleri	Yatırımcılar	Bireyler	Yatırıma para yatırılır.
Satıcı Hileleri	Alım Yapan İşletme	Satıcılar	Fiyatlar şişirilir sevk olmadan para alınır
Müşteri Hileleri	Satış Yapan İşletme	Müşteriler	Satıcı aldatılır.

(Yıldız,Baskan, 2014, s. 3)

### 2.3.1. Çalışan Hileleri

Çalışan hileleri, zimmet yoluyla hırsızlık veya mesleki hileler olarak da isimlendirilmektedir. Genel olarak bir çalışanın, işletmenin varlıklarına el koyarak veya kural dışı kullanarak işvereni dolandırmasıdır. Çalışan hileleri, doğrudan veya dolaylı olarak yapılabilmektedir.

- Doğrudan yapılan hilelerde; Çalışan, işletmeden nakit para, stok, demirbaş ve buna benzer varlıkları çalmaktadır. Bu işlemi bir hayalet işletme oluşturarak yapabilmektedir. Örneğin hayali işletmesi aracılığı ile emtia ve hizmetin teslim ve itfasının gerçekleştirilmeden, gerçekleşmiş gibi göstermekte, bunların tahsilatını yapabilmektedir. Doğrudan yapılan hilelerde bir üçüncü taraf bulunmamaktadır. Çalınan varlık doğrudan işletme çalışanın şahsi nam ve hesabına intikal etmektedir.
- Dolaylı hilelerde; Arada üçüncü bir taraf bulunmaktadır. Çalışan, işletmesi aracılığı ile ilgili satıcılara veya müşterilere bir yarar sağlamak ve onlardan rüşvet almaktadır. Bu yolla, satıcılardan yüksek fiyatla mal alınmakta, mallar eksik teslim edilmekte veya hiç alınmamakta ya da düşük kaliteli mal alımı yapılabilmektedir. Müşterilere düşük fiyatla mal satılmakta veya fazla mal teslimatı yapılabilmektedir. Sağlana bu fayda daha sonra bir şekilde mağdur olan işletmeye ödetilmektedir. (Kaval, 2008, s. 33)

Çalışan hileleri doğrudan ve dolaylı olarak yapılmaktadır. Genellikle işletme varlıklarını kendi nam ve hesaplarına geçirme yöntemini kullanmaktadırlar.

### **2.3.2. Yönetim Hileleri**

İşletme içinde yapılan çok önemli hile türlerinden biridir. Hileli Finansal Raporlama şeklinde de isimlendirilebilir. Bu tür hileler çoğunlukla büyük tutarlarda zararın doğmasına neden olmaktadır. Yönetim hileleri genellikle tepe yöneticileri tarafından, işletmenin finansal tabloları ile oynanması veya değiştirilmesi şeklinde yapılmaktadır. Bunlar işletmenin finansal tablolarında yapılan sahtecilik eylemleridir. (Bozkurt, 2009, s. 207)

Yönetim hilelerinde, İşletme yönetiminin öncelikli hedefleri, kredibilitreyi artırmak, borsada işlem gören hisse senedi fiyatlarını yükseltmek, hisse başına düşen karı artırmak ve işletmenin toplum nezdindeki değerini ve itibarını yükselterek muhasebe hileleri yapabilmektedir. Bu sayede işletmelerin finansal tabloları olduğundan iyi gösterilecek ve bir takım avantajlar sağlamış olacaklardır. (Çatıkkaş, 2010, s. 146)

Bu yolla işletmenin durumu;

- Olduğundan iyi veya
- Olduğundan kötü gösterilmektedir.

Bu aşamada kurbanlar çoğunlukla işletme ile ilgili olan taraflardır. Özellikle yatırımcılar, kredi verenler ve devlet kurumları hedef alınmaktadır.

Diğer taraftan, yöneticiler işletmeyi olduğundan iyi göstererek, konumlarını güçlendirmekte, bu yolla çeşitli ödül veya ikramiyeler almaktadır.

Yönetim hileleri çok kapsamlı ve günümüzde çok önemli sorunlara neden olan bir hile türüdür. Örneğin yakın bir zamanda yaşanan Enron Skandalı, yönetim hilelerine ciddi bir örnek olarak verilebilir. (Yıldız,Baskan, 2014, s. 3)



### **2.3.3. Yatırım Hileleri**

Hile türlerinden biri olan yatırım hileleri, hileli vaatlerde bulunup, gerçekleri olduğundan farklı göstermek suretiyle yatırımcıların birikimlerini haksız biçimde ele geçirmeye yönelik gerçekleştirilen eylemlerdir. (Kula, 2008, s. 64)

Bu hileler kişilerin tüm yaşamlarına ilişkin birikimlerini bir anda ve tamamen yok edebilen türde olduklarından son derece önemlidir. Toplumca bu tür hilelerin hangi şekillerde gerçekleştirilebildiğinin, bu hilelere ilişkin ortada gerekli kanıt bulunmasa da bazı noktalarda sorunlar olabileceğini ortaya koyan belirtilerin kırmızı bayrakların neler olduğunun ve bu tür hilelerden korunabilmek için dikkat edilmesi gereken noktaların bilinmesi, bu hileler nedeniyle oluşan zararların mümkün olduğunca azaltılabilmesi açısından oldukça önemlidir. (Çubukçu, 2009, s. 113)

### **2.3.4. Satıcı Hileleri**

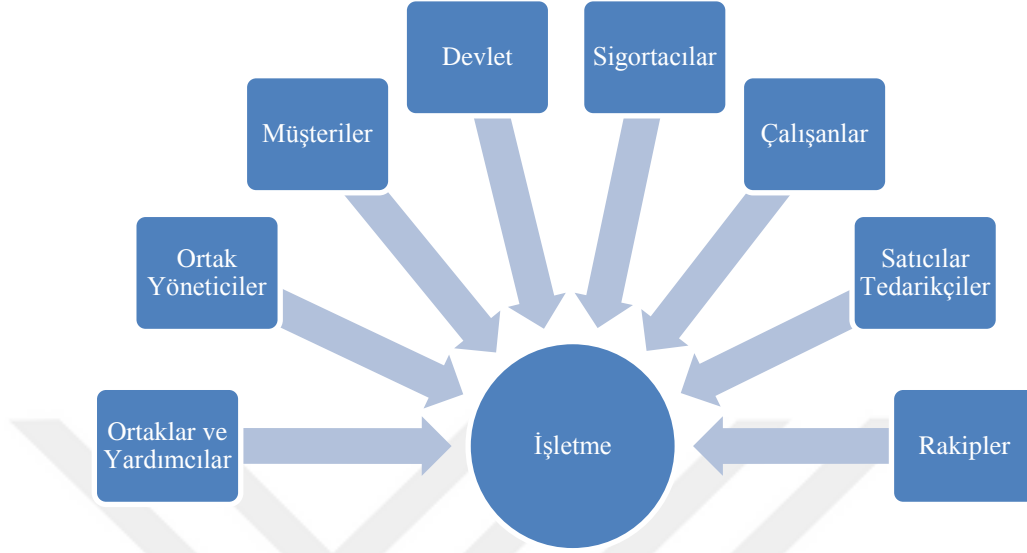
İşletmeye emtia ve hizmet teslim ve ifasında bulunan satıcıların, yaptıkları hilelerdir. Satıcı hileleri, satıcının tek başına veya işletmeden bir çalışan ile işbirliği yapması sonucu gerçekleşmektedir. Satıcı, işletmeye yüksek tutarlı satış yapmakta iken kalitesi düşük emtia satmakta, eksik mal teslim etmekte veya hiç etmemektedir. Satıcı hileleri tüm dünyada özellikle kamu kurum ve kuruluşlarına yönelik sıkça rastlanan bir hile türüdür. (Açık, 2012, s. 351)

Satıcı hileleri, işletmeye emtia ve hizmet satan satıcılar tarafından yapılan hilelerdir. Genel olarak satıcı hileleri tek başına yapılamamaktadır, işletme içinden çalışan ile işbirliği içerisinde girilerek gerçekleştirilir.

### **2.3.5. Müşteri Hileleri**

Müşterilerin mal veya hizmet satın aldıkları işletmelere karşı yaptıkları hilelerdir. Müşterilerin tek başına veya işletme içinden bir çalışanla yaptığı işbirliği neticesinde gerçekleşmektedir. (Erkan, 2012, s. 55)

**Şekil 2.1.** Hile Sınıflandırması



(Bozkurt, 2009, s. 208)

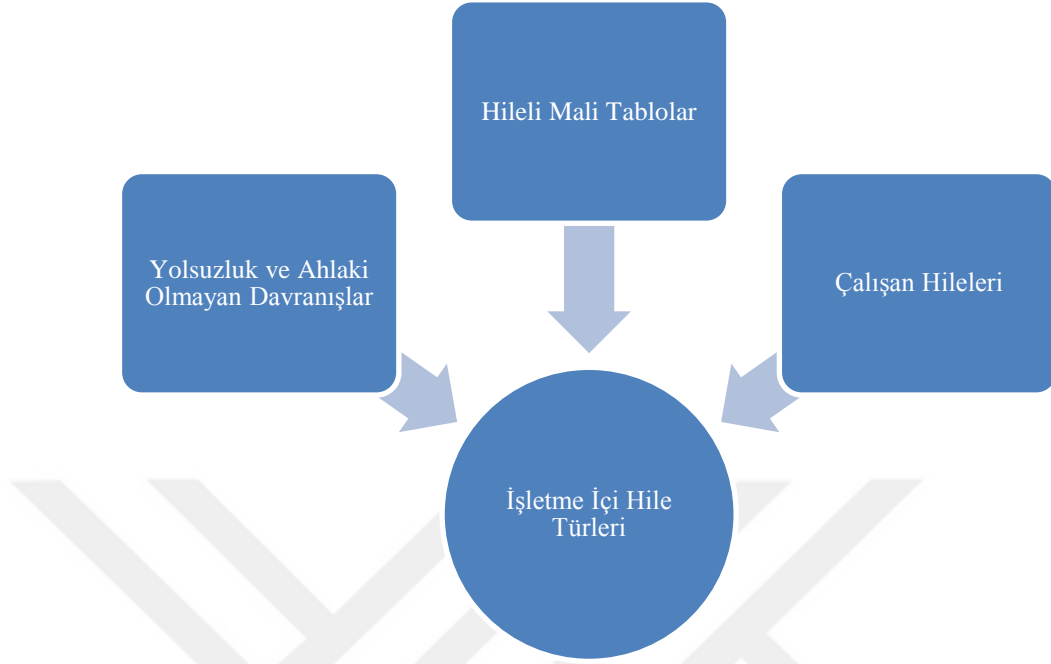
## **2.4. İŞLETME İÇİ VE DIŞI HİLELER**

İşletmede bulunan bir çalışan tarafından yapılan hileler, İşletme İçi Hileler olarak tanımlanmaktadır. İşletme çalışanın bir şekilde varlıklara erişim olanağının bulunması ile meydana gelmektedir. (Dinçer, 1999, s. 77)

Çalışanları iş memnuniyeti de işletme içi hilelerin oluşmasında önemli rol oynamaktadır. İş memnuniyetini etkilediği düşünülen işletme içi faktörlerden iletişimin açıklığı, arkadaşlık ilişkileri, terfi olanakları, yönetim tarzı ve adil olmayan ücret sistemi şeklinde unsurları bahane eden çalışan işletme içi hile yapmaya meğillenmektedir. (Web-1)

Ayrıca yönetimin mali tabloları kendi istediği şekilde müdahale etmesi de işletme içi hile olarak nitelendirilebilir.

**Şekil 2.2.** Hile Ağacı – İşletme İçi Hileler



(Bozkurt, 2009, s. 210)

## **2.5. KAYIT İÇİ VE KAYIT DIŞI HİLELER**

İşletme içinde ve özellikle muhasebe kayıt ortamında yapılan hilelerdir. Çalınan veya haksız bir biçimde kullanılan işletme varlıkları kayıt ortamında bulunmakta ve yapılan hileli kayıtlar aracılığı ile gizlenmeye çalışılmaktadır. Örnek olarak, Kasadan para veya depodan mal çalınması, hayali satıcı veya çalışan yaratılarak, ona ödenen paranın el değiştirmesi sonucunu ortaya çıkartmıştır. (Çömlekçi, 2001, s. 25)

Benzin istasyonunda yapılan bir denetim incelemesi sırasında, veznedar kasadan 500 TL çalıp, bu parayı bir müşterinin kayıtlarına kredili satış olarak aktarmıştır. Bu vakada muhasebe kayıtları üzerinde oynama yapılarak, zarar borçluya aktarılmıştır. İşletmenin satışları, envanteri ve karı etkilenmemiştir. İşletme açısından sadece nakit kaybına sebep olmuştur. (Bozkurt, 2009, s. 211)

Kayıt dışı hile, işletme için yapılan alımlarda fatura almamak, alınan faturayı muhasebe kayıtlarına alınmaması yada işletmeden yapılan satışların bir kısmının

faturasız olarak yapılmasıdır. Kayıt dışı işlemler genellikle satış gelirlerini gerçekten daha az göstermek maksadıyla yapılmaktadır.

## **2.6. SİSTEMATİK HİLELER**

Devamlılık gösteren hilelere ise Sistematik Hileler adı verilmektedir. Bu tür hileleri yapan kişiler yaptıklarını gizlemek durumundadırlar. Bu tür gizleme eylemleri işletme içinde, çoğunlukla muhasebe kayıtları üzerinde olmaktadır. Diğer taraftan olayda rüşvet eylemi varsa, bu durum satıcı ile hilekar arasında gizlenmektedir. (Bozkurt, 2012, s. 212)

Süreklilik arz eden hile türleri olarak nitelendirilebilir, Örnek olarak işletmede çalışan personelin yemek ve gider fişlerini harcama yaptığı tutardan fazla göstererek işletmeden ödenek almasıdır. Bu tür hileler genellikle devamlılık arz ettiğinden dolayı, sistematik hilelere örnek teşkil etmektedir.

## **2.7. GİZLENMİŞ VE GİZLENMEMİŞ HİLELER**

İşletmelerde yapılan hilelerin temelinde olayın ortaya çıkmaması için bir şekilde hilekâr tarafından gizlenmesi mantığı bulunmaktadır. Ancak bazı hileler yapıldıktan sonra hilekâr tarafından gizlenmektedir. Bunun olası nedenleri aşağıda sıralanmıştır.

- Hilekâr, bir kerelik veya vur kaç türünden bir hile planlar ve yaşamının geri kalan kısmında bu olayı saklamaya niyetlenir.
- Dolandırılan işletmenin kayıtları, hünere veya zamana sahip olmadığından dolayı gizleme eylemine gerek kalmaz.
- Hilekâr, kayıtlara gerekli erişime, hünere veya zamana sahip olmadığından dolayı gizleme mümkün olmaz.
- Dolandırılan işletme, sahtekârlığı bağışladığından veya bağışlayacağı bilindiğinden dolayı gizleme gereksinimi duyulmaz.
- Hile yapan, gizleme eylemini gerçekleştirecek zekâyâ sahip değildir. Bunun yanında yaptığı hilenin başkaları tarafından ortaya

çıkartılmayacağını düşünecek kadar aptal ve ahmak olabilir. (Bayraklı H. H., 2011, s. 47)

Diğer taraftan bir kişinin yaptığı hileyi gizlemek için fazla çaba harcaması onun suçunun kanıtı olarak nitelendirilebilir. Karmaşık bir hileyi çözmeye çalışılırken, bu nokta dikkate alınması gereken bir unsurdur. Çok karmaşık biçimlerde kayda alınan muhasebe hareketleri buna örnek gösterilebilir.

Hile yapıldıktan sonra, yapan tarafından bir şekilde ortaya çıkma ihtimali azaltılmaya çalışılıyorsa, bunları gizlenmiş hile olarak nitelendiririz. Yapılan hilelerin %80'i gizlenmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla kayıtlar değiştirilmekte veya gerçekler saptırılarak sunulmaya çalışılmaktadır. (Bozkurt, 2009, s. 211)

## **2.8. İŞLETME VARLIKLARININ KİŞİSEL AMAÇLI KULLANIMI VE ZİMMETE GEÇİRİLMESİ**

Özellikle işletme çalışanlarının yaptıkları hileleri bir 'Hile Ağacı' biçiminde şekillendiren ACFE, işletme varlıklarının kişisel amaçlı kullanım biçimini, ana kollardan biri olarak kabul etmektedir. İşletme varlıklarının kişisel amaçlı kullanımı aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır. (Web-2, 2002)

Bir çalışanın işletmenin varlıklarını çalması veya kendi yararı doğrultusunda haksız bir biçimde kullanmasıdır. İşletme varlıklarının kişisel amaçlı kullanımı üç farklı aşamada ve biçimde gerçekleştirilmektedir. (Bozkurt, 2009, s. 213)

- Varlıkların İşletmeye Erişmesinde Önce; Bu süreçte hırsızlık, herhangi bir varlığa işletmeye veya kayıtlara erişmeden önce el konulması şeklinde yapılmaktadır. Örneğin yapılan nakit tahsilat kayıtlara alınmadan kendi nam ve hesabına alınması veya yapılan bir satış kayıtlara alınmadan, satış tutarını kendi zimmetine geçirmesidir.
- Varlık İşletmedeyken: İşletmenin kayıtlarında gözükken varlıklar üzerinde yapılan hilelerdir. Örneğin, kasada bulunan mevcut nakit para veya depoda bulunan emtia ve stokların çalınması.

- Varlığı İşletmeyi Terk Etmesinden Sonra: işletmeden bir biçimde giden varlıklar üzerinde hile yapılmasıdır. Örneğin, satılan emtia üzerinden hırsızlık yapılmakta, sahte satıcılara veya hayalet çalışanlara ödemeler kendi hesabına aktarmasıdır. (Bozkurt, 2009, s. 213)

Varlıkların kişisel amaçlı kullanımı veya zimmete geçirilmesi vakalarında hilekar, işletmenin varlıklarını doğrudan kendisine fayda sağlayacak şekilde ele geçirir. Bir işletmenin dönen varlıkları ve duran varlıkları, çalışanlar, müşteriler veya tedarikçiler tarafından zimmete geçirilebilir. İşletmeler varlıklarını koruyacak kontrol sistemi oluşturarak varlıklarının güvenliğini sağlamalıdır. Genel olarak incelenecek olursa kişisel amaçlı kullanım ve zimmete geçirme şu şekillerde ortaya çıkabilmektedir. (Özkul, 2011, s. 71)

- Çalışanlar tarafından
- Çalışanların tedarikçiler veya üçüncü kişiler ile yaptıkları işbirlikleri sonucunda
- Tedarikçiler tarafından
- Müşteriler tarafından

Bu riskler karşısında korunmak yalnızca fiziksel güvenlik tedbirlerini içermez, aynı zamanda sistemli önleyici kontrollerde gereklidir. Örneğin, stokların fiziksel olarak sayılması ile defteri kebirin mutabakatı yapılmalıdır. Akıllı bir hilekarın bazı kontrollerden korunmayı veya hileyi önlemek için tasarlananları düşünebileceğini aklımızdan da çıkarmamak gerekir (Kiracı, 2004, s. 62)

**Tablo 2.2.** Bankacılık Sektöründe Varlıkların Kişisel Amaçlı Kullanımı ve Zimmete Geçirme Riskinin Değerlendirilmesi

Birimdeki Roller	Gerçekleşme Olasılığı	Finansal Kaybın Önemliliği	İtibar Kaybının Önemliliği	Ortalama Ağırlık
Veznedar				
Kredi Açanlar				
Satın Alma Görevlileri				
Para Aktarımı Yapanlar				
Muhasebeciler				
Operasyon Yöneticileri				
Yazı İşleri				
Veri Giriş Elemanları				
Program Analistleri				
Sistem Programcıları				
Üst Yönetim				

(Özkul, 2011, s. 71)

- Risk Düzeyi:3 Yüksek
- Risk Düzeyi:2 Orta
- Risk Düzeyi:1 Düşük

Tablo 2.2'e göre zimmetleme ve kişisel amaçlı kullanım riski yüksek, orta veya düşük düzeyde belirlenebilir. Görüldüğü üzere risk düzeyi belirlenirken sadece finansal kaybın önemliliği gibi kantitatif faktörler kullanılmaz. Son yıllarda yaşanan finansal skandallar sonrasında işletmelerin itibar kaybının ne denli önemli olduğu açık bir şekilde ortadadır. Bu sürecin uygulanmasında temel amaç, zimmetleme fırsatlarını asgari düzeye indirmektedir. (Özdemir, 2013, s. 33)

## 2.9. YIKICI HİLELER

Bu türde bir hile sınıflandırmasında, yapılan hilenin oluşturduğu zararın işletme yapısı üzerindeki etki düzeyi esas alınmaktadır. Bir hilenin yarattığı sonuç, işletmede çok önemli düzeyde kalıcı etkilere neden olmaktaysa bunlara Yıkıcı Hileler adı verilmektedir. (Bozkurt, 2009, s. 214)

Bir hile aşağıdaki sonuçları doğuruyorsa, Yıkıcı olarak kabul edilmektedir.

- İflas veya tasfiye sürecine girme,
- Bir yıllık karın veya daha fazlasının kaybedilmesi,
- Hisse değerlerinin çökmesi veya borsada büyük dalgalanmalar oluşması,
- Bir veya daha fazla kıdemli yöneticinin bir suçtan dolayı tutuklanması,
- Ortaklık yapısının değişme zorunda kalması,
- İşletmenin çalışma izninin iptal edilmesi,
- İşletmenin güvenilirliğinin ortadan kalkması.

## 2.10. RÜŞVET VE YOLSUZLUK

Bu aşamada, hile eyleminin çıktısı veya neması olarak kabul edilebilecek rüşvet alma olayı üzerinde kısaca durmakta yarar bulunmaktadır. Rüşvet ile yolsuzluk ve ahlaki olmayan davranışlar aynı noktada buluşmaktadır. Çalışan ahlaki olmayan bir davranış sonucunda rüşvet almakta veya rüşvet rüşvet önerisi ile ahlaki olmayan davranışa yönelmektedir. (Bozkurt, 2009, s. 214)

Rüşvet, bir kişinin kendi lehinde bir işlemin sürmesi veya bir karar alınmasını sağlamak amacıyla, bir kişiye para veya benzeri bir şeyi vermesidir.



**Tablo 2.3. Rüşvet ve Açıklamaları**

<b>Rüşvetin Biçimi</b>	<b>Ayrıntıları</b>
Nakit	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Doğrudan kişiye verilir.</li><li>✓ Rüşvet alanın borcunu kapatmak amacıyla 3.kişiye verilir.</li><li>✓ Rüşvet alana bir yarar sağlaması amacıyla 3.kişilere verilir,</li><li>✓ Rüşvet alanın ağırlanması amacıyla 3.kişilere verilir.</li></ul>
Çek	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Yukarıdaki aşamaların aynısı</li></ul>
Ortaklık	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Rüşvet verenin firmasından pay verilir.</li><li>✓ Başka bir halka açık işletmeden hisse verilir.</li></ul>
Politik Katkı	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Doğrudan veya dolaylı olarak sağlar.</li></ul>
Gizli Bilgi	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rüşvet alanın işlemde kar elde etmesini sağlar.</li></ul>
Kredi Kartı	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rüşvet veren tarafından rüşvet alanın kullanımına verilir.</li></ul>
Evle ilgili Araçlar	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mobilya veya buna benzer eşyalar verilir.</li></ul>
Okul Ücreti	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rüşvet alanın çocukları için verilir.</li></ul>
Saat ve Mücevherat	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rüşvet alana veya aile bireyelerine verilir.</li></ul>
İskontolu Hizmetler	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rüşvet veren işletme tarafından sağlanan hizmetlerdir.</li></ul>
Hediye Çekleri veya Fişleri	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Lüks mağazalarda kullanılır.</li></ul>
Gelecekte İşe Alma Sözü	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Çalışanı yolsuzluğa itmek için kullanılır.</li></ul>
Rüşvet Alanın Yakınına İşe Alınması	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Yolsuzluğa iten diğer bir neden.</li></ul>
Şiddet Yoluyla Tehdit	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Organize suçlarda kullanılır.</li></ul>
Karşılıksız Seyahat Olanakları	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rüşvet alanı seyahate gönderilir.</li></ul>

(Güredin, 2010, s. 134)

Yolsuzluk, ufak rüşvetten büyük çaplı yolsuzluklara kadar geniş aralıktaki faaliyetleri içerir. Yolsuzluğun birçok tanımı bulunmaktadır. Uluslar arası Şeffaflık Örgütü (Transparency International)' na göre yolsuzluk, kamu görevlilerinin kişisel

kazanımlar için kötüye kullanılması anlamına gelmektedir. Ancak bu tanım özel sektörü kapsamadığı için, emanet edilmiş gücün özel kazanımlar için kullanılması olarak güncellendi. (Chaikin, 2009, s. 8)

Asya Katılım Bankası Anti Yolsuzluk politikasına göre yolsuzluk, uygunsuz ve yasal olmayan biçimde kendine kazanç ve menfaat sağlamak veya yetkisini kötüye kullanarak başkasına kazanç sağlamaktır. (Özkul, 2011, s. 73)

Kore Cumhuriyeti Anti Yolsuzluk kanununa göre yolsuzluk davranışı, herhangi bir kamu görevlisinin yetkisini kötüye kullanması veya görevi ile ilgili düzenlemeleri ve yasaları ihlal ederek kendine veya üçüncü kişilere çeşitli kazanç sağlamasıdır. (Özkul, 2011, s. 73)

1996 yılında Dünya Bankası' nın yayınladığı yolsuzluğun önlenmesinde 'Yüksek Denetim Kurumlarının (Supreme Audit Institutions, SAIs) Önemi' yayınında yolsuzluk dinamikleri kullanılarak aşağıdaki model geliştirilmiştir. (Web-3)

**Tablo 2.4.** Yolsuzluk Formülü

$$\text{Yolsuzluk} = (\text{Tekel Gücü} + \text{Takdir Yetkisi}) - \text{Hesap Verilebilirlik}$$

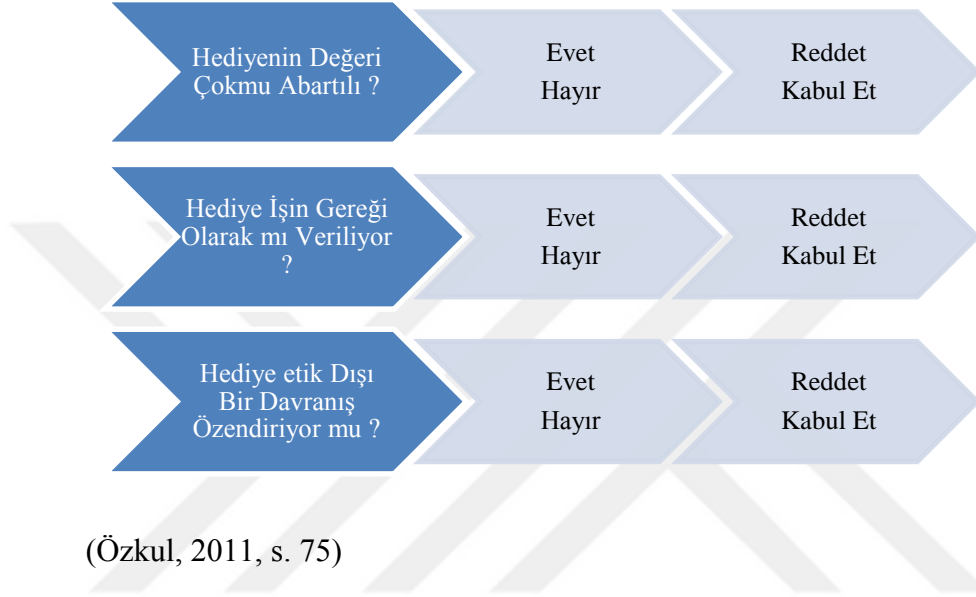
(Web-3)

Bu modeli bir teraziye benzetecek olursak, sahip olunan gücün ve takdir yetkisinin ağırlığı, hesap verilebilirlik ile aynı niceliğe sahip olmalıdır. Bu denge sağlanamadığı takdirde, diğer bir deyişle gücün ve takdir yetkisinin, hesap verilebilirliğin üzerinde olması halinde aradaki fark kadar yolsuzluk vardır. (Özkul, 2011, s. 74)

Amerika' da Yolsuzluk ve Rüşveti Önleme Kanunu, Amerikan işletmelerine ve işletmelerin yabancı bağlı kuruluşlarına, kamu görevlilerinden dolayı veya doğrudan rüşvet almalarını yasaklamıştır. Bunun yanı sıra FCPA, para veya değerli herhangi bir şey ödenmesine, teklif edilmesine veya ödemek üzere söz verilmesine izin vermemektedir. Bahsi geçen değerli herhangi bir şey tanımı nakit, seyahat, hediye, iş

fırsatı, vergi indirimini kapsayabilir. (Web-4) IFAC'ın profesyonel muhasebeciler için hazırladığı ' Revize Edilmiş Etik Kodlarında' işletmenin çalışanına verilen bir hediyein etik açıdan kabul edilebilirliğini, bir anlamda rüşvet olarak tanımlanıp tanımlanamayacağını belirleyen etkenler verilmiştir.

**Şekil 2.3. Hediye Ne Zaman Kabul Edilir?**



Bu durum, diğer ülkelerin rüşvet ve yolsuzluk karşıtı hükümlerine göre de benzer şekildedir. 100' den fazla ülke, Birleşmiş Milletler Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesini imzalamıştır. Ayrıca bazı ülkeler kendi içlerinde de yolsuzlukla mücadele eden bazı düzenlemeler yapmıştır Bu ülkeler ve yaptıkları yasa düzenlemeleri Tablo 2.5'te sıralanmıştır.

**Tablo 2.5.** Yolsuzlukla Mücadelede Bazı Ülkelerin Yasaları

Ülke Adı	Kanun Adı	Kanun Yılı
Türkiye	Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklar Mücadele Kanunu	19/04/1990
Türkiye	Etkin Yönetim ve Yolsuzluklarla Mücadele Yönlendirme Komitesi	16/05/2001
Türkiye	Bilgi Edinme Hakkı Yasası	24/04/2004
ABD	Bilgi Serbestisi Kanunu	1966
ABD	Gün Işığında Yönetim Kanunu	1976
Arjantin	Yolsuzlukla Mücadele Ofisi Kanunu	1999
Avustralya	İhbar Edenleri Koruma Kanunu	1992
Bulgaristan	Sayıştay Kanunu	2001
Filipinler	Ombudsman Kanunu	1989
Güney Afrika	Üst Düzey Yöneticiler Etik Kanunu	1998
Hırvatistan	Yolsuzluk ve Organize Suçları Önleme Kanunu	2001
İngiltere	Kamu Görevlilerine Yönelik Uluslar arası Davranış Kuralları	1996
İrlanda	Bilgiye Erişim Kanunu	1997
İsrail	İç Denetim Kanunu	2002
Kanada	Milletvekilleri Dürüstlük Kanunu	1994
Kenya	Yolsuzlukla Mücadele Kanunu	1993
Norveç	Kamu Görevlileri Kanunu	1983
Malta	Yolsuzlukla Mücadele Daimi Komisyonu Kanunu	1988
Yunanistan	Ombudsman Kanunu	1997

(Web-5, 2004)

Rüşvet ve yolsuzluk bulunduğu ülkede meydana gelebileceği gibi faaliyet gösterdiği diğer ülkelerde de meydana gelebilir. Ülke dışarısında faaliyetleri olan bu işletmeler, hile riski yönetim programı oluştururken buldukları ülkenin rüşvet ve yolsuzluk karşıtı hukuk kurallarına uymalıdır. Uluslar arası Şeffaflık Örgütü, yolsuzluk karşıtı politikalar güderek işletmelerde ve hükümetlerde şeffaflığa odaklanmıştır. (Özkul, 2011, s. 75)

Bu örgüt, her yıl, ‘Yıllık Yolsuzluk Algılama Endeksi’ yayınlamakta ve ülkelerin yolsuzluk seviyelerini bu endekse göre ortaya koymaktadır. 2010 Yılında dünya çapında 178 Ülkeyi kapsayan endeks, 13 uzmanlık anketini içermektedir. Bu endeks, ülkelere yolsuzluğa ve rüşvete kapalı oluşlarına göre 0 ile 10 arasında puan vermektedir. 10 puan yolsuzluk ve rüşvet algısı düşük ve şeffaflık algısı yüksek ülkeyi göstermektedir.

**Tablo 2.6.** Yolsuzluk Algılama Endeksi 2010

Sıralama	Ülke	Yolsuzluk Algılama Endeksi
1	Danimarka	9.3
2	Yeni Zelanda	9.3
3	Singapur	9.3
4	Finlandiya	9.2
5	İsviçre	9.2
6	Kanada	8.9
7	Hollanda	8.8
8	Avustralya	8.7
9	İsveç	8.7
10	Norveç	8.6
11	İzlanda	8.5
12	Lüksemburg	8.5
13	Hong Kong	8.4
16	Almanya	7.9
18	Japonya	7.8
20	İngiltere	7.6
23	Amerika	7.1
25	Fransa	6.8
29	Birleşik Arap Emirlikleri	6.3
52	Suudi Arabistan	4.7
56	Türkiye	4.4
67	İtalya	3.9
99	Mısır	3.1
176	Afganistan	1.4
178	Somali	1.1

(Özkuş, 2011, s. 76)

Yukarıda verilen 2010 yılı verilerinde göre, rüşvet ve yolsuzluğa en kapalı ülkeler 9.3 puanla Danimarka, Yeni Zelanda ve Singapur olurken, onu 9.2 puanla, Finlandiya ve İsveç izlemektedir. Türkiye ise 4.4 puanla 56.sırayı Malezya ve Namibiya ile paylaşmaktadır. Dünyanın rüşvet yolsuzluk haritasına bakıldığında, Meksika ve tüm Güney Amerika ülkeleri ile Afrika, eski Doğu Bloğu ülkeleri ve Japonya hariç tüm Asya ülkeleri yolsuzluğun en yoğun olduğu bölgeler olarak görülmektedir. Gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerin bu bölgelerde yer alması, ekonomik güçsüzlüğün yolsuzlukla paralel olduğu algısını uyandırmaktadır. (Web-6, 2016)

## 2.11. HİLE YAPANLARIN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ

Herhangi bir olayı net olarak algılayabilmek için, onun neye benzediğini ilmek gerekmektedir. Hilelerin farklı biçimlerde meydana geldiği, çok çeşitli işletme yapıları, Muhasebe sistemleri ve belgeleme biçimleri bulunmaktadır. Hile ile savaşta görev alanların karşılaşacağı ilk aşama, hile belirtilerinin anlaşılabilmesi ve ortaya çıkartılmasıdır. Bu aşamadan sonra gerekirse ayrıntılı araştırmaya gidilmektedir. (Çatıkkaş, 2010, s. 146)

Hilenin ortaya çıkarılmasında ilgililerin dikkate almaları gereken unsurlardan biri, hile yapan kişilerin taşıdıkları veya bünyelerinde barındırdıkları özelliklerdir. Buna hile yapmanın karakteristik özellikleri adı verilmektedir. Uzun yıllar boyunca karşılaşılan örnekler üzerinde yapılan araştırmalar ve hile eylemi sonucu yakalananlar ile yapılan araştırmalar %100 kesinlikte olmasa da bir Hilekâr Profili ortaya koymaktadır.

**Tablo 2.7.** Hile Yapan Faillerin Yıllara Göre Yüzdeleri

FAİLLER	2010	2012	2014
ÇALIŞAN	% 42,10	% 41,60	% 42,00
YÖNETİCİ	% 41,00	% 37,50	% 36,20
İŞLETME SAHİBİ	% 16,90	% 17,60	% 18,60
DİĞER	%	% 3,20	% 3,20

(Web-7, 2015)

### 2.11.1. Cinsiyet

ACFE'nin 1996 ve 2002 yıllarına ait hile raporları ve diğer benzer kuruluşların yaptığı araştırmalar, hile yapan işletme çalışanlarının cinsiyetleri açısından önemli sonuçlar ortaya koymuştur. Buna göre 1996 raporunda, hile yapan işletme çalışanlarının  $\frac{3}{4}$  'ünün cinsiyetinin erkek olduğu tespit edilmiştir. (Bozkurt, 2009, s. 219)

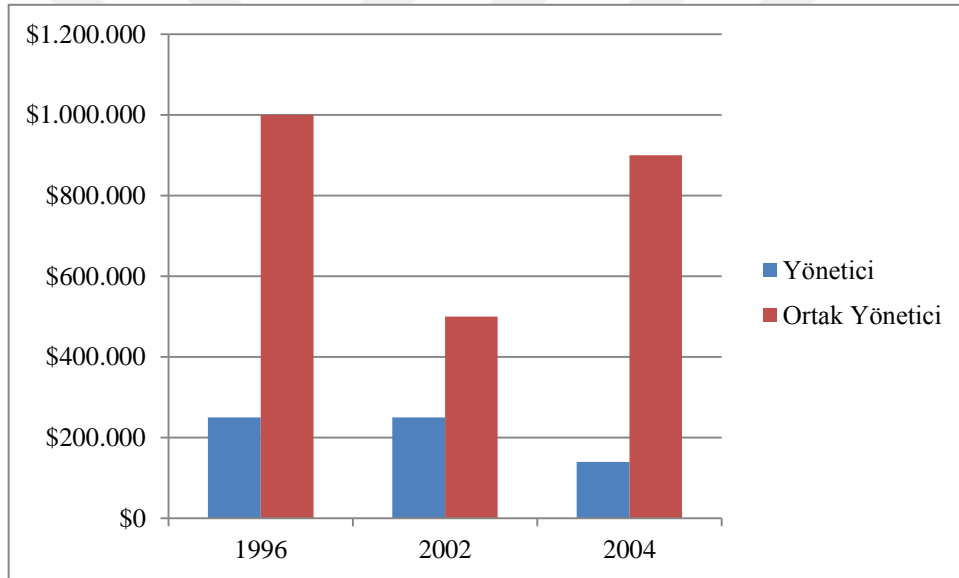
Aşağıda verilen tabloda son olarak yayımlanan 2006 ve 2008 yılı raporunun cinsiyet açısından karşılaştırılması yer almaktadır.

**Tablo 2.8.** Hile ve Cinsiyet Raporu

Cinsiyet	2006 %	2008 %
Erkek	%61,00	%59,10
Kadın	%39,00	%40,90
Cinsiyet	2006 (USD)	2008 (USD)
Erkek	250.000	250.000
Kadın	102.000	110.000

(Bayraklı, 2012, s. 45)

**Şekil 2.4.** Cinsiyet ve Hile (1996-2002)



(Web-2, 2002)

Yukarıdaki şekillerde görüldüğü üzere, zaman içerisinde kadınların hile yapma sıklığı, erkeklerin hile yapma sıklığına yaklaşmıştır. Ancak verilen ortalama zarar tutarlarında erkeklerin üstünlüğü bariz şekilde sürmektedir. İş hayatında erkeklerin daha fazla bulunması hile sıklığını açıklamaktadır. (Bozkurt, 2009, s. 219)

## 2.11.2. Medeni Durumu

ACFE 1996 Raporuna göre, hileye teşebbüs eden veya yapan işletme çalışanlarının medeni durumlarına bakıldığında, evli olanların sayısının, bekarlara oranla daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır. Evli olanların ortalama zarar tutarları 1500.000 USD tutarında seyrederken, bekârların zarar tutarı ise 54.000 USD olarak hesaplanmıştır. Ayrıca birçoğunun çocuk sahibi olduğu ve mutlu evliliklerinin bulunduğu belirlenmiştir. (Bozkurt, 2009, s. 219)

Hileye teşebbüs eden işletme çalışanlarının medeni durumları incelendiğinde evli olanların bekar olanlara göre daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır. Hile tutarları açısından evliler ile bekarlar arasında 1/3 fark bulunmaktadır.

## 2.11.3. Eğitim Durumu

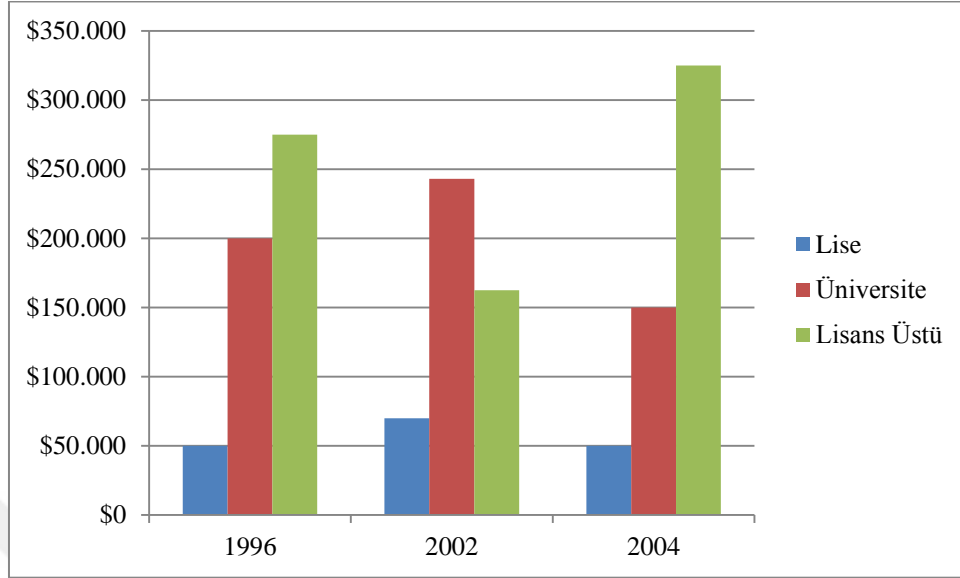
Genel olarak bakıldığında, belirgin hilekâr yapısı iyi eğitilmiş olarak ortaya çıkmaktadır. Eğitim düzeyi arttıkça özellikle verilen zararların boyutu da işletme açısından artmaktadır. 1996 ve 2002 yılında ACFE tarafından yapılan araştırmalar bu verileri vermektedir. (Bozkurt, 2009, s. 220)

Sonuçlara göre:

- Düşük eğitim düzeylerinde daha fazla hile yapılmaktadır.
- Eğitim düzeyi arttıkça hile sayısı azalmakta, ancak verilen zarar önemli boyutta 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 daha da artırmaktadır.



**Şekil 2.5.** Hile ve Eğitim Düzeyi (1996-2002-2004)



(Web-2, 2002)

ACFE' nin yayımlamış olduğu verileri incelediğimizde, karşımıza eğitim seviyesi ne kadar yükselirse işletmede yapılan hile tutarlarının boyutları da o derece yükselmektedir. Bu nedenle eğitim seviyesi yüksek olan işletme çalışanlarının hile yapma olasılıkları ve ihtimalide artmaktadır.

#### **2.11.4. Zekâ Düzeyi**

Zekâ düzeyi yüksek olan veya bu iddiada bulunan çalışanlarda, hile yapma isteği daha fazla görülmektedir. Bunun nedeni bu tür kişilerin çalıştıkları işletmelerin oluşturduğu iç kontrol yapılarına ve güvenlik sistemlerine meydan okumaları ve bunları delerek kendilerini tatmin etmeleri olarak görülmektedir. (Erkan, 2012, s. 55)

#### **2.11.5. 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. (Elitaş, 2012, s. 55)

## 2.11.6. Risk Alma Düzeyi

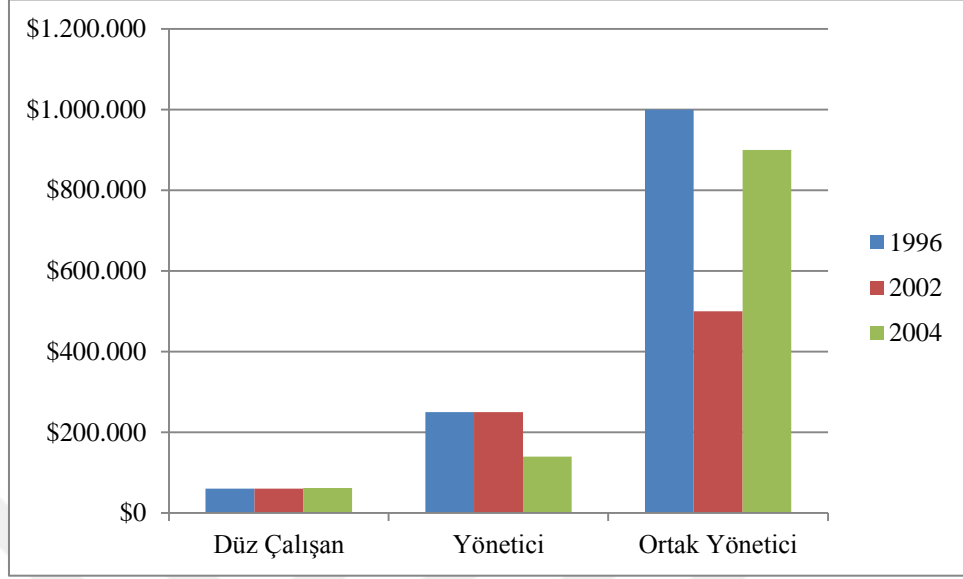
Araştırmalar, işletmelerde hile yapanların daha fazla risk almayı sevdiğini ortaya koymaktadır. Başarısızlıktan korkmamaları, yakalanabileceklerini düşünmemeleri ve şanslarını denemek istemeleri bu sonucu ortaya çıkartmaktadır. (Bozkurt, 2009, s. 220)

## 2.11.7. Yaş Dağılımı

İşletmelerde hile yapanların buldukları yaş düzeyleri ile yaptıkları hile sayısı ve tutarı arasında önemli bağlantılar bulunmaktadır. ACFE raporları ve diğer araştırmalar bu konuda çarpıcı verileri ortaya koymuştur. (Bozkurt, 2009, s. 221)

- 1996 ve 2002 raporları bu konuda aynı sonuçlara varmıştır.
- İşletmelerde her yaş seviyesindeki çalışanlar hile yapabilmektedir.
- 25 yaş altı ile 60 yaş üzerinde hile sıklığı oldukça azalmaktadır.
- 36 ve 50 yaş arası hile sıklığı açısından oldukça riskli bölge olarak gözükmemektedir.
- 60 Yaşın üzerindeki çalışanların 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 büyük çoğunluğunun yarısı 36 ve 50 yaş arasında gerçekleşmektedir.

**Şekil 2.6.** Hile Tutarları ve Yaşa Göre Dağılımı



(Web-7, 2015)

ACFE' nin yayımlanmış olduğu verileri incelediğimizde, işletme çalışanlarını yaşları ilerledikçe yapılan hile tutarının da arttığını gözlemlemekteyiz. Özellikle 2002 ve 2004 yıllarına bakıldığında yapılan hile tutarlarında da ciddi bir artış tespit edilmektedir.

### **2.11.8. İlgili Düzeyleri**

İşletmeye ve işine aşırı biçimde meraklı olanlarla, yeni bir şey yaratmak için daha istekli olanlarda hile eğilimi diğerlerine göre daha fazla görülmektedir.

Çalışanlar arasında işletmeye ve işine aşırı biçimde düşkün olanlar, işinde yenilik yapmak için daha istekli olanlarda hile yapma eğilimi diğer çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. (Elitaş, 2012, s. 55)

### **2.11.9. Kurallara Uyma**

İşletmelerde konulmuş olan kurallara uymama eğilimi olan çalışanlar arasında hile yapma oranı daha fazla görülmektedir. Bu gibi kişiler, sonuca daha kestirmeden

gitmeyi isteyen ve kural tanımazlıkta kendilerini haklı göstermeye çalışan bir yapıdadırlar. (Erkan, 2012, s. 56)

### **2.11.10. Çalışma Koşulları**

Genelde işletmeye sabah ilk önce gelen ve akşam en geç giden kişiler arasında hile eylemleri daha fazla görülmektedir. Özellikle işinin bitmemesini neden olarak gösterip, gece geç saatlere kadar ve yalnız başına çalışma istekleri hile yapma ihtimalini artırmaktadır. Diğer taraftan hileli eylemler sonucu yakalanan yöneticilerin çoğunun zorunlu olmadıkça izin kullanmadıkları belirlenmiştir. Buna neden olarak izin yaptıklarında yerlerine bakacak olanların, yaptıkları usulsüz ve hileli işlemlerin ayyuka çıkabilme ihtimalini öngörmektedirler. (Bozkurt, 2009, s. 221)

### **2.11.11. Kişilik Durumları**

Hile yapan veya yapmaya teşebbüs eden kişilerin stres altında oldukları gözlenmiştir. Bu kişilerin yaşamları incelendiğinde her hangi bir nedenle sıkıntılar yaşadıkları görülebilmektedir. Örneğin, parasal sorunlar, bazılarının kötü evlilik yaşantıları, uyuşturucu ve kumar bağımlısı olmaları, yaşamlarında stres doğurmaktadır. Uykusuzluk çekmeleri, sürekli yatıştırıcı ilaç kullanmaları, doktor desteğine gereksinim duymaları, sinirli davranışları ve doğrudan insanın yüzüne bakmaktan kaçınmaları belirtiler olarak algılanmaktadır. (Bozkurt, 2009, s. 221)

### **2.11.12. Yaşam Koşulları**

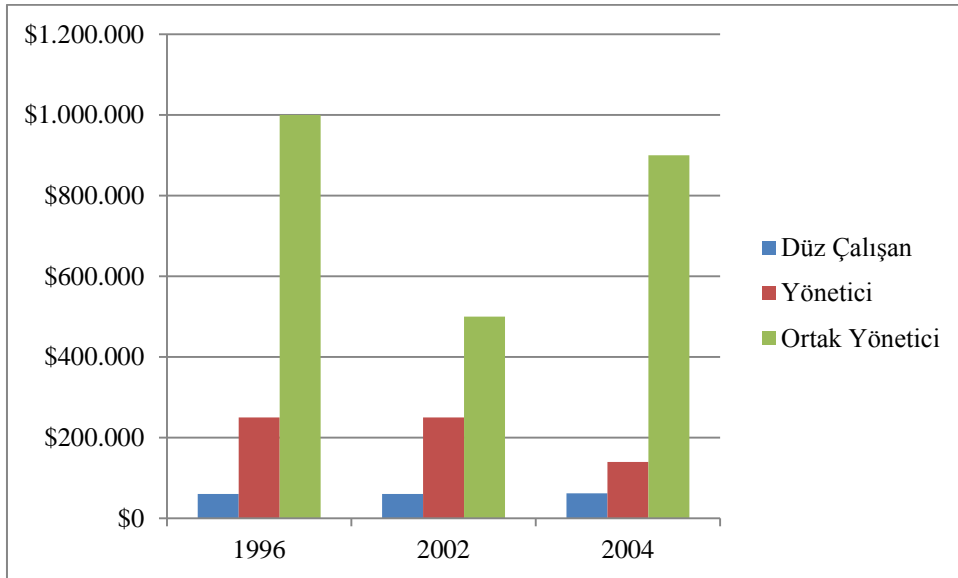
Rahat ve lüks bir yaşam sürme hırsı, yüksek tutarlı hobileri bulunma, bol para harcama istekleri hile eğilimlerini artıran göstergelerdir. Diğer taraftan, çalışanın yaşam düzeyinin nedensiz olarak yükselmesi hile eyleminin önemli bir habercisi kabul edilmektedir. Yeni ve pahalı gayrimenkuller, üst düzey sosyal faaliyetlere katılma ve tatillere çıka bunların kaynağında şüpheler ekseninde hile olma olasılığının çok önemli bulgularıdır. (Bayraklı H. H., 2011, s. 51)

### 2.11.13. 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 kurumun yapmış olduğu 1996 ve 2002 yılı sonuçlarına göre;

- İşletmede her aşamada hile yapılabilmektedir.
- Normal düzey çalışanlarda hile yapma sıklığı, Üst düzey çalışanlara oranlara daha fazladır.
- İşletme içi organizasyon yapısında, Üst düzey çalışanlara gidildikçe, hile sayısının azalmasına rağmen, hilenin vermiş olduğu maddi kayıp ve zararlar önemli ölçekte artmaktadır.
- Çalışanlar kendi aralarında işbirliği ile de hile yapabilmektedir. Özellikle Normal düzeyde çalışanlar ile Üst düzeyde çalışanların iş birliği ile hile %6 düzeylerinde kalmakta, ancak işletmeye vermiş oldukları maddi kayıp ve zararlar büyük boyutlarda olmaktadır. (Bozkurt, 2009, s. 223)

Şekil 2.7. Hile Yapanlar ve İşletmedeki Yerleri (1996-2002-2004)



(Web-7, 2015)

ACFE' nin yayımlamış olduğu raporları incelediğimizde, ortak yönetici olarak çalışanların diğer çalışanlara oranla daha yüksek tutarlı hile yaptıklarını gözlemlemekteyiz.

#### **2.11.14. İşletme Dışı İlişkileri**

Çalışanların, işletme ile ilgili üçüncü kişilerle olan ilişki düzeyi hile açısından diğer bir göstergedir. Çalışanın, özellikle işletmeye emtia ve hizmet teslim ve ifasında bulunan ve işletmeden emtia ve hizmet satın alanlarla ilişkilerini çok içli dışlı bir konuma getirmesi, yapılabilecek bir hile veya yolsuzluk açısından uygun ortam ve zemin yaratmaktadır. (Elitaş, 2012, s. 57)

#### **2.11.15. Kişisel Kazanç Beklentileri**

Çalışanın, bir işletmede yaşanacak bazı gelişmeler nedeniyle kişisel kazanç elde edecek olması, hile yapma dürtüsünü doğurabilecek nedenlerdendir. Çalışanın işletmenin gelirlerinde bir artış olması, belirli bir oranda büyüme sağlanması, hedeflerin tutturulması gibi durumlarda bir ödül, promosyon veya ikramiye elde edecek olması, onun bu sonuçlara gerçekçi olmayan bir biçimde ulaşması için harekete geçerek hile yapması için zemin hazırlanmış olabilmektedir. Özellikle Üst düzey yöneticileri bu amaçla bir kazanç sağlayabilmek için işletmenin finansal tabloları üzerinde çeşitli gerçeğe aykırı düzenlemelere gidebilmektedir. (Bozkurt, 2009, s. 222)

#### **2.11.16. Gerçekçi Olmayan Beklentiler**

Özellik üst düzey yöneticilerinden işletmeyle ilgili olarak gerçekçi olmayan hedeflere ulaşmalarının beklenmesi veya zorlama yapılması, bu konumlarda çalışan yöneticilerin hileli işlem yapmalarına sebep olabilmektedir. Örneğin hedeflere ulaşamadıkları takdirde işlerini kaybetme olasılıklarının bulunması, yöneticilerin gerçeğe aykırı işlemlerle hedeflere ulaşıldığını gösterecek düzenlemeler yapmalarına neden olabilmektedir. (Elitaş, 2012, s. 58)

# **BÖLÜM 3. ÇALIŞANLARIN HİLE YAPMA NEDENLERİ**

## **3.1. BASKI VE MOTİVASYON UNSURU**

Hile eylemi, çalışanı bir şekilde hile yapmaya yönlendiren bir motivasyon ile akla gelmekte veya başlamaktadır. Motivasyon unsurunu, çeşitli baskı veya dürtüler oluşturmaktadırlar.

Finansal baskılar çalışanların varlıkları kötüye kullanmalarını özendirilen temel kaynaktır. Aşırı borçları olan, madde bağımlısı veya kumar düşkünlüğü olan çalışanlar finansal açıklarını kapatmak veya diğer kişisel ihtiyaçlarını karşılamak üzere hile yapabilmektedirler. Yöneticiler varlıklara ve muhasebe kayıtlarına erişimi olan çalışanlarda bu tür belirtiler olabileceğine dikkat etmelidirler. (Güredin, 2010, s. 140)

İşletmeden memnun olmayan çalışanlar kendilerini öne çıkarmak, ehliyetlerini kanıtlamak ya da işverenine saldırmak ve öç almak duygularıyla da hırsızlık yapabilirler. İşletmeler çalışanlarına adil davranarak ve morallerini yüksek tutarak onları izlemek suretiyle hile riskini azaltabilirler. (Güredin, 2010, s. 140)

Çalışanı hile yapmaya iten motivasyonlar denince ilk akla gelen Hırs ve Dürüst Olmama unsurlarıdır. Ancak hile eylemini tek başına bu etkenlere bağlamak, yüzeysel bir yaklaşım olabilmektedir. Toplumda birçok açgözlü çalışan hile yapmamaktadır. Davranış biçimleri üzerine çalışan uzmanlar, her durumda hileyi ortaya çıkartan psikolojik yapı üzerine tek bir model kuramamaktadır. Hile riskini arttıran çeşitli psikolojik ve motivasyona dayanan davranış biçimleri bulunmaktadır.

Kişiyi hile yapmaya götüren motivasyon türleri aşağıdaki gibi çeşitli açılardan sınıflandırılabilir:

- Psikolojik Motivasyon: Hırsızlık duygusu kişinin doğasında var olup, çalmış olmak için hırsızlık yapmaktadır.
- Egoya Dayanan Motivasyon: Kişisel prestij sağlayabilmek dürtüsüyle hırsızlığa yönelmedir.
- İdeolojik Motivasyon: İdeolojik nedenlere dayanan, morali üst seviyeye getirmeyi amaçlayan ve birini kurban yapmayı haklı gören bir yaklaşım biçimidir.
- Ekonomik Motivasyon : Ekonomik dürtülerle yapılan hırsızlık biçimidir. İşletmelerde çalışanların yaptıkları hilelerin ağırlıklı olarak dayandığı neden olarak kabul edilmektedir. (Bozkurt, 2009, s. 224)

Ekonomik Motivasyon, basit bir biçimde paraya olan gereksinimdir. Bu motivasyon biçimi bazı durumlarda egoya dayanan ve ideolojik motivasyon ile de örtüşebilmektedir. İşletme çalışanları üzerinde oluşan baskı ve dürtü unsurları bu mantıkla üç ana grupta toplanmış ve açıklanmıştır. (Bozkurt, 2009, s. 224)

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

### **3.1.1. Mali İçerikli Baskılar**

Bir grup hile araştırmacılarının yaptığı araştırmalara göre, tüm hile olaylarının %95'i mali açıdan oluşan baskılar ve zorluklar sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Yapılan bir araştırma, hilenin başlamasında hangi tür baskı veya dürtü unsurlarının etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmada 53 adet hile profili incelenmiştir. Sonuçta, 53 hile olayının 48 tanesinin, daha fazla para ve maddi ihtiyaç gereksiniminden dolayı hilenin vuku bulduğu anlaşılmıştır. Üç tanesine neden olarak, herkesin hile yaptığı gösterilmiş, iki tane eylem ise hakkı olanı almak dürtüsüyle yapılmıştır. (Demir, 2014, s. 169)

Mali içerikli baskılara şu örnekleri verilebilir,



- Para hırsı ve açgözlülük
- Güzel yaşama isteği
- Yüksek tutarda kişisel borçlar
- Yüksek tutarlı sağlık harcamaları
- Yüksek tutarlı eğitim harcamaları
- Beklenmeyen şekilde mali gereksinim ve ihtiyaçlar (Erkan, 2012, s. 58)

Başlangıçta acil para gereksinimi ile başlayan hile eylemi, daha sonra alışkanlık halini alabilmekte ve çalınan işletme varlıkları büyük boyutlara ulaşabilmektedir.

Mali içerikli baskılar kısa bir süreçte aniden ortaya çıkabileceği gibi, uzun bir süreç sonrasında da görülebilmektedir. Çok uzun yıllar işletmede dürüst bir biçimde çalışan bir kişi, herhangi bir nedenle hile yapabilmektedir.

Yapılan araştırmalar, çalışanların ortalama %30'unun işletmedeki yaşamlarının ilk üç yılında hile yapmakta olduklarını, %70'inin ise iş yaşamlarının 4 ile 35'inci yılları arasında hileli eylemlere bulaştıklarını göstermektedir. (Bayraklı, 2012, s. 47)

### **3.1.2. Kötü Alışkanlıklardan Doğan Baskılar**

Bu tür baskılar, mali içerikli baskılarla bağlantılı özellikler taşımaktadır. 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. Çocuğuna ve ya kocasına uyuşturucu veya içki parası götürebilmek için hırsızlık yapan kadın çalışanlar ve çok başarılı çalışma hayatı olduğu halde kumar tutkusu nedeniyle bu yola giren yönetici örnekleri çok sıklıkla görülmektedir. (Özkul, 2011, s. 73)

### **3.1.3. İşle İlgili Baskılar**

İşletmelerde genellikle mali nedenlerin ve kötü alışkanlıkların neden olduğu hileler çok görülmesine karşın, bazı çalışanlar iş yaşamlarında karşılaştıkları olumsuzluklardan dolayı hile eylemine başvurmaktadır. Örneğin,

- Çalışanın işinden memnun olmaması
- Haksızlığa maruz kaldığını düşünmesi
- Düşük ücretle çalıştırılması
- Üstlerince gereken takdiri görememesi (Bozkurt, 2009, s. 226)

### **3.2. FIRSAT UNSURU**

Hile üçgeninin önemli bir ayağı da çalışanların işletmelerinde hile yapmalarına olanak sağlayabilen Fırsat unsurudur. Her işletmenin çeşitli özelliklere sahip varlıkları vardır. Bu varlıklar işin gereği olarak sürekli bir dolaşım durumundadır. Bu nedenle varlıkların, bir biçimde, örneğin işletme çalışanları, satıcılar veya müşterilerin kontrolü altına girmesi ihtimalidir. Bu nedenle hile yapmaya neden olan Fırsat unsuru her zaman mevcut olacaktır. (Bozkurt, 2009, s. 226)

Görevlerin ayrımı ilkesine uyulmaması çalışanların hile yapma ihtimalini artırır. Varlıkları korumada sorumlu olan veya varlıklara geçici erişebilme fırsatı bulan ve muhasebe kaydı yapma yetkisi taşıyan çalışanların hırsızlık yapma imkanı artmaktadır. (Güredin, 2010, s. 137)

Fırsat unsuru, işletme çalışanının kimseyle paylaşmadığı bir sorunun gizlice çözebileceği açık bir kapı olarak da görülebilir. Çalışan, çoğunlukla kendisine duyulan güveni kötüye kullanarak bu kapıdan içeri girmektedir.

Var olan üç unsur içerisinde, işletme sahiplerinin veya tepe yönetimini en fazla ilgilendiren unsur Fırsat ayağıdır. Diğer iki unsura doğrudan müdahale edilemeyeceği halde, fırsat olasılığını en aza indirme imkanı işletmenin kendi elindedir. İşletmeler de ile yapmaya olanak sağlayabilecek fırsat unsurlarını azalttıkça, hile yapılma olasılıkları, dolayısıyla oluşan zararlarda o oranda azalacaktır. (Bozkurt, 2009, s. 227)

Hile olasılığını en aza indirebilmek için, işletmede alınan önlemlerin, çalışanlara net bir biçimde anlatılması veya gösterilmesi gereklidir. Örneğin, işletmede hileye karşı sıkı önlemlerin alındığını bilen ve büyük olasılıkla yakalanacağına kanaat getiren bir çalışan, kolay bir şekilde hile yapmaya kalkışmamaktadır. Aksine,

fırsatları gören, yakalanmayacağına inanan ve daha ötesi ceza almayacağını düşünen bir çalışan ise ufak bir dürtü ile hile yapmaya kalkışabilmektedir.

Teknolojik gelişmeler, çeşitli kontrol teknikleri ile hileleri azalttığı gibi teknoloji ile ilişkili hileleri de arttırmıştır. Yani teknoloji fırsat unsurunu belli oranda azaltsa, bazı yönlerden de farklılaştırmaktadır. Çünkü, kağıt belgelerin aksine, elektronik belgeler de en önemli sorun, belgenin içeriğinin sonradan değiştirilip değiştirilmediğinin tespitinin zor olmasıdır. (Uyar, 2006, s. 16)

### **3.2.1. İç Kontrol Yapısı**

Hilenin önlenmesinde ve ortaya çıkartılmasında önemli araçlardan biri işletmelerde oluşturulacak iç kontrol yapıları veya sistemleridir. İşletmelerde zayıf düzeylerdeki iç kontrol yapıları, hile eylemine üst düzeylerde olanak vermektedir. Ayrıca işletmelerde üst konumlarda görev yapan yöneticilerin, var olan kontrollerin zayıf ve açık noktalarını bilmeleri ayrı bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. (Arkun, 2009, s. 57)

### **3.2.2. Hileye Fırsat Sağlayabilen Diğer Etkenler**

İşletmelerde çalışanların hile yapmalarına fırsat sağlayan diğer unsurlar:

- Zayıf ahlak politikaları
- Üçüncü kişilerle ve ortaklarla yapılan gizli anlaşmalar
- Çalışanların yaptıkları işlerin kalitesini değerlemede yetersizlik
- Hile yapanların cezalandırılacağı disiplinli bir ortamın sağlanamaması
- İşletmede çalışanlar arasında bilgi akışının zayıf olması
- Tepe yönetiminde var olan cahillik, umursamazlık ve yetenek, bilgi ve tecrübe eksikliği (Doyurangöl, 2002, s. 60)

Çoğu işletme, çalışanlarını yaptıkları hileler sonucunda yakaladığında, cezai işlem ve müeyyideleri uygulamaktan kaçınıp, yalnızca işten çıkarma yolunu seçmektedir. Bunun nedenleri farklı olabilmektedir. Örneğin, bir banka prestij açısından böyle bir yolsuzluğun duyulmasını istememektedir. Bir işletme, muhasebe

müdürünü yaptığı hileler sonucu yakaladığında, karşı tehditten korktuğundan cezai şartları uygulama yoluna gidememektedir. Bunun sonucu işletme çalışanları arasında ‘Yapılanın, yapanın yanına kâr kaldığı duygusu’ yayılmakta ve tehlikeli aşamalara gelmektedir. (Bozkurt, 2009, s. 229)

### 3.3. HAKLI GÖSTERME UNSURU

Hile üçgeninin üçüncü ayağı, hile yapanın işlediği suç hakkı gösterecek savunma mekanizmaları geliştirmesidir. Her hilede, yapanın kendini haklı gösterme çabası ve buna göre geliştirdiği gerçekleri bulunmaktadır. Başka bir deyişle herkesin bir Bahanesi bulunmaktadır.

Haklı gösterme gerekçelerinden bazıları ise;

- Parayı borç almıştım, daha sonra ödeyecektim.
  - Bu, işletmeye yaptıklarımın karşılığıdır.
  - Bu olay sonucu hiç kimse incinmedi.
  - Herkesten fazla ölçüde benim paraya ihtiyacım vardı.
  - 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.
- (Bayraklı, 2012, s. 46)

İşletmelerin genel düzeyde bu haklı gösterme gerekçelerinin üstesinden gelmeleri gerekmektedir. Çalışanlara ahlaki kuralların anlatılması, hile yapanların kesinlikle cezalandırılacağı bildirilmesi, işletmede bir ahlak yasasının oluşturulması ve çalışanların gerektiği bir biçimde eğitilmesi yapılması gereken işlemler arasında sayılabilir. (Bozkurt, 2009, s. 230)

Çalışanları hile yapmaya iten nedenler üzerinde genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, özellikle ‘motivasyon unsuru’ ile ‘fırsat unsuru’ arasındaki ilişkilere dikkat etmek gerekmektedir. Güçlü ve önüne geçilemeyen bir motivasyon unsuru, işletmede

hile yapmaya olanak sağlayan unsurların aranması isteğini tetikleemektedir. Dolayısı ile hile sürecini hızlandırmaktadır. Diğer taraftan işletmede fırsat unsurlarının bolluğu, çalışanın iştahını kabartmakta ve hile yapma isteğinin artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle kilit unsur olarak fırsat olasılığını en aza indirecek çalışmalara gereken önem verilmelidir. (Elitaş, 2012, s. 61)

### **3.4. İŞLETME ÇALIŞANLARI İLE İLGİLİ HİLE BELİRTİLERİ**

Tepe yönetimlerinin hileli finansal raporlama kapsamında yaptıkları hileler, ayrı bir biçimde karşılaştırıldığında, yönetim ve çalışan hileleri ile ilgili hile belirtilerinin çoğunlukla örtüştüğü görülmektedir. Bu nedenle aşağıda yer alan çalışanlarla ilgili hile belirtileri açıklamaları, yönetim hilelerin belirtilerini de içersine almaktadır. (Bozkurt, 2009, s. 233)

- Muhasebe ile İlgili Anormallikler
- İç Kontrol Yapısı Zayıflıkları
- Analitik Anormallikler
- Üçüncü Kişilerle Olan İlişkiler
- Aşırı Yaşam Biçimleri
- Olağan Olmayan Davranışlar
- Çeşitli Şikayetler

Yukarıda sıralanan hile belirtilerini bir arada görebileceğimiz yaşanmış bir vaka örneği aşağıda verilmiştir.

ABC A.Ş' nin çalışanlarına sağladığı bir sağlık sigortası sistemi bulunmaktadır. İşletme, on bin liraya kadar olan sigorta taleplerini kendisi ödemektedir. Bu tutarı aşan talepler ise bağımsız sigorta şirketleri tarafından karşılanmaktadır. Sigorta talep bölümünün sorumluluğu, ödeme yapabilmek için gerekli olan belgeleri takip ederek incelemektir. Bu bölüm incelenen ve onaylanan talepleri, ödeme bölümüne göndermektedir. Ödeme bölümünün görevi, ödemeleri onaylamak ve imzalamaktır. ABC A.Ş çalışanlarının tedavi konusunda iki seçenekleri bulunmaktadır, ya firmanın

sözleşmeli doktorlarına muayene olmaktadır yada kendi seçtikleri bağımsız bir doktora gitmektedirler. Ancak bağımsız doktora gidenler, talep tutarının %80'i ödenmektedir.

ABC AŞ yönetimi, yeterli bir iç kontrol yapısına sahip olduklarına inanmaktadır. İşletme, iç denetçiler, bağımsız denetçiler ve kamu denetçileri tarafından çeşitli dönemlerde denetlenmektedirler. Denetçilerden, gelen bilgiler durumun iyi olduğu yönündedir. Sigorta talep bölümü kendine gelen her dosya ile ilgili olarak aşağıdaki noktalarda kontrol yapmakta ve onay vermektedir. (Bozkurt, 2009, s. 233)

- Başvuran hastanın işletmede çalışıp çalışmadığı,
- Durumun işletmenin sağlık sigortası planına uygunluğu,
- Ödenecek tutarların, konulmuş olan koşullara uygun olup olmadığı,
- 10 Bin lira sınırına uygunluğu,

Ödemeler ise doğrudan doktorlara yapılmakta olup, çalışanlara ödeme yapılmaktadır. 2002 yılının Mart ayında işletmenin iç denetçisi tesadüfi olarak ödeme bölümü yöneticisinin kendine bağlı elemanlarını, Lüks bir otomobille yemeğe götürdüğünü gördü. Denetçi, bunun üzerine bir yöneticinin bu denli pahalı bir otomobile harcamayı nasıl yaptığı konusunda şüpheye düşmüştü. Tepe yöneticisi ile yaptığı görüşmede bu yöneticini,

- İşletmenin iyi elemanlarından biri olduğu,
- On yıla yaklaşan bir zamanda hiç izin yapmadığını,
- Dürüst ve dikkatli bir çalışan olduğunu,
- Kendisine bağlı bölümün işletme içerisinde performans olarak en önde olduğu,

Denetçi, yaptığı araştırmalar sonucunda yöneticinin son dört yılda işletmenin iki milyon lira parasını zimmetine geçirdiğini ortaya çıkarttı. Yönetici 22 adet sahte doktor yaratarak ve bunların sahte talep formlarını ve faturalarını işletmeye vererek alınan paraları kendi hesabına geçirmiş bulunmaktadır. Yukarıda yer alan hile vakasında çeşitli belirtiler görülmektedir. Bunları aşağıda özet olarak sıralanmıştır,

#### Muhasebe Anormallikleri,

- Vakada çeşitli muhasebe anormallikleri bulunmaktadır. 22 adet sahte doktora ait belgeler, iki noktadan işletmeye ulaşmaktadır. Bunlar posta ve ilgili yöneticinin eşinin sahip olduğu bir firma aracılığı ile işletmeye ulaşmaktadır. Çekler de, aynı iki adrese gönderilmektedir.
- Bütün bunların gözden kaçmasının gerekçesi olarak, bu yöneticiye olması gerekenden fazlaca güvenilmesi ve denetçilerin yalnızca talep formları ile çekleri karşılaştırmalarıdır. Denetçiler yapılan ödemelerin mantıklı düzeyde olup olmadığı (ödeme talepleri arasında erkek çalışanların rahim operasyonları da bulunmaktadır.), Belge ve çeklerin iki aynı adreste toplanmasını göz önünde bulundurmuş olsalardı hilenin tespit edilmesini sağlayabileceklerdi.

#### İç Kontrol Yapısı Zayıflıkları,

- Yöneticilerden biri on yıldır izin yapmadan çalışmış olması
- İlgili birim tarafından ödeme yapılan doktorlara yönelik hiçbir doğrulama yapılmadığından, gerçek kişilere ödeme yapılıp yapılmadığı ortaya çıkmamaktadır.
- Sisteme yeni girilen doktorlar, başlangıç aşamasında hiçbir biçimde araştırılmamaktadır.

#### Analitik Anormallikler,

- 22 doktordan gelen talep tutarlarının, diğerlerine göre yüksek bedeller içermesinin nedeni sorgulanmamıştır.
- Dört yıl içinde 22 doktor için yapılan ödemelerin içerikleri detaylı olarak karşılaştırılarak incelenmemiştir.
- Bu doktorların lisansları istenmemiştir.
- Son dört yıl içerisinde şirketin %29 oranında artan sağlık harcamalarının nedeni sorgulanmamıştır.

### 3.4.1. Muhasebe İle İlgili Hile Belirtileri

Genel olarak bir hile olayında, hırsızlık eyleminden sonra hilenin gizlenmesi aşamasına geçilmektedir. Hile sınıflamalarının bir türünde gizlenen veya gizlenemeyen hileler ayrımı yapılmaktadır. Gizlenen hile türlerinde, hırsızlığı yapan çalışan, yaptığı eylemin ortaya çıkmaması için bir şekilde yaptığını gizleme çabası içerisine girmektedir. (Bahadır, 2009, s. 24)

Örneğin, işletme hileli kayıt yaparak, 10.000 TL' lik hasılat ve 1.800 TL tutarında KDV' yi gizlemiştir.

----- / -----	
101 Alınan Çekler Hesabı	11.800
331 Ortaklara Borçlar Hesabı	11.800

----- / -----  
Olması gereken kayıt ise,

----- / -----	
101 Alınan Çekler Hesabı	11.800
600 Yurt İçi Satışlar	10.000
391 Hesaplanan KDV	1.800

----- / -----  
Böyle bir kayıt, muhasebe hilesi suçunun maddi unsurunu teşkil etmektedir. Hile suçunun manevi unsur ise, işletmenin vergi ödememek isteği ile bu kaydı bilerek ve isteyerek hileli olarak yapma niyetidir. (Elitaş, 2012, s. 57)



Hilenin gizlenmesinde çoğunlukla kullanılan alan, işletmenin muhasebe sistemidir. Güçlü bir muhasebe sistemi veya iç kontrol yapısı olmayan işletmelerde bu gizleme eylemleri oldukça başarılı olmaktadır.

Bilindiği üzere muhasebe süreci belgeyle başlayan, finansal tablolar ile biten bir aşamalar zinciridir. Bu sürecin her aşamasın hilenin gizlenmesinde kullanılabilir. Dolayısı ile muhasebe sürecinde ortaya çıkartılabilecek hile belirtileri veya anormallikleri, yapılmış olan bir hilenin önemli habercileri olabilmektedir. (Cankar, 2006, s. 61)

### **3.4.2. Muhasebe Belge ve İşlemlerindeki Hile Belirtileri**

Muhasebe eyleminin başlamasına neden olan çeşitli belgelerde ve bunlarla ilgili işlemlerde hile habercisi olabilecek çeşitli olağanüstü durumlar aşağıdaki gibi sıralanabilirler;

- Kayıp belgeler
- Banka mutabakatlarında geçersiz birimler
- Belgeler üzerinde oynamalar ve değiştirmeler
- Orijinal belgeler yerine fotokopilerinin kullanılması
- Genel isim veya adres içeren satıcı veya müşteriler
- Çift ödemeler
- Belge sıralarında ve numaralarında tutarsızlıklar
- Yetkisiz ve dayanaksız işlem ve bakiyeler
- Sonuçları etkileyen son dakika düzenlemeleri
- Muhasebe dönemlerinde ve sınıflandırmalarında uygunsuz işlemler
- İşletme kayıtları ile mutabakat yanıtları arasındaki tutarsızlıklar
- Vadesi geçen hesaplarda artış
- İşletmenin banka hesapları arasında sürekli olarak olağan olmayan virmanlar
- Uzun süre işlem görmeyen banka hesaplarının bir anda çalıştırılmaya başlanması
- Kasa hesabının büyük tutarlar içermesi

- Fazla sayıda nakit işlemi
- Hurda ve firelerde artış
- Fazla mesailerde anlamsız artışlar
- Alacak ve Borçlarda düzeltme kayıtları
- Belirli kişilere aşırı ödemeler
- Fiili tutarların bütçe tutarlarına göre büyük farklar göstermesi
- Alış faturalarının belli bir satıcı üzerinde yoğunlaşması
- Faturalara destek veren ek belgelerin bulunmaması
- Asla değişmeyen süreklilik arz eden, Tedarikçi faturaları
- Yükleme ve taşıma irsaliyeleri olmayan satışlar
- Dönem kapandıktan sonra oluşan aşırı satış iadeleri
- Yapılan indirim oranlarında tutarsızlıklar
- Belgelerde yetkili imzaların bulunmaması
- Gereksiz yere karmaşık duruma getirilen muhasebe kayıt ve işlemleri  
(Bayraklı, 2012, s. 45)

### **3.4.3. Hileli Yevmiye Kayıtları ve Belirtileri**

Hile çoğunlukla bir işletme varlığının zimmete geçirilmesiyle, dolayısıyla bir hırsızlık eylemi ile başlamaktadır. Varlık çalıandıktan sonra bunun gizlenip gizlenemeyeceği durumu ortaya çıkmaktadır. (Arkun, 2009, s. 67)

Muhasebe kayıtları aracılığı ile yapılan hileleri gizleme olaylarının belirtilerini anlayabilmek ve ortaya çıkartabilmek için temel muhasebe dengesini ve değişimlerine bakmak gerekmektedir. Bilindiği üzere işletmenin durumunu gösteren bilançoda, işletmenin varlıklarının, borç ve öz kaynak toplamına eşit olması gerekmektedir.

Özellikle zimmet eylemine dayanan olaylarda hile yapan çalışan, işletmenin bir varlığına el koymaktadır. Bunun sonucunda işletmenin varlıklarında bir azalma oluşturduğundan, bilanço eşitliği bozulmaktadır. Hile yapan kişinin bu eşitliği tekrar sağlaması gerekmektedir. Aksi takdirde hile eylemi çok kolay ortaya

çıkartılabilmektedir. Bu amaçla aşağıda sıralanan işlemlerden birinin yapılması gerekmektedir; (Bahadır, 2009, s. 24)

- İşletmenin borçlarının çalınan tutar kadar azaltılması
- İşletmenin öz kaynağının çalınan tutar kadar azaltılması
- Gerçek olmayan bir gider kalemi veya gelirleri ile oynayarak kar ve zararın etkilenmesi, dolayısıyla öz kaynağın değiştirilmesi (Bahadır, 2009, s. 24)

İşletmenin borçlarının azaltılması gizleme eyleminde uygulanabilecek bir yoldur. Ancak çok sağlıklı bir yöntem değildir. Bu eylem ile borçlu olunan tutar işletmenin kayıtlarından silinmektedir. Örneğin alacağını alamayan bir tedarikçinin işletmeye yapacağı bir ihbar ile hilenin kolay bir biçimde ortaya çıkması olasıdır. Ancak bu gerçek, düzenli muhasebe sistemleri olan işletmeler için geçerlidir. Örneğin ülkemizde cari hesapları gerçek durumu göstermeyen mizanlara sahip işletmelerimizin çokça olduğu düşünüldüğünde, bu yöntem tehlikeli bir yol olmaktadır.

Öz kaynak hesaplarını azaltarak dengeyi sağlama yollarından biri, ortaklara kar payı çıkışıdır. Ancak hile yapan için bu gizleme yöntemi oldukça tehlikelidir. Çünkü bu hesaplarda yıl içinde işlem sayısı azdır ve genellikle işlem üst düzey onay gerektirmektedir. Bu nedenle bir sahte hareket rahatça görülebilmektedir. (Öncü, 2009, s. 81)

Diğer bir uygulama, işletmenin gelir ve gider kalemleri ile oynayarak gizlemeyi sağlamaktadır. İşletmenin gelirlerinde yapılacak sahte bir azaltma işlemi dengeyi sağlayacaktır. Ancak gelirlerin gerçek olmayan biçimlerde muhasebe kayıtları aracılığı ile azaltılması dikkati çekebilecek bir eylem olduğundan az kullanılan bir yoldur.

Tüm bu nedenlerden dolayı zimmet suçu işleyen işletme çalışanları yaptıklarını gizlemede en fazla kullandıkları yol, işletmenin giderlerinin gerçek olmayan bir biçimde arttırılmasıdır. Giderlerin arttırılması, varsa karı azaltacak, dolayısıyla öz kaynak azalacak ve bilanço eşitliği sağlamış olacaktır.

Bu biçimlerde yapılan hilelerin ortaya çıkarılmasında, muhasebe kayıt ve işlemlerinde olabilecek hile belirtilerinin çok özenli bir biçimde dikkate alınması gerekmektedir. Özellikle gerçek olmayan kayıt girişi ile ilgili hile belirtileri aşağıdaki biçimde sıralanabilir; (Çalış, 2010, s. 145)

- Belge desteği olmayan kayıt girişleri
- İşletmenin alacaklarında, borçlarında, gelirlerinde ve giderlerinde açıklanamayan düzeltme kayıt ve işlemleri
- Yetkisiz kişiler tarafından yapılan muhasebe kayıtları
- Dönem sonunda yapılan ve olağan olmayan muhasebe kayıtları
- Fiilen gider rakamları ile bütçe rakamları arasında anlamlı farklılıklar

----- / -----
120. Alıcılar                      50.000
100. Kasa                      50.000
----- / -----
----- / -----
320. Satıcılar                      15.000
600. Yurt İçi Satışlar                      15.000
----- / -----
----- / -----
120. Alıcılar                      25.000
103. Verilen Çekler                      25.000
----- / -----

**Birinci yevmiye kaydında;** kasadan alıcılara 50.000 TL ödeme yapılmış görünmektedir. İşletmelerin, satış yaptığı müşterilerinden alacaklı olduğu halde, ödeme yapması normal karşılanmamaktadır. Müşterinin fazla yaptığı bir ödeme sonucunda, işletme bu ödemenin iadesini yapabilir. Bu durumda işlemin detaylıca araştırılıp, onay verildikten sonra yapılması gerekir. Yevmiye kaydında ayrıca, yapılan 50.000 TL'lik ödemenin kasadan yapılması yasal prosedürlere uymamaktadır. Çünkü belirli bir meblağın üzerinde yapılan ödemelerin resmi kurumlar aracılığıyla yapılması gerekmektedir.

**İkinci yevmiye kaydında;** satıcılar hesabı ile satışlar hesabı birlikte kullanılmıştır. İşletme satışlarını, satıcılarına değil, müşterilerine yani alıcılarına yapmaktadır. Bu yevmiye kaydı hile belirtisi olarak değerlendirilip araştırmaya konu edilmelidir. Çalışanın yaptığı hileli işlemleri gizleme amacıyla, ilgili hesapları kullanmış olma ihtimali bulunmaktadır.

**Üçüncü yevmiye kaydında ise;** işletmenin, müşterisine, alacaklı olduğu halde çek vermesi normal bir işlem olarak değerlendirilemez. Hile eylemlerinin gizlenmesi amacıyla yevmiye kaydı yapılmış veya değiştirilmiş olabilir. Yapılan yevmiye kaydının hatalı olabilme ihtimali de bulunması dolayısıyla, yapılan işlem detaylı olarak araştırılmalıdır.

Yevmiye kayıtlarında hile belirtisi olarak değerlendirilebilecek bazı hususlar aşağıda verilmiştir;

- Cari hesap mutabakatlarının yapılamaması
- Düzeltme kayıtlarının çok fazla yapılması,
- Hesaplar arasında yapılan karışık virman kayıtları
- Açıklanamayan kayıtlar,
- Finansal tablolardaki açıklanamayan değişiklikler.

İşletmelerin tüm döngülerinde olduğu üzere, satın alma ve ödeme döngüsü işlemlerinde de yapılan hile eylemlerinin gerçekleşip gerçekleşmemesi veya ortaya çıkarılıp çıkarılmaması konusunda, işletmelerin muhasebe kayıtları en önemli kısmı oluşturur. Hile yapma planı yapan hilekar çalışanlar, yaptıkları hile eylemini başarılı

olarak gerçekleştirebilmeleri için, hilenin ortaya çıkmaması gerektiğini düşünürler. Bu sebeple hilenin gizlenmesi için çeşitli yollara başvurumaktadırlar. Hileyi gizleme amacına, muhasebe kayıtlarında yapılan değişiklikler vasıtasıyla ulaşılabilmektedir. (Çetin, 2015, s. 121)

Satın alma ve ödeme döngüsünün tüm aşamalarında muhasebe kayıtları önem kazanmakla birlikte, bu döngüde gerçekleşen hileler sonucunda, özellikle hileli ödemeler yapıldıktan sonra muhasebe kayıtlarında yapılan değişiklikler, hilenin başarılı bir biçimde gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Muhasebe hesap hilelerini, görevler ayrılığı olmayan işletmelerde genellikle hileyi gerçekleştiren çalışan yapmaktadır. Görevler ayrılığı olan işletmelerde ise hilenin gerçekleşebilmesi ve ortaya çıkarılmaması başka bir deyişle hilenin gizlenebilmesi için birden fazla çalışanın işbirliği içinde olması gerekir. Muhasebe birimindeki çalışan hilekar, hilenin gizlenmesi için muhasebe kayıtlarını değiştirir veya gerçek olmayan (fiktif) hesaplar açabilir. (Çelik, 2011, s. 122)

Satın alma ve ödeme döngüsünde, muhasebe hesaplarında yapılan hileler genellikle cari hesaplarda yapılmaktadır. Çünkü döngünün ödeme ayağında yapılan hileli ödemeler sonucunda muhasebe hesaplarına kayıtların doğru olarak işlenmesi hilenin ortaya çıkarılmasını sağlayacaktır. Buna karşın, hileli ödeme yapıldığında, ödemelerin muhasebe hesaplarına kasti olarak yanlış aktarılması hilelerin ortaya çıkarılmasını engelleyecektir. Başka bir deyişle, hilenin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlayıp, işletmenin zarar etmesine sebep olacaktır.

Örnek: Atilla Bey, küçük ve orta büyüklükte işletme statüsünde olan Güven Teknik Aş.'de finans ve muhasebe sorumlusu olarak çalışmaktadır. Atilla Bey'in kredi kartı borcunu ödeyebilmesi için acil olarak paraya ihtiyacı olmuştur. Atilla Bey, çalıştığı işletmenin banka hesabından 10.000 TL havale yapmıştır. Ancak bu havaleyi, 7.000TL'sini satıcı hesabına, 3.000 TL'sini ise kendi hesabına yapmıştır.

Atilla Bey, muhasebe kayıtlarında 10.000 TL'lik ödemenin tamamını satıcıya yapılmış gibi göstermiştir. Satıcı işletme ile cari hesap mutabakatını da Atilla Bey yaptığı için herhangi bir problem oluşmamıştır.

Atilla Bey ilk kez; paraya ihtiyacı olduğu için hileye başvurmuştur. Ancak hile yapabilmenin oldukça kolay olduğunu görünce, hile eylemlerinin sayısı artmıştır.(Evren, 2010, s. 92)

Anlatılan hile eylemi, işletmede görevler ayrılığı olmadığı için oldukça kolay gerçekleşmiş ve ortaya da çıkarılamamıştır. Özellikle küçük ve orta büyüklükte olan işletmelerde bu hile eylemlerinin sayısı yüksektir. Görevler ayrılığı ilkesine uygun olarak hareket eden büyük işletmelerde ise, yukarıdaki hile eyleminin ortaya çıkarılamaması için birden fazla çalışanın işbirliği içerisinde olması gereklidir. Çünkü, ödemeyi yapan taraf ve sisteme kaydeden tarafın farklı olması durumunda, hile yapmayan taraf işlemde bir tersliğin olduğunu anlayacak ve konu hakkında araştırma yapacaktır. Böylelikle de, yapılan hile kolayca ortaya çıkarılabilecektir. (Evren, 2010, s. 93)

#### **3.4.4. İç Kontrol Yapısı Zayıflıkları**

Bir işletmede iç kontrol yapısının, muhasebe ve yönetsel faaliyetler açısından çok sayıda işlevsel yararı bulunmaktadır. İç kontrol yapısının hile eylemi açısından işlevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir; (Öncü, 2009, s. 83)

- Hile eyleminin oluşumunu zorlaştırmalıdır.
- Bazı durumlarda hilenin oluşumunu olanaksız kılmalıdır.
- Hile yapıldığında ise bunun ortaya çıkartılmasında ve sorumluların belirlenmesinde aktif bir rol oynamalıdır.

Genel olarak iç kontrol yapısının zayıf olmasına ilişkin örnek; (Çömlekçi, 2001, s. 25)

- İptal edilen veya ciro edilen çeklerin aylık bazda gözden geçirilmemesi
- Ücret çeklerinin çalışan kartları ile karşılaştırılmaması
- Banka hesapları arasında transfer edilen fonların sorgulanmaması
- Banka mutabakatlarının aylık bazda yapılmaması, bu işlemde farklı bir çalışanın sorumlu olmaması

- Farklı bir kişinin orijinal belgeler ile karşılaştırma yaparak çekleri imzalaması

Görevlerin ayrılığı ilkesinde zayıflık, Örneğin; (Çalış, 2010, s. 146)

- Nakit ödeme ve tahsilatlarını yapan ile bu hareketleri kayda alanın benzer kişi olması
- Malzeme siparişi veren, alan ve ödemesini yapanın aynı kişi olması
- Muhasebe hareketlerinde bir veya iki kişinin sorumlu olması

Görevlerin ayrılığı ilkesi hilenin önlenmesi ve tespit edilmesi açısından çok önem arz etmektedir. Çünkü, görevlerin ayrılığı ilkesinde her çalışan birbirini fark etmeden kontrol altında denetlemiş olacaktır.

### **3.4.5. Analitik Anormallikler**

Yapılan araştırmalar birçok hile olayının, analitik anormalliklerden yola çıkılarak ortaya çıkartılabildiğini göstermektedir.

Denetçilerin işlerinin çoğalmasıyla doğru orantılı olarak sorumluluklarının ve risklerinin artması, işletmelerin büyümeleri ve yapılarının karmaşıklaşması ile denetimlerin giderek zorlaşması beraberinde yeni arayışlar getirmiştir. Özellikle denetçilerin kendilerini denetim riskinden korumaya yönelik arayışları 1990'lı yıllardan sonra yeni bir denetim tekniği olarak anılan 'Analitik İnceleme Prosedürlerini' önemli bir konuma getirmiştir. (Abidoğlu, 2007, s. 22)

Finansal tablo analiz tekniklerinin, çeşitli istatistiki ve matematik yöntemlerin denetim aracı olarak kullanıldığı analitik inceleme prosedürleri, teorik gelişiminin yanında, uygulamada da yoğun biçimde yer bulmaya başlamıştır. Çeşitli finansal ve finansal olmayan veriler ile işletmenin kayıtları arasındaki anlamlı ilişkilerin incelenmesiyle elde edilen bilgilerin, denetçi tarafından geliştirilen beklentilere uyup uymadığına bakılması işlemleridir.



Analitik İnceleme Prosedüründe uygulanan çeşitli analiz teknikleri; (Bozkurt, 2009, s. 234)

- Basit trend analizleri
- Regresyon analizleri
- Karşılaştırmalı tablolar analizleri
- Dikey analiz
- Oran analizi
- Markov zinciri analizi
- Ussallık testleri

Analitik anormalliklerin veya belirtilerin neler olduğu konusunda bir sınırlama bulunmamaktadır. Kişinin bakış açısına, deneyimine ve yaratıcılığına bağlı olarak her an yeni bir belirti listeye eklenebilmektedir. Bir fikir vermesi amacıyla aşağıda bazı analitik örnekler listelenmiştir. (Bozkurt, 2009, s. 236)

- Açıklanamayan stok eksiklikleri veya düzeltmeleri
- Belirlenmiş özelliklerden sapmalar
- Hurda ve atıklarda anlamlı artışlar
- Aşırı satın almalar
- Hesap bakiyelerinde anlamsız artış veya azalışlar
- Fiziksel anormallikler
- Nakit fazlalıkları veya noksanlıkları
- Akla uygun olmayan giderler ve ödemeler
- Dönen varlıklara oranla nakit tutarında azalmalar
- Nakit ve kredi kartlı satış oranında azalmalar
- Nakit ile kıyaslandığında alacaklarda artış
- Satışlar azalırken stokların artması
- Satışlar azalırken borçların artması
- Satışlar azalırken alacakların artması
- Satışlar artarken nakit varlıklarda azalma
- Stoklar azalırken ticari borçların artması
- Satışlara göre satış maliyetlerinin daha fazla artması

- Faaliyet giderlerinin satışlara göre daha fazla artması
- Raporlanan kazançlarda satış olmasına rağmen nakit akışında görülen yetersizlikler

**Tablo 3.1.** Xyz İşletmesi Mali Tablo Analitik İnceleme Teknikleri

<b>XYZ İŞLETMESİ ANALİZİ</b>				
<b>HESAP ADI</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Fark</b>	<b>%</b>
Brüt satışlar	187.600,00	200.000,00	12.400,00	1,07
Satış İadeleri	1.860,00	6.000,00	4.140,00	3,23
<b>NET SATIŞLAR</b>	<b>185.740,00</b>	<b>194.000,00</b>	<b>8.260,00</b>	1,04
D.Başı Ticari Mal	34.000,00	36.000,00	2.000,00	1,06
Alışlar	114.700,00	122.000,00	7.300,00	1,06
D.Sonu Ticari Mal	36.000,00	60.000,00	24.000,00	1,67
<b>SATILAN M.MALİYETİ</b>	<b>112.700,00</b>	<b>98.000,00</b>	<b>-14.700,00</b>	0,87
<b>BRÜT SATIŞ KARI</b>	<b>73.040,00</b>	<b>96.000,00</b>	<b>22.960,00</b>	1,31
<b>GİDERLER</b>				
Satış Komisyonu	6.560,00	6.000,00	-560,00	0,91
Promosyonlar	440,00	460,00	20,00	1,05
Reklam Giderleri	3.280,00	7.500,00	4.220,00	2,29
Seyahat Giderleri	1.460,00	2.200,00	740,00	1,51
Tamir Giderleri	620,00	2.260,00	1.640,00	3,65
Amortisman Giderleri	11.280,00	12.000,00	720,00	1,06
Ücretler	9.780,00	10.400,00	620,00	1,06
Faiz Giderleri	7.500,00	8.000,00	500,00	1,07
Şüpheli Alacak Giderleri	1.220,00	800,00	-420,00	0,66
Emlak Vergileri	800,00	800,00	0,00	1,00
<b>TOPLAM GİDER</b>	<b>42.940,00</b>	<b>50.420,00</b>	<b>7.480,00</b>	1,17
<b>DÖNEM KARI</b>	<b>30.100,00</b>	<b>45.580,00</b>	<b>15.480,00</b>	1,51
<b>VERGİ KARŞILIKLARI</b>	<b>9.933,00</b>	<b>15.048,00</b>	<b>5.115,00</b>	1,51
<b>DÖNEM NET KARI</b>	<b>20.167,00</b>	<b>30.532,00</b>	<b>10.365,00</b>	1,51

XYZ işletmesi AİP yorum ve değerlendirmesi,

- Satış iadelerinde meydana gelen %230 civarındaki artış ve satış komisyonlarında meydana gelen azalma anlamlı olduğundan inceleme yapılması gerekmektedir. Özellikle satış iadelerinde meydana gelen büyük artış işletmenin satış politikalarında meydana gelen serbestlikten, hatalı mallarda önemli bir artıştan, muhasebe kayıtlarında yapılmış olan yanlış

bir kayıttan veya herhangi bir hırsızlık olayını örtmek için yapılmış hileli bir işlemden dolayı olabilir. Aslında düşük tutarlı olmasına karşın işletmenin satışları artarken satış komisyonlarının da düşmesi dikkat çekicidir. Bu noktada satış komisyonu oranı ile işletmenin satışları çarpılarak hızlı bir kontrol yapılabilir.

- İşletmenin satışları artarken, satışların maliyeti tutarının düşmesi düşündürücüdür. Ayrıca işletmenin dönem sonu stokları da artış göstermektedir. Bu tutarlar işletmenin net karının oldukça artmasına neden olmaktadır. İşletmenin satış karlılığı %39'dan %49'a çıkmıştır. Bu durum, maliyetlerin artmadan, satış fiyatlarının arttırılması veya maliyetlerinin düşmesi gibi meşru nedenlerle açıklanabilir. Böyle bir durumun olmadığı ortaya çıkarsa, diğer nedenlere bakmak gerekir. Sahte satış faturaları sisteme girmiş olabilir, satın alınan mallar kayda geçmemiş veya stoklar yüksek tutarlı değerlendirilmiş olabilir. Alınan veya yüklenen mallarda doğru olmayan hesap kesimleri ile kayıt yapılmış olabilir. Stoklarda modası geçmiş mal bulunuyor veya stokların miktarlarında oynanmış olabilir.
- İşletmenin reklam tanıtım ve reklam giderlerinde %100 civarında bir artış bulunmaktadır. Satışlar %6 ile 7 civarında artarken reklam giderlerinin %100 artması incelenmesi gereken bir durumdur. (Yıldız,Baskan, 2014)

Yukarıdaki örnek bir işletmenin mali tabloları üzerinden, Analitik İnceleme Prosedürleri uygulamasını incelemiş bulunarak, Denetçinin anlamlı sonuçlara nasıl erişebileceğini göstermektedir.

### **3.4.6. Üçüncü Kişiler ile İlgili Hile Belirtileri**

Günümüz dünyasında işletmeler, yaşayan organizmalar olarak kabul edildiklerinden, içlerine kapalı bir ortamda kalmaları düşünülmektedir. İşletmelerin kendileri dışındaki üçüncü kişilerle yaygın ilişkileri bulunmaktadır. Bunun sonucu işletme çalışanlarının bu üçüncü kişilere karşı kayıtsız kalmaları da düşünülmemektedir. Bu ilişkilerde oluşabilecek istenmeyen durumları ortaya

çıkartılabilecek hile belirtileri ve bazı açıklamalar aşağıda yer almaktadır. (Bozkurt, 2009, s. 241)

- Hukuk müşavirleri ile ilişkiler
- Denetçiler ile ilişkiler
- Yönetim kurulu üyeleri ile ilişkiler
- Devlet kurumları ile ilişkiler
- Yönetim ile ilişkiler
- Banka ve diğer finans kurumları ile ilişkiler
- İşletme ile ilgili taraflarla ilişkiler
- Tedarikçi ve satıcılarla ilişkiler

Birçok çalışan ve özellikle yönetim hilelerinde görülen önemli belirtilerden biri, ilgili işletmelerin sıklıkla bağımsız denetçi değişikliğine gitmeleridir. Denetçilerin hile olayını ortaya çıkartmaları, işletme yönetimi ile derin görüş farklılıklarına sahip olmaları veya yapılan hileyi ortaya çıkartabilecek konuma gelmeleri, sık değişimlere neden olmaktadır. Denetçinin işletmeyi aşırı riskli görmesi sonucunda sözleşmesini tek taraflı olarak fesih etmesi de bu nedenler arasında sayılabilmektedir. (Bozkurt, 2009, s. 241)

Yönetim kadrolarında sık değişim veya yeni yönetimlerin gelmesi de bu alanda önemli hile belirtileri olarak nitelendirilebilir. Bu değişimlerin nedenleri arasında yukarıda denetçiler için söylediklerimiz sayılabilir. Örneğin, mali işlerden sorumlu genel müdür yardımcısının sıklıkla muhasebe müdürünü değiştirmesi anlamlı bir belirti olarak kabul edilebilir.

İşletme çalışanları ile müşteriler arasında oluşan ilişkiler ile çok önemli hile olanakları ortaya çıkabilmektedir. Bununda işletmede ortaya çıkan önemli belirtileri bulunmaktadır. Örneğin, bir çalışan anlaştığı bir müşteriye, diğerlerine sağlanmayan önemli yararlar sunabilmektedir,

- Uygun olmayan indirim oranları ile mal teslimatı yapılabilir
- Zamanından önce mal sevkiyatı yapılabilir
- İçeriden bilgi sızdırabilir

- Sağlam mallar, düşük kaliteli veya defolu niteliği ile satışa sunulabilir
- Depo sorumlusu çalmış olduğu malları düşük fiyattan müşterilere satabilir
- Vadelerde olağandan fazla süreler tanınabilir
- Kredi durumu bozuk olan müşteriye vadeli mal satabilir
- Borç ödenmiş gibi gösterebilir

Yukarıda sayılan hile eylemlerinin belirtileri arasında, müşterinin hesaplarında oluşan dengesizlikler, çeşitli şikâyetler, çalışan ile müşteri arasındaki aşırı samimiyet, satılan miktarlarda önemli azalışlar veya artışlar sayılabilir.

Satın alma sürecinde oluşan hile belirtilerinin bazıları aşağıda belirtilmektedir;

- Yüksek fiyatlarla alımlar sonucunda artan maliyetler
- Kalitesiz ve dengesiz mal teslimleri nedeniyle müşteri şikâyetleri
- Alınmayan mallar veya sipariş edilmemiş hizmetler
- Gereksiz mal veya hizmet alımları
- Usule uygun olmayan fiyat teklifleri
- Ticari duyarlılıkta yapılmamış sözleşmeler
- Çalışan şikâyetleri
- Bazı satıcılara ödemelerde işletme politikalarının dışına çıkma
- Satıcı listelerinde değişiklik olması
- Muhasebedeki kayıtlar ile tedarikçi beyanlarında açıklanamayan farklar
- Onaylanmamış satıcılardan mal veya hizmet alma
- Kişisel kullanıma yönelik mal siparişi
- Satıcının verilmemiş hizmeti faturalaması
- Satıcının eksik mal teslim etmesi

**Tablo 3.2. Satın Alma Hileleri**

<b>ORTAYA ÇIKARMA</b>	<b>HİLE BELİRTİSİ</b>	<b>OLASI ÇIKTILAR</b>
<b>HESAPLAR</b>	<b>Yüksek Fiyatlama</b>	İşbirliğine dayalı ve dayalı olmadan fiyat şişirme
	<b>Düşük Kalite</b>	İşbirliğine dayalı ve dayalı olmadan oynama
	<b>Eksiklikler</b>	Eksik Sayılarda Teslimat
	<b>Hatalı İşlemler</b>	Gizleme Eylemi
	<b>Kayıtlarda Başarısızlık</b>	Gizleme Eylemi
<b>KİŞİSEL DAVRANIŞLAR</b>	<b>Pahalı Harcamalar</b>	Dönüşüm İşareti
	<b>Açıklanamayan Kayıplar</b>	Satıcılarla Gizli Toplantılar
	<b>Satıcılar Tarafından Aşırı Ağırlandırmalar</b>	Satıcılarla Aşırı arkadaşlık ilişkisi
	<b>Satıcıların Ağırlandırılması</b>	Ağırlamanın parasını satıcı verir. Çalışan bunu işletmeye fatura eder. Çalışanın dürüst gibi gözüktüğü rüşvet biçimidir.
<b>SATIN ALMA BÖLÜMÜ</b>	<b>Otoriter Yönetim Biçimi</b>	Soru sorma mekanizmasını önlemek için oluşturulan bir savunma metodu.
	<b>Zayıf Orta Kademe Yöneticileri</b>	Yöneticilerin sorgulamayacakları için bilinçli olarak seçilir.
	<b>Yönetimde Politik Anlaşmazlıklar</b>	Böl ve yönet politikası
	<b>Alt Kadrolarda Hızlı Değişim</b>	Yolsuzluğu hoş görmezler fakat rapor edecek zaman bulamazlar
	<b>Durgunluk</b>	Anormalliklerin klasik belirtisi
	<b>Suni Sınırlar Oluşturma</b>	Satıcılar ile birebir samimi ilişkiler kurulması
	<b>Görevlerin Aykırılığı İlkesine Uymama</b>	Satıcılar ile bireysel ilişkilerin kurulması
	<b>Yöneticilerin Anlamsız Uygulamaları</b>	Ayrıcalıklı satıcıya avantaj sağlanması
	<b>Denetimlere Karşı Aşırı Direniş</b>	Yapılanların ortaya çıkmasını önleme çabası
	<b>Karmaşık ve Bürokratik Prosedürler</b>	Rüşvet ve Yolsuzluk için uygun ortam yaratma

(Uyar, 2006, s. 16)

### **3.4.7. Şikâyet ve Uyarılar ile İlgili Hile Belirtileri**

Denetçiler, çoğu zaman hilelerin ortaya çıkartılmasında oldukça zorlanır. Bunun nedeni, denetçilerin hileleri ortaya çıkartmada buldukları rahat olmayan ortamdır.

İşletme çalışanlarını hile yapmaya iten nedenlerle ilgili olarak var olan hile üçgeninde olduğu gibi, hile eyleminin sürecini gösteren başka bir üçgen vardır. (Yıldız,Baskan, 2014, s. 3)

- Hırsızlık eylemi aşaması: İşletme varlıklarının bir çalışan tarafından çeşitli yöntem ve araçlarla çalınmasıdır. Bu hırsızlık eylemi birinin olaya şahit olması ile ortaya çıkarılabilir. Bu aşamada ‘hilenin ortaya çıkartılması şansına en fazla kim sahiptir?’ sorusu önem kazanmaktadır. Hırsızlık yapılırken denetçilerin bunu ortaya çıkartmaları olasılığı son derece azdır. Çünkü her an hırsızlığın yapılabileceği ortamlarda bulunmaları çok zordur. Hırsızlık aşamasında hileyi ortaya çıkartmaları beklene gruplar, hırsızın yakın çalışma arkadaşları, yöneticileri ve diğer çalışanlardır.
- Gizleme eylemi aşaması: Hile yapan çalışanın yaptığı hileyi ortaya çıkarmaması için, özellikle belge ve kayıtlar üzerinde gizlemeye çalışmasıdır. Kayıtların değiştirilmesi sayımların yanlış yapılması veya kanıtların yok edilmesi, bunlara örnek olarak verilebilir. Bu aşamada denetçiler yapılan hilenin ortaya çıkartılması şansına daha fazla sahiptirler. Örneğin, hile yapan çalışanın gizleme amaçlı kullandığı belge ve kayıtların denetçiler tarafından incelenmesi, durumun ortaya çıkmasına yardımcı olabilir. Buna rağmen hile yapanın yakın çalışma arkadaşları veya işletme içi muhasebeciler, hilenin ortaya çıkartılmasında daha iyi konumdadırlar. (Bozkurt, 2009, s. 244)
- Dönüştürme aşamasında: Örneğin, çalınan mallar satılır ve paraya çevrilir. Daha sonra da toplanan bu paraların harcanması aşamasına sıra gelir. Doğal olarak her çalınan varlık belli bir süre sonra çalan tarafından harcanır. Sonsuz saklama diye bir mantık bulunmamaktadır. Harcama bir şekilde hile yapanın yaşam biçimini değiştirir ve bu önemli bir belirti olur. Bu aşamada denetçiler ne yazık ki yine iyi konumda değillerdir. Denetçilerin sürekli olarak bir çalışanın yaşam biçimindeki değişimi gözleme şansları bulunmamaktadır. Bu aşamada hilenin ortaya

çıkartılmasında, hile yapanın yakın çalışma arkadaşları, yöneticileri ve arkadaşları önemli rol oynar. (Bozkurt, 2009, s. 246)

İşletme çalışanlarının, satıcıların, müşterilerin ve hilekâr çalışanın arkadaşlarının işletmeye yaptıkları uyarı ve şikâyetler, hilenin ortaya çıkartılması araçları içinde ön sırada yer almaktadır. Uyarı ve şikâyetler fiili bir kanıt yerine, hile belirtisi olarak kabul edilmektedir. Şikâyet ve uyarıların her zaman için asılsız çıkma olasılığının olması, bu konuya dikkatli yaklaşılmasını gerektirmektedir. Çeşitli nedenlerden dolayı bir çalışan, diğer bir çalışana asılsız bir biçimde ihbar ederek suçlayabilmektedir.

İşletmeler çeşitli şikâyetlerin, uyarıların ve ihbarların yapılmasını teşvik edecek ve cesaretlendirecek ortamları sağlamak zorundadırlar. Bu amaçla özellikle isimsiz ihbarların yapılabileceği telefon ve mail hatlarının oluşturulması gerekmektedir. Çalışanlar bu konuda bilgilendirilmeli ve gerektiğinde eğitilmelidir. (Kula, 2008, s. 67)

### **3.4.8. Davranış Değişiklikleri**

Yapılan psikolojik araştırmalar özellikle hile eylemini ilk kez yapan kişilerin daha sonraki aşamalarda korku ve suçluluk gibi duyguların içine düşebildiklerini göstermektedir. Korku ve suçluluk duyguları kişiyi stres ortamına götürmektedir. Bunun sonucunda da kişide olağan olmayan veya tanımlanamayan davranış bozuklukları oluşmaktadır. Hile eylemi sonrasında oluşan davranış değişikliği dört aşamada oluşmaktadır; (Çalış, 2010, s. 146)

- Suç
- Korku
- Stres
- Davranış bozukluğu

Sürecin son aşamasına gelen bir işletme çalışanın davranışlarında aşağıdaki davranış değişiklikleri veya bozuklukları meydana gelebilmektedir.



- Uykusuzluk çekmek
- Alkol kullanımında artış
- Uyuşturucu kullanma
- Aşırı şüphecilik
- İşini kaybetme korkusu
- Sakinleşememe
- Hoşgörü eksikliği
- Şakalara karşı aşırı alınganlık
- Hasta olmaktan korkma
- Aşırı savunmacı ve tartışmacı görüntü verme
- Aşırı ürkeklik

Diğer taraftan az sayıda da olsa yukarıdaki davranış değişikliklerini göstermeyen, dolayısıyla strese girmeyen çalışanlarda görülmektedir. Bunlar asosyal ve psikolojik bozuklukları olan kişilerdir. Bu tür kişiler hiçbir biçimde suçluluk duygusu duymamaktadır. (Cankar, 2006, s. 61)

### **3.4.9. Aşırı Yaşam Biçimi Belirtileri**

Hile yapmaya kalkışan birçok işletme çalışanın en önemli nedenlerinden biri mali baskı unsurudur. Çoğu başlangıç aşamasında paraya olan gereksinim gerçektir. Bazı durumlarda da açgözlülük kişiye hile yapmaya itebilmektedir. Ancak yapılan ilk hileler, başlangıçta kişinin parasal gereksinimini karşıladıktan sonra çoğunlukla sona ermemekte ve devamlılık arz etmektedir. Bunda da açgözlülüğün başlaması, yakalanmama ve paranın tatlı gelmesi gibi nedenlerin etkisi fazladır. Hatta başlangıçta düşük olan hile tutarı giderek arttırılmakta ve çoğu zaman yakalanmaya bu neden olmaktadır. (Bayraklı, 2012, s. 46)

Çalınanın harcanmaya başlanması önemli bir hile belirtisi olarak kabul edilmektedir. Doğal olarak harcama başladığında, kişinin yaşam biçimi dikkat çekecek biçimde değişmektedir. Pahalı arabalar, evler, mücevherler, elbiseler alınmakta, üst düzey sosyal kulüplere üye olunmakta, restoranlara gidilmektedir. (Bozkurt, 2009, s. 247)

Hırsızlık sürdükçe yakalanmayacakları konusunda güven artmakta, çalınan tutar giderek artırılmakta ve buna bağlı olarak harcama düzeyi de yükselmektedir. Bu da çoğu hilekâr çalışanın sonun hazırlamaktadır. (Dinçer, 1999, s. 81)

### 3.4.10. Yüksek ve Düşük Hile Riski İçeren Ortamlar

İşletme çalışanları tarafından yapılan hilelerin, bazı işletmelerde diğerlerine göre daha fazla yapıldığı görülmektedir. Bu duruma işletme ortamlarının taşıdıkları bazı özellikler neden olabilmektedir.

**Tablo 3.3.** Yüksek ve Düşük Hile Risk Ortamları

DEĞİŞKENLER	YÜKSEK HİLE RİSKİ	DÜŞÜK HİLE RİSKİ
Yönetim Biçimi	✓ Hükmedici	✓ Katılımcı
Yönetim Eğilimi	✓ Düşük güven ✓ Güce yönelik	✓ Yüksek güven ✓ Başarıya yönelik
Yetki Dağılımı	✓ Merkeziyetçi	✓ Yönetim kademelerine dağılan
Planlama	✓ Merkezi ✓ Kısa vadeli	✓ Merkezi olmayan ✓ Uzun vadeli
Performans	✓ Kısa vadeli niceliğe dayanan ölçümleme	✓ Uzun vade temelinde niceliği ve niteliğe dayanan ölçümleme
İşletme Hedefi	✓ Kara odaklı	✓ Müşteri odaklı
Yönetim Stratejisi	✓ Kriz yönetimi	✓ Amaçlara yönelik
Raporlama	✓ Sıradanın raporlanması	✓ Olağan olmayanın raporlanması
Politika ve Kurallar	✓ Katı, Esnek olmayan	✓ Akla uygun politika ve kurallar
Öncelikli Yönetim İlgisi	✓ Maddi varlıklara yönelik	✓ Beşeri kaynaklara yönelik
Ödüllendirme Sistemi	✓ Cezalandırıcı ✓ Cimri ✓ Politik	✓ Güçlendirici ✓ Cömert ✓ Adil
Performansın Geri Beslenmesi	✓ Eleştiri ✓ Olumsuz	✓ Destekleyici

Etkileşim Biçimi	✓ Baştan savmacı	✓ Yüzleştirici ve açık tavır takınma
İyi Davranışın Karşılığı	✓ Çoğunlukla parasal	✓ Dikkate alma, promosyon, ek sorumluluklar ve para
İşletme Etiği	✓ Karasız, hayal kırıcı	✓ Açıkça tanımlanmış ve düzgün
İç İlişkiler	✓ Rekabetçi ve düşmanca	✓ Dostça ve rekabetçi
Değerler ve İnançlar	✓ Ekonomik ve kişi odaklı	✓ Sosyal ve duygusal
Başarı Formülü	✓ Katı ve sert çalışma	✓ Zarif ve akıllı çalışma
İnsan Kaynakları	✓ Yüksek değişim ✓ Yıkıcı ✓ Kaytarıcı	✓ Yeterli terfi olanağı ✓ Düşük değişim ✓ Tatmin edici
Kuruma Bağlılığı	✓ Düşük	✓ Yüksek
Ana Finansal Konu	✓ Nakit akışı sorunları	✓ Yeni yatırım olanakları
Büyüme Tarzı	✓ Düzensiz	✓ İstikrarlı
Rakiplerle İlişkiler	✓ Düşmanca	✓ Profesyonelce
Ceo Karakteri	✓ Çılgın, kendini öven, kendi odaklı, duygusuz, güvensiz	✓ Kararlı, dostça, yapıcı, katılımcı, kendine güvenen, sakin ve ihtiyatlı
Yönetim Yapısı	✓ Bürokratik ✓ Emredici ✓ Esnek olmayan ✓ Rahatsız edici kontroller	✓ Bürokratik olmayan ✓ Sistematik ✓ Değişikliğe açık ✓ Kendi kendini kontrol
İç İletişim	✓ Biçimsel- yazılı, katı, övüngeç ve belirsiz	✓ Biçimsel olmayan, sözlü, net, dostça ve dürüst

(Güredin, 2010, s. 142)

# BÖLÜM 4. ÇALIŞANLARIN YAPTIKLARI HİLE TÜRLERİ

## 4.1. DOĞRUDAN NAKİT HİLELERİ

Nakit hileleri ile ilgili ilk tür, işletme içinde doğrudan doğruya yapılan nakit hırsızlığıdır. Birinin rızası olmadan, onun varlığını ele geçirme hareketi olarak tanımlanabilir. Bu tanım ile hırsızlık eylemine oldukça geniş bir anlam kazandırılmaktadır. Bu şekilde işletme çalışanları tarafından yapılan tüm hile türleri bu tanım kapsamına girebilmektedir. Çünkü çalışan hilesi genel olarak nasıl yapılırsa yapılsın, sonuçta işletmenin bir varlığı çalınmış olmaktadır. (Dinçer, 1999, s. 83)

İşletmelerde yapılan nakit hileleri ile ilgili hile belirtilerine ve olayı önlemeye ve de ortaya çıkartmaya yönelik bilgiler aşağıda aktarılmıştır,

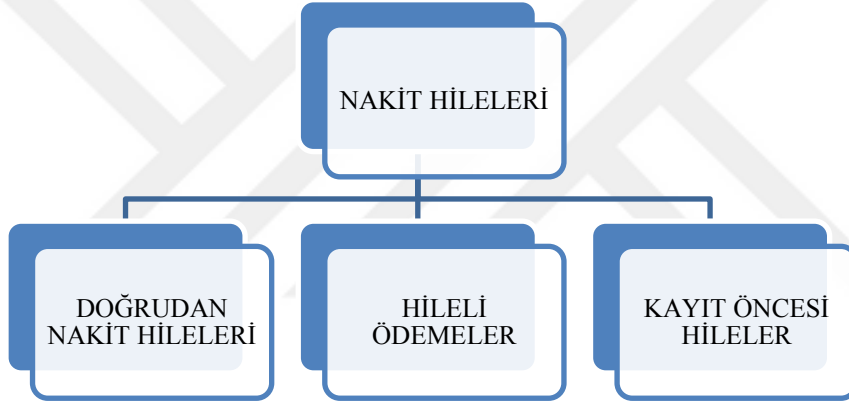
- Çalışanlar ile ilgili yeterli bir Görevlerin Ayrılığı İlkesi bulunmamaktadır.
- İşletmede toplanan paralar, günlük olarak bankaya gönderilmemektedir.
- Görevli yöneticiler habersiz kasa sayımı yapmamaktadır.
- Nakit hareketlerinde önceden sıra numarası verilmiş belge akış düzeni kullanılmamaktadır.
- Yöneticiler, nakit hareketleri 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. (Bozkurt, 2012, s. 251)

Sonuç olarak, eğer bir işletme çalışanı, para tahsil etme, tahsil edilen paraları bankaya gönderme ve nakit ödemeler yapma konularında yetkili ise ve bunların kayıtlarını da kendisi yapıyorsa, işletme önemli bir düzeyde hile riski altındadır.

Özellikle aşağıda sıralanan işlemlerin yürütülmesinde birden fazla çalışanın yer almasında kesin yarar bulunmaktadır.

- Nakit tahsilatlar
- Kasa sayımları
- Bankaya para yatırma
- Dekont karşılaştırmaları
- Banka mutabakatları
- Nakit ödemeler

**Şekil 4.1.** Nakit Hile İşleyişi



(Yücel, 2012, s. 57)

## **4.2. FATURA HİLELERİ**

İşletme varlıklarının, işletme çalışanları tarafından kötü amaçlı kullanımında sıkça rastlanan hile türlerinden biridir. Bu hile türü, bir işletme çalışanının, işletmedeki konumunu kullanarak, ödemeleri yasal olmayan kanallara yönlendirmesi şeklinde oluşmaktadır. Hileli ödeme şeklinde yapılan hilelerin içinde çok fazla kullanılan ve oldukça zarar verici ise ‘Fatura Hileleri’dir.

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 dokunulmamakta, nakdin bir nedenle işletme dışarısına çıkması sağlanmaktadır. Dolayısıyla, işletmenin borç ve ödeme döngüsüne bir saldırı yapılmaktadır. (Göçen, 2010, s. 97)

Fatura hileleri aracılığı ile hilekâr çalışan çoğunlukla dolaylı nakit hilesi yapmayı hedeflemektedir. Ancak bu hile türlerinde haksız biçimde mal veya hizmet elde edildiği de görülmektedir.

Bu hile biçiminin ruhunda hileli satın alma esası yattığından işlemin gerçekleşmesi için sahte satın alma belgelerinin yaratılması gerekmektedir. Bu tür belgelere örnek olarak, faturalar, satın alma istekleri, satın alma sipariş formları ve alış raporları örnek verilebilir. Bu sürecin son aşaması işletmenin bir biçimde ödeme yapmasının sağlanması ve bu ödemenin hile yapan çalışanın cebine girmesi şeklinde sonuçlanmaktadır. (Güredin, 2010, s. 138)

Fatura hilelerinde işletme çalışanı nakit kazan. Sağlama yerine, haksız bir biçimde mal veya hizmet elde etme yoluna da gidebilmektedir. Örneğin, kendi kullanımı için elde ettiği bir mal veya hizmeti, işletmeye alınmış gibi gösterebilmektedir.

#### **4.2.1. Sahte İşlemler ile Yapılan Fatura Hileleri**

Fatura hilelerinde adı sıkça geçen sahte işletme hile yapma amacı ile hilekâr çalışan tarafından yaratılan işletmeler olarak kabul edilmektedir. Bu işletmeler ticari anlamda gerçek işletme olarak kabul edilmemelidir. Bunlar çoğunlukla bir fiziksel yapılmaya sahip olmayıp, mal veya hizmet üretimi de yapmamaktadır. Genellikle kâğıt üzerinde kurulmuş olan ve tek amaçları hile yapmak olan işletmelerdir. (Demir, 2014, s. 169)

Bu aşamada açıklanmaya çalışan sahte işletme tümüyle hayalet bir işletme olarak algılanmamalıdır. Bunlar her ülkenin yasal koşullarına göre kurulan işletmelerdir. Dolayısıyla genel ilke olarak fiziki olarak vardırılar. Buradaki sahte kavramı, kuruluş

amacındaki içerikten gelmektedir. Diğer taraftan bir işletme çalışanı gerçekte tümüyle var olmayan, ancak işletmeye karşı varmış gibi gösterilen bir yapılanma içerisine de girebilmektedir. (Bahadır, 2009, s. 24)

Bazı durumlarda işletme çalışanları kurdukları sahte işletmelerin adını, işletmeye mal veya hizmet satan işletmelerin adlarına benzetmektedirler. Aynı zamanda sahte işletmenin düzenlendiği belgelerin formatları da ilgili işletmelerin belgelerine benzetilmektedir. Böylece bilinen bir işletme görüntüsü verildiğinden dolayı operasyon daha rahat ve dikkati çekmeden sürdürülmektedir. Adresler farklı olduğundan ödemelerde de bir sorun çıkmamaktadır.

Birçok sahte işletme olayında mal satışından daha çok, hizmet satışına ağırlık verildiği görülmektedir. Bunun nedeni mal satışında fiziki bir teslimatın yapılmasının zor olması, hizmet satışında ise buna gerek olmaması nedeniyle hile eyleminin daha rahat sürdürülebilmesidir. Mal satışını içeren hileli faturalarda, fiziki olarak mal teslimi yapılmadığından dolayı, eylemin envanter incelemesi sonrasında ortaya çıkartılma olasılığı bulunmaktadır. Oysa hizmetin verilip verilmediğinin ortaya çıkartılması daha zordur. (Bozkurt, 2012, s. 257)

Sahte işletme ile yapılan hile sürecinde kolay olan nokta, gerçek olmayan faturanın düzenlenmesidir. Zor olan işletmeye gelen bu faturaların onaydan geçirilerek, ödemenin yapılmasının sağlanmasıdır. Özellikle ilgili faturanın onaylanma aşaması olayın dar boğazıdır. Sahte faturaların onaylanmasının sağlanması amacıyla aşağıda sıralanan yollar denenebilmektedir, (Bozkurt, 2009, s. 259)

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

Bazı işletmelerde sahte işletmeyi kurup, hileli satın alma faturasını sisteme sokan çalışan, hem satın alma sözleşmesi yapma, hem de satın alma işlemini onaylama yetkisine sahip bulunmaktadır. Bu normal koşullarda olmaması gereken, tehlikeli bir

durumdur. Satın alma sürecinde yer alan aşamaların mümkün olduğunca ‘Görevlerin Ayrılığı İlkesi’ne göre farklı kişiler arasında dağıtılmış olması gereklidir. Ancak bir çok işletme, çeşitli nedenlerle özellikle iç kontrol sistemlerindeki zayıflıklar nedeniyle bu tür hileler ile karşı karşıya kalmaktadır. Satın alma sürecindeki işlerin işletmede bir kişide toplanmış olması, onun hile yapabilmesi için bulunmaz bir fırsattır. Bu gibi ortamlarda işletme çalışanı hileli faturayı sisteme sokmakta, onaylamakta ve ödenmesini sağlayabilmektedir.

İşletmenin mal veya hizmet alımlarında kural olarak, alımı destekleyici belgelerin bulunmasını koşul olarak koymuş olması, hile yapacak olan çalışanların hızını azaltmaktadır. İşletme çalışanı gerekli belgeleri kendisi hazırlamakta ve sisteme sokmaktadır. Özellikle de yaptığı hileli mal veya hizmet satışının inandırıcılığını sağlamak için bu belgelerden yararlanmaktadır. (Bozkurt, 2009, s. 261)

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 vermektedirler. Bu durum sahte işletme kurup, hileli faturalama eylemi yapanların işlerini oldukça kolaylaştırmaktadır. Diğer taraftan yeterince bilgi ve deneyimi olmayan kontrolörlerde rahatça kandırılabilir (Bozkurt, 2009, s. 262).

İşletme iç kontrol yapısının sağlıklı bir biçimde düzenlenerek, bir çalışanın hile yapması zorlaştırılrsa da, birden fazla çalışan, işbirliğine girerek fatura hilesi yapma yoluna gidebilmektedir. İşletmede satın alma, satın almayı onaylama, mal 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 delebilmektedir. Ancak her zaman birden fazla çalışanın bir araya gelerek hile sürecini başlatmaları olasılığı, tek başına yapılabilen hilelerden daha düşük olmaktadır. Bu durum çeşitli hile raporlarında da görülmektedir. Ancak işbirliği sonucu yapılan hile sayısının az olmasına karşın yarattıkları zarar büyük olmaktadır. (Dinçer, 1999, s. 83)



Sahte işletmeler aracılığı ile yapılan fatura hilelerinin özünde, işletmeye gerçek mal veya hizmet satışı yapmamak yatmaktadır. Ancak bazı durumlarda bu amaçla kurulmuş olan işletmeler, gerçek mal veya hizmeti satın alıp, kurban işletmeye şişirilmiş fiyatlarla satmaktadırlar. Doğal olarak bu durumda, şişirilmiş satış fiyatlı bedel, kurban işletmeden tahsil edilmekte, gerçek satıcıya mantıklı bir ödeme yapılmakta ve geri kalanı cebe atmaktadır. Bu tür hileler ‘Al ve Sat Hileleri’ şeklinde de isimlendirilmektedir. (Eke, 2005, s. 41)

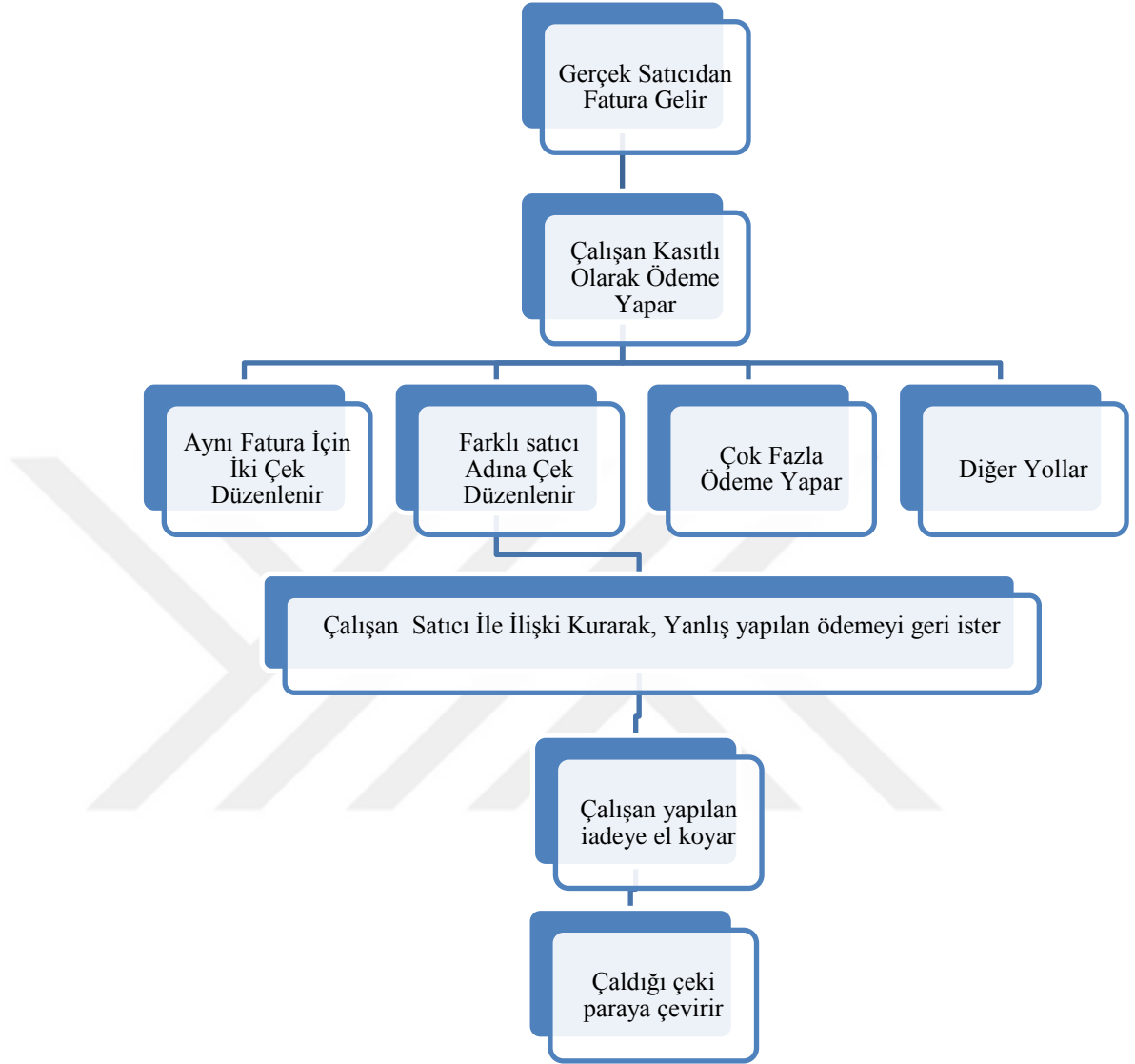
Sahte işletmeler ile yapılan sahte veya şişirilmiş alımların önlenmesi ve ortaya çıkartılması hakkında ipuçları aşağıda verilmiştir, (Bozkurt, 2009, s. 264)

- Sahte işletmeler, genellikle çalışanın ailesinden birinin ismini taşıyabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, incelenen işletmenin isminde, şüpheli çalışanın ailesinden bir isme rastlanması, önemli bir hile göstergesi olarak kabul edilmektedir.
- Şüphe altındaki işletmenin belgelerinde yer alan el yazıları ile şüpheli şüphe altındaki işletme çalışanın el yazılarının karşılaştırılarak, benzerlik olup olmadığına bakılması yararlı olacaktır.
- Tam olarak bir hile incelemesi başlatıldığında, işletmenin verdiği çeklerin kimler tarafından bankadan çekildiği araştırılmalıdır. Bu araştırmada bankanın kamera kayıtlarından da yararlanılması düşünülebilir.
- Şüphe altındaki işletmenin mal veya hizmet satış onaylarının kim tarafından verildiği incelenmelidir. Genellikle sahte işletme ile ilgili belgeler, şüphe altındaki çalışanın odasında bulunmaktadır.
- Genellikle bir faturadaki eksiklikle, onun sahte işletmeye ait bir fatura olduğunun belirtisi olmaktadır. Faturada telefon, faks, vergi numaralarının olmaması veya eksiklikler içermesi önemli göstergelerdir. Faturada satılan mal veya hizmetle ilgili ayrıntılı tanımlamalar yapılmaması da hile belirtisi olarak kabul edilmelidir.
- Sahte işletmeden gelen faturaların seri sıra numaralarının birbirini takip etmesi, işletmenin başka bir yere satış yapmadığı görüntüsünü oluşturur ki, buda şüphe doğuran bir olaydır.

- Şüphe altındaki faturada kat izinin bulunmaması, onun zarfa girmediğinin göstergesi olarak kabul edilebilir. Buda faturanın çalışan tarafından işletme içinde düzenlenip, sisteme girişi yapıldığının kanıt olarak nitelendirilebilir.
- Şüphe duyulan işletmenin isminin ve diğer bilgilerinin, başka satıcı işletmelerin ismi ve diğer bilgileri ile benzerlikler taşıyıp taşımadığı araştırılmalıdır. Bu araştırma, hilekâr çalışanın oluşturduğu sahte işletmesinin ismini ve diğer bilgilerini bilinen satıcılara benzeterek dikkati çekmeden hile yapıp yapmadığının belirtisi olarak nitelendirilebilir.
- Sahte işletme operasyonlarında, genellikle fatura işletmeye geldikten sonra, kısa bir sürede ödeme yaptırılmaya çalışılır. Olağandan kısa süreli yapılan ödemeler bu açılarıdan önemlilik arz etmektedir.
- Eğer sahte işletmenin düzenlediği mal veya hizmet faturalarında yer alan kalemler, diğer satıcılardan da düzenli olarak alınıyorsa, özellikle fiyat açısından karşılaştırma yapılmalıdır.
- Belirli zamanlarda satıcı adresleri ile çalışan adresleri karşılaştırılarak, benzerlik olup olmadığına bakılmalıdır.
- Çeşitli görüşme ve gözlemlerle, onay yetkisini kullanırken gereken özeni ve ilgiyi göstermeyen yöneticiler belirlenmelidir.
- Çalışan bazında satın alma onay süreci gözetim altına alınmalıdır. Sürekli olarak bilinmeyen satıcıların ödemelerini ve seri sıra numarası izleyen faturaları onaylayan çalışanlar belirlenmelidir.
- Sahte işletmeler, daha güvenli olduğundan dolayı genellikle işletmeye hizmet faturası göndermeye çalışırlar. Olağan olmayan hizmet faturalarını onaylayan çalışanlar araştırılmalıdır.
- İşletmelerden çok, şahıslara yapılan ödemeler gözetim altına alınmalıdır.
- Sahte faturaların içerdiği bedeller genellikle o bölümün bütçe hedeflerinin aşılmasına neden olurlar. Bütçe rakamları ile bu tür alımlar karşılaştırılmalıdır.
- Yapılan alımların türlerine göre bir listesi çıkarılıp incelenmelidir. Özellikle aşırı alım yapılan türler ve aynı mal için birden fazla satıcıya yapılan ödemeler dikkate alınmalıdır.

- Herhangi bir alım onayı için başka bölümlerdeki yöneticilere yapılan başvurulara dikkat edilmelidir. Başka bir bölümdeki dikkatsiz bir yönetici bu amaçla kullanılıyor olabilir.
- Var olan yöneticiler arasında yetki rotasyonu yapılarak, sonuçlar izlenmelidir.
- Sahte işletmelerden gelen hayali mal alımları envanter rakamlarında dengesizliğe neden olduğundan, sayımlarda ortaya çıkan noksanlıklar bu açıdan dikkatle incelenmelidir.
- Onay için atılan imzalar, sahte olup olmadıkları açısından belirli dönemlerde incelenmelidir.
- Satın alma bölümüne ani denetimler yapılmalıdır.
- Büyük alımlarda tek onay yerine birden fazla onay zorunluluğu getirilmelidir.
- Bağımsız bir çalışan, satıcılarla doğrulama ve mutabakat yapılmalıdır.
- Sahte destek belgelerinin ortaya çıkartılabilmesi için, orijinal faturaların, satın alma talepleri ve önceki alımın destek belgeleri ile karşılaştırılması yapılmalıdır.
- Belgeler üzerinde yapılan oynamalar, kazıntılar ve değiştirmeler incelenmelidir.
- Özellikle büyük boyutlarda yapılan sahte alımlar, işletmenin satışlarının maliyetini arttırarak, kârının düşmesine neden olabilmektedir. Bu kalemlerde meydana gelen önemli dalgalanmalar bu açıdan incelenmelidir.
- Özellikle öde ve geri al hileleri işletmenin var olan satıcıları üzerinden yapıldığından dolayı, bu satıcıların cari hesaplarında meydana gelen önemli alım artışları ve sonrasında oluşan iade hareketleri incelenmelidir. (Bozkurt, 2009, s. 267)

Şekil 4.2. Öde ve Geri Al Hilelerinde Akış Şeması



(Bozkurt, 2009, s. 269)

#### 4.2.2. Var Olan Satıcılar ile Yapılan Fatura Hileleri

Fatura hileleri, sahte işletmeler ile yapılabileceği gibi, var olan satıcılar aracılığı ile de yapılabilmektedir. 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 bir olmaktadır.

Var olan satıcılarla hilede, Rüşvet alma yoluyla hileler yapılabilmektedir. Rüşvet, satın alma işlemini yapan işletmenin çalışanına, satıcı işletme tarafından yapılan gizli ödemeler olarak kabul edilmektedir. Rüşvet yoluyla yapılan hileler, hile türleri arasında, işletmenin varlıklarını haksız kullanımından çok, yolsuzluk hileleri içerisinde yer almaktadır. Rüşvet eyleminde satıcı ile işletme çalışanı arasında bir işbirliği söz konusudur. Ancak bu farklılıklara karşın, süreç sahte işletmeler ile yapılan hileli fatura eylemleri ile benzerlik göstermektedir. (Kula, 2008, s. 68)

Bazı işletme çalışanları rüşvet alabilmek için iş birliğine girdikleri satıcılara aşırı düzeylerde iş aktarmaktadırlar. Bu hile türünde şişirilmiş fatura hilesi bulunmaktadır. Satıcı firma, işletmeden iş alabilmek için rüşvet vermek durumunda kalmaktadır. Uygulamada bazı satın alma çalışanları, mal veya hizmetin olabilecek düşük tutarlısını ve iyi kalitelisini seçerek, satın almayı yaptıkları satıcılardan rüşvet almayı normal kabul edebilmektedir. Savunmaları ise, yaptıkları alım sonucunda işletmenin zarar görmediğidir. Ancak uzun süreçte satıcı firma bunun acısını işletmeden çıkartabilmektedir. (Mengi, 2013, s. 49)

Rüşvet verme sürecinin sonucunda bir hileli faturalama eylemi yoksa kurban işletmenin ne aşamada zarar görebileceğine bakmak gerekmektedir. İşin içinde şişirilmiş fatura veya teslim edilmeyen mal veya hizmet bulunmamaktadır. Bu süreçte yolsuzluğa uğrayan işletme çeşitli açılardan zarar görebilmektedir. (Bozkurt, 2009, s. 274)

- Satın alınan mal veya hizmetin tamamına veya bir kısmına gereksinimi bulunmamaktadır. Bu nedenle işletmenin nakit kaynakları boşa gitmektedir.
- Mal veya hizmeti satan işletmeye ayrıcalık tanındığından dolayı, diğer satıcı işletmelerle rekabete giremeyeceğinden, kurban işletme en iyi koşullarda alım yapamamış olmaktadır.
- Satıcı firma düşük kaliteli mal veya hizmet almaktadır.
- Kurban işletme uygun vadelere mal veya hizmeti almamaktadır.

İşletmede alım yetkisinin onayı, rüşveti alan çalışanda bulunuyorsa, oynanacak rol oldukça kolaylaşmaktadır. Çünkü bu durumda işletmede hileyi önleyebilecek çok fazla engel kalmamaktadır. Eğer bu yolla gelen faturalar abartılı olarak şişirilmiyorsa ve çalışan rüşveti satıcı firmadan doğrudan almakta ise, işletmenin kayıtlarına hile ile ilgili fazla bir şey yansımamaktadır. Bu durum, denetçilerin işini zorlaştırmaktadır. Bu sebepten dolayı denetimin, işletme kayıtlarının dışında kalan belirtiler üzerine yoğunlaşması gerekmektedir. (Nihal, 2006, s. 77)

İşletme çalışanlarının satıcılardan rüşvet alma yoluyla yaptıkları hilelerin önlenmesi ve ortaya çıkartılması amacıyla yapabilecekleri aşağıda yer almaktadır;

- Satın alınan malların en uygun düzeyde olup olmadıklarını anlamak için siparişler düzenli olarak gözden geçirilmelidir. Aşırı düzeyde yapılan alımlar, işletme çalışanın bir satıcı ile işbirliğine girdiğinin belirtisi olarak nitelendirilebilir.
- Aşırı alımların tek bir satıcıdan yapılıp yapılmadığına bakılmalıdır. Çalışanlar tarafından yapılan sipariş onaylarının gelişimi gözlenmelidir.
- Fatura bedelleri şişirildiğinden işletmenin giderlerinde ciddi oranda artışlar gözlenmektedir. Bölümlerin ve çalışanların bütçe rakamlarının aşılıp aşılmadığı sürekli olarak denetim altında olmalıdır. Özellikle açıklanamayan artışlarda önceki yıl giderleri ile cari yıl giderleri karşılaştırılmalıdır.
- Fatura bedellerinin şişirilmesinden dolayı işletmenin envanterinde eksiklik ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan envanter eksiklikleri uyarı olarak kabul edilmelidir. İşletmeye gelen malların kabul edildiği bir bağımsız teslim alma bölümü oluşturulmalıdır.
- Fatura hileleri sonucunda, satış maliyetlerinin satış oranı arasında dengesizlik ve tutarsızlık görülebilmektedir. Kârlılık rakamlarında oluşan azalmalar uyarı olarak kabul edilmektedir.
- Maddi duran varlık alımlarına ek olarak danışmanlık veya eğitim giderlerine ayrıca dikkat edilmelidir.
- Şüpheli duyulan faturalardaki fiyatlar ile sektör fiyatları karşılaştırılmalıdır.

- İşletmede çalışanların isim vermeden ihbarda bulunabilecekleri bir sistem oluşturulmalıdır.
- Satın alma siparişleri, faturalar ve diğer ilgili belgeler karşılaştırılmadan ödeme yapılmamalıdır. Satın alma, onaylama ve ödeme işlemleri birbirinden ayrılmalıdır. (Arkun, 2009, s. 61-69)

### **4.2.3. Yandaş Olmayan Satıcılar Adına Sahte Fatura Yaratma Yoluyla Hile**

Bazı durumlarda çalışanlar, işletmenin gerçek satıcısının adına fatura yaratarak hile yapma yoluna gitmektedirler. Bu hile türü, çalışanın bir satıcı ile iş birliğine girerek işletmeyi dolandırmasına benzemektedir. (Bayraklı, 2012, s. 47)

Ancak burada rol oynayan satıcı, çalışan ile iş birliğinde olmayıp, yapılan hileden haberdar değildir. İşletme çalışanı, 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.

### **4.2.4. İşletme Kaynakları İle Kişisel Satın Almalar**

Tüm fatura hilelerinin temelinde, işletmenin kaynaklarının çalışanlar tarafından nasıl ele geçirileceğinin arayışı yatmaktadır. Bu hilelerin bir şeklide, 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. (Yıldız,Baskan, 2014, s. 11)

Diğerlerinde olduğu gibi kilit nokta, alım onay yetkisinin hileyi yapan çalışanın kendisinde olmasıdır. Birçok işletmenin iç kontrol sisteminde bu zayıflık bulunmaktadır. Buda hileyi yapan çalışana fırsat sağlayıp, işini kolaylaştırmaktadır.

Alım onayının çalışanda olması durumunda, amaca ulaşmak için biraz daha uğraşılması gerekmektedir. İşin içine sahte alım talepleri ve satın alma sipariş belgeleri dahil olabilmektedir. Normal alımların içine kişisel alımlar da sokulmakta, teslimat adresleri değiştirilmekte ve sahte imzalarda atılabilmektedir.

İşletme kaynaklarını kişisel alımlarda kullanmanın diğer yolu da, işletmenin kredi kartlarından yararlanmaktır. İşletmenin kredi kartın 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 çıkartılabileceğinde kullanım kısıtlı kalabilmektedir. Ancak işletme kredi kartlarının kullanım yetkisi çoğunlukla üst düzey yöneticilere verildiğinden, bu kişiler kontrol dışında kalabilmektedir. (Çelik, 2011, s. 14)

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. (Bozkurt, 2012, s. 277)

İşletme kaynaklarını kişisel alımlarda kullanmanın diğer bir yolu da, işletmenin kredi kartlarında yararlanmaktadır. 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. (Bozkurt, 2009, s. 278)



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

İşletmenin kredi kartlarını ve bana hesaplarını kişisel alımları için kullanmalarını önlemek ve ortaya çıkartmak amacıyla yapılabileceklerden bazıları şunlardır, (Çetin, 2015, s. 17)

- Kredi kartı hesap özeti incelenip, mutabakat işlemlerinin yapılması
- Hesap özeti içindeki harcama kalemlerinin işletmenin amaçlarına uygun olup olmadığına bakmalıdır.
- Hesap özetleri üzerindeki sahtecilikleri önlemek için, hesap özetlerinin işletmedeki iki farklı kişiye ulaştırılması sağlanmalıdır.
- Kredi kartlarındaki yüksek tutarlı şahsi harcamaları engelleyebilmek için, kartlara limit sınırları getirilmelidir.
- Çalışanda bulunan gider belgeleri ile hesap özeti içinde yazanlar karşılaştırılmalıdır.
- Kredi kartı harcamaları bağımsız bir çalışana gelen mesaj yoluyla onay verilmelidir.

#### **4.2.5. Fatura Hilelerinin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılması**

İşletmelerin satın alma süreçlerinde yer alan görevlerin birbirinden net bir biçimde ayrılması, fatura hilelerinin gerçekleşme olasılığını oldukça azaltmaktadır. Fatura hilelerinin birçok türü, satın alma sürecinde yer alan işlevlerin, aşağıda sıralandığı şekilde birbirinden ayrılması ile önlenmektedir. (Açık, 2012, s. 351)

- Satın alma talebi
- Satın alma işleminin onaylanması
- Malları teslim alınması
- Ödemenin yapılması

Bir işletmede satın alma süreci, genellikle mal veya hizmete gereksinim duyulması ile başlamaktadır. Bu aşamada ilgili depo çalışanı bir satın alma istek formu düzenlemektedir. Bu formda, istenen malzemenin türü ve miktarı belirtilmekte, form depo yetkilisi tarafından, gerçekten bu mala gereksinim olup olmadığı yönünde incelemekte ve onaylamaktadır. Onay sonrası ilgili form satın alma bölümüne gönderilmektedir. Bu aşamada işletmeye gereksiz alımların yapılmasını önlemek amacıyla, satın alma bölümü, stok bölümünden bağımsız olarak görev yapmaktadır. Bu arada düzenlenen formun kopyaları, muhasebe bölümüne, stok kontrole ve teslim alma bölümüne gönderilmektedir. Bu bölümler kopya formu aldıktan sonra, satın alınacak mal için bir Alım Dosyası açmaktadırlar. (Ağca, 2006, s. 8)

Satın alma sipariş formunda, alınacak malın tanımı, miktarı ve birim fiyatları yer almaktadır. Yetkili bölüm yöneticisi, formda yer alan bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini kontrol etmektedir. Alınacak olan malın birim fiyatı ile ortalama Pazar fiyatını karşılaştırmaktadır. Bu aşamada önemli nokta, kontrol ve onayın satın alma çalışanından bağımsız bir çalışan tarafından yapılmasıdır. Fatura hilelerinin birçoğu bu aşamada gerçekleşmektedir. Bunun nedeni siparişi veren ile onayı veren kişinin aynı olmasıdır. Bu iki görevin birbirinden ayrılması çok önemli bir kontrol aracıdır. Gerekli onay sonrası, formun birer kopyası, muhasebeye, stok kontrole ve teslim alma bölümüne gönderilmektedir. (Cankar, 2006, s. 62-63)

Fatura hileleri ile ilgili olabilecek bazı belirtiler,

- Gelen faturaların süreç olarak izlenememesi
- Satıcının bildirdiği adresin ev adresi olması
- Faturalarda eksik bilgilerin olması
- Satıcıdan gelen faturaların numaralarının ardışık olması
- Satıcının verdiği telefon numarası ile adresin uyuşmaması
- Gelen faturalarda kat izinin bulunmaması
- Yüksek düzeylerde ve sıklıkla hizmet alımı yapılması
- Benzer tutarlarda birden fazla alım yapılmış olması
- Benzer numaralı faturalara birden fazla ödeme yapılması
- Benzer tarihte bir satıcıya birden fazla ödeme yapılması

- Belirli satıcılara fatura geldiğinde hemen ödemelerinin yapılması
- Fatura ödemelerinin şirketlerden çok kişilere yapılması
- Çalışanların veya bölümlerin bütçe hedeflerini sıklıkla aşması
- Aynı satıcıdan gelen faturalardaki bilgilerin farklı olması
- Cari giderlerin önceki dönemlere göre aşırı kabarık olması
- Satılan mal maliyetinde açıklanamayan artışlar
- Teslim adresleri değiştirilmiş alımlar
- Gerekli onaylar alınmadan yapılmış alımlar

İşletmelerde hileli fatura olaylarının en aza indirilebilmesi için alınabilecek kontrol önlemleri, (Bozkurt, 2012, s. 281-288)

- Faturalar üzerinde bağımsız olarak matematiksel doğrulamalar yapılmalıdır.
- İşletmede onaylanmış bir satıcı listesi oluşturulmalıdır.
- Temel alımlarda ihale yöntemi seçilmelidir.
- Alış raporlarının kopyaları, ilgili diğer bölümlere gönderilmelidir.
- Alımlarla ilgili yapılan indirimler ayrıca kontrol edilmelidir.
- Ödeme aşamasında yetkili bir çalışan, ödemeyi onaylamalıdır.
- Satıcıya yapılan iadeler ile satıcının cari hesabı karşılaştırılmalıdır.
- Borç hesaplarında yapılacak düzeltmeler onaya tabi olmalıdır.
- Düzenli olarak satıcı firmalarla hesap doğrulaması yapılmalıdır.
- Her aşamadaki yetkilendirme prosedürleri yazılı olmalıdır.

**Tablo 4.1.** Satış Sürecinde Olması Gereken Görevlerin Ayrılığı Uygulama Tablosu

<b>SATIŞ SÜRECİ</b>	<b>YETKİLENDİRME</b>	<b>KORUMA</b>	<b>KAYIT</b>	<b>KONTROL</b>
Satış Siparişlerinin Hazırlanması				
Kredi ve Kredi Koşullarının Onaylanması				
Kredi İle İlişkili Verid Dosyalarının Onaylanması				
Yüklemenin Onaylanması				
Yükleme Belgelerinin Alınması				
Yükleme İçin Mahn Hazır Duruma Getirilmesi				
Satış Faturasının Düzenlenmesi				
Faturanın Doğruluğunun Kontrol Edilmesi				
Fiyatlama İle İlgili Veri Dosyalarına Erişimin Onaylanması				
Standart Fiyatlardan Sapmaların Onaylanması				
Faturaların Tamlığının Doğrulanması				
Satış Kayıtlarının Yapılması				
Alacak Kayıtlarının Oluşturulması				
Yükleme ile Faturanın Karşılaştırılması				
Alacak hesabı Kayıtları ile Büyük Defter Mutabakatlarının Yapılması				
Aylık Alacak Kalemlerinin İncelenmesi ve Onaylanması				
Aylık Müşteri Raporlarının Hazırlanması				
Müşteri Soruşturmalarının ve Oluşan Farklılıkların İncelenmesi				
Müşterilerden Gelen Ödemelerin Alınması				
Tahsil Edilemeyen Alacakların Değersiz Duruma Getirilmesinin Onaylanması				
Satış ve Alacak Hesaplarının Doğruluğunun ve Güvenilirliğinin Kontrol Edilmesi				

(Bozkurt, 2009, s. 289)

**Tablo 4.2.** Satış İadeleri ve İskontolar ile İlgili Görevlerin Ayrılışı Tablosu

SATIŞ İADELERİ VE KARŞILIKLAR	YETKİLENDİRME	KORUMA	KAYIT	KONTROL
İadeler ve Bunların Alacak Yönünden Kaydına İzin Verilmesi				
İade Edilen Malların Alınması				
İlgili Kayıtların Yapılması				
Cari Hesabın Onaylanması				
Mal İadesi Yerine, Müşterilere Yarar sağlayan İskonto İşlemlerine Onay Verilmesi				
İlgili Kayıtların Yapılması				
İadeler Sonucu Yapılan İşlemlerin Kontrol Edilmesi				
Cari Hesapların Güvenilirliği ve Doğruluğunun Kontrol Edilmesi				

(Bozkurt, 2012, s. 290)

### 4.3. BORDRO HİLELERİ

Bordro hileleri, işletme çalışanın hileli bir biçimde kendine yarar sağlamasıyla ortaya çıkmaktadır. Bordro hileleri genelde fatura hilelerine benzemektedir. Hilekâr, işletmenin bordro ve çalışma zaman kayıtlarında ve de diğer belgelerde sahtecilik yaparak amacına ulaşmaya çalışmaktadır. (Bozkurt, 2012, s. 277)

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.

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.

### 4.3.1. Hayalet Çalışan Hileleri

İşletmede fiili anlamda çalışmadığı anlamda, bordroda gözüken gerçek veya sahte kişidir. Gerçek kişi olan hayalet, genellikle hilekârın bir yakını veya arkadaşındır. Bir hayalet çalışan hilesinin başarılı olması için, (Bozkurt, 2012, s. 278)

- Hilekâr, işletmenin personel ve bordro kayıtları üzerinde sahtecilik yapar
- Hayalet çalışan için işletmede ücret tahakkuk eder.
- Hilekâr veya işbirlikçisi ücret ödemesini alır.

Bu tür hilede ilk adım, hayalet çalışanın işletmenin bordrosuna bir şekilde dahil edilmesidir. Bu gibi hileler, genellikle gerekli yetkilere sahip veya işletmenin bordro kayıtlarına erişebilen çalışanlar tarafından yapılmaktadır. Bu tür kişiler, işletmenin personel kayıtlarına yeni çalışan ekleyebilme olanağına sahip bulunmaktadır. (Dinçer, 1999, s. 77)

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, çalışanı hayalet çalışan hilelerinde şanslı bir konuma sokmuştur.

İşletmede personel alımı hangi biçimde yapılırsa yapılsın, birisi veya birileri işte yetkilidir. Bunlar hayalet çalışan yaratma konusunda şanslı konumda olan kişilerdir.

Bordro kayıtlarının yapıldığı birimde çalışanlar, hayalet çalışan yaratmada başarılı olabilmektedir. Normal olarak bordroda yer alan her isim, personel kayıtları ile karşılaştırılmalıdır. Amaç, ödeme alan her çalışanın, işletmede fiilen bulunup bulunmadığını anlayabilmektir. Ancak bu karşılaştırmaların çoğunlukla yapılmıyor olması hile olasılığını artırmaktadır. Bordro üzerinde düzenleme yapma yetkisi olanın aynı anda hayalet çalışan yaratma olanağı da doğmaktadır. Yöneticiler veya üst düzey çalışanlar, hayalet çalışan hilelerinde olası şüpheliler olarak görüldüklerinden, bordro kayıtlarına erişimleri genellikle kısıtlanmaktadır. (Demiral, 2001, s. 5)

Yapılan bordro hilesini gizlemede kullanılan yöntemlerden biri, gerçekte olmayan çalışana, işletmede çalışanların isimlerine benzer isimler vermektir. Böylece hayalet çalışan için düzenlenen ücret çekleri, göz aldanması ile gerçek gibi bir görüntü taşımaktadır. Bazı hayalet çalışan hilelerinde, işletmenin eski çalışanlarının isimleri kullanılmaktadır. Doğal olarak eski çalışanın bu durumdan haberi olmamaktadır. Bir çalışan işletmeden ayrıldığı zaman, ismi bordro kayıtlarından silinmeyip, ücret ödenmeye devam edilmektedir. Doğal olarak hilekâr yapılan bu ödemeleri kendi hesabına geçirmektedir. (Bozkurt, 2009, s. 291)

Eğer sahte çalışan hilekâr tarafından bordroya ilave edilebilirse, ücret dağıtımı 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 veya kalma olasılığı daha düşük olmaktadır. (Bozkurt, 2009, s. 292-293)

Hayalet çalışan hilelerinin önlenmesi ve ortaya çıkarılması,

- İşe alma işlevi ile bordro işlevlerinin birbirinden bağımsız olmaları gerekmektedir.
- Bordro kayıt işlevi ile zaman kartlarının düzenlenme işlevi birbirinden bağımsız olmalıdır. Bordrolarda yapılan değişiklikler personel bölümü tarafından yapılmalıdır.
- Ücret nakit olarak dağıtılıyorsa, dağıtımı yapan ile bordroyu düzenleyenler farklı kişiler olmalıdır.
- Ücretler banka hesabına yatıyorsa, işletmede diğer işlevlerden bağımsız konumdaki bir kişi, her çalışandan bire bir imzalı belge almalıdır.
- Ücret dağıtımı görevi değişime tabi olmalıdır.
- İşe alımlar sırasında çalışanlarla ilgili ayrıntılı bilgiler toplanmalıdır.
- Bordro listeleri ile personel listeleri karşılaştırılarak farklılık olup olmadığına bakılmalıdır.

### 4.3.2. Sahte Çalışma Saatleri ve Ücret Yaratma

Sahte saat ve ücret işlemleri bordro hilelerinde önemli bir role sahiptir. Bu gibi hilelerde hayalet çalışan bulunmamaktadır. Var olan çalışanlar aracılığı ile işletmenin kaynakları çalınmaktadır. Saat ücretine göre çalışanlarda, hak edilen ücretin hesaplanmasında, çalışan saat miktarı ve ücreti dikkate alınmaktadır. Bu şekilde yapılan hilelerde işletmeden para çalabilmek için saat miktarı veya saat ücreti ile oynanmaktadır. Doğal olarak bunlar şişirilmektedir. (Abidoğlu, 2007, s. 23-24)

Özellikle zaman kartlarının elle düzenlendiği durumlarda, hilekâr zaman kartını doldurarak, kontrolörün onayına sunmaktadır. Çalışanın veya onun suç ortağının kendi zaman kartını hazırlıyor olması, bilgileri değiştirmeye olanak sağlamaktadır. (Arkun, 2009, s. 59-60)

Çalışan hilelerinin sık görülmesinin en önemli nedenleri işletmelerde iç kontrol sistemlerinin zayıf olması ve güven mekanizmasının gelişmiş olmasındandır. İşletmelerin çoğunda görevlerin ayrılığı ilkesi fazla dikkate alınmadığından hilekâr çalışan zaman kartlarında yer alan bilgileri onaylattıktan sonra da değiştirebilmektedir. (Abidoğlu, 2007, s. 23-25)

Hilekâr çalışan çalışma saatlerini normalden fazla gösterebildiği gibi, hak ettiği ücretin hesaplanmasına esas teşkil eden birim saat ücreti üzerinde de sahtecilik yapabilmektedir. Doğal olarak sahtecilik, birim saat ücretinin olduğundan yüksek gösterilmesi biçiminde yapılmaktadır. Eğer bir çalışan bordro veya personel kayıtlarına erişebiliyorsa veya bu bilgilere ulaşabilen bir çalışan ile işbirliği yapabiliyorsa, saat ücretlerinin değiştirilmesi kolaylaşmaktadır. (Ağca, 2006, s. 15-16)

Saat ve ücret yaratma hilelerinin önlenmesi ve ortaya çıkarılması,

- Bordronun hazırlanması, ödemelerin yapılması ve doğrulama işlevleri kesinlikle birbirinden ayrılmalıdır.
- Fazla çalışma bilgileri kesinlikle kontrolör tarafından onaylanmalıdır.



- Belli dönemlerde, muhasebenin ödemesini yaptığı zaman kartları ile kontrolördeki kartların kopyaları karşılaştırılmalıdır.
- Cari bordro giderleri ile önceki yılların bordro giderleri karşılaştırılmalı ve fark analizleri yapılmalıdır.
- Personel kartlarının doldurulmasında zaman saat programı kullanılıyorsa, kart basılma işlemleri kontrolör tarafından gözlenmelidir.
- Üretim maliyetleri ile bordro maliyetleri karşılaştırılmalıdır.
- Bordroda yer alan vergi ve sigorta bilgileri ile devlete verilen beyannameler belirli dönemlerde karşılaştırılmalıdır. (Bozkurt, 2012, s. 244-247)

### **4.3.3. Prim Hileleri**

Prim, işletme çalışanlara yaptıkları işlerin bir yüzdesi karşılığı verilen bir ücret türüdür. Örneğin, bir satış elemanının yaptığı satışların %2'sinin prim veya komisyon olarak almasıdır. Prim ödemelerinde çalışılan saat veya sabit ücret uygulaması bulunmamaktadır. Doğrudan yapılan işin karşılığı olarak verilmektedir. (Bozkurt, 2012, s. 259)

Sahte satış yaparak hileli prim geliri elde etmek, işletmenin bulunduğu sektöre ve büyüklüğüne göre değişebilmektedir. Sahte satış yaratma operasyonunda, hileli satış talepleri, satın alma istekleri, kredi onayları ve faturalardan yararlanılmaktadır. (Çıtak, 2009, s. 56-57)

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.

Diğer taraftan ülkemizde primle çalışan satış elemanlarının yaptıkları bir dolaylı hilede, gelir elde edebilmek için her isteyene mal satışı yapılmaktadır. Doğal olarak

bu hileden işletme çoğunlukla alacağını tahsil edemeyerek zarar görmektedir. (Çömlekçi, 2001, s. 31-32)

#### **4.3.4. Bordro Hilelerinin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılması**

İşletmelerde bordro hilelerinin önlenmesi için kullanılabilir çok sayıda kontrol önlemi bulunmaktadır. Alınabilecek kontrol önlemleri aşağıda verilmiştir, (Bozkurt, 2012, s. 213)

- Zaman bilgilerinin toplanması ve kaydedilmesi
- Zaman kartlarının onaylanması
- Bordronun hazırlanması
- Ücret ödemelerinin hazırlanması ve ödenmesi
- İnsan kaynakları bölümü ve işlevi

Bordro hileleri ile ilgili belirtiler, (Bozkurt, 2012, s. 216-218)

- İşletmede çalışanı işe alma yetkisine sahip olan bir elemanın, ücret ödeme yetkisinde olması
- Bordroda gözüken çalışanın, personel kayıtlarının olmaması
- Tek bir çalışana, birden fazla ödeme yapılması
- İşten ayrılmalarına karşın, bordroda gözüken çalışanların bulunması
- Üretim sonuçlarına göre bordro maliyetlerinin aşırılık göstermesi
- Elle hazırlanan zaman kartlarında değişiklik emareleri
- Zaman kartlarında görülen sahte onaylar
- Çalışanlar tarafından beyan edilen aşırı fazla çalışma tutarı
- Makineye birden fazla zaman kartı basan çalışanlar
- Brüt veya net kar rakamlarında azalmalar

**Tablo 4.3.** Bordro Sürecindeki Görevlerin Ayrılığı İlkelerini Gösteren Tablo

BORDRO SÜRECİ	YETKİLENDİRME	KORUMA	KAYIT	KONTROL
Personel Dosyalarının Oluşturulması				
Personel Ana Dosyalarına Erişimin Onaylanması				
Ücretler, artışlar, İşe Alımlar ve İşten Çıkartmalar ile İlgili İşlemlerin Kayda Alınması				
Zaman Kartlarının Kontrolü				
Haftalık Zaman Kartlarının Onaylanması				
Haftalık Zaman Kartlarının Düzeltilmesi				
Fazla Mesai Ücretlerinin Hesaplanması				
Haftalık Zaman Kartları Düzeltmelerinin Kontrolü				
Dağıtılacak Primlerin Hesaplanması				
Dağıtılacak Primlerin Kontrolü				
Bordro Kayıtlarının Kontrolü				
Ücret Ödemelerinin Hazırlanması				
Ücret Ödemelerinin Onaylanması				
Çekle Ödeme Yapılıyorsa, Çekin İmzalanması				
Çeklerin Gözden Geçirilmesi				
Ödemelerin Yapılması				
Banka Kayıtları ile Ücret Ödeme Kayıtlarının Karşılaştırılması				
Bordro Veri Dosyalarının Bütünlüğünün ve Doğruluğunun Kontrol Edilmesi				

(Bozkurt, 2012, s. 224-228)

#### 4.4. ÇEK HİLELERİ

Çek hileleri doğrudan yapılan hilelerdir. Hileli ödeme için sahte bir destek sağlanacağına, hilekâr çekin kontrolünü eline geçirerek, sahte bir bilgi yaratmaktadır. (Bozkurt, 2012, s. 234)

Çek hileleri, aşağıda sıralanan olanaklar ve yetenekler ile yapılabilir,

- İşletmenin çek defterine erişebilme
- Banka kayıtlarına girebilme
- Sahte imza atma yeteneği

- Çekteki diğer bilgileri değiştirebilme

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.

Genel ilke olarak çek hilekârları, işletmenin çek düzenleme politikalarındaki zayıflıklarından yararlanmaktadır.

#### **4.4.1. Sahte Çek Düzenleme Hileleri**

Çeki imzalayan kişi, çeki düzenleyen olarak kabul edilmektedir. Sahte çek düzenleme hileleri, bir çalışanın çeki ele geçirmesi ve sahte imza atması ile gerçekleşmektedir. Sahte çek düzenleme hileleri, çek hileleri içinde önemli bir yer tutmaktadır. (Çalış, 2010, s. 145)

Sahte çek düzenlemelerinde ilk adım, işletmenin boş bir çek yaprağını ele geçirebilmektir. Çeke ulaşamayan işletme çalışanlarının sahtecilik yapma olanakları bulunmamaktadır. İşletmelerde, borç hesaplarından sorumlu çalışanlar, bölüm yöneticileri, muhasebeciler ve buna benzer görevlilerin, iş tanımları kapsamına çek düzenlemek girebilmektedir. Bu kişiler işletmenin boş çeklerini ele geçirebilecek konumdadırlar. (Kaval, 2008, s. 56-57)

Gerekli kuralara uygun olarak iptal edilmeyen, kullanılmayacak konumdaki çekler, hilekâr tarafından tekrar kullanıma sokulabilmektedir. Kullanılmayacak çeklerin gerekli biçimlerde iptal edilmemesi, bunları sahte çek hileleri için malzeme konumuna getirmektedir. Her ne kadar zor ve tehlikeli olsa da diğer bir yolda, hilekârın işletme bilgilerine uygun bir biçimde kendisinin sahte çek yaratmasıdır. Uygulanması zor veya ortaya çıkartılması kolay bir hile türüdür.

Hilekâr, işletmenin boş çekini ele geçirdikten sonra, çekin kime ödeneceğine kara vermesi gerekmektedir. Hilekâr, sahte çeki aşağıda sıralana kişi veya işletmelerin adına düzenleyebilir, (Bozkurt, 2009, s. 258-261)

- Kendisi adına
- Kurmuş olduğu işletmesi adına
- Sahte bir işletme veya kişi adına
- Suç ortağı adına
- Satıcı adına

Sahte olarak hazırlanan çekler, hilekârın suç ortağının adına da düzenlenebilir. Çek, suç ortağının gerçek kimliğine göre düzenlendiğinden dolayı, paraya çevirme işlemi de daha kolay olmaktadır. Çekin ödenme bilgisi geldiğinde, üzerinde üçüncü bir kişinin ismi olacağından dolayı, kontrollerde çoğunlukla doğrudan bir şüphe doğmamaktadır.

#### **4.4.2. Sahte Ciro Hileleri**

Bu yöntemde hilekâr, işletmenin ilişkide olduğu üçüncü kişilere verilecek çekleri çalma yoluna gitmektedir. Bur süreçte hilekârın çekin düzenlenmesi ve imzalanması ile ilgili bir eylem gerçekleştirmesine gerek kalmamaktadır. Çekin taşıdığı bilgilerde bir sahtecilik oluşmamaktadır. Hilekâr, sahtecilik eylemini çekin ciro edilmesi aşamasında yapmaktadır. Yapılan hile sonucunda çekin içerdiği tutar, gerçek alacaklıya ödenecek yerde, hilekâra ödenmektedir. (Bozkurt, 2012, s. 262)

Bu yöntemde hilekârın esas sorunu hazırlanmış çeki ele geçirebilmektir. Bu ele geçirme eylemi, çoğunlukla hırsızlık kanalıyla olmaktadır. Özellikle hazırlanan ve imzalan çekleri korumakta başarısız olan işletmelerde, çekler kolayca çalınabilmektedir. Yoğun hareketlerin olduğu ortamlarda bu hırsızlık daha kolayca yapılabilmektedir. Hazır çeklere ulaşabilen bir konumda bulunan çalışanların şansları daha da yükselmektedir. (Evren, 2010, s. 19)

Diğer taraftan hazırlanan çeklerin dağıtımı ile görevli çalışan, posta adreslerini değiştirmektedir. Yeni adresler de çoğunlukla hilekârın adresi veya onun

kontrolündeki bir adres olmaktadır. Çek hırsızlıklarının önüne geçebilmek için görevlerin ayrılığı ilkesine dikkat etmek gerekmektedir. Özellikle, çeki düzenleyen, imzalayan ve dağıtımını yapan kişi aynı olmamalıdır. Çeki düzenleyen kişiye, koruma görevi de verilirse, çek hilesi kolaylaşmaktadır. Örnekleme yöntemiyle, satıcıların çeklerini alıp alamadığının kontrolü yapılmalıdır.

#### **4.4.3. Değiştirilmiş Çek Alacaklısı Hileleri**

Bu tür hilelerde işletme 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. (Gürsoy, 2009, s. 210)

Değiştirilmiş çek alacaklısı hileleri, hazırlanmış ve imzalanmış çeki ulaştırılarak 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 hilekâr tarafından ele geçirildiğinde, alacaklı isminin değiştirilmesi için iki farklı yol denenebilir, (Doyurangöl, 2002, s. 60)

- Hilekâr çekin üzerindeki ismi değiştirmeye çalışır. Gerçek isminin üzerinde değişiklik yapılmaya çalışıldığından ve genellikle değişimin izi kalabileceğinden, bu yol hilekâr için risklidir.
- Hilekâr çeki düzenleme konumunda ise, gerçek alacaklının ismini silinebilir bir mürekkeple yazmakta, çek imzalandıktan sonra, ismi kendi için geçerli isimle değiştirmektedir.
- Daha sağlam bir yol olarak, hilekâr muhasebe kayıtlarında borç hesaplarına girerek, çek hazırlanmadan önce alacaklının adını değiştirmektedir.

İç kontrol sistemi zayıf olan işletmelerde hilekârlar çeki düzenlemekte, ancak alacaklı yerini boş bırakmaktadırlar. Çekin imzalanması sağlandıktan sonra, gelen

Çekin zerindeki alacaklınnn isim yeri hilekâr tarafından doldurulmaktadır. (Bozkurt, 2012, s. 278)

#### **4.4.4. ek Hileleri ile İlgili Belirtiler**

Aşağıda sıralanan olağan olmayan durumlar, ek hilelerinin belirtileri olarak kabul edilmektedir, (Bozkurt, 2009, s. 280-283)

- Bankadan denen çeklerin kopyaları gönderiliyorsa, bunların üzerinde yapılmış olan değişiklikler
- Ödenmiş olduğu halde, bankadan gelen bilgilerde yer almayan ekler
- Bankadan ödendi bilgisi geldiği halde, kayıtlarda yer almayan ekler
- Karlarda açıklanamayan azalmalar ve faaliyet giderlerinde artışlar
- ek demeleri ile ilgili satıcı Şikâyetleri
- Satıcı faturalarına yapılan çift demeler
- Bilinmeyen satıcılara yapılan demeler
- Destek belgeleri olmadan düzenlenen ekler
- Banka hesaplarında oluşan nakit eksiklikleri

#### **4.4.5. ek Hilelerinin nlenmesi**

ek hilelerinin önlenmesi ve ortaya ıkarılabilmesinde, görevlerin ayrılığı ilkesi önemli bir iç kontrol işlevidir. Normal olarak ek işlemleri ile ilgili görevler aşağıdaki gibi sıralanabilir, (Bozkurt, 2012, s. 264)

- Çekin düzenlenmesi
- Çekin imzalanması
- Çekin dağıtımı
- Banka mutabakatları

ek hilelerinin nlenmesindeki önemli kontrol noktası bankadan gelen bilgiler ile işletme kayıtlarının karşılaştırılarak doğrulama yapılmasıdır. eklerin hazırlanmasında, imzalanmasında ve dağıtımda görevli çalışanlar, mutabakat işlemini yapmamalıdır. Bankadan gelen bilgiler, karşıt kontrol amacıyla farklı iki

kişiyeye, iki kopyaya halinde gönderilmelidir. Bir kişi doğrulama işlemini yaparken, diğer bunları kontrol etmelidir. (Gürsoy, 2009, s. 209-210)

Çek 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 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.

#### **4.5. GİDER HİLELERİ**

İşletmelerdeki gider bütçeleri, çalışan hileleri için olağan hedeflerden biridir. Çalışanlar işletmede yaptıkları giderler ile ilgili bilgiler üzerinde oynayarak, kendilerine haksız kazanç sağlamaya çalışırlar. Doğal olarak bu hile biçimi, çoğunlukla yapılan giderlerin olduğundan yüksek gösterilerek işletmeden fazla para alınması şeklinde olur. (Bozkurt, 2009, s. 241-244)

İşletme çalışanları çok sayıda harcama kalemi üzerinden gider hilesi yapabilirler. Bunlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir, (Bozkurt, 2012, s. 41)

- İşletmenin tahsis ettiği arabanın, kişisel amaçlı kullanılarak, benzin harcamalarının talep edilmesi
- Şahsi amaçlı gidilen yemeklerin, işletme yemeği olarak gösterilmesi
- Müşteriler için tahsis edilen temsil ağırlama giderlerinin şahsi amaçlı kullanılması
- Şahsi seyahat giderlerinin, iş gezisi harcaması gibi gösterilmesi
- Tüm bu giderlerin yapılmadığı halde yapılmış gibi gösterilmesi



### **4.5.1. Niteliği Değiştirilmiş Giderler ile İşletmeden Para Alma**

İşletmenin politikalarına uygun olmaması gereken bir harcamayı, işletmenin gideri gibi göstererek, haksız kazanç sağlamasıdır. Kişisel harcamaların işletme gideri gibi gösterilmesi ile yapılan hileler, karmaşık olmayan, basit bir süreçte gerçekleşen hilelerdir. İşletmeler bu hileleri, çalışanın belli bir zaman parçasında yaptığı harcamaları karşılaştırarak ortaya çıkartabilirler. Bu süreçte ayrıntılı gider raporu şeklinin uygulanması bu hilelerin önlenmesinde ve ortaya çıkartılmasında yararlı olacaktır. (Eke, 2005, s. 41)

İşletmede oluşan giderlerin ödenmesini kontrol eden çalışanlar genellikle niteliği değiştirilmiş gider hilelerini yapabilmektedir. Bu tür giderlerde genellikle olay gider raporlarının içeriğinde düğümlenmektedir. Gider raporlarının eksikliği veya yer alan bilgilerin açık olmaması, yapılan hilenin gizlenmesi için kullanılmaktadır. Yapılan giderin tam açıklamasının raporda istenmesi ve destek belgelerinde bulunmasının zorunlu kılınması, hilekârın hile eylem sürecini uzatmakta ve zorlaştırmaktadır. (Doyurangöl, 2002, s. 72)

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.

İşletmeler için esas tehlike tepe yönetimlerinin bu tür hileli gider raporlarına gereken önem vermemeleridir. Doğal olarak işletmenin çalışanlarına bu konularda güvenmesi normal karşılanabilir, ancak sınırsız güven ortamı hile yapmayı düşünmeyen bir çalışana bile düşüncesini değiştirme seçeneğini sunmaktadır. (Nihal, 2006, s. 79)

Niteliği değiştirilmiş gider hilelerinin önlenmesi ve ortaya çıkarılması, (Bozkurt, 2009, s. 285)

- Gider raporları ayrıntılı olarak düzenlenmeli ve orijinal belgelerle desteklenmelidir.
- Belirli zamanlarda gider raporlarında yer alan bilgilerin mutabakatları yapılmalıdır.
- Gider hileleri çoğu zaman çalışanın işletme amaçlı olmayan seyahatleri kapsamında yapılmaktadır.
- İşletmenin gider politikası tüm çalışanlara ayrıntılı bir biçimde anlatılmalıdır. Hangi giderlerin kabul edileceği, hangilerinin edilmeyeceği belirtilmelidir.
- Gider harcama sınırları ortaya konulmalı ve yapılan harcamaların işletmeye beyan edileceği süreler belirlenmelidir.
- Yapılan cari harcamalar, önceki yıl rakamları ve bütçe hedefleri ile karşılaştırılmalıdır.
- Tüm gider harcamaları bağımsız bir çalışan tarafından kontrol edilmelidir.

#### **4.5.2. Şişirilmiş Giderler ile 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 Őiřirerek haksız kazanç elde etme yoluna gitmektedirler. (Bahadır, 2009, s. 51-52)

İşletmenin gider raporunun ekine destek belgelerini de istemesi, çalışanın destek belgeler üzerinde değişiklikler yapma yoluna girmesine neden olabilmektedir. Özellikle destek belgelerin asıllarının talep edilmemesi durumunda, çalışan rapor ekine fotokopi kopyaları koymakta ve bu durum belgeler üzerinde oynama yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Kopya belgeler üzerindeki tutarların değiştirilerek Őiřirilmesi sık görülen bir hile yöntemi olarak ortaya çıkmaktadır. (Bahadır, 2009, s. 53-54)

Gider belgeleri ile hile yapmayı amaçlayan çalışanlar için, bu konuda çalıştıkları işletmede kontrol önlemlerinin gevşek olması işleri kolaylaştırmaktadır. Çoğunlukla çalışanın beyanına göre inceleme yapıldığından gider kalemlerinin değiştirilerek, artırılması söz konusudur. (Göçen, 2010, s. 107-108)

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.

Şişirilmiş giderler ile yapılan hilelerin önlenmesi ve ortaya çıkarılması, (Bozkurt, 2012, s. 287)

- Her gider ödemesi için orijinal destek belgeleri istenmelidir.
- Geçerli olup olmadığı anlaşılmeden fotokopi belgelere dayanarak ödeme yapılmamalıdır.
- Gider ödemeleri, ilgili çalışana göre incelenmelidir.
- Gider harcamaları, önceki yıl ve bütçe rakamları ile karşılaştırılmalıdır. Bütçede oluşan sapmalar nedenleri araştırılmalıdır.
- Herhangi bir bölümün giderleri aşırı yüksek gözüküyorsa, bölüm çalışanları ile görüşme yapılmalıdır.
- Satıcılar ile gider raporlarının mutabakatları yapılmalıdır.

### **4.5.3. Sahte Giderlerle İşletmeden Para Alma**

Çalıştıkları işletmelerden harcamaları ile bağlantılı olarak haksız kazanç sağlamayı amaçlayan bazı çalışanlar, tümüyle sahte gider belgeleri yaratma yoluna gitmektedirler. Nu hile biçiminde önemli olan düzenlenen gider raporlarına destek olacak belgelerin yaratılmasıdır. Bunun için çalışanlar kendi olanakları veya dış ortamdan sağlayacakları destekle bu sahte belgeleri yaratmaktadır. 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 temin edilebilmektedir. (Erkan, 2012, s. 56)

Sahte gider yaratma yoluyla yapılan hilelerin önlenmesi ve ortaya çıkarılması, (Eke, 2005, s. 87)

- Tüm gider ödemeleri için destek belgeler istenmeli ve incelenmelidir.
- Belgelerin aynı satıcı işletmeden gelmesi ve belgelerin ardışık sıra numarası taşımaları, erken uyarı olarak kabul edilmektedir.
- Belgelerde yer alan tutarlar birbirine yakın veya benzer tutarlardan oluşuyorsa bu durum, çalışanın sahte gider kalemleri yarattığının göstergesi olarak kabul edilebilir.
- Gider hilesi yapan çalışanların genel olarak, denetimden kurtulmak için gider harcamalarını nakit olarak yaptıklarını iddia etmektedirler.
- Yapılan gider harcamalarının, işletmenin harcama sınırlarının sürekli olarak bir miktar altında kalıp kalmadığına dikkat edilmelidir.
- Çalışanlar işletmenin kredi kartlarını kullanıyorlarsa, işletmeye gelen kredi kartı dökümü ile çalışanın verdiği gider raporu karşılaştırılmalıdır.
- Sahte seyahat giderleri hakkın şüphe varsa, araçların kilometreleri kontrol edilmelidir.

#### **4.5.4. Tek Gider Harcaması ile İşletmeden Birden Fazla Para Alma**

Gider hilesi yapmanın diğer bir yolu da, 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. (Bozkurt, 2012, s. 36)

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.

Birden fazla ödeme hilelerinin önlenmesi ve ortaya çıkarılması, (Bozkurt, 2009, s. 214)

- İşletmede fotokopi gider destek belgelerinin kullanımı ile ilgili prosedür geliştirilmelidir. Fotokopi belgelerin sisteme girilmesinin önlenmesi, hilekâr çalışanın aynı belgeleri çoğaltıp birden fazla amaçlı kullanım olasılığını azaltacaktır.
- Çalışanın kendi bölümünün kontrolörü yerine, diğer bölümlerin kontrolörlerine onaylattığı gider raporları incelenmelidir.
- Yakın tarihte birden fazla gider raporu ile ödeme alan çalışanların belgeleri incelemeye alınmalıdır.
- Aynı belgelerle birden fazla ödeme yapılmasının önleyebilmek için, gider belgelerinin belirli zaman aralıklarında getirilmesi zorunluluğu getirilmelidir.

#### **4.5.5. Gider Hilelerinin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılması**

Bir çalışanın yaptığı giderler ile ilgili harcamaları, bir gider raporu düzenleyerek talep etmesi çoğunlukla uygulanan bir yöntemdir. Bir gider raporunda aşağıda sıralanan bilgilerin yer alması gerekmektedir: (Arkun, 2009, s. 79-81)

- Makbuzlar ve diğer destek belgeler
- Harcamanın işletmeye yönelik yapıldığının açıklanması
- Giderin oluştuğu tarih
- Harcamanın yapıldığı yer
- Harcama tutarı

Her gider raporu ödeme aşamasına gelemeden önce kontrol edilerek incelenmeli ve onaylanmalıdır. Bu inceleme ve onay mekanizmasının sağlıklı yapılması, gider hilelerinin azalmasına neden olacaktır. İnceleme esnasında, yapılan harcama, rapor ekindeki destek belgeler ile karşılaştırılarak incelenmelidir. Destek belgeler üzerinde yapılmış olan değişikliklere dikkat edilmelidir. Mümkün olduğunca asıl belgelerin kabul edilmesi, hileleri önleyici etki yapacaktır. (Bahadır, 2009, s. 24-26)

Raporda yer alan zaman ve tarih bilgileri, çalışanın iş programı ile karşılaştırılarak bir farklılık olup olmadığına bakılmalıdır. Harcama belgelerinin getirilmesi ile ilgili olarak bir teslim süresinin konulması, hilekârların bu belgeleri daha sonraki operasyonlarda kullanımlarını engelleyecektir. (Ağca, 2006, s. 11-12)

Harcama tutarlarının denetlenmesinde analitik olarak iki yöntem kullanılabilir. Cari dönemde oluşan gider kalemleri, önceki yıl verileri ile ve bütçe rakamları ile karşılaştırılmalıdır. Amaç, harcamalarda önemli tutar sapmalarının olup olmadığına bakmaktır. Bu gibi sapmalarla karşılaşıldığında, bunların nedenleri araştırılmalı ve kesinlikle bir sonuca erişilmelidir. Bu karşılaştırmalar yapılırken, doğal olarak ekonomide, sektörde ve işletme yapısında oluşan değişiklikler dikkate alınmalıdır.

Gider hileleri ile ilgili belirtiler: (Bozkurt, 2012, s. 48-49)

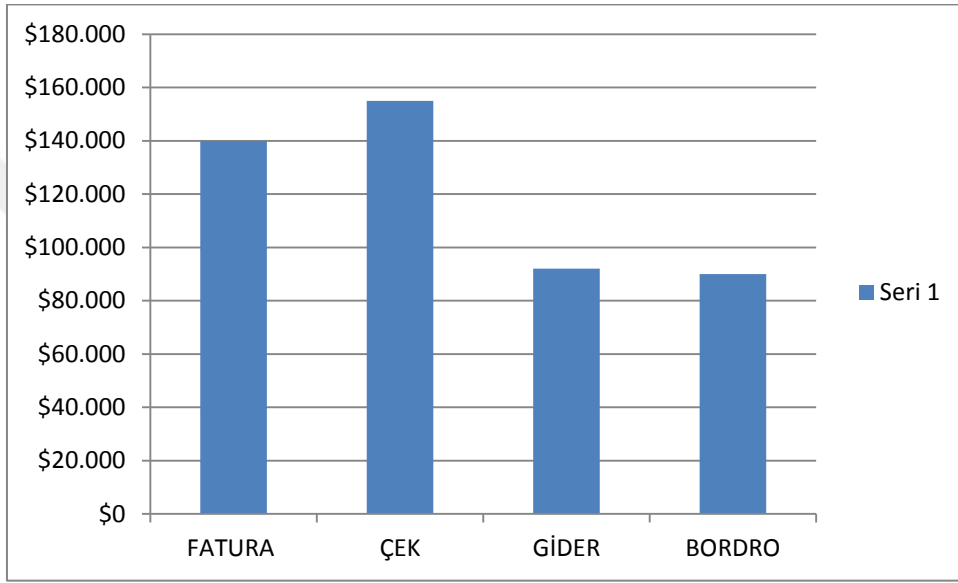
- Çalışanın görevde olmadığı günlerde gider ödenme talebinde bulunması
- Hafta sonu veya tatil günlerinde yapılan harcamaların talep edilmesi
- Gider raporlarında değişiklik veya sahtecilik emarelerinin bulunması
- Gider raporunun, harcamayı yapan tarafından onaylanması
- Raporda eksik bilgilerin bulunması
- Raporda asıl belgeler yerine, fotokopilerinin bulunması
- Belirli çalışanlardan gelen raporlarda sürekli olarak fotokopi belgelerin olması
- Gider raporlarının sürekli olarak gecikmeli gelmesi
- Gider hesaplarında geçmiş yıl bütçelere göre önemli sapmalar bulunması
- Yüksek tutardaki harcamaların nakit olarak yapılması

- Çalışanın getirdiği gider belgelerinin numaraları ardışık olarak takip etmesi

## 4.6. HİLELİ ÖDEMELERDE KAYIPLAR

Hileli ödemelerde kayıpları aşağıda verilmiştir.

Şekil 4.3. Hileli Ödeme Tutarları 2004



(Web-7, 2015)

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.

## **BÖLÜM 5. XYZ HASTANESİNDE UYGULAMA**

### **5.1. UYGULAMANIN KONUSU VE AMACI**

Uygulamanın konusu, önceki bölümlerde teorik olarak anlatılan çalışan hilelerinin, herhangi bir işletmede yaşanabilecek hilelerin faaliyetine devam eden bir özel şirket esas alınarak incelenmesidir.

Uygulamanın amacı, üst yönetim tecrübeleri ile işletmede yaşanan hile ve hile olasılıklarının tespit edilmesidir.

### **5.2. UYGULAMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ**

Uygulama kapsamında, XYZ İşletmesinde 01/01/2008-30/04/2012 döneminde ait tespitler özetlenmiştir. Ayrıca hile ve suiistimaller ile ilgili potansiyel tehditler açıklanmıştır.

Uygulama yönteminde ise XYZ işletmesinin maruz kaldığı hile eylemleri hakkında bilgi edinebilmek için gözlem ve soruşturma tekniklerinden yararlanılmıştır. İşletme sahibinin ve çalışanların verdiği bilgiler doğrultusunda araştırma yapılmıştır. İnsan kaynakları, bilgi teknolojileri, iç denetim birimi yöneticileri ve muhasebe sorumluları ile görüşülmüştür. İlgililerin açıklamaları doğrultusunda gerçekleşen hile ve olasılıklar tespit edilip araştırılmıştır.

### **5.3. XYZ HASTANESİNİN ORGANİZASYONU**

Hastane 2 ameliyathaneye ve 50 ruhsatlı yatak kapasitesine sahip olmakla birlikte tek kişilik, iki kişilik oda ve süit odalardan oluşmaktadır. Hastanede ortalama 100 personel çalışmaktadır. Hastane acil seviş, kardiyoloji, genel cerrahi, dahiliye, kadın hastalıkları ve doğum , çocuk sağlığı ve hastalıkları, radyoloji, yoğun bakım ve cildiye bölümlerinde hizmet vermektedir.



Hastanede idari alanda 5, sağlık alanında 45, diğer alanlarda da 50 kişi olmak üzere ortalama 100 personel çalışmaktadır. Personellerin 15’i doktoradan, 4’ü yüksek lisanstan, 36’sı üniversiteden, 23’ yüksekokuldan, 14’ liseden, 8 kişi ise ilk okul mezunudur. Çalışanların 63’ bayan 7’si erkektir.

Çalışma alanındaki personel yapısı aşağıdaki tablolarda olduğu gibidir.

**Tablo 5.1. Xyz Hastanesi alışılan Personel Sayıları**

<b>ALIşAN DAğILIMI</b>	<b>ALIşAN SAYISI</b>
İDARİ PERSONEL	5
SAğLIK PERSONELİ	45
Dİğer PERSONEL	50
<b>TOPLAM PERSONEL</b>	<b>100</b>

**Tablo 5.2. Xyz Hastanesi alışan Personel Eğitim Durumu**

<b>EğİTİM DURUMU</b>	<b>ALIşAN SAYISI</b>
DOKTORA	15
YÜKSEK LİSANS	4
ÜNİVERSİTE	36
YÜKSEKOKUL	23
LİSE	14
İLKOUL	8
<b>TOPLAM</b>	<b>100</b>

**Tablo 5.3. Xyz Hastanesi alışan Personel Cinsiyet Dağılımı**

<b>CİNSİYET</b>	<b>ALIşAN SAYISI</b>
KADIN	63
ERKEK	37

## **5.4. XYZ HASTANESİNDE HİLE TESPİTLERİ**

Hastanenin muhasebe departmanı ile yapılan görüşmeler sonucunda hastanelerde yapılabilecek hileler başlıklar halinde sıralanmıştır.

### **5.4.1. XYZ İşletmesinde Nakit Hilesi**

XYZ Hastanesinde nadirde olsa kasada nakit hilesi gerçekleşmiştir. rnek olarak, Hastaneye eşini muayene ettirmeye getiren aile muayene ücretini demiş ve muayene sırası beklemeye başlamıştır. Eşinin acil işi çıkmasından dolayı muayene

olmamıştır. Bu olay sonucunda hastaneden muayene ücreti geri alınmak istenmiştir. Kasa görevlisi muayene ücretini iade etmemiştir. Fakat kasa görevlisi ücret iade edilmiş işlem yaptıktan sonra muayene ücretini kendi almıştır. Hilenin ise ailenin hastane yönetimine şikayeti ile ortaya çıkmıştır. Muayene ücreti aileye iade edilmiştir. Bu hilenin oluşmasındaki sorun, hastanede net olarak bir iade prosedürünün bulunmaması ve bu konuda hastaların haklarını belirten bir iletişim kanalının olmamasıdır.

#### **5.4.2. XYZ İşletmesinde Stok ve Hizmet Alım Hilesi**

Hastanede stoklar özel bir stok takip programı ile takip edilmektedir. İlaçlar, sarf ve temizlik malzemeleri sisteme 2 gün içerisinde işlenmektedir. Çıkışlar ise depo görevlisi tarafından yapılarak istek yapılan bölüme teslim edilmektedir. Personelin yaptığı hırsızlık ise bu noktadan sonra olabilmektedir. Sık gerçekleşme de hastane çalışanları kendi ihtiyaçları ve yakınlarının ihtiyacı olan ilaç ve sarf malzemelerini alıp hastane dışarısına çıkarabilmektedir. Hastanede kullanılan malzemelerin zamanında sisteme girilerek takip edilmemesi nedeniyle bu durumun ortaya çıktığı görülmüştür. Ayrıca bu konuda iş arkadaşlarının şikayeti sonucu bir personele soruşturma açılmıştır. Personelin bu durumu hırsızlık olarak değerlendirmedeği görülmüş ve bu konu ile ilgili ciddi bir yaptırım olmadığı için bu tür hırsızlıkların devam ettiği ifade edilmiştir.

Hastane içinde çalışanlara sağlık muayenesi ücretsiz verilmektedir. Çalışanlar bu haklarını suiistimal ederek yakınlarını kendi adlarına kayıt açtırarak muayene ettikleri tespit edilmiştir. Bu da hastane hizmetlerini suiistimalin bir şeklidir.

#### **5.4.3. XYZ İşletmesinde Bordro Hilesi**

Hastanenin bordro bölümünde çalışan A.C' nin temel görevi insan kaynaklarında gelen bilgilere göre çalışanlara ait bordroları düzenlemektedir. Bordroları düzenledikten sonra onaya göndermektedir. Bordro görevlisi Mart 2009 döneminde işten ayrılan S.C' ye ait işten çıkış işlemlerini gerçekleştirmemiştir. Diğer bir ifadeyle gerçekte firmada çalışmaya bir personel için bordro düzenlemeye devam

etmiştir. Sisteme gizlice girerek S.C' ye ait banka bilgilerinde değişiklik yapmış ve kendi bilgilerini sisteme tanımlamıştır. S.C firmada çalışıyormuş gibi bordro düzenlenmekte ve onay işlemleri için yöneticiye ya işten çıkış saatine denk getirip onaylatmakta veya yoğun olduğu bir zamanı kollayıp o zaman onaya götürmektedir. Sıkıntılı zamanlarda bordroları onaya götürdüğü için yöneticinin dikkatsizliğinde faydalanmaktadır. A.C' nin bu hilesi Ocak 2010 bordrosunu onaylatmaya götürdüğünde yöneticinin evraklar ile sistemdeki bilgileri karşılaştırması ile yapılan hile ortaya çıkarılmıştır.

#### **5.4.4. XYZ İşletmesinde Personel Hilesi**

Hastanenin ameliyathanesinde hastalar için gerekli ve önemli operasyonlar yapılmaktadır. Ameliyathane ile ilgili her türlü işlem ile tek bir yönetici ilgilenmektedir. Bu yönetici ameliyathane için gerekli olan malzemeleri temin etmek ve gerekli tüm alımları yapmakla sorumludur. Ödemeler muhasebe bölümünden yapılmaktadır. Hastane yönetimi ameliyathane harcamalarını zaman zaman kontrol etmektedir. Ameliyathane yöneticisi çalışkanlığı ev izin günlerinde dahi işinin başında oluşuyla zamanla yöneticilerin güvenini kazanmıştır.

Yapılan işlemleri gelen faturalara göre ödemekle görevli olan muhasebe görevlisinin dikkatini çeken bazı durumlar olmuştur. Örneğin, bazı faturaların aslının daha sonra geleceği söylenmiş ve faturaların fotokopisi ile ödemeler yapılmıştır. Fakat fatura asılları ameliyathane yöneticisinden defalarca istenmesine rağmen teslim edilmemiştir. Ayrıca aynı göz ameliyatı için farklı doktorların girdiği ameliyat masrafları arasında çok yüksek farklar bulunduğunu gözlemlemiştir.

Muhasebe görevlisi şüphelendiği bu durumlarla ilgili hastane yönetimini bilgilendirmiştir. Hastane yönetimi yaptığı incelemeler sonucunda fatura asılları olmadan ödemelerin yapıldığını görmüş ve durumu ayrıntısı ile değerlendirmiştir. Göz ameliyatları için yapılan harcamaları incelemiş ve ameliyatları yapan doktorlar ile konuşarak yapılan harcamaların nedenini araştırmıştır. Sonuç olarak bazı göz ameliyatlarında olağandan fazla harcama yapıldığı tespit edilmiştir.

Muhasebe görevlisi ve doktorların verdiği bilgiler doğrultusunda hastane yönetimi ameliyathane yöneticisi ile konuşma kararı almıştır. Görüşme sonucunda ameliyathane yöneticisi daha önce verdiği fatura fotokopilerinin asıllarına ulaşamayacağını fakat bundan sonraki alımlar için fatura asıllarını zamanında muhasebe servisine teslim edeceğine dair söz vermiştir. Fazla ameliyat masrafları için ise ameliyathane yöneticisi, ameliyathanede bazı istenmeyen olumsuzluklarla karşılaştığına ve yapılan harcamaların olağan olduğuna hastane yönetimini ikna etmiştir. Hastane yönetimi, yeni bir yönetici işe almaktansa işi bilen birinin görevde bulunmasını istemeleri, doktorlar ve ameliyathane yöneticisinin ifadelerinin aynı olması nedeni ve ameliyathane yöneticisinin aynı hataları tekrar edilmemesi şartıyla işine devam etmesi kararı vermiştir.

Bu hilede personel, satıcılar ile iş birliği yaparak fatura almış ve bunların fotokopilerini alarak ödemeye vermiştir. Fatura asıllarını satıcı firmalara iade etmiştir. Hastane fatura fotokopilerine ödeme yapmıştır. Ameliyathane sorumlusu haksız ödeme yaptırdığı satıcı firmalardan komisyon almıştır. Böylelikle satıcı ve personelin yaptırdığı gider hilesi yaşanmıştır.

#### **5.4.5. XYZ İşletmesinde Organize Bir Hile**

Hastane resmi muhasebesini dışarıda tutturmaktadır. Hastanenin mali müşaviri E.A, hastaneye muhasebe elemanı olarak A.C ve Ş.A tavsiye etmiştir. Hastane yöneticisi bu elemanlarla ilgili referanslara başvurmadan ve adli sicil kayıtlarını istemeden işe almıştır. Hastane yöneticisi firmanın hizmet satışının çok iyi olduğunu düşünmektedir. Fakat hastanenin neden nakit sıkıntısı çektiğine dair bir anlam verememektedir. Daha sonra yapılan araştırmalar neticesinde mali müşavir işe yerleştirdiği muhasebe elemanlarının desteği ile firmayı dolandırdığını düşünmeye başlamıştır. Bu arada da firmada çalışmakta olan A.C ve Ş.A kendi istekleriyle işten ayrılmışlardır. Bunun üzerine hastane yöneticisi hile denetimi yapan bir denetim firmasına başvurmuştur.

Denetim firmasının yaptığı incelemeler sonucu, hastanenin mali müşaviri işe başlattığı iki elemanın yardımı ile şirket muhasebe kayıt sisteminde, muhasebe usul

ve esaslarına uygun olmayan çeşitli muhasebe hile ve suiistimal esaslı kayıt, işlem ve tahsilatlar yapılmasına sebep olduklarına dair tespitler yapmıştır.

İlk aşamada, muhasebe kayıtlarındaki ödeme yapılmış firmalar incelenmiştir. Burada hastane ile hiçbir ticari ilişkisi olmayan, mal veya hizmet alımı yapılmamış ve piyasada hastanenin çalıştığı diğer firmalarla isim benzerliği olan işletmelere ödemeler yapıldığı tespit edilmiştir. Fakat hangi firmalarla gerçek bir ticari ilişki içerisinde bulunduğu netleştirilememiştir.

Hastane arşivindeki evraklar ile muhasebe kayıtları karşılıklı olarak tek tek incelenmiştir. Bazı faturaların yerlerinde olmadığı tespit edilmiştir. Muhasebe kayıtlarında ise işlem görmemiş bazı firmaların bulunduğu görülmüştür. Muhasebe kayıtlarında işlem görmemiş olarak bulunana fakat evrakları bulunamayan bu firmalar üzerinde incelemeler yoğunlaştırılmıştır. Arşiv evrakları incelenirken bir tahsilat makbuzu fotokopisine ulaşılmıştır. Bu fotokopide hareketsiz olarak muhasebe kayıtlarında bulunan bir firmaya çek keşide edildiği görülmüştür. Bu çek için banka ile iletişime geçilerek çeki mali müşavirin ciro ederek tahsil ettiği görülmüştür. Fakat çek ödemesi ile ilgili muhasebe kayıtlarına rastlanmamıştır. Bu durum üzerine banka dökümleri tekrar gözden geçirildiğinde çeşitli zamanlarda bankadan çek ödemeleri yapıldığı fakat bunların muhasebe kayıtlarına alınmadığı tespit edilmiştir.

Denetim firmasının inceleme sonuçlarına göre ulaşılan tespitler;

- Muhasebe kayıtlarında olmayan ve hiçbir ticari ilişkisi bulunmayan, fakat adına çekler keşide edilen, sanal firmalar aracılığı ile bedelleri şirketin banka hesabından haksız şekilde tahsil edilen çeklerin toplamı 770.425 TL' dir.
- İlgili çekleri, en son tahsil eden kişilerin, çek fotokopilerinden anlaşıldığı üzere, E.A ile G.A olduğu, çeklerin arkasında açıkça görülmektedir. Bu firmalar ile illiyet bağının araştırılması gerekmektedir. Adına çek keşide edilen firmalara ait hiçbir fatura, şirketin muhasebe kayıtlarında tespit edilememiştir.

- Sanal şirketlere ait ilgili çeklerin keşide edilerek usulsüz şekilde tahsil aşamasına getirilmesinde, mali müşavir ve muhasebe çalışanlarının sorumlu olduğunu şirket yetkilisi tarafından beyan edilmiş olup, muhasebe kayıtlarının incelenmesinde, muhasebe usul ve esaslarına aykırı, eksik ve yanıltıcı kayıtlar olduğu, sanal firmalar adına faaliyetsiz hesaplar açıldığı, usulsüz çek ödemelerinin yapıldığı ve bu ödemelerin muhasebe kayıtlarına işlenmediği tespit edilmiştir.
- Şirketten sanal firma faturaları ile usulsüz çek tahsilatları yapılarak şirketin nakit varlıklarından ödemeler yapıldığı, yapılan ödemelerin kime ve ne amaçla yapıldığı açıkça anlaşılmamakta olup, şirkete ait kanuni defter ve kayıtlarında gizlendiği veya yok edildiği anlaşılmaktadır.

## BÖLÜM 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin çalışanları tarafından yapılan hileler son zamanlarda ciddi boyutlara ulaştığını yapılan araştırmalarla da görmekteyiz. ACFE'nin 2012'de çalışan hileleri ile ilgili yaptığı araştırmalara bakıldığında aşağıdaki sonuç ve özetlere ulaşabilmekteyiz:

Araştırmalarda yapılan hile türlerinin yüzde ve maliyetlerine bakıldığında aralarında ters orantı olduğu dikkat çekmektedir. Yüzde olarak (%) olarak en fazla hile türü varlıkların zimmete geçirilmesi (% 89) iken, maliyet tutarı (\$) olarak ise en fazla finansal tablolarda (1.000.000 \$) gerçekleştiği görülmektedir.

Araştırmalarda yapılan hileler çalışanın görev süresine göre ele alındığında çalışma süresi arttıkça hile yapma oranı azalırken, yapılan hilelerin maliyetlerinin de arttığı görülmektedir (1-5 yıl arası çalışanın hile oranı % 42 iken, 10 yıldan fazla çalışanın maliyeti ise 229.000 \$).

Yapılan araştırmalara göre hileye en çok maruz kalan organizasyon türünün özel sektör (200.000 \$) olduğu görülmektedir.

Araştırmalara göre hileye en çok sıklıkla rastlayan departmanların muhasebe (% 22), operasyon (%17) ve satış (%12,8) bölümleri olduğu görülmektedir.

Yukarıda yapılan tüm açıklamalar işletmelerin çalışanları tarafından yapılan hilelerin göz ardı edilemeyecek boyutlara geldiğinin göstergesidir. Ayrıca yapılan hileler, şirketlerin ciddi zarar ve maliyetlere katlanmasına da sebep olmaktadır. Şirketler gelirlerinin % 5'ini hile yoluyla kaybetmesine rağmen, ortaya çıkan hilelerin çoğunun nedenlerini araştırmadan üstünü kapatmaktadır. Bu durum ülkemizde yer alan şirketlerin birçoğunun aile şirketi olmasından dolayı klasik yönetim yolları ile yönetilmesine, tüm dünyada geçerli olan kurumsal yönetim ilkelerinin henüz yeteri kadar yaygınlaşmamasına sebep olmaktadır. Söz konusu kurumsallaşma ile şirketler kendi yapılarına en uygun örgüt yapılarını kurarak, sistemin her bir parçasının rollerini ve görevlerini de tanımlamış olurlar.

İşletmelerde yapılan hilelerin belirlenmesi, ortaya çıkarılması diğer suç eylemlerinde olduğu gibi kolay değildir. Hileyi bulmak ve ortaya çıkarmak özel bilgi ve deneyim isteyen bir konudur. Hilelerin gizli bir yönü olmasına rağmen, gerek bağımsız gerekse iç denetçiler geliştirdikleri çeşitli yöntem ve teknikler ile işletmelerin hileye karşı verdikleri savaşta en önemli araçları meydana getirmektedir. Denetçi iç kontrol sistemi dahil işletme koşulları ve çevresiyle olan ilişkileri hakkında bilgi edinirken, hile ve usulsüzlüğe yönelik baskı, fırsat veya harekete geçirici olay ve koşulları tespit edebilir. Söz konusu hilelerin ortaya çıkarılması ve iç kontrol sistemi eksiklerinin tespitindeki en iyi yollardan biri, basitçe sorular sormaktır. Çünkü hilenin ortaya çıkarılma biçimlerinde işletme içinden ve dışından gelen ihbar ve şikayetler önemli bir paya sahiptir. ACFE'nin araştırmasına göre yapılan hileler en çok ihbar, yönetimin gözden geçirilmesi, iç denetim ve iç kontroller yoluyla ortaya çıkarılmaktadır.

Hile eylemini ortaya çıkarmada işletmenin çalışanlarının, yöneticilerinin, işletme dışı kişilerin ve işletme ile ilgili üçüncü kişilerin yardımları da önemli rol oynar. Bu noktada bu kişilerin yapacağı şikayetler ve uyarılar, hilenin ortaya çıkarılması araçları içerisinde ön sırada yol alır. Uyarı ve şikayetler hile belirtisi olarak kabul edilirken, burada bir çalışanın asılsız bir biçimde iş arkadaşını ihbar ederek suçlama ihtimali de bulunmaktadır.

Bunun için yapılacak her şikayet ve uyarıya dikkatlice ve titiz bir şekilde yaklaşmak gerekmektedir.

Aşağıda yer alan ACFE'nin 2012'de yaptığı araştırmalarda hileli bir eylem sonucunda yakalanan işletme çalışanlarının taşıdıkları karakteristik özellikleri ortaya koymaktadır:

Yaşanan hile olaylarına cinsiyet dağılımına göre bakıldığında, hilelerin % 65'inin erkekler tarafından yapıldığı ve yine erkeklerin yaptıkları hilelerin ortalama değerinin 200.000\$ iken, kadınlar tarafından yapılan hilelerin değeri ise bundan 2 kat daha az (91.000\$) olduğu görülmektedir.



Hile yapan çalışanların medeni durumlarına bakıldığında hile tutarları açısından evlilerle bekarlar arasında 1'e 3 fark olduğu görülmektedir.

Yaşanan hile olaylarına eğitim düzeylerine göre bakıldığında, hilelerin eğitim düzeyi arttıkça yapılma sıklığı azalmakta, hileden kaynaklanan kayıp tutarının ise önemli ölçüde artış gösterdiği görülmektedir.

Bunun sebebi ise eğitim düzeyi yüksek olanların yönetici pozisyonunda olmaları, kaynaklara erişimlerinin kolay olması, iç kontrol sisteminin açık noktalarını bilmeleri ve sorumluluk alanlarındaki para tutarının yüksek olması sebebiyle açıklanabilmektedir.

Yaşanan hile olaylarına yaş dağılımına göre bakıldığında, 25 yaş altı ve 60 yaş üzerinde hile sıklığının azaldığı, 30–50 yaş arasının hile açısından en riskli yaş grubu olduğu, 60 yaş üstünün hile oranları az olmasına karşın, işletmelere büyük zararlar verdiği görülmektedir. Sebebi ise bu yaş grubundaki çalışanların işletmelerde üst düzeylere gelmeleri ve bu sayede hile yapma fırsatlarının artması, kaybedecek fazla bir şeyleri olmadığını düşünmeleri, beklediğini almamış olmaları gibi sebeplerle açıklanabilmektedir.

Yaşanan hile olaylarına çalışanın işletmedeki pozisyonlarına göre bakıldığında, işletmedeki düz çalışanların hile yapma sıklığının, diğer konumlarda olan çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca işletmede üst görevlere doğru çıktıkça, hile yapma sıklığının azalmasına karşın, verilen zararın önemli ölçüde arttığı görülmektedir.

Yukarıdaki özellikleri taşıyan her çalışanın hile yaptığı veya yapacağı anlamı doğal olarak ortaya çıkmamaktadır. Diğer taraftan bu özellikleri taşımayan çalışanlarında kesinlikle hile yapmayacakları sonucuna da varılmayacaktır. İşletmelerde yapılan hilelerin önemli bir kısmı ise ne yazık ki tesadüf olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmalardan da görüldüğü üzere işletmelerde haksız kazancı sağlamayı amaçlayan çalışanın günümüzde hileli hareket biçimleri ve davranışları gittikçe yaygınlaşmaktadır.

Küreselleşen dünya düzeninde güç ve para tüm değerlerin üstünde yer alırken, insanlar kısa yoldan zengin olmaya ve arzularını karşılayıp canının istediği gibi yaşamaya özendirildi. Güç ve paraya ulaşmak için seçilen yollarda dürüstlük pirim yapmamaya başladı. Herkesin dürüst olması gerektiği halde, dürüstlüğün artık meziyet olarak algılandığı bir toplum düzeni oluşmuştur.

İşletmeler bir çark ise, bu çarkın dişlerinin düzgün işlemesi için önüne çıkabilecek engelleri ortaya çıkmadan önce birtakım tedbirler almalıdırlar. Fakat işletmelerin çoğu hile gerçekleştikten sonra birtakım tedbirler ve önlemler aldığı, hile nedeniyle ortaya çıkan zararlarının çoğunu da karşılayamadıkları görülmektedir. İşletmeler unutmamalıdır ki hileyi ortaya çıkarmanın maliyeti, hileyi önlemenin maliyetinden çok daha fazla ve ucu açık bir belirsizlik döngüsüdür.

İşletmeler çalışan hilelerinin önlenmesi için, olabilecek ya da daha önce olmuş hileler ile ilgili araştırmalar yapmalıdır. İşletmede görevlerin ayrılığı ilkesi mevcut organizasyon ve örgüt kültürlerinin temel yapı taşı olmalıdır. İşletmede görev alan çalışanların görev ve pozisyonları belirli periyotlarla rotasyona gidilmelidir. Ayrıca işletmelerde performans ölçümlerinin gözlenmesi, hem çalışanların kendi faaliyetlerini yönetmelerine olanak verir, hem de olası hile fırsatlarının kontrol altına alınmasını sağlamaktadır. İşletme içerisinde çeşitli bölümler arasında çapraz raporlama yolu kullanılarak üst yönetime doğru, hilesiz ve güvenilir bilgiler sunulmalıdır.

Ayrıca işletme içerisinde güvenlik kameraları, telefon kayıtları ve mail kontrol sistemlerinin aktif olarak çalışması ve bu kayıtların belirli periyotlarla kontrol edilmesi oluşabilecek hilelere karşı alınabilecek tedbirlerden birisidir.

Yapılan çalışmanın genel sonuçlarından yola çıkarak uygulayıcılar ve araştırmacılar için birtakım öneriler sunulabilir. Bunlar; - Her şirketin kendi bünyesinde yer alan departmanlara göre hile ortaya çıkmadan önce alınması gereken önlemleri iş prosedürlerine aktarılması ve hayata geçirilmesi sağlanabilir.

Şirketlerin kendilerini tanımaları amacıyla geçmişten günümüze karşılaştığı hilelerle ilgili bir sınıflandırma yapılması ve elde edilen bilgiler ışığında şirketlerin zayıf noktalarının tespit edilmesi ve önlenmesi sağlanabilir.

Çalışan hileleri konusunda işletme yönetiminin alması gereken önlemler ve bu önlemlerin şirket politikaları içerisinde nasıl uygulanacağına dair bir çalışma yapılabilir.



# KAYNAKLAR

## Kitaplar :

- [1] Arkun, O. F. (2009). O. F. Arkun içinde, *İşletmelerde Muhasebe Denetimi* (s. 57-87). İstanbul: Nihad Sayar Yayınları.
- [2] Bayraklı. (2012). H. H. Bayraklı içinde, *Muhasebe Hata ve Hileleri* (s. 44-47). Bursa: Ekin Basın Yayım.
- [3] Bayraklı, H. H. (2011). H. H. Bayraklı içinde, *Vergi Suç ve Kabahatleri* (s. 47-51). Afyonkarahisar: Celepler Matbaacılık.
- [4] Bozkurt, N. (2009). İşletmelerin Kara Deliği Hile, Çalışan Hileleri. N. Bozkurt içinde, *İşletmelerin Kara Deliği Hile, Çalışan Hileleri* (s. 203-293). İstanbul: Alfa Yayınları.
- [5] Bozkurt, N. (2012). Muhasebe Denetimi. N. Bozkurt içinde, *Muhasebe Denetimi* (s. 30-59). İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- [6] Chaikin, D. (2009). D. Chaikin içinde, *Corporation and Monay Laundering* (s. 8). USA: Palgrave macmillian.
- [7] Coenen. (2008). Essentials Of Corporate Fraud. Coenen içinde, *Essentials Of Corporate Fraud* (s. 34-44). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- [8] Çıtak, N. (2009). N. Çıtak içinde, *Hileli Finansal Raporlamada Yaratıcı Muhasebe* (s. 47-58). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- [9] Çömlekçi, F. (2001). F. Çömlekçi içinde, *Muhasebe Denetimi* (s. 25-32). Eskişehir: Birlik Ofset.
- [10] Dinçer, Ö. (1999). İşletme Yönetimine Giriş. Ö. Dinçer içinde, *İşletme Yönetimine Giriş* (s. 77-88). İstanbul: Beta Basım Yayım.

- [11] Elitaş, C. (2012). C. Elitaş içinde, *Muhasebe Hata ve Hile Türleri* (s. 55-61). Bursa: Ekin Basım Yayım.
- [12] Erkan, M. (2012). M. Erkan içinde, *Muhasebe Hata ve Hileleri* (s. 55-58). Bursa: Ekin Basım Yayım.
- [13] Güredin, E. (2010). E. Güredin içinde, *Denetim ve Güvence Hizmetleri* (s. 134-147). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- [14] Kaval, H. (2008). H. Kaval içinde, *Muhasebe Denetimi* (s. 33-58). Ankara: Gazi Kitabevi.
- [15] Özkul, Ö. (2011). Z. A. Fatma Ulucan Özkul içinde, *İşletmelerde Hile Riski Yönetimi* (s. 71-78). İstanbul: Beta Basım AŞ.
- [16] Uyar, S. (2006). S. Uyar içinde, *Bilgi Teknolojisindeki Gelişmelerin Muhasebe Mesleğine Etkileri* (s. 15-16). Bursa: Ekin Kitabevi.

### **Makaleler :**

- [1] Abidoğlu. (2007, 05 22). Hilelerin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılması. *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, 22.
- [2] Açık, S. (2012). Muhasebede hata ve Hilelerin Vergi Hukuku Açısından İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 351.
- [3] Ağca. (2006). Sürekli Denetim, Denetimde Bir Devrim mi Yoksa Bir Hayal mi? *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 8.
- [4] Bahadır, O. (2009). Muhasebe Manipülasyonu-Yöntem ve Teknikler. *Mali Çözüm Dergisi*, 24.
- [5] Cankar, İ. (2006). Denetimin Yeni Paradigması: Sürekli Denetim. *Sayıştay Dergisi*, 61.
- [6] Çalış, Y. E. (2010). Hile Denetiminde Proaktif Yaklaşımlar. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 145-146.

- [7] Çatıkkaş, Ö. (2010). Denetiminde Proaktif Yaklaşımlar. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 146.
- [8] Çubukçu, S. (2009). Muhasebe Hilelerini Ortaya Çıkarmada Benford Modeli'nin İlk İki Basamak Yaklaşımı ile Kullanılması. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 113.
- [9] Demir, M. (2014). Muhasebe Hataları ve Hileleri ile Bunlara Dair Yaptırımların Yasallı Mevzuat Kapsamında Değerlendirilmesi. *MÖDAV Dergisi*, 169.
- [10] Demiral, H. (2001). Vergi İncelemelerinde İşletmelerin İç Kontrol Sistemlerinden Yararlanma Olanakları. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 5.
- [11] Doyurangöl, N. (2002). İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi. *Mali Çözüm Dergisi*, 60.
- [12] Eke, S. (2005). Risk Yönetimi ve Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetim Açısından Önemi. *Activeline Dergisi*, 41.
- [13] Erciyes, M. (2009). Türkiye'de Muhasebe Denetimi. *Mali Çözüm Dergisi*.
- [14] Fiktret, A. (2013). Muhasebe Hata ve Hilelerinin Ortaya Çıkarılmasında Bağımsız Denetçilerin Sorumluluğunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Algılamaları. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 29.
- [15] Göçen, C. (2010). Kurumsal Yönetim, İç Kontrol ve Bağımsız Denetim, Parmalat Vakası. *Mali Çözüm Dergisi*, 97.
- [16] Gürsoy, H. (2009). Muhasebe Hilesi. *Yaklaşım Dergisi*, 203.
- [17] Kiracı, M. (2004). Denetim Sürecine Etkileri Bakımından Hile Riski Değerlemesi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*.

- [18] Kula, V. (2008). Hileli Finansal Raporlama Yaklaşımlarını Belirleyen Teşvikler, Baskılar ve Fırsatlar. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 63-82.
- [19] Mengi, B. (2013). İşletme İçi Hilelerin Ortaya Çıkarılmasında ve Sorgulanmasında Bir Araç Olarak Beden Diili. *İSMMM Mali Çözüm Dergisi*, 41.
- [20] Nihal, Ş. (2006). Türk Hukukunda Hile Kavramının Unsurları. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*.
- [21] Öncü, A. (2009). Bağımsız Denetimin Anonim Ortaklıklarda Kurumsal Yönetimin Gelişmesine Etkisi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*.
- [22] Özdemir. (2013). Almalı Özdemir. *Banka Hile Tespitleri ve Önlenmesi Eğitimi*. Bolu: Finansbank.
- [23] Yıldız, Başkan. (2014, Nisan). Muhasebe Hilelerinin Önlenmesinde Kullanılan Araçlar. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 3.
- [24] Yücel, E. (2012). Adli Muhasebecilik Mesleğinin Türkiye'deki Gelişme. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 56-57-58.

### **Tezler :**

- [1] Çelik, T. (2011). Kara Para Aklama Suçuyla Ulusal ve Uluslararası Düzeyde Mücadele ve Türkiye Örneği. *Erzurum Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum.
- [2] Çetin, U. (2015). Satın Alma ve Ödeme Döngüsü Hileleri ve Ortaya Çıkarılması, Yüksek Lisans Tezi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- [3] Evren, Ş. (2010). İşletmelerde Hile, Hilelerin Önlenmesi, Hilelerin Finansal Raporlama İle İlgili Düzenlemeler ve Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*. İstanbul.

## **Elektronik Yayınlar/İnternet :**

- [1] Web-1. (200). *Doğuş*. 07 30, 2016 tarihinde [http://journal.www.dogus.edu.tr/index.php/juc:](http://journal.www.dogus.edu.tr/index.php/juc) [www.dogus.edu.tr](http://www.dogus.edu.tr) adresinden alındı
- [2] Web-2. (2002). *Acfe*. 07 30, 2016 tarihinde 2002 Report to the Nation on Occupational Fraud and abuse: <http://www.cfebet.com> adresinden alındı
- [3] Web-3. (2001). *Understanding Fraud and Corruption*. 07 30, 2016 tarihinde [www.asosai.org](http://www.asosai.org): [www.asosai.org](http://www.asosai.org) adresinden alındı
- [4] Web-4. (2003). *Yabancı Şirketlerin Korkulu Rüyası FCPA(Foreign Corrupt Practices Act)*. 07 29, 2016 tarihinde [pwc: www.pwc.com](http://www.pwc.com) adresinden alındı
- [5] Web-5. (2004). *TBMMM Raporu, Bir olgu olarak Yolsuzluk, Nedenler, Etkiler ve Çözüm Yolları*. 07 30, 2016 tarihinde [www.tedmer.org.tr](http://www.tedmer.org.tr): [www.tedmer.org.tr](http://www.tedmer.org.tr) adresinden alındı
- [6] Web-6. (2016). *Az Gelişmişlik ve Yolsuzluk*. 07 30, 2016 tarihinde Gökçe Deniz: <http://www.aksam.com.tr> adresinden alındı
- [7] Web-7. (2015, 02 01). *Acfe*. 07 30, 2016 tarihinde [www.acfe.com](http://www.acfe.com): <http://www.acfe.com/rtnn/docs/2014-report-to-nations.pdf> adresinden alındı



# ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Uğur KIRIK

Doğum Yeri: Kastamonu

Doğum Yılı: 22/11/1990

Adres: Talatpaşa Mahallesi Oğuzbey Sokak No:14/9 Kağıthane/İSTANBUL

E-Posta: ugur.1944@hotmail.com

## EĞİTİM DURUMU

Eğitim Basamağı	Yılı	Kurum
Yüksek Lisans	2015-2016	Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Lisans	2007-2012	Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi
Lise	2004-2007	Ahi Evran Anadolu Ticaret Meslek Lisesi
İlkokul	1997-2004	Osman Tevfik Yalman İlköğretim Okulu