



BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**MADENCİLİK SEKTÖRÜNDE İÇ KONTROL YAPISININ
İNCELENMESİ VE HİLE RİSKLERİNİN ÖLÇÜLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Enes Şamil MUMCU

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Meral EROL FİDAN

BİLECİK, 2019

Ref. No: 10284836

T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

MADENCİLİK SEKTÖRÜNDE İÇ KONTROL YAPISININ
İNCELENMESİ VE HİLE RİSKLERİNİN ÖLÇÜLMESİ

Enes Şamil MUMCU

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Meral EROL FİDAN

BİLECİK, 2019

Ref.No: 10284836



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAVI
JÜRİ ONAY FORMU

BŞEÜ-KAYSIS Belge No	DFR-172
İlk Yayın Tarihi/Sayısı	03.01.2017 / 28
Revizyon Tarihi	
Revizyon No'su	00
Toplam Sayfa	1

Öğrencinin Adı Soyadı: Enes Samil MUMCU
Anabilim Dalı: İşletme
Programı: İşletme Tezli
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Meral EROL FİDAN
Tezin Özgün Adı: Madencilik Sektöründe İa Kontrol Yapısının İncelenmesi ve Hile Risklerinin Ölçülmesi
Tezin İngilizce Adı: Investigation of Internal Control Structure and Measuring Fraud Risk in Mining Sector

Tez Savunma Sınavı Tarihi: 20. / 05. / 2019

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışması ilgili EYK kararıyla oluşturulan jüri tarafından OY BİRLİĞİ ~~OKLUĞU~~ ile Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Meral EROL FİDAN

Üye Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ARI

Üye Dr. Öğr. Üyesi Metin ÇALIK

Üye :

Üye :

İmza
M
Ç

ONAY

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun / / 20..... tarih ve sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

BEYAN

Madencilik Sektöründe İç Kontrol Yapısının İncelenmesi ve Hile Risklerinin Ölçülmesi adlı yüksek lisans tezinin hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel ahlak kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmını Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Enes Şamil MUMCU

29.07.2019

ÖN SÖZ

Tez çalışmam süresince yardımlarını benden eksik etmeyen ve tez çalışmamın bütün adımlarında bana kılavuzluk eden ve maddi ve manevi desteklerini her daim hissettiren değerli hocam Sayın Doç. Dr. Meral EROL FİDAN'a sonsuz şükranlarımı sunar ve teşekkür ederim.

Bütün hayatım boyunca arkamda ve yanımda olan ve benden desteklerini hiçbir zaman eksik etmeyen başta değerli annem ve değerli babama, ayrıca değerli kardeşime, abime ve yengeme çok teşekkür ederim.



ÖZET

Küreselleşme, artan rekabet, teknolojideki hızlı değişim ve yaşanan ekonomik krizler tüm ülkelerde işletmelerde hile riskini arttıran en temel unsurlardır. Hilenin işletmelere olan ciddi ekonomik etkisine rağmen, birçok işletmenin hileyi önleme, ortaya çıkarma ve hileye karşılık vermek için geliştirdiği sistem ve prosedürler oldukça az ya da hiç bulunmamaktadır. İşletmede çalışan en alt kademedeki personelden işletmenin yöneticilerine kadar uygun pozisyon ve şartlar oluşması halinde hilenin gerçekleşme riski kaçınılmaz olmaktadır. Hilenin önlenmesi ve ortaya çıkartılmasına yardımcı olan hile riski değerlendirmesi, işletmenin hile risklerini tanımlayan, analiz eden ve bu risklere yönelik işletmede varolan kontrolleri değerlendiren bir süreçtir.

Çalışmanın temel amacı maden işletmelerinde hile riski taşıyan unsurların değerlendirilerek, madencilik sektöründe karşılaşılabilecek hile risklerinin örnek bir işletme üzerinde değerlendirilmesidir. Madencilik sektöründe karşılaşılabilecek hile risklerini önleyebilme veya zamanında müdahale ederek bu risklerin ortadan kaldırılabilmesi için gerekli tedbirler değerlendirilmiştir. Maden işletmelerinde hile riski taşıyan noktaların belirlenerek ileride doğabilecek kötü sonuçların önlenmesi amacı ile bir maden işletmesinin yetkili personelleri ile mülakat uygulanarak maden işletmeleri hile riski açısından değerlendirilmiştir. Ayrıca SWOT analizi sonucunda işletme ile ilgili üstün ve zayıf noktalar ile fırsat ve tehdit unsurları değerlendirilmiştir. Araştırma konusu maden işletmesi yetkili personelleri ile gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda işletmenin iç kontrol sistemine gereken önemin verilmediği, işletme çalışanlarının görev dağılımlarının yapılmadığı, işe alım ve terfilerde net kuralların uygulanmadığı, üretim departmanı, pazarlama ve satış departmanları ile üst yönetim arasında iletişim kopukluğu olduğu ve ayrıca muhasebe departmanında etkin bir raporlama sisteminin kurulmadığı, muhasebe bilgi sisteminin güvenilir olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Madencilik Sektörü, Risk, Hile, Hile Riski, İç Kontrol.

ABSTRACT

Globalization, increasing competition, rapid change in technology and economic crises are the main factors that increase the risk of fraud in businesses in all countries. Despite the serious economic impact of fraud on businesses, there are little or no systems and procedures developed by many businesses to prevent, uncover and respond to fraud. The risk of fraud is inevitable if appropriate positions and conditions arise from the lowest level personnel working in the enterprise to the managers of the enterprise. Fraud risk assessment, which helps prevent and reveal fraud, is a process that identifies, analyzes, and assesses existing controls within the entity for fraud risks.

The main purpose of this study is to evaluate the fraud risks that may be encountered in the mining sector by evaluating the elements that are at risk of fraud in the mining sector on an example business . Necessary measures have been evaluated in order to prevent fraud risks in the mining sector or to eliminate these risks by timely intervention. In order to prevent the possible adverse consequences in the future by identifying the points that are at risk of fraud in mining operations, the interviews were conducted with the authorized personnel of a mining enterprise and the mining operations were evaluated in terms of the risk of fraud. Furthermore, as a result of SWOT analysis, superior and weak points and opportunities and threats were evaluated. As a result of the interviews conducted with the authorized personnel of the mining enterprise, the internal control system of the enterprise is not given the necessary importance, the distribution of duties of the employees is not made, the net rules are not applied in recruitment and promotion, there is a lack of communication between the production department, marketing and sales departments and the senior management. Furthermore, it has been determined that an effective reporting system has not been established in the accounting department and that the accounting information system is not reliable.

Keywords: Mining Sector, Risk, Fraud, Fraud Risk, Internal Control.

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
TABLOLAR LİSTESİ	viii
KISALTMALAR.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HİLE

1.1.HATA ve HİLE KAVRAMI	3
1.2. HİLENİN ÖZELLİKLERİ	5
1.3. MUHASEBEDE YAPILAN HİLELER.....	7
1.4. MUHASEBE HİLELERİ NEDENLERİ.....	10
1.5. MUHASEBE HİLE GRUPLARI	13
1.5.1. Muhasebe Hilelerinin Sınıflandırılması.....	13
1.5.1.1. Çalışan Hileleri	14
1.5.1.2. Yönetim Hileleri	14
1.5.1.3. Yatırım Hileleri	15
1.5.1.4. Satıcı Hileleri	16
1.5.1.5. Müşteri Hileleri	16
1.6. HİLE YAPMA NEDENLERİ	16
1.6.1. İşletme Yönetimi Tarafından Yapılan Hilelerin Nedenleri	16
1.6.2. İşletme Çalışanları Tarafından Yapılan Hilelerin Nedenleri	18
1.7. HİLE ÜÇGENİ.....	18
1.7.1. Baskı veya Motivasyon Unsuru.....	20

1.7.2. Fırsat Unsuru	20
1.7.3. Haklı Gösterme Unsuru	22
1.8. MUHASEBE HİLE TÜRLERİ	23
1.8.1. Bilinçli Hatalar	23
1.8.2. Kayıt Dışı İşlemler	23
1.8.3. Vaktinden Önce veya Vaktinden Sonra Yapılan Kayıtlar	24
1.8.4. Uydurma Hesaplar	24
1.8.5. Belge Sahtekârlığı	25
1.8.6. Bilançonun Maskelenmesi	26
1.9. HİLE RİSKİ DÖNGÜSÜ	28
1.9.1. Varlıkların Kötüye Kullanımı	29
1.9.1.1. Nakit Varlıklara Dayanan Hileler	29
1.9.1.2. Nakit Olmayan Varlık Hileleri	39

İKİNCİ BÖLÜM

HİLE RİSKİ

2.1. HİLE RİSKİ	41
2.2. HİLE RİSKİ YÖNETİMİ	43
2.3. İÇ KONTROL SİSTEMİ	46
2.3.1. İç Kontrol Sistemi Olmasını Gerektiren Nedenler	46
2.3.2. İç Kontrol Sistemi Tanımı	48
2.3.3. İç Kontrol Sisteminin Önemi	50
2.3.4. İç Kontrol Sisteminin Amaçları	51
2.4. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN TEMEL UNSURLARI	53
2.4.1. Kontrol Ortamı	54
2.4.2. Risk Değerlendirmesi	55
2.4.3. Kontrol Faaliyetleri	56
2.4.4. Bilgi ve İletişim	57
2.4.5. İzleme	58
2.5. İÇ KONTROL SİSTEMİ KURULMASINDA GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURULMASI GEREKEN FAKTÖRLER	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MADEN İŞLETMELERİNDE HİLE RİSKİ: BİR MADEN İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

3.1. LİTERATÜR.....	63
3.2. MADEN İŞLETMELERİ ÖZELLİKLERİ.....	67
3.3. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	69
3.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	69
3.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	69
3.6. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	70
3.7. UYGULAMA YAPILAN FİRMANIN TANITIMI	71
3.8. UYGULAMA.....	73
3.9. SWOT ANALİZİ.....	84
3.9.1. Türkiye’de Madencilik Sektörünün Durumu SWOT Analizi	86
3.9.2. XYZ İşletmesi Sektördeki Durumu SWOT Analizi.....	88
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	90
KAYNAKÇA.....	94
EKLER	100
ÖZGEÇMİŞ.....	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Hilenin Özellikleri.....	6
Şekil 2: Hile Nedeniyle İşletmelerin Ortalama Kayıpları	8
Şekil 3: Hile Türlerinin Gerçekleşen Yüzdelik Dilimleri.....	9
Şekil 4: Hile Üçgeni	19
Şekil 5: İşletme İçi Hile Türleri.....	28
Şekil 6: İç Kontrol Sistemi Unsurları	54



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Hilenin Grupları	14
Tablo 2: Hile Türlerinin İşletmelere Maliyetleri	28
Tablo 3: İllere Göre Mermer Ocakları Sayısı	68
Tablo 4: Dünya’da Mermer Üretimi (2017)	68
Tablo 5: XYZ İşletmesi Çalışan Dağılımı ve Sayısı	71
Tablo 6: XYZ Firması Yıllara Göre Çalışan Sayısı	72
Tablo 7: XYZ İşletmesi Eğitim Durumu ve Çalışan Sayısı	72
Tablo 8: Üst Yönetim Departmanı İç Kontrol Anket Soruları ve Cevapları.....	74
Tablo 9: Üretim Departmanı İç Kontrol Anket Soruları ve Cevapları	76
Tablo 10: İnsan Kaynakları Departmanı İç Kontrol Anket Soruları ve Cevapları	78
Tablo 11: Pazarlama ve Satış Departmanı İç Kontrol Anket Soruları ve Cevapları	80
Tablo 12: Muhasebe Departmanı İç Kontrol Anket Soruları ve Cevapları	81

KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

ACFE: Association of Certified Fraud Examiners

AICPA: American Institute of Certified Public Accountants

BİST: Borsa İstanbul

CEO: Chief Executive Officer

CFO: Chief Financial Officer

COO: Chief Operating Officer

COSO: The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission

DYY: Doğrudan Yabancı Yatırım

IIA: The Institute of Internal Auditors

M.S. : Milattan Sonra

SAS 82: Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit

SPK: Sermaye Piyasası Kurulu

TBMM: Türkiye Büyük Millet Meclisi

TDK: Türk Dil Kurumu

VUK: Vergi Usul Kanunu

YBBO: Yıllık Bileşik Büyüme Oranı

GİRİŞ

Dünya'da ve Türkiye'de yaşanan birçok ekonomik kriz sonrasında hile ile ilgili olaylarda önemli artışlar görülmektedir. Gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülkede ve ülkemizde de yaşanmış ve yaşanmaya devam eden çeşitli skandallar sonrasında hile kavramının nasıl önlenebileceği konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Hilenin doğasında var olan bilinçli ve kasıtlı dolandırma amacı ve aldatma tüm şirket sahip ve yöneticilerini etkileyen önemli bir olgudur.

Ülkelerin kalkınmalarında zengin ham madde kaynaklarına sahip olmanın önemi bilinen bir gerçektir. Bugün Dünya'da uygulanan ekonomik sistemlerin tümünde benimsenen, ham madde girdisinin üretim unsurları içindeki önemliliğidir. Genel olarak yer altı kaynakları bakımından zengin olan ülkelerin, kalkınmalarını büyük oranda tamamlamış ülkeler olduğu bilinmektedir. Ülkemizde en fazla mermer ocağı Balıkesir ilinde bulunmaktadır. İkinci sırada Afyon ve üçüncü sırada Bilecik illeri gelmektedir. Mermer rezervi ve üretimi yönünden Türkiye Dünya'nın zengin ülkeleri arasında yer almaktadır. Türkiye mermer üretimi bakımından 7., ihracatı bakımından da 8. Sırada yer almaktadır.

Maden sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde de diğer işletmelerde olduğu gibi hile olasılığı bulunmaktadır. Olası hilelerin en önemli nedeni bu işletmelerde iç kontrol sisteminin olmayışı ya da yeterli oluşturulmamış olmasından kaynaklanmaktadır. İşletmelerde hile işlemini gerçekleştiren çalışanların da şirkete daha iyi nasıl katkı sağladığından çok, nasıl kendime fayda sağladığıyla hile yaptıkları birçok çalışmada ortaya konulmuştur. Bu çalışanların yaratmış oldukları hileli işlemlerin ise sadece maddi anlamda meydana gelmediği de görülmektedir. Bu tür vakaları önlemek için şirketlerde iç kontrol sistemi oluşturulması, personele hile eğitimleri verilmesi, iç denetim birimleri oluşturulması ya da dışarıdan sağlanacak bağımsız denetim desteği gerekmektedir.

Araştırma yapılmasına izin veren uluslararası/ulusal alanda faaliyette mermer imalat sektöründe bulunan işletmede Sofita Beji mermeri üretilmektedir. Bu mermer farklı bir ışık alımına ve çok özel damarlara sahiptir. İşletme yurt içi satışlarında ülkenin dört bir yanına malzeme tedariki sağlarken, yurtdışındaki satışlarını

ise; Singapur, Çin, Japonya, Amerika, Arjantin, İspanya, Yunanistan, Endonezya, İsrail, Ukrayna, Arnavutluk, Hindistan gibi ülkelere ihracat yapmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde literatür taraması çalışması yapılarak hile kavramı, hile yapma nedenleri, muhasebede hile türleri nelerdir açıklanmıştır. İkinci bölümde yine literatür taraması çalışması yapılarak işletmelerde hile riski, iç kontrol sistemi, iç kontrol sisteminin unsurları ve iç kontrol sistemi oluşturulmasında göz önünde bulundurulması gereken faktörler açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü ve son bölümde bir maden işletmesinin iç kontrol yapısı incelenmiş, işletme hile riski açısından mülakat uygulaması yapılarak değerlendirilmiştir. Ayrıca işletme içinde gözlem yapılarak mülakat sorularına verilen cevaplarla gözlem sonuçları kıyaslanmıştır. İşletme içi gözlemler SWOT analizi vasıtasıyla da değerlendirilerek gerek mülakat, gerekse gözlem sonucu yapılan SWOT analizi sonuçlarıyla değerlendirilmiştir. Elde edilen analiz sonuçlarına ve mülakat sonuçlarına dayanarak maden işletmesi hile riski açısından değerlendirilmiştir.

Bir işletmede hilenin sadece muhasebe departmanı kaynaklı olmayacağı, aynı zamanda insan kaynakları, bilgi işlem, satın alma, stok gibi kalemlerinde de yapılabilirliği olasılığı bulunmaktadır. Yapılan bu çalışmada maden işletmelerinde hile riski sadece muhasebe departmanı açısından değil tüm işletme birimleri açısından değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

HİLE

Bu bölümde hata ve hile kavramlarından, hilenin genel özelliklerinden, hile yapan kişilerin karakteristik özelliklerinden, muhasebe alanında yapılan hilelerden, muhasebede yapılan hilenin nedenlerinden, muhasebe hile grup ve türlerinden ve ‘Hile Üçgeni’ adıyla oluşturulan üçlü mekanizmadan örnekler ile bahsedilmektedir.

1.1.HATA ve HİLE KAVRAMI

Hata; Türk Dil Kurumu (TDK)’ya göre istemeyerek ve bilmeyerek yapılan yanlış, kusur, yanılma, yanılğı olarak görülmekte ve şu şekilde tanımlanmaktadır (TDK, 2019): Hile; çıkar sağlamak için bir şeye değersiz bir şey katma ve birini aldatmak, yanıltmak için yapılan düzen, dolap, oyun, ayak oyunu, alavere dalavere, desise, entrikadır. Hile bir takım çıkarlar sağlamak amacıyla bilinçli, kasıtlı ve kötü niyetli olarak yapılan birilerini yanıltma, kandırma ve aldatma eylemidir. Görülen hatalarda kasıt unsurundan ziyade; ihmal, bilgisizlik, dikkatsizlik ve tecrübesizlik vardır.

İnsan hatası, diğer tüm faktörlerin ortadan kaldırıldığı durumlarda genellikle kazaların nedeni olarak belirtilir. Bu, insan hatasının bilimsel ilkeler tarafından araştırılamayacağı anlamına gelmez. İşyerinde insan hatası yaygın bir olgudur, işyerinde rahatsızlıklara ve kazalara neden olabilir. İnsan hatalarını önleme garantisi yoktur, streten kaçınma ve kahve içmeye odaklanmaya devam edilmesi, genellikle en sık kullanılan, pratik, günlük yöntemlerdir. İnsan hataları tipik olarak uzun olay zincirlerinin sonucudur ve işyerlerinde insan hatasını önlemek için farklı önleyici şu eylemler gerekmektedir: Bireysel hatalarda insan hatalarının risk faktörleri, emniyet farkındalığı ve liderlik hakkında bireysel beceri ve emniyet farkındalığı kuruluşlar (insan hataları için risk faktörlerini tanıyan yöneticiler ve denetçiler) ve uygun teknik kaynaklar (güvenli tasarım; korkuluklar, ışıık perdeleri vb. gibi aktif insan katılımını gerektirmeyen çözümler). Her ikisi de piyasada mevcut (üretilen) ve şirketlerin yatırımı karşılayabilecekleri şekilde makul fiyatlara sahiplerdir.

Muhasebe hatalarının bilgisizlik ve dikkatsizliğe dayanmasına karşın, muhasebe hileleri bilinçli olarak yani kasten yapılır. Hile yapmak, suistimal etmek, aldatmak ve

diğer etik dışı davranış biçimleri bugün sadece iş dünyasında değil, sporda, kamuda, okullarda ve diğer pek çok alanda da yaygındır. Medya genellikle aşırı hile ve sansasyonel hile vakalarına odaklanırken (Madoff'un ponzi şeması gibi), araştırmacıların "sıradan etik olmayan davranış" dediği şeye daha az dikkat edilir. Örneğin; vergilerinden gelir bildirmemek, bir kez giymek ve iade etmek amacıyla kıyafet almak, bir işverenden çalmak veya sınavda kopya çekmek gibi. Bu etik olmayan davranış biçimleri, genellikle sıradan insanların bunu yapma fırsatı ile karşı karşıya kaldıklarında hile yapmalarına neden olan sonuçlardır.

Muhasebe hilelerinde, yapılacak eylemi daha önceden planlayıp, kurgulama söz konusudur (Bayraktar, 2007: 20). Şubat 1997'de Amerikan Yetkili Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (AICPA) tarafından yayınlanan SAS No: 82'de hile mefhumu; hile neticesinin doğurduğu durumların farkında olarak finansal tabloların raporlanmasında veya finansal tablolarda yer alan varlıkların üzerine de bilgi ve belge saklanması ya da eklenmesi olarak tanımlanmıştır (Bayraklı, Erkan ve Elitaş, 2012: 50).

Hile kavramı; hırsızlık, yetkiyi kötü niyetle kullanma, yasalara uymayan gizli anlaşmalar, zimmete para geçirme, kara para aklanması ve rüşvet ve gibi konuları içerisinde barındırmaktadır (Bayrak, 2017: 47).

Hile, "Hesap işleyişi ve kayıtların muhasebe ilkelerine ve kanunlara aykırı olarak tutulmasıdır". Daha kapsamlı bir ifade ile hile, "Muhasebe ile ilgili durumların oluşumu, belgelendirilmesi, kaydedilmesi ve raporlanması aşamasında kötü niyetle, ilgili çıkar gruplarının bilgisi dışında ve maddi zarara uğratacak şekilde basılı ve dijital ortamlarda mevzuata aykırı davranmak, bu gibi davranmaya teşvik etmek veya böyle bir ortamda suça katılmaktır (Bayraklı, Erkan ve Elitaş, 2012: 51).

Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği (ACFE)'nin Mart 2016'da yayınlanan "Mesleki Fiil ve Suistimal Raporunda" hileyi; "bir kimsenin mesleki görevini varlıklarını ve kaynaklarını maksatı dışında ve yanlış kullanmak suretiyle şahsi fayda sağlaması" olarak tanımlamaktadır (ACFE Report, 2016).

Bu tanım ve açıklamalardan da anlaşılacağı üzere muhasebe hilelerini ortaya çıkaran en önemli unsur ve temel yapı taşı, gerçekleştirilen işlem ve hadisenin kötü niyetle veya kasıtlı olarak yapılmasıdır.

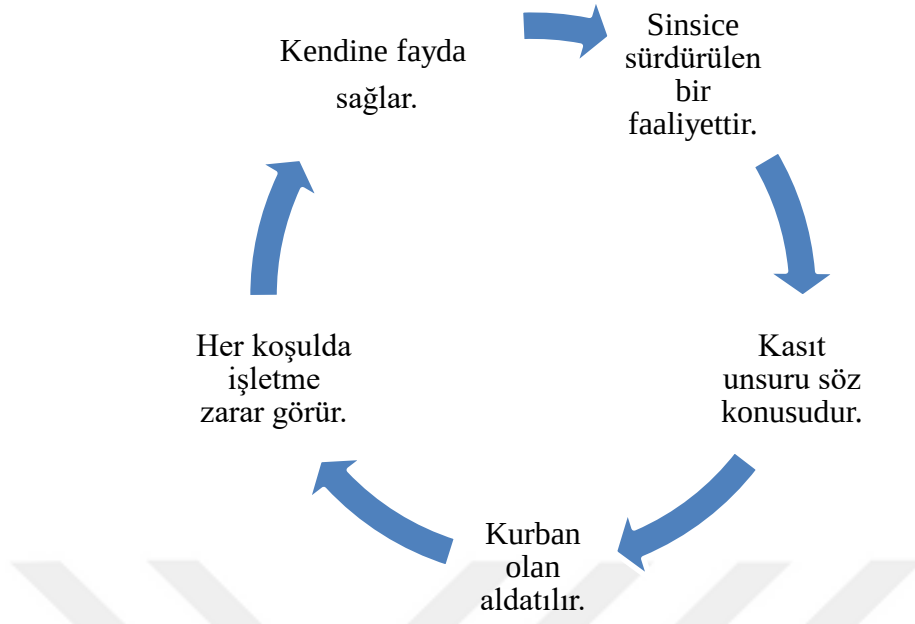
Birleştirildiğinde, bu davranışlar hem işletmeler hem de toplum için son derece maliyetli olan hile ve hata kavramlarının farklılaşan yönleri şunlardır(Akçay, Uysal, 2019: 56-57):

- Hile iyi planlanmış bir oyundur, oysa hatalar sadece kazara olur.
- Hile, hile ile hile arasındaki duygusal bağın bir sonucudur, oysa hatalar genellikle doğada doğaldır.
- Hile yapmak komplo kurmaktır ancak hatalar değildir.
- Hile ihanet etmek, ancak hatalar değildir.
- Hile yapma eyleminde intikam alma durumu söz konusu olabilir ama hatalarda herhangi bir şekilde intikam alma gibi bir durum yoktur.
- Hile yapmak uzun vadeli sosyal zararlara neden olabilirken, hatalar geçici kayıplara neden olabilir.
- Hile düzeltilemez nitelik taşıırken, oysa hatalar genellikle düzeltilebilirler.
- Hile affedilmez günahın kategorileri arasında yer alırken, hatalar affedilir.

1.2. HİLENİN ÖZELLİKLERİ

Bütünüyle hile kavramının aşağıda sıralanan özellikleri kapsamı gerektiği kabul edilir (Bozkurt, 2016: 60):

- *Hile eylemi, hilekâr tarafından gizlice gerçekleştirilen bir eylemdir.*
- *Hile eyleminde, hileyi yapan tarafın kendi çıkarına yarar sağlama esası vardır.*
- *Hile yapılan taraf, bir şekilde aldatılır.*
- *Hile eyleminden kurban kişi veya işletme her koşulda zarar görür.*
- *Yapılan eylemde kesinlikle kasıt niyeti içeren unsurlar bulunmaktadır.*



Şekil 1: Hilenin Özellikleri
Kaynak: Suat Okay, 2014: 182.

Araştırmaların çoğu, tüm hilecilerin ortak sahip olduğu tek bir şey olmaktan ziyade, seri hileleri aldatıcı olmayan meslektaşlarından ayıran ortak özellikler, kişilik özellikleri ve davranış kalıpları olduğunu göstermektedir. Hile yapan kişilerin karakter özellikleri şöyle sıralanabilir(Bozkurt, 2016: 78-109):

- Narsizm
- Aldatma
- Kıskançlık
- Daima Daha Çok İhtiyacınız Var
- Güvensizlik
- Heyecan arayan
- Ahlaksızlık
- Gerçeklik Çarpık Görünüşü
- Saygısızlık olarak sıralanabilir.

En çok hile yapanlar narsistlerdir, ya da en azından benzer narsistik özelliklere sahiptirler. Hile yapan kişi, doğrudan gözlerinin içine bakabilir ve gözünü kırpmadan yalan söyleyebilir. Tüm yalancılar hileci değildir, ancak hileci olmazsanız ve yalancı

olamazsınız, ikisi el ele gider. Yalancının hayatı, gerçek ile kurgu arasındaki çizginin bulanıklaştığı aldatmacayla doludur; yalanlar genellikle gittikçe karmaşıklaşarak, dolandırıcıların izlerini örtmek o kadar umutsuz olur. Hile yapan kişiler karşısındakini sürekli olarak sorgular ve sıklıkla uygunsuz davranışlar veya çapkın olmakla suçlarlar. Sadakatsiz olma kabiliyetlerine sahip oldukları gerçeği, onları savunma ve paranoya setlerine sokar. Bir hilecinin kişiliğinin en üzücü yanı, sık sık geçmişten duygusal yara izleri taşımalarıdır. Bazen kendi rol modelleri berbat ilişkilerdedir. Hile yapanlar bazen hayatlarının başka alanlarında da risk alan kişilerdir. Her şey, tehlikede önemli bir şey olduğunda hissettikleri 'acele' kadar kaynar. Sık sık yalanlar ve onların ateşini körükleyen yakalanma korkusu içindedir.

1.3. MUHASEBEDE YAPILAN HİLELER

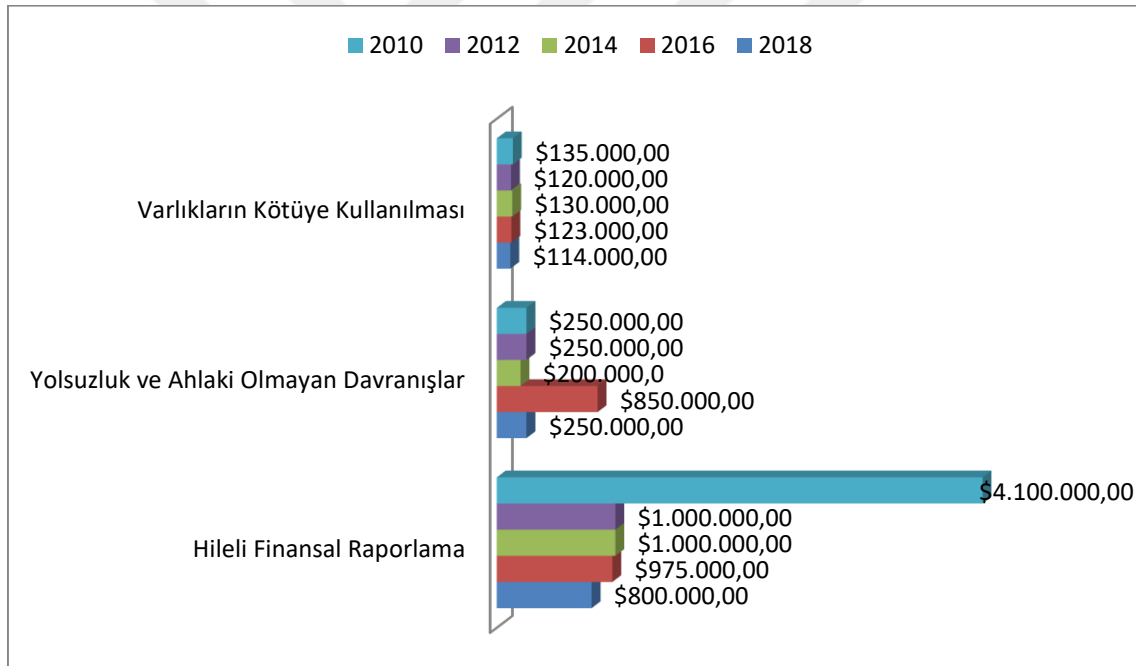
Muhasebe hilesi, bir şirketin finansal sağlığının cephesini oluşturmak için finansal tabloların kasıtlı olarak manipüle edilmesidir. Bir çalışan, hesap veya kuruluşun kendisini içerir ve yatırımcılara ve hissedarlara yanıltıcıdır. Bir şirket, sadece mali tablolarını, harcamalarını ve kayıt altına alma yükümlülüklerini değil, aynı zamanda gelirlerini veya varlıklarını aşarak yanlışlaştıracaktır (Vargün, Kılınçaslan, 2019: 12)

Örneğin, bir şirket gelirini aşarsa muhasebe hilesini üstlenir. ABC şirketinin aslında bir zararla çalıştığını ve herhangi bir gelir getirmediğini varsayalım. Finansal tablolarında şirketin karları şişirilecek ve net değeri abartılacaktır. Eğer şirket gelirlerini abartırsa, hisse fiyatını yükseltir ve gerçek finansal sağlığını yanlışlıkla tasvir eder.

Muhasebe hilesi yapan bir şirketin bir başka örneği de varlıklarını abartıp borçlarını eksik kaydetmesidir. Örneğin, bir şirketin mevcut varlıklarını abarttığını ve mevcut borçlarının altında olduğunu varsayalım. Bu, şirketin kısa vadeli likiditesini tahrif eder. Bir şirketin mevcut varlıklarının 1 milyon ABD Doları olduğunu ve mevcut yükümlülüklerinin 5 milyon ABD doları olduğunu varsayalım. Eğer şirket mevcut varlıklarını abartıyorsa ve mevcut yükümlülüklerini aşıyorsa, bu şirketin likiditesini tahrif edecektir. Şirket, mevcut varlıklarında 5 milyon dolar ve cari borçlarda 500.000 dolar olduğunu belirtirse, potansiyel yatırımcılar şirketin tüm yükümlülüklerini karşılayacak kadar likit varlığa sahip olduğuna inanacaktır.

Üçüncü bir örnek, bir şirketin giderlerini kaydetmemesidir. Sonuç olarak, şirketin net geliri abartılmakta ve giderler gelir tablosuna yansıtılmaktadır. Bu tür bir muhasebe sahtekârlığı, bir şirketin gerçekte para kaybederken ne kadar net gelir elde ettiğinin bir cephesini yaratır.

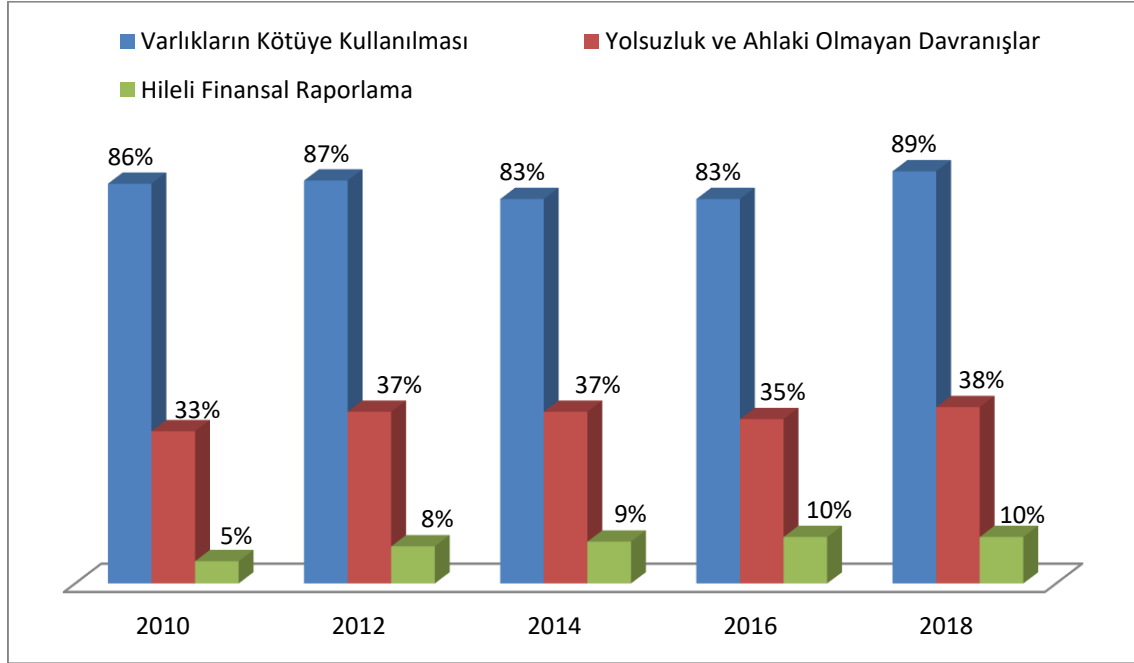
Uluslararası Sertifikalı Hile Denetçileri ise hileyi; yolsuzluk, zimmete varlık geçirme ve hileli raporlar olmak üzere üç başlık altında incelemektedir (ACFE, 2008: 7). ACFE tarafından 2014 yılında yayınlanmış olan “Global Hile Raporu”nda hilenin maliyetinin yaklaşık 4.7 milyon dolar olduğu tahmini olarak belirtilmektedir. Tespit edilebilmiş olan hile türlerinin ACFE tarafından yayınlanan raporlar vasıtasıyla yıllar itibariyle gösterdikleri dağılımları ve gerçekleşmiş olan ortalama zararları Şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 2: Hile Nedeniyle İşletmelerin Ortalama Kayıpları
Kaynak: ACFE Report, 2018.

Şekil 2’de görüldüğü üzere 2010 yılında carlıkların kötüye kullanılması yolu ile yapılan hilelerin rakamsal tutarı 135.000 dolar ve 2018 yılında 114.000 dolardır. Birleştirildiğinde yıllar itibariyle küçük çaplı bir düşüş söz konusu olmuştur. Yolsuzluk ve ahlaki olmayan davranışlar yoluyla 2010 yılında 250.000 dolar ve 2018 yılında yine 250.000 dolarlık bir hile söz konusudur. Bu hile türünde yıllar itibariyle herhangi bir değişiklik olmadığı gözlemlenmiştir. Son olarak hileli finansal raporlamada 2010

yılında 4.100.000 dolarlık ve 2018 yılında 800.000 dolarlık bir hile olduğu görülmüştür. Yıllar geçtikçe bu hile türünde 2010 yılına göre 2018 yılında yüzde 83'lük bir düşüş olduğu görülmektedir.



Şekil 3: Hile Türlerinin Gerçekleşen Yüzdelik Dilimleri
Kaynak: ACFE Report, 2018.

Şekil 3'te 2018 yılında ACFE tarafından yayınlanan rapora göre alınan istatistik veriler en çok gerçekleştirilmiş olan hile çeşidinin işletme varlıklarının kötü niyetle kendi çıkarına kullanımının olduğunu göstermektedir. Hilelerin yapılma sıklık sayısı ile oluşturduğu zarar arasında ters yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çünkü en az karşılaşılan hile yöntemi çeşidi hileli finansal raporlama olmakla birlikte en fazla zarar veren hile yöntemi çeşidi olduğu da şekilden de görülebilmektedir. Varlıkların kötüye kullanılması hile türü yıllar itibariyle oransal olarak yakın gerçekleşmiştir. 2018 yılında en yüksek oranda gerçekleşmiştir. Aynı şekilde yolsuzluk ve ahlaki olmayan davranışlara bakıldığında yıllar itibariyle yakın oranda seyrettiğini ve 2018 yılında en yüksek oranda gerçekleştiği görülmektedir. Son olarak hileli finansal raporlama şeklinde gerçekleşen hile türü oran olarak az olduğu görülmekle birlikte tutar olarak en fazla zarar veren hile türlerindendir.

1.4. MUHASEBE HİLELERİ NEDENLERİ

Muhasebe mesleğinde, finansal tabloların hazırlanmasının yargılamayı ve varsayımların kullanılmasını içerdiği iyi bilinmektedir; yani üretilen finansal tabloların aynı işletme için, aynı dönem için, ancak aynı derecede nitelikli başka bir profesyonel tarafından hazırlandığından farklı sonuçlar gösterebileceği anlamına gelir. Her iki finansal tablo da, doğru ve adil bir görüş sunmanın önemsiz gereksinimini yerine getirebilir. Bu esneklik, raporlanan sonuçları etkilemek için yönetime sunulan takdir yetkisinin kullanıldığı “kazanç yönetimi” için fırsatlar yaratabilir. Bazıları, birçok büyük şirketin yasal olarak, belki de analistlerin beklentilerini karşılamak için, denetçilerden, yetkililerden ve yatırımcılardan gelen incelemelere giderek artan uygulamalara rağmen yasal olarak kazanç yönetimi ile ilgilendiğini iddia etmektedir.

İşletmeler açısından ise hile yapmanın başlıca sebebinin öncelikle vergiden kaçınmak ve işletmenin finansal durumunun iyi olmadığı dönemlerde daha sıkıntısız kredi sağlayabilmek için şirketin finansal durumunu olduğundan daha iyi göstermeye çalışma çabasıdır. Halka açık olan şirketlerde hisse senetlerinin piyasa değerini yükseltmek ve bunun üzerinden spekülasyon yapmak veya ağırlıklı olan ortak lehine ve azınlıkta olan ortakların aleyhine düzenleme yapmak çoğunlukla hilelerin gerçek kaynağıdır. Finansal raporlar bazen işletmelerin durumlarını yanlış gösterebilir. Finansal raporların yanlış bildirimi muhasebe kayıtlarının bilinçli olarak değiştirilmesinden oluşur (Kaval, 2008: 65).

İşletmelerin hileli finansal raporlama sunmalarının başlıca nedenleri şunlardır (Anuk, 2015: 56):

- Yapılan Bazı Yolsuzlukları Gizlemek: Yolsuzluk kendi çıkarları için bulunduğu pozisyon ve görevin kötü niyetlerle kullanılması yoluyla çıkar sağlanması eylemidir.
- İşletmenin Cari Durumunu Olduğundan Farklı Göstermeye Yönelik Eylemler: İşletmelerin halka açılması ve borsada hisselerinin satılmaya başlaması sonrasında işletmelerde tespit edilen hilelerin genelde finansal raporları üzerinden yapılmaya başladığı görülmektedir. Fazla kâr sağlayamayan işletmeler fazladan vergi vereceklerini bilseler bile işletmelerini kârdaymış gibi göstermeye çalışmak için bu hile yolunu tercih etmektedirler.

- Vergi Kaçırarak: Vergi ödemek durumunda olan işletmelerin vergiye konu olan ya da olacak belgelerinin yok edilmesini veya üzerindeki değeri daha az gösterilmesini sağlayacak şekilde dönüştürmeleri şeklinde yapılan bir hile yoludur.

İşletmede ya da kamuda çalışanlar açısından ise hile yapmanın sebepleri baskı, fırsatlar, teşvik ve haklı gösterme unsurları oluşturmaktadır. Baskı unsuru mali ve çalışma ortamı ile ilgili durumlar oluşturmaktadır. Mali unsur paraya olan ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Çalışanların yaptığı hilelerin çoğu paraya olan ihtiyaçlarla ilgili baskılardan kaynaklanmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Bozkurt, 2016: 114);

- Güzel bir hayat yaşama arzusu,
- Çok Yüksek meblağlarda borç yükü altında olma,
- Kötü ve maliyeti yüksek olan alışkanlıkların karşılanması,
- Sağlıkla ya da eğitimle ilgili yüksek olan harcamaların karşılanma zorunluluğu altında olma,
- Ani ortaya çıkan parasal ihtiyaçlar.

Bir işyerinde hilenin nasıl meydana gelebileceğini ve farklı hile türlerinin yol açtığı göreceli riskin tanınması uygun bir kontrol ortamı oluşturmak için ilk önemli adımdır. Yaygın hile türleri şunlardır (Karahana, Çolak, 2019: 563-564):

Yanlış Hesap: Yıllar içinde meydana gelen en dramatik kurumsal başarısızlıkların bir kısmı sahte muhasebe ile tanımlanmıştır:

- Sahte muhasebe işleminin asıl amacı, kuruluşun sonuçlarını ve işlerini gerçeklikten daha iyi bir şekilde sunmaktır.
- Bu genellikle finansal olarak daha güçlü bir şirketi yansıtmak için varlıkların abartılması ya da borçların hafifletilmesi ile yapılır; Bunu yapmanın nedenleri çeşitlidir ve finansman elde etmeyi, hisse fiyatını desteklemeyi ve müşterileri ve yatırımcıları cezbetmeyi içerir.
- Sahtekarlığın ortaya çıkmasını önlemek için tasarlanan kontrolden öncelikli olabilecek gerçekçi olmayan bir kazanç düzeyi bildiren ticari baskılar yoğunudur.

Varlık Tahribatı: Herhangi bir ticari varlık, çalışanlar veya üçüncü şahıslar tarafından veya çalışanlar ve gizli görev yapan üçüncü şahıslar tarafından çalınabilir.

Ortak çalışan ve yönetim sahtekârlığı örnekleri:

- Fiyat veya müşteri listeleri gibi hisse senedi veya fikri mülkiyet gibi doğrudan nakit veya gerçekleştirilebilir varlıkların çalınması
- Yanlış masraf iddiaları yapılması
- Bordro sahtekârlığı - ödemeleri yönlendirmek veya hayali çalışanlar yaratmak

Çalışanlar ve üçüncü şahıslar arasındaki anlaşmazlık örnekleri şunlardır:

- Bir tedarikçiden geri dönüş veya komisyon alma,
- Bilgiyi ifşa etmek veya uygunsuz işlemleri gerçekleştirmek için üçüncü şahıslardan korkutma,
- İlişkili taraf işlemleri - çalışanın ya da memurun bir işlemde açıklanamayan finansal çıkarları vardır.

Bilgisayar Hilesi: “Bilgisayar sahtekârlığı” diye bir şey yoktur. Aksine, bilgisayar bir sahtekârlığın nesnesi, konusu veya aracı olabilir. Teknoloji geliştikçe, bilgisayarlarda sahtekârlığı sürdürmenin yeni yolları gözlemlenmektedir. Bu tür hileler şunları içermektedir:

- Fonları bir banka hesabından diğerine aktarma, bankaya yetkisiz erişim kazanma,
- İnternette meşru bir işletme olmak ve teslim edilmeyen ürünler için ödeme yapılması veya ilan edilenden daha düşük bir özellik belirtilme,
- Bir şirketin hisse fiyatının geçersiz haber kalemlerini veya ilan panolarında taleplerini halka arz ederek değiştirme,
- Kayıt ve bilgilere erişim için sistemdeki güvenlik açıklarından yararlanma amacıyla bir web sitesinde dağıtılmış hizmet reddi saldırısı başlatma,
- Bir bilgisayar sistemine izinsiz giriş yaparak fikri mülkiyet haklarını çalma.

Yolsuzluk: Genel olarak, rüşvet ve yolsuzluk, şu şekilde meydana gelen defter dışı hileler olup, genellikle üç şekilde meydana gelmektedir:

- Geri tepme veya komisyon.
- Arma teklifi.
- Hediye veya armağan.

Kara Para Aklama: Her ne kadar hile olmasa da, kara para aklama hileyle yakından ilişkilidir, çünkü suç gelirlerinin dağıtıldığı mekanizmadır. Bu tür bir bağlantı şu örnekleri içerebilir:

- Suç faaliyetlerinden türetilen varlıklara karşı banka kredisi alınması.
- Şirkete üçüncü şahıslara çek verir ve şahıslara çek veren taraflar.

Yatırım Programı Hilesi: Yatırım programı hilesi, üçüncü taraf varlıkların yanlış kullanımı olarak da düşünülebilir. Müşterilerden muhteşem getiri vaadiyle para almayı, ancak parayı kendi amaçları için kullanmayı içerir. Yatırım programı hilesi, üçüncü taraf varlıkların yanlış kullanımı olarak da düşünülebilir. Müşterilerden muhteşem getiri vaadiyle para almayı, ancak parayı kendi amaçları için kullanmayı içerir. Yatırım programı hilesi, üçüncü taraf varlıkların yanlış kullanımı olarak da düşünülebilir. Müşterilerden muhteşem getiri vaadiyle para almayı, ancak parayı kendi amaçları için kullanmayı içerir.

1.5. MUHASEBE HİLE GRUPLARI

1.5.1. Muhasebe Hilelerinin Sınıflandırılması

Hile kavramı muhteva ve konusu icabı bir takım sınıflara ayrılmıştır. Aşağıda yer alan Tablo 1’de işletme odaklı olarak yapılan hileler beş ana grupta toplanmaktadır. Bunlar;

- Çalışan hileleri,
- Yönetim hileleri,
- Yatırım hileleri,
- Satıcı hileleri,
- Müşteri hileleri.

Tablo 1: Hilenin Grupları

Hile Türü	Paydaş	Hileyi Yapan	Açıklama
Çalışan Hileleri	İşveren	Personel	Personelin hırsızlık yapması.
Yönetim Hileleri	Finansal Tablo İlgilileri	Tepe Yöneticileri	Finansal tabloların olduğundan farklı gösterilmesi.
Yatırım Hileleri	Yatırımcılar	Bireyler	Yatırıma para yatırılır.
Satıcı Hileleri	Alım Yapan İşletmeler	Satıcılar	Fiyatlar şişirilir sevk olmadan para alınır.
Müşteri Hileleri	Satış Yapan İşletmeler	Müşteriler	Satıcı aldatılır.

Kaynak: Nejat Bozkurt, 2016: 65.

1.5.1.1. Çalışan Hileleri

Çalışan hileleri, işletme çalışanının yasal olmayan yollarla üzerine para geçirmesi, hırsızlık ve mesleki hileler ile işvereni dolandırması ya da aldatmasıdır. Çalışan hileleri iki şekilde olmaktadır. Bunlar; Doğrudan yapılan hileler ve dolaylı yoldan yapılan hilelerdir (Bozkurt N. , 2016, s. 64).

- Doğrudan yapılan hilelerde, işletme çalışanı, çalıştığı kurumdan peşin para, stok, demirbaş ve buna benzer varlıkları çalmaktadır. Doğrudan yapılan hilelerde hilekârlık yapan çalışanın dışında bir üçüncü taraf bulunmamaktadır.
- Dolaylı yoldan yapılan hilelerde, işletme çalışanı, çalıştığı kurum vasıtasıyla alakadar satıcı veya müşterilere bir fayda sağlamakta ve onlardan yasa dışı olarak mal veya para olarak çıkar sağlamakta, rüşvet almaktadır. Burada üçüncü bir taraf bulunmaktadır. Çalışan, yararı üçüncü taraf kimselerden temin etmektedir. Ancak sağlanan bu fayda daha sonrasında bir biçimde işletmeye ödetilmektedir.

1.5.1.2. Yönetim Hileleri

İşletme içinde yapılan çok önemli hile türlerinden biridir. ‘Hileli Finansal Raporlama’ şeklinde de isimlendirilebilir (Bozkurt, 2016: 65). Yönetim veya idare

kadrolarının faal bir biçimde rol aldığı hilelerdir. İşletmede oldukça büyük meblağlarda zararın ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir.

Yönetim hileleri sıklıkla orta ve üst düzey yöneticiler tarafından, işletmenin finansal tabloları değiştirmesi veya tahrif etmesi biçiminde yapılır. Yönetim hilelerinde işletme yöneticilerinin işletme konumunu olduğundan daha yüksek ya da olduğu konumdan daha düşük durumda göstermek maksadıyla finansal tablolarının makyajlanmasıyla yapılan bir hile çeşididir (Bozkurt N. , 2016, s. 65-66).

İşletme yöneticileri tarafından yapılan hilelerin nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Zimmetlerin gizlenmesi,
- Ortakların birbirini yanıltma istekleri,
- Daha az kar dağıtma isteği,
- Yolsuzlukların saklanması,
- Vergi kaçırma düşüncesi,
- Hak edilmeyen teşviklerden yararlanma arzusu.

1.5.1.3. Yatırım Hileleri

Genellikle gayrimenkul yatırım ortaklıkları ve kooperatiflerde tespit edilen bir hile yöntemidir. Yönetim tarafından planlanan yatırımlar işletme ile bağlantılı olan yatırım sahiplerine sunulmaktadır. Yatırımcıların desteğinin sağlanmasından sonra söz konusu yatırımlar ya değersiz hale gelmekte ya da tamamlanmadan kalmaktadır. Yatırımcılar tarafından yapılan yatırımlar ele geçirilerek yurtdışına aktarılmaktadır (Kaya, 2013: 10).

Yatırım hilelerinde hiç yapılmayan veya değersiz yatırımlar, vakadan kuşku duymayan yatırımcılara satılmaktadır. Tepe yöneticileri finansal bilgiler ile ilgili yanlış sunumlar yaparlar.

1.5.1.4. Satıcı Hileleri

Satıcı hileleri işletmeye mal veya hizmet satan satıcılar tarafından yapılan bir hiledir. Genellikle satıcı kimselerin yalnız başına veya işletme çalışanı ya da çalışanları ile anlaşma yapması neticesinde gerçekleşmektedir.

Satıcıların yapmış olduğu hileler arasında (Bayrak, 2017: 51);

- *Satıcı faturalarının şişirilmesi ve gerçek dışı fatura oluşturulması,*
- *Kalitesiz olan varlıklar, emtialar verilmesi veya eksik miktarda teslimatlar yapılması,*
- *Alınmayan emtia, varlık veya yapılmayan hizmetler için belgeler hazırlanması.*

1.5.1.5. Müşteri Hileleri

Müşterilerin mal veya hizmet satın aldıkları kurumlara karşı yaptıkları bir hile türüdür. Müşteri hilelerinde müşteri yalnız başına veya işletme çalışanları ile yapmış olduğu anlaşma ile gerçekleşmektedir. Müşteri hilelerine örnek olarak; sahte iadeler, sahte çekler, düşük fiyatla mal veya hizmet satın alınması, sahte kredi kartları ve ödemesi yapılmadan mal alınması örnek olarak gösterilebilir (Bozkurt N. , 2016, s. 66).

1.6. HİLE YAPMA NEDENLERİ

İşletmelerde yapılan muhasebe hileleri ele alındığında, hileleri farklı tarafların, farklı gayelerle gerçekleştirdiği görülmektedir. Hileler genellikle, işletme üst düzey yöneticileri ve işletme çalışanları tarafından yapılmaktadır. Buna göre hile yapma nedenleri bu iki ana başlık altında incelenebilir.

1.6.1. İşletme Yönetimi Tarafından Yapılan Hilelerin Nedenleri

İşletme üst düzey yöneticileri tarafından yapılan muhasebe hileleri, yapan kişinin özellikleri ve yapma şekli açısından diğer hile sınıflarından farklılık göstermektedir. Bu tür hileler, çoğunlukla işletmenin tepe yöneticileri tarafından işletmenin mali tabloları ve defter kayıtları üzerinde yapılan gerçeği yansıtmayan ve yasal olmayan düzenlemeler olarak ortaya çıkmaktadır. Tipik bir örnek olarak, tepe

yöneticilerin işletme ortaklarına, işletmeyi olduğundan daha iyi bir mali yapısı olduğunu göstermek maksadıyla muhasebe kayıtlarında yaptıkları hileli düzenlemelerdir.

İşletme üst yönetiminin veya işletme sahip ve ortaklarının yaptıkları hileler incelendiğinde; tepe yöneticilerin yapmış olduğu hileler, işletme personelinin yaptıklarından anlamı olarak daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu tür hilelerin işletme üzerindeki zarar tutarı, işletmede çalışanların işletmelere hile yoluyla verdikleri zararlardan 16 kat fazla olduğu tespit edilmiştir (Bayraklı, Erkan ve Elitaş, 2012: 59). Bu durumdan da anlaşılacağı üzere işletme tepe yöneticilerinin muhasebe hilelerine bulaşma ihtimalleri yüksek görülmektedir.

İşlemlerin kaydedilmesinde ve mali tabloların düzenlenmesinde işletme yönetiminin gerçeklerin dışında işlem yapması, mali tablolara göre karar veren ilgili tarafların aleyhine yapılan hilelerdir. Bu hilelerden zarar görenler pay sahipleri, alıcılar borç verenler, ortaklar gibi ilgili taraflar olduğu gibi bazen de işletmenin kendisi de olabilmektedir (Söyler, 2003).

İşletme tepe yöneticileri tarafından yapılan muhasebe hilelerinin yapılma nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Az kâr payı dağıtma isteği,
- Ortakların birbirlerinden bilgi saklama istekleri,
- Zimmetlerin sahipliğinin kimde olduğunun gizlenmesi,
- Vergiden kaçınma isteği,
- Hak edilmeyen teşviklerden yararlanma isteği,
- Yolsuzlukların gizlenmesi,
- İşletmenin sektördeki görüntüsünü daha da iyi göstermek,
- İşletmenin gereksinim duyduğu yabancı kaynakları daha az maliyetli olan yollarla alabilmek,
- Potansiyel ortakların işletmeye katılmasını cazip hale getirmek,
- Ödenmesi gereken vergiyi mümkün olduğu kadar az ödemek,
- Ortaklara daha az kâr payı dağıtmak ya da hiç dağıtmamak,
- İşletmenin borsadaki hisse fiyatlarını düşürmek,
- İşletmeyi şimdiki halinden daha iyi veya kötü göstermek.

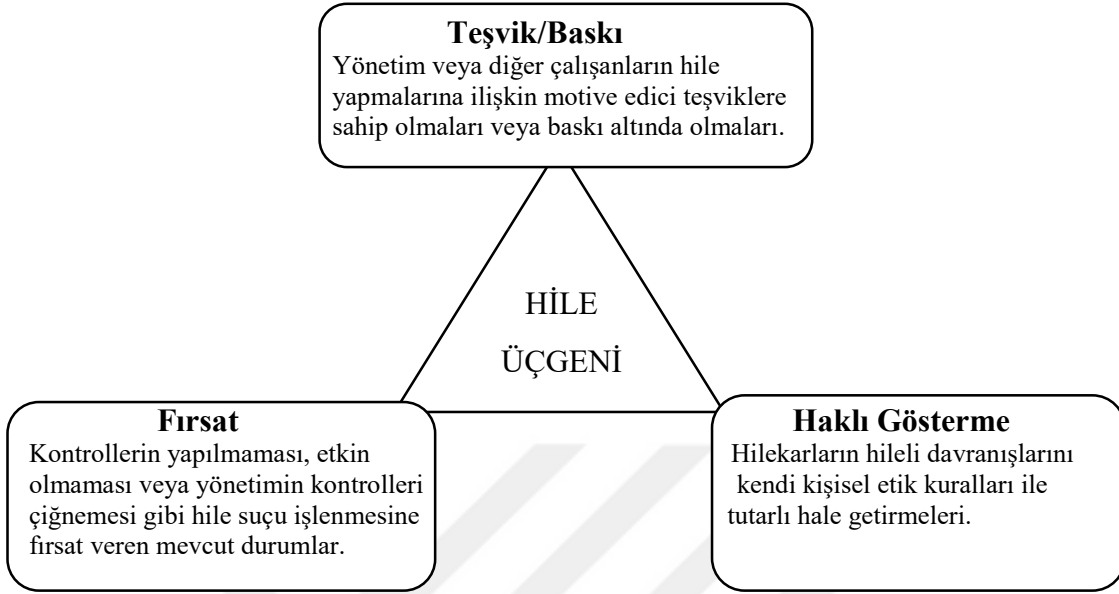
1.6.2. İşletme Çalışanları Tarafından Yapılan Hilelerin Nedenleri

İşletme personeli tarafından gerçekleştirilen hileler, bir işletmeye ait olan varlıkların ve de kaynakların bilinçli ve kasıtlı olarak kendi çıkarları için fayda sağlamaya yönelik çabalarıdır. Küresel rekabetin yaşandığı günümüz Dünya'sında işletme personelinin çalıştıkları işletmelerde yapmış oldukları hilelerde gözle görülür bir büyüme ve artış görülmektedir. İşletme çalışanları tarafından yapılan hilelerin neden olduğu zararlar ise oldukça büyük miktarlara ulaşmaktadır. İşletme çalışanları tarafından yapılan muhasebe hileleri, hem işletmelere, hem de ekonomiye oldukça büyük zararlar vermektedir. İşletmeler kapasitelerini büyüttükçe, işletme personel sayısı çoğaldıkça işletme personeli tarafından, hile yapma fırsat ve olanakları da artmaktadır. Buna etki eden en önemli nedenlerin başında ise, teknolojideki hızlı gelişme gelmektedir (Bozkurt, 2016: 97-100).

1.7. HİLE ÜÇGENİ

Bir işletme çalışanını hile yapmaya yöneltten sebeplerin sadece birkaç yerde oluşabileceğini düşünmek yanıltıcı olabilir. Bir çalışanı hile yapmaya götüren durumda birden fazla sebep bulunabilmektedir. Bu sebepler uygun bir pozisyonda şartları uygun hale getirdiğinde o çalışanın hile yapma olasılığı çoğunlukla kaçınılmazdır (Bozkurt, 2016: 111).

Cressey tarafından oluşturulan ve 'Hile Üçgeni' olarak adlandırılan teoriye göre, hile üçlü sacayağı gibidir. Yani hilenin işlenebilmesi için üç durum vardır ve bu üç durumun aynı anda harekete geçmesi gerekir ki hile üçgeni tamamlanıp hile eylemi oluşmaktadır. Hile üçgeni Şekil 4'te de görüldüğü gibi 3 unsurdan oluşmaktadır:



Şekil 4: Hile Üçgeni

Kaynak: Ramos, 2003: 28.

İşletmede hile ve yolsuzluğa yönelik baskı veya fırsat elde etme veya harekete geçirici olabilecek durumlar, Sermaye Piyasası Kurumu (SPK) Tebliği'nde "hile ve usulsüzlük risk faktörleri" olarak tebliğ edilmiştir. Bu kapsamda;

- *İşletmede işletmenin bulunduğu durum itibarıyla uygun olmayan kâr hedeflerini tutturabilmek için çalışanlarına prim ödemelerinin taahhüt edilmesi, o çalışanlara hile ve usulsüzlük yapmak için bir teşvik unsuru ortamı yaratmış olabilir.*
- *İşletmeye öz sermaye sağlayacak olan yeni potansiyel ortakların beklentilerini karşılayabilme baskısı hile ve usulsüzlük yapmak için sebep oluşturabilir.*
- *İşletmede yeterince etkinleştirilmemiş olan iç kontrol sistemleri, hile ve usulsüzlük yapmaya fırsat yaratabilir.*

AICPA'nın yayınlamış olduğu SAS No: 99'daki yaklaşıma göre ise, "hilelerin gerçekleştiği ortamlarda genellikle bu üç durumun var olduğu ileri sürülmekle birlikte, hile potansiyelinin oluşabilmesi için hile üçgenindeki sadece bir tek durumun var olması da yeterlidir" (Bayraklı, Erkan ve Elitaş, 2012: 65).

1.7.1. Baskı veya Motivasyon Unsuru

Hile eylemi, işletme çalışanını hile yapmaya yönlendiren bir motivasyon ya da teşvik edici durumlar ile akla gelmekte veya başlamaktadır. Motivasyon unsurunu, çeşitli dürtüler veya baskılar oluşturabilmektedir. Çalışanı hile yapmaya iten durumlardan ilk akla gelen ‘kişisel hırslar’ ve ‘dürüst olmama’ unsurlarıdır (Bozkurt, 2016: 113).

Baskı aynı zamanda, yatırımcı, banka veya diğer finans kuruluşlarının gerçekçi olmayan beklentilerinden de kaynaklanabilir. Bu baskı veya dürtülerin varlığını ve şiddet derecesini belirlemek, yolsuzluğa bağlı hileli finansal raporların oluşturulmuş olması, hile riskinin değerlendirilmesinde denetçinin hedeflerinin bir parçasıdır. Bazı bireylerin kişisel ihtiyaçlarını tatmin etmek için aykırı davranış gösterebileceklerini akılda tutmak gerekir. Hile üçgeni oluşturan diğer unsurlar da mevcutsa, bu ihtiyaçları uygun olmayan yollarla sağlama isteği ve yeteneği de artacaktır (Karabınar ve Akyel, 2009: 693).

Çalışanı hile yapmaya götüren teşvik çeşitleri aşağıdaki gibi çeşitli açılardan sınıflandırılabilir (Bozkurt, 2016: 113):

- Psikolojik Motivasyon: Hile yapma ve çalma duygusu kişinin kişilik yapısında var olup, çalarak alabilmek için hırsızlık yapmaktadır.
- Egoya Dayanan Motivasyon: Kişinin toplumda prestij sağlayabilmek, çevre edinmek gibi dürtüleriyle çalmaya meyletmesidir.
- İdeolojik Motivasyon: Birini kurban etmeyi haklı gören ve morali yükseltmeyi hedefleyen bir psikolojik davranış biçimidir.
- Ekonomik Motivasyon: Ekonomik nedenlerden kaynaklı olan dürtülerle yapılan çalma biçimidir. İşletme personelinin yaptıkları hile sebeplerin başında gelmektedir.

1.7.2. Fırsat Unsuru

Hile üçgeninin üçlü sacayağını oluşturan bir diğer önemli aşaması da ‘Fırsat’ unsurudur. Çalışanının hile yapması için bunu yapacak uygun bir pozisyonda çalışıyor

olması gerekir. Çalışanın, bir varlıkla ilgili işlemleri başlatma veya varlığın gözetimi ve korunması gibi yetkilere sahip olması gerekmektedir. Özellikle güvenilir pozisyonda bulunması dışında çalışanın hile yapma fırsatlarını yakalanmadan kullanması oldukça zordur. Ancak çalıştığı kurumun iç kontrol sisteminin ve iç kontrollerinin düzensiz ve özensiz olduğu ve yapıldığı ortamlarda motivasyon ile birlikte fırsatlar birleştiğinde hile olma potansiyeli artış gösterir (Gönen ve Rasgen, 2016: 95).

Fırsatlar, çoğunlukla işletmenin kurdukları iç kontrol sistemi zayıflıklardan dolayı ortaya çıkabilmektedir. Hileyi yapanların hiç yakalanmayacaklarına fazlaca inandıkları bir ortamda oluşur. Bu nedenle firmalar hile önleyici faaliyetlerini, belirli iç kontrol uygulamaları uygulamak ve etkili bir suistimal riski yönetim politikaları gerçekleştirmek suretiyle hile üçgeninin bu ayağı üzerinde arttırmaktadırlar. (Bayrak, 2017: 78). Fırsat unsuru, çalışanın kimseyle paylaşmadığı bir sorununu gizlice açabileceği açık bir kapı olarak da görülebilir.

İşletme çalışanı, çoğunlukla işletmede kendisine duyulan güveni kötüye amaçları için kullanarak bu kapıdan içeri girmektedir. İşletmelerde hile yapmaya iten fırsat unsurunun olasılığını azaltacak hususlar aşağıda sıralanmıştır (Bozkurt, 2016: 117-120):

- İşletme üst yönetimini oluşturanların işletme iç kontrol yapısının gerekliliğine inanmaları ve bu konuda sağlıklı çözümler getirecek uygulamalar sergilenmeleri,
- Tepe yöneticilerinin işletme çalışanları ile kurdukları iletişimin sağlam temellere oturtulması,
- İşletme için uygun personel politikalarının uygulanması,
- İşletme için uygun bir örgüt yapısının oluşturulması,
- Etkili bir iç denetim birimlerinin oluşturulması,
- Etkili bir muhasebe bilgi sisteminin olması,
- Görevlerin ayrılığı ilkesinin benimsenmesi,
- İşletmede kurulacak yetkilendirme sisteminin sağlıklı bir yetki kullanma düzeni olması,
- Bağımsız inceleme ve gözlemlerin olması,
- Fiziki koruma altında tutulması,
- Sağlıklı bir belge akış düzeni olması.

1.7.3. Haklı Gösterme Unsuru

Hile üçgeninin üçüncü ve son ayağı ‘Haklı Gösterme Unsuru’dur. İşletme çalışanları yapmış oldukları hilelerde kendilerini aklamak için çeşitli uydurma sebepler arkasına sığındığı görülmektedir. Her hilede, hileyi yapanın kendini haklı göstermeye uğraşma çabası ve bunun için yarattığı gerekçeleri vardır. Başka bir deyişle herkesin bir ‘Bahanesi’ bulunmaktadır.

İşletme çalışanlarının gerçekleştirdikleri hileler sonucu yakayı ele verenlerin kendilerini haklı gösterme gerekçelerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir(Okay, 2008: 80):

- Bu işletmeye kazandırdıklarımın karşılığıdır,
- Parayı borç olarak almıştım, daha sonra geri ödeyecektim,
- Bundan dolayı hiç kimse gücenmedi,
- Bu parayı iyi bir niyetle almıştım,
- Yalnızca kendime ait olan payımı almak istedim,
- Yaptığım eylemin suç olduğunu düşünmüyorum,
- Kurum zaten bunu hak etmişti,
- Bütün çalışanlar yapıyor,
- İşletmenin kendisi vergi kaçakçılığı yaptığı için zaten benim olanı geri almış oldum,
- Herkes yapabilir, kimseye bir zarar vermedim,
- Onlar bana aitti zaten, daha fazlasını da hak ediyorum,
- Sadece bir defaya mahsus ihtiyacım vardı.

Yönetimin iç kontrollerle ve etik davranışlarla ilgili davranışları kendi personelinin ve yöneticilerin işletmeye ait olan varlıkları çalma isteklerindeki bahanelerini de arttırabileceği görülmektedir. Üst yönetimin müşterilerine karşı saldırgan satış politikaları izlemek, onları sıkıştırmak, onlara karşı aşırı fiyatlandırma yapmak ve hileli davranışlarda bulunmak şekillerinde müşterilerini kandırıp, aldatıyorsa o işletmede çalışanlar da işletmenin olan varlıkları kendi zimmetlerine geçirmeyi, kendi mesailerini olduğundan fazla göstermeyi vs. bahane olarak görürler (Okay, 2011: 81).

1.8. MUHASEBE HİLE TÜRLERİ

Muhasebe hilelerin literatürde genellikle 6 başlık altında incelendiğini görülmektedir. Bunlar(ACFE Report, 2008: 18):

- Bilinçli hatalar,
- Kayıt dışı işlemler,
- Vakti gelmeden önce veya vaktinden sonra yapılan muhasebe kayıtları,
- Hayali hesaplar oluşturarak kayda girmek,
- Belgelerde sahtekârlık yapmak,
- Finansal tablolarda maskelenme yapmak.

1.8.1. Bilinçli Hatalar

Muhasebe hataları muhasebe bilimi ile ilgili bilgisizliğe, dikkatsizliğe, ihmale ve tecrübesizliğe dayanır. Lâkin bu hatalar yasal olmayan bir yarar sağlamak için bilinçli ve sistematik bir şekilde yapıldığında ise kasti hata meydana gelir. Şuurlu olarak yapılan kasti hata hile sonucunu ortaya çıkarmaktadır(Okay, 2008: 59).

Yapılan yanlışlıkların kasıtlı bir biçimde olup olmadığını gün yüzüne çıkarmak zor olduğundan, yapılan yanlışlığın hile veya hata mı olduğunu karara bağlamak oldukça güçtür. Yapılan yanlışlıkta kastın varlığı kanıtlanamıyorsa o yanlış muhasebe hatası olarak kabul etmek gereklidir.

1.8.2. Kayıt Dışı İşlemler

Kayıt dışı işlem, temel olarak, devletin denetimi haricinde kalan her türlü finansal işlemler olarak tanımlanabilir. Kayıt dışı işlemlerin kapsamı hem yasalarla yasaklanmış olan faaliyetler, hem de yasalarla yasaklanmamış olduğu halde bilinçli ve kasıtlı olarak kayıtlara geçirilmeyen mali olaylar oluşturmaktadır. İşletmeler bazı faaliyetlerini, tümüyle yasal olduğu halde türlü nedenlerle devlet kurumlarından saklamayı tercih etmektedirler. Buradaki maksat; katma değer vergisi ve diğer vergilerden, sosyal güvenlik kesintilerinden, kanuni düzenlemelerden kaçınmak şeklinde kısaca belirtilebilir (Okay, 2011: 59).

Kayıt dışı işlem yapan işletmelerin kanuni kayıtları gerçek durumu göstermediğinden VUK. Md.30 a göre tespit edilen matrah farkları üzerinden re'sen vergi tarhiyatını gerektirir.

1.8.3. Vaktinden Önce veya Vaktinden Sonra Yapılan Kayıtlar

Kanunlara göre işletmenin ekonomik faaliyetlerinin düzenli ve zamanında defterlere kaydedilmesi gerekmektedir. İşletmenin kayda alması gerektiği işlemin gerçekleştiği tarih ile bu işlemin muhasebe kayıtlarına aktarıldığı tarih arasında farklılık olması, muhasebenin raporlama aşaması için özellikle öneme sahiptir. İşlemin, gerçekleşme tarihinden önce veya sonraki bir tarih olarak kaydedilmesi gizli bir niyetin varlığını gösterir (Okay, 2011: 60).

İşlemlerin ne zaman kaydedileceğine dair esaslar Vergi Usul Kanunu'nda belirtilmiştir. Vergi matrahlarının mükelleflerce beyanını esas alan vergi sistemimizde kayıt zamanı VUK'un 219'uncu maddesinde hükme bağlanmıştır. Muamelelerin nasıl ve ne zaman defterlere kaydedileceği gösterilmiştir. Maddede muameleler defterlere zamanında kaydedilir (www.gib.gov.tr, 2019). Şöyle ki;

- a) *Muamelelerin hacmine ve icabına uygun olarak muhasebenin düzen ve açıklığını bozmayacak bir zaman zarfında kaydedilmesi şarttır. Bu gibi kayıtların 10 günden fazla geciktirilmesi caiz değildir.*
- b) *Kayıtlarını devamlı olarak muhasebe fişleri, primanota, ve bordro gibi yetkili amirlerin imza ve parafını taşıyan mazbut vesikalara dayanarak yürütenlerde, muamelelerin bunlara işlenmesi, deftere işlenmesi hükmündedir. Ancak bu kayıtlar, muamelelerin esas defterlere 45 günden daha geç ulaştırılmasına izin vermez.*
- c) *Serbest meslek faaliyetini icra edenlerin muamelelerini serbest meslek kazanç defterlerine günü gününe işlemeleri gerekir.*

1.8.4. Uydurma Hesaplar

Muhasebe hilelerinden bir diğeri de hasılatı gizlemek ve işletme maliyetlerini olduğundan daha fazla göstererek vergi kaçırmak için gerçek olmayan(fiktif) kişiler adına uydurma hesaplar açılmasıdır. Uydurma hesaplar belgesi olmayan ve kayıt dışı işlemleri denkleştirebilmek amacı ile kullanılır. Ortada hem işlem hem de belge vardır;

fakat işlem ve belge içerikleri bakımından birbirinden farklıdır. Bu hesaplar aracılığı ile işlemler özlerinden farklı şekilde yansıtılmış olur. Bu amaçla oluşturulmuş olan uydurma hesaplar sonrasında uygun başka bir hesapla karşılaştırılarak kapatılmaktadır (Kaymak, 1996: 119).

Uydurma hesap açılarak yapılan işlemlerdeki amacı şu şekilde sıralayabiliriz (Irmak vd. 2002: 44):

- Ödenmesi gereken verginin kaçınılabilmesi için,
- İşletmenin finansal durumunu mevcut halinden daha iyiymiş gibi gösterebilmek için,
- İşletme ortaklarının, üst yönetimin ve personelinin yaptıkları hileleri gizlemek için,
- Belgesiz veya kayıt dışı yapılan işlemleri örtbas edebilmek için.

İşletmelerde en çok görülen uydurma işlemler ise şunlardır (Irmak vd. 2002: 45):

- Yüksek fiyatla satılan bir malın faturasının düşük bir fiyat üzerinden fiktif kişiler adına düzenlenmesi,
- Gerçekte var olmayan kişilerden mal veya hizmet alınmış gibi göstermek üzere belge düzenlemek,
- Gerçekte var olmayan kişiler adına alacak hesapları açarak daha sonra kayıtlarda bu alacakların şüpheli hale geldiğini gösteren karşılık ayrılması,
- İşletmenin ortaklara borçluymuş gibi gösterilerek ortaklara para aktarılmasının yapılması,
- Vergiden muaf esnafa iş yaptırılmış gibi gösterilerek gider pusulası düzenleyip, işletme giderlerinin şişirilmesi,
- Komisyoncu varmış gibi gösterilerek komisyoncu olmadığı halde, alım ve satımlarda işletme kayıtlarına komisyon gideri işlenmesidir.

1.8.5. Belge Sahtekârlığı

Sahte belge, gerçek bir muamele veya durum olmadığı halde bunlar varmış gibi düzenlenen belgelerdir. Yanıltıcı belge ise, gerçek bir muamele veya duruma

dayanmakla birlikte bu işlem veya durumu mahiyet veya miktar itibariyle gerçeğe aykırı biçimde yansıtan belgedir.

Uygulamada en çok karşılaşılan sahte belge düzenleyicileri şunlardır (Bayraklı, Erkan ve Elitaş, 2012: 82):

- *Vergi mükellefi olmamasına rağmen kendi adına veya başkaları namına belge düzenleyenler,*
- *Vergi mükellefi olmasına rağmen herhangi bir ticari faaliyetle uğraşmayan bu mükellefiyetleri yalnızca sahte belge ticareti için kullananlar,*
- *İşlerinin kötü gitmesi nedeni ile veya başka nedenlerle vergi ödememek için sahte belge düzenleyenler,*
- *Vergi mükellefiyetini terk etmesine rağmen elinde kalan boş belgeleri bağlı bulunduğu vergi dairesine ibraz etmeyip bunları kullananlar,*
- *Başka vergi mükelleflerinin yasal belgelerini elde ederek sahte belge düzenleyenler,*
- *Hırsızlık, gasp gibi yollarla ele geçirilen varlıkları yasal olarak göstermek amacıyla sahte belge hazırlayanlardır.*

İçeriği açısından gerçeğe aykırı olarak düzenlenen belgeleri şöyle sıralayabiliriz (Bayraklı, Erkan ve Elitaş, 2012: 83):

- *Olması gereken değerinden düşük değerde belge düzenlenmesi,*
- *Miktarı yüksek tutarda fakat birim fiyatı düşük tutarda olacak şekilde belge hazırlamak,*
- *Toplam tutarı olması gerekenden yüksek olan alış belgesi düzenlemek.*

1.8.6. Bilançonun Maskelenmesi

Şirketlerin ve bankaların halka açılması ve hisse senetlerinin borsalarda işlem görmeye başlaması nedeniyle, günümüzde yapılan hilelerin tamamına yakınının finansal raporlarda yapılan muhasebe hilelerine dönüşmesine neden olmuştur. Örneğin gerçekte zararda olan bir şirketin kendini kârda gösterebilecek bir miktarda vergi ödemesine karşılık, olmayan kârdan üst düzey yöneticilere prim verilir ve yatırımcılar kredi verenler ile mevduat sahipleri, yapılan bu hileler ile dolandırılmış olur (Okay, 2011: 68).

Belli bir amaca dönük olarak bilançonun olduğundan farklı düzenlenmesi bilanço maskelenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bilanço maskeleyeninin amacı işletmenin finansal yapısı ile likidite ve kârlılığını farklı göstererek ilgililere yanıltıcı bir şekilde bilgi vererek kendine olduğundan farklı imaj yaratmaktır (Duman, 2008: 154).

Finansal rapor hazırlamak son aşama olduğundan, maskeleymeye yönelik işlemler değerlendirme sırasında yapılmaktadır. Değerleme yapılırken işletmenin sahip olduğu varlıkları ve stokları olması gerekenden yüksek değerlendirilerek aktifleştirilirse, amortisman veya karşılık ayırmak gibi yasal haklarından vazgeçilirse işletmenin bilançosu iyileştirilmiş olur. İşletme varlıklarının olması gereken durumdan düşük değerlendirilmesi halinde ise işletme için olumsuz yönde bir maskeleyme söz konusu olacaktır. Bilançonun olumsuz yönde maskelenmesinin amacı ise şöyle sıralanabilir (Koca, 2010: 52);

- Vergi Kaçırarak,
- Pay sahiplerine hiç kâr dağıtmamak veya az dağıtmak
- Hisselerinin borsadaki değerini düşürme yönlü çalışmalar yapmak olabilir.

Bilanço olumsuz yönde maskeleyme işlemleri işletmenin dönem kazancını da etkilemişse, vergi incelenmeleri sırasında dikkate alınarak düzeltilir. Bilançonun iyileştirilmesi ya da güzelleştirilmesi diye adlandırılabilen bu işlemlerin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Duman, 2008: 154).

- Kredi kurumlarından daha fazla finansal kaynak temin edebilmek,
- Pay sahiplerini tatmin etmek için fazla kâr payı dağıtmak,
- İşletmenin piyasadaki görüntüsünü güçlendirmek,
- Borsada işlem gören hisselerinin değerini yükseltmek,
- Daha fazla vergi ödeyebilmek.

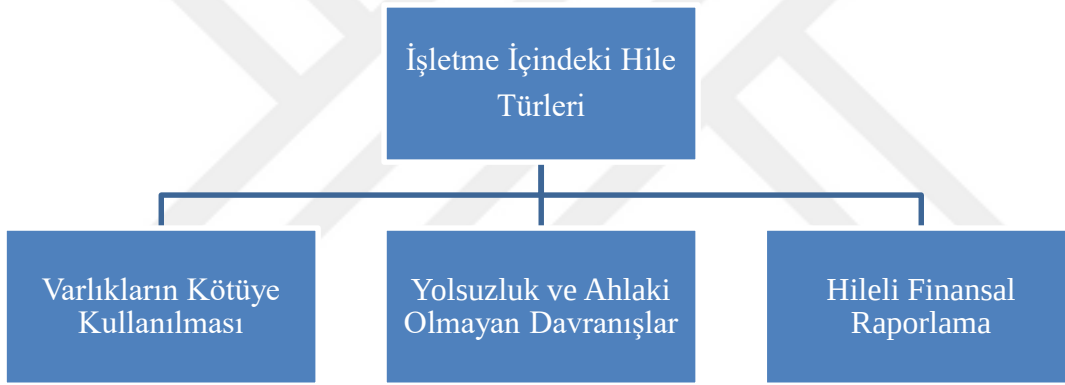
Bilanço iyileştirme, genellikle bankalardan daha fazla kredi çekebilmek ve işletmenin imajını güçlendirmek, yabancı şirketlerle yapılacak olan ortaklık anlaşmalarından avantaj sağlayabilmek için başvurulur. Bazı durumlarda da daha fazla vergi ödeme isteği de amaç olabilmektedir. Bilanço makyajlama işlemlerinin işletmenin cirosunu olduğundan yüksek gösterilmesi halinde, vergi incelemelerinde gerekli

düzeltilmelerin yapılması istenir. Çünkü vergi denetlemesi ödenmesi gereken verginin doğruluğunu araştırmayı ve sağlamayı amaçlar.

1.9. HİLE RİSKİ DÖNGÜSÜ

ACFE 2016 yılındaki raporunda iş suistimalleri adı altında hile türlerini üç temel başlık altında ele alarak incelenmiştir. Bunlar Şekil 5’te görüldüğü gibi (ACFE Report, 2016:11);

- Varlıkların haksız kullanımı,
- Yolsuzluk ve ahlaki olmayan davranışlar,
- Hileli finansal raporlamadır.



Şekil 5: İşletme İçi Hile Türleri

Kaynak: ACFE Report, 2016: 11.

Tablo 2’de ACFE Raporuna göre hile türlerine göre işletmelere verilen zararın maliyeti rakamları yer almaktadır. En fazla maliyet hileli finansal raporlamadan kaynaklanmaktadır.

Tablo 2: Hile Türlerinin İşletmelere Maliyetleri

Hile Türü	Tutar(USD)
Varlıkların Kötüye Kullanımı	114.000
Yolsuzluk	250.000
Hileli Finansal Raporlama	800.000

Kaynak: ACFE Report, 2018.

1.9.1. Varlıkların Kötüye Kullanımı

2016 yılı ACFE raporunda; işletme varlıklarının kötü niyetle kullanımını hile türlerinden biri olarak kabul etmiştir. İşletme çalışanları çalıştığı firmalardaki varlıkların suistimal edilmesine göz yummakta veya bu suistimal sürecini kendileri yürütmektedirler (ACFE Report, 2016).

Varlıkların çalışanlar tarafından kötüye kullanımı vakalarında genellikle hilekâr tabir edilen çalışanlar işletmenin varlıklarını çıkar sağlamak niyetiyle ele geçirmeyi amaçlar. Varlıkların kendine geçirilmesi, genellikle işletmenin likit olan varlıklarının çalınması olarak karşımıza çıkmaktadır. Varlıkların kötüye kullanılması aşağıdaki yöntemlerle gerçekleştirilebilir (Bayrak, 2017: 52);

- Tahsilatın kendi hesabına geçirilmesi,
- İşletmede maddi veya maddi olmayan varlıkların çalınması,
- İşletmenin sınırlarına henüz girmemiş olan varlık ve hizmetler için ödeme yapması,
- İşletme varlık ve kaynaklarının kişisel amaçlar için kötü niyetle çıkar sağlamak üzere kullanılmasıdır.

İşletmeye ait olan varlık ve kaynakların kişisel amaçlı kötü niyetli kullanımı iki başlıkta incelenmektedir (Bozkurt, 2016:209-211);

1. Nakit Varlıklara Dayanan Hileler,
2. Nakit Olmayan Varlık Hileleri.

1.9.1.1. Nakit Varlıklara Dayanan Hileler

Çalışanın işletmenin nakit varlıkları üzerinde yapmış olduğu hilelerdir. Nakit hilelerinin yapılma biçimleri üç ana bölüme ayrılmaktadır (Bozkurt, 2016: 70):

- *Varlığın işletmeye kaydı sonrası yapılan hileler,*
- *Hileli ödemeler,*
- *Varlığın işletmeye kaydı öncesi yapılan hileler.*

Nakit hilelerinin kırmızı bayrak denilen belirtileri genellikle şöyledir (Bozkurt,1998: 346);

- *Satıcı faturalarına birden fazla tekrarlanmış olarak yapılabilecek ödemeler,*
- *Düşük fiyatla fatura düzenlenerek müşteriye ödeme yapılması,*
- *Tahsilatı yapılmış olmakla birlikte işletme kayıtları altına alınmaması,*
- *İşletme personellerine yanlış ödeme yapılması,*
- *Personele fazla mesai yapılmış gibi ödeme yapılması,*
- *Üçüncü kişilere olması gerekenden fazla ödenmesi,*
- *Alınmamış hizmetler için ödeme yapılması.*

İşletmede hile risklerini en aza indirmek için alınabilecek tedbirler (Bayrak, 2017: 55);

- *" Görevlerin Ayrılığı İlkesi " uygulanmalıdır.*
- *İşletmeye giren nakit ve nakit benzeri varlıkların günlük olarak bankaya yatırılması.*
- *Yetkili olan kişilerle kasa sayımı yapılmalıdır.*
- *Nakit işlemlerde 1'den başlayan ve misliyle artan belge akış düzeni sağlanmalıdır.*
- *Yöneticiler, nakit hareketleri ile ilgili belgeleri aralıklı incelemelidir.*
- *İşletmeye gelen çekler gibi belgeler bağımsız bir personel tarafından da incelenerek kayıtlara alınmalıdır.*

Aşağıda yer alan işlerin yürütülmesiyle alakalı birden fazla personel alınması önerilir (Bozkurt, 2016: 209-210);

- *Nakit tahsilatlar,*
- *Kasa sayımları,*
- *Bankaya para yatırma,*
- *Bankaya yatırılan para makbuzu doğrulamaları,*
- *Banka doğrulamaları (mutabakatlar),*
- *Nakit ödemeler.*

1.9.1.1.1. Kayıt Sonrası Hileler

İşletme personelinin işletme muhasebe kayıtlarına alınmış olan nakit varlığın çalınması eylemidir. Bu tür parasal hırsızlığın saklanması zor olduğu için ve yakalanma olasılığının yüksek olması gibi nedenlerle uygulanma sıklığı ve verdiği zarar diğer türlere göre daha azdır.

1.9.1.1.2. Hileli Ödemeler

İşletme çalışanı, bu hile türünde işletmede yapılan ödemeleri çeşitli yollarla işletme dışına aktararak kendine yarar sağlamayı amaçlamaktadır. ACFE'nin 2016 raporunda hileli ödemeler 5 alt balık halinde incelenmiştir. Bunlar;

1.9.1.1.2.1. Fatura Hileleri,

1.9.1.1.2.2. Bordro Hileleri,

1.9.1.1.2.3. Gider Hileleri,

1.9.1.1.2.4. Çek Hileleri,

1.9.1.1.2.5. Yazar Kasa Hileleri.

1.9.1.1.2.1. Fatura Hileleri

Bu hile türü hileli ödeme yöntemleri içerisinde en çok tercih edileni ve işletmelere en çok zararlı olanıdır. Özellikle işletmenin satın alma sürecinde ortaya çıkmaktadır. Bu hileler sonucunda kurban işletme çoğunlukla gerçekte var olmayan, yüksek tutarlı veya işletmenin ihtiyacı olmayan mal veya hizmeti satın alma durumunda kalmaktadır. Bu hile türünde nakde fiziken dokunulmamakta, nakdin bir yolla işletme dışına çıkarılması sağlanmaktadır. İşletmenin ödeme döngüsüne yönelik bir saldırı yapılmaktadır

Fatura hileleri aracılığı ile hilekâr çoğunlukla dolaylı nakit hilesi yapmayı hedeflemektedir. Bu hile türünün özünde hileli satın alma fiili yattığından işlemin gerçekleşmesi için öncelikle sahte satın alma belgelerinin düzenlenmesi gerekmektedir (Bozkurt, 2016: 216). Fatura hileleri farklı birçok yöntem kullanılarak ortaya çıkabilmektedir. Bunlardan en bariz olanları şu şekildedir:

- Sahte İşletme Kurularak Gerçekleştirilen Fatura Hileleri,
- Sahte İşletme Kurmak Aracılığıyla Gerçek Varlık ve Hizmet Satışı Hileleri,
- İşletmenin Çalışmakta Olduğu Satıcı İle Birlikte Gerçekleştirilen Fatura Hileleri,
- İşletme Kaynakları ile Kişisel Satın Almalar.

1.9.1.1.2.1.1. Sahte İşletme Kurarak Fatura Hileleri Yapmak

Sahte işletme kuruluşları oluşturularak gerçekleştirilen fatura hilelerinde gerçekte yapılan bir mal alış-verişi yoktur. Bu tür sahte işletmeler ticari olarak gerçek bir işletme kabul edilmemektedir. Bu işletmelerin oluşturulmasında önce bir işletme kuruluşu yapılmakta, sonra bu işletme adına bir posta adresi oluşturulur ve bir banka hesabı açılır.

Kurulan bu sahte işletmeler, mal alım-satımından çok danışmanlık şirketleri adı altında varlığını sürdürür. Danışmanlık şirketleri adı altında rahatlıkla hileli işlemler daha kolay yönetilebilmektedir (Bozkurt, 2016: 216). Hayali işletme ile yapılan hile sürecinde gerçek olmayan faturanın düzenlenmesi en kolay olan noktadır. Zor olan kısım ise işletmeye gelen bu faturaların onaydan geçirilip, ödemenin yapılabilmesidir. Sahte faturaların onaylanmasını sağlamak için genellikle aşağıda belirtilen yollar denenebilmektedir:

- Hileyi yapan personelin onay vermesi,
- Gerçek dışı durumu destekleyici belgelerin oluşturulması,
- İşini ciddiye almadan yapan yetkililerin onaylarından onlar fark etmeden yararlanma,
- Çalışanlar arası hile işbirliği oluşturma.

Hayali şirketler, şeklinde gerçekleştirilen işler genellikle tek bir kişi ile gerçekleştirilememektedir. Denetim üzerinde kontrol gücüne sahip olan kişilerin birlikte anlaşması ile daha kolay yapılabilir. Çünkü tek bir kişinin ödeme emrini vermesi ile ödeme gerçekleşmemektedir. İşlemin tamamlanmasında gerekli belgelerin hazırlanması da gerekmektedir. Bu tür hilelerden korunmak için işletme sahip ve yöneticilerinin şunlara dikkat etmesi gerekmektedir (Bayrak, 2017: 73);

- Öncelikle görevler ayrıştırılmalıdır.
- İşletme faaliyetlerinde rutin düzenlenmesi gereken belgeler üzerindeki şekilsel ayrıntılara daha dikkat edilmelidir.
- Ödeme yetkililerinin güvenilir, uyanık ve dikkatli olması gerekmektedir.
- Şirketin tedarikçi listelerini revize etmeleri, sürekli ve yüksek tutarlı iş yaptıklarını takip etmesi gerekmektedir.

- Tedarikçilerle ilgili firma iletişim bilgilerinin tam ve devamlı kontrol edilmesi önemlidir.
- Alınan faturaların ayrıntılı olmaması, fatura tutarlarının küsuratlı değil tam olması gereklidir.
- Tedarikçilere yapılan ödeme hızı takip edilmelidir.
- Tedarikçilerin gerçekte var olup olmadığının takibi gerekmektedir.
- Hayali kurulmuş şirket tespitinde bu şirketi kim ya da kimlerin oluşturduğuna ulaşılmaya çalışılmalıdır.

Sahte İşletme Kurmak Yoluyla Gerçek Mal veya Hizmet Satış Hileleri: Sahte işletmeler oluşturmak yöntemiyle gerçekleştirilen fatura hilelerinin özünde, işletmeye gerçek varlık veya hizmet satışı yapmamak vardır. Fakat bazı durumlarda bu amaçla kurulmuş olan işletmeler, gerçek varlık veya hizmeti satın alıp, kurban işletmeye şişirilmiş fiyatlarla satmaktadır. Doğal olarak bu durumda, şişirilmiş satış fiyatlı bedel, kurban işletmeden alınmakta, gerçek olan satıcıya makul bir ödeme yapılmakta ve geri kalan para kendilerine kalmaktadır. İşletme yöneticileri ve denetçiler, şirket içinde yapılan fazla ödemelere ve satış miktarlarına dikkat etmelidir. İşletmeye verilen çekler işletme içinde fazla bekletilmeyip, tahsil edilmeleri için bankaya hemen gönderilmesi gerekir (Bayrak, 2017: 73).

Çalışılan Satıcı Firmalar ile Yapılan Fatura Hileleri; Bu türdeki hilelerde işletmeye, var olmayan mal veya hizmetlerle veya şişirilmiş tutarlarla fatura düzenlenmekte ve hak edilmeyen bir bedel tahsil edilmektedir. Bu süreçte devrede olan satıcı, çoğunlukla dolandırılmak istenilen işletme ile önceden çalışmış ya da çalışmakta olan bir satıcı olmaktadır. Bu tür hilelerde yapılan hileli fatura işlemleri “rüşvet alma yoluyla”, “öde ve geri al yöntemiyle” ve “yandaş olmayan satıcılar adına sahte fatura yaratma yoluyla” yapılan hileler olmak üzere üç ana biçimde ortaya çıkmaktadır (Bozkurt, 2016: 228):

a) Rüşvet Almak Yoluyla Yapılan Hile: Bir işletme personeline rüşvet vermenin çeşitli nedenleri aşağıdaki gibi sayılabilir (Bayrak, 2017: 74);

- Varlık ve hizmet satabilmek,
- Olması gereken tutardan yüksek tutar ve miktarda satış yapabilmek,
- Kalitesi düşük varlık satışı yapabilmek,

- Daha az miktarda ürün veya varlık teslimatı yapabilmek,
- Yapacağını belirttiği teslimatı aslında hiç yapmamak ya da daha az yapabilmektir.

b) Öde ve Geri Al Yoluyla Yapılan Hile: Hilekâr tarafından yapılan fazla ya da çifte yapılmış ödemeler kasti olarak yapılmaktadır. Daha sonra hilekâr yanlışlıkla yaptığını belirttiği ödemenin kendi banka hesabına geçirilmesini sağlamaktadır. Fazla ödenmiş olan paralar bu yolla hilekârın cebine aktarılmış olmaktadır (Bozkurt, 2016:236).

c) Yandaş Olmayan Satıcılar Adına Sahte Fatura Oluşturma Yoluyla Yapılan Hile: İşletmenin çalıştığı gerçek satıcısı onun haberi olmadan kullanılarak, İşletmenin çalışınının çalıştığı işletmeyi dolandırması şeklinde gerçekleştirilmektedir. Bu hile türünde gerçek satıcının durumdan bilgisi yoktur. Hilekâr çalışan, çalıştığı işletmenin gerçek satıcısının adına fatura düzenleyip, çalıştığı işletmenin faturayı kayıtlara işlemesini sağlayıp, kendi adına ödeme yapılmasını sağlama yöntemiyle yapılan bir hile yoludur (Bozkurt, 2009:236).

İşletme Kaynakları ile Kişisel Satın Almalar: İşletmenin hesapları çalışan adına kullanılmaktadır. Çalışan işletmeden nakit para elde etmeyip, işletmenin kaynaklarını kendi adına almış olduğu varlıkların (mal veya hizmetlerin) ödenmesinde kullanılmaktadır. İşletme çalışanı bu hile türünü iki farklı yolla yapabilmektedir(Bozkurt, 2016: 240-242):

- Çalışan kendi kişisel harcamalarını, işletmenin gideriymiş gibi gösterip, aldıklarının faturasını işletmenin üzerine düzenleterek, ödemeyi yaptırmasıdır.
- Çalışan kendi kişisel harcamalarını, işletmenin kredi hesaplarına aktartarak yaptırmasıdır.

İşletmelerde hileli fatura olaylarının en aza indirilebilmesi için alınabilecek kontrol önlemleri aşağıda sıralanmıştır (Bozkurt, 2016: 245-246):

- Satın alma biriminde görevlerin net bir şekilde tanımlanmış ve ayrılmış olması gerekir,
- Satın alma birimi diğer departmanlardan ayrı oluşturulmalıdır.
- Satın alma sonlanmadan önce gerekli onaylar yapılmış olmalıdır,

- Satın alma sipariş formlarında, satın alınacak varlık veya hizmetle ilgili her türlü gerekli bilgi yer almalıdır,
- Her alım için mal teslimi kabul formu düzenlemelidir.
- Her alımda yapılacak indirimler kontrol edilmelidir.
- Satın alma ve stok miktar ve tutarları karşılaştırılmalıdır.
- Stok muhasebe kayıt işlem basamakları süreci kontrol edilmelidir,
- Her işlemin her aşamadaki yetkilendirme süreçleri yazılı olmalıdır,
- Parça parça teslim edilecek siparişler önceden bildirilmeli ve teslimat süreci takip edilmelidir.
- İşletmede üst yönetimce onaylanmış bir tedarikçi listesi bulunması gerekmektedir,
- İşlem mutabakatların sistemli ve düzenli olarak yetki verilmiş personel tarafından yapılması gerekmektedir,
- Borç hesaplarında yapılması gereken düzeltmelerin onaya tabi olması gerekmektedir.

1.9.1.1.2.2. Bordro Hileleri

İşletme personelinin hile yoluyla kendine çıkar sağlamasıyla meydana gelmektedir. Bordro hileleri türü çoğunlukla fatura hilelerine benzemektedir. Hilekâr, sahte belgeler yaratarak işletmenin fonlarını kendi çıkarı doğrultusunda kullanabilmek için çeşitli taleplerde bulunmaktadır. Hilekâr, işletmenin bordrolarında veya diğer belgelerde sahtecilik yaparak amacına ulaşmaya çalışmaktadır. Ayrıca bordro hesaplamalarında çalışma zaman kayıplarında hatalı sahte işlemler oluşturarak da hile yapabilmektedir. Bordro hileleri aşağıdaki durumlardan tespit edilebilir (Bozkurt, 2016: 267);

- İşletmede fiilen gerçekte çalışmayan personele ücretlendirme yapılması,
- Personele çalışmadığı süreler için ödeme yapılması,
- Personele hak ettiğinden tutardan daha fazla ödeme yapılması,
- Mamulün maliyetine girmesi gereken ücret ödemelerinin doğrudan gider yazılması,
- İşe alma yetkisi olan personelin ayrıca maaş hesaplamalarına ve ücret bordrolarına müdahale etme yetkisinin de olması,

- İşletme bordrolarında yer alan bir personelin, personel kaydının olmaması,
- Tek bir personele aynı zamanda birden fazla ödeme yapılması,
- Aynı banka hesap numarasına sahip birden fazla personelin bulunması,
- İşçi zaman kartlarında tespit edilen gerçek dışı onaylar,
- Personel kendisi tarafından beyan edilen, fazla çalışma süresi,
- Bordro giderlerinin bütçelenmiş bordro giderlerini aşması,
- Önceki yıllara nazaran bordro giderlerinde önemli artışlar,
- Zaman kartlarının elle düzenleniyor olması,

Bordro hileleri genelde üç ana bölüme ayrılmaktadır (Bozkurt, 2016: 251):

a) Hayalet Çalışan Oluşturma: Bordroda çalışıyor gibi gözükken fakat gerçekte çalışmayan hayali yaratılmış olan kişiye "hayalet çalışan" denir.

- Hilekâr, işletmenin personel kayıtlarında ve bordro kayıtlarında sahtecilik yapar,
- Hayalet çalışan için ücret tahakkuk ermesi sağlanır,
- Hilekâr veya varsa işbirlikçisine ücretin ödenmesi sağlanır.

b) Saat ve Ücretlerde Değişiklik: Bu hile türü işletmenin gerçek, fiilen çalışan personeli üzerinden yapılmaktadır. Çalışanın hak etmiş olduğu ücret üzerinden veya çalıştığı saat ücreti üzerinden oynamalarla bu hile türü gerçekleştirilir. Alınacak ücret daha fazla ve ya eksik gösterilir (Bozkurt, 2009: 261).

c) Komisyon Hileleri: Satışların belirli bir yüzdesini alma hakkına prim denmektedir. Çalışanın sabit bir ücretinin olmaması nedeniyle alacağı ücret tutarı da aylar arasında farklılık gösterebilmektedir. Bu hile türünde şu durumlarda ortaya çıkabilmektedir:

- Yapılan satış tutarında değişiklik yapmak,
- Gerçek dışı satışlar oluşturmak,
- Prim oranını hileli bir şekilde arttırmak,
- Satış rakamlarını değiştirmek.

Bordro hilelerinde alınması gereken tedbirler şu şekildedir (Bozkurt, 2016: 265):

- *Zaman Bilgilerinin Toplanması, Kayıt Edilmesi,*
- *Zaman Kartlarının Onaylanması,*
- *Bordronun Hazırlanması,*
- *Ücret Ödemelerinin Hazırlanması ve Ödenmesi,*
- *Doğrulama ve Kontrol Çalışmaları,*
- *İnsan Kaynakları Bölümü İşlevleri.*

1.9.1.1.2.3. Gider Hileleri

İşletmelerdeki gider için ayrılmış bütçeleri, hilekârlar için en suistimale açık hedeflerdendir. İşletme çalışanları yaptıkları giderler ile ilgili bilgiler üzerinde oynamalar yaparak, kendilerine çıkar sağlamaya çalışırlar. Dolayısıyla bu hile türünde, genellikle yapılan giderlerin olduğundan yüksek gösterilerek işletmeden fazla para alınmasının sağlanması şeklinde olur. İşletme çalışanları birçok harcama kalemi üzerinden gider hilesi oluşturabilirler. Yapılan gider hileleri şu şekilde sıralanabilir (Bozkurt, 2016: 280):

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

1.9.1.1.2.4. Çek Hileleri;

Hileli ödeme türlerinden biri de çek hileleridir. İşletme çalışanı kendi çıkarına bir çek düzenleyerek, bir başkası adına düzenlemiş olan çeke el koymaktadır. Çek hileleri doğrudan yapılan hile türlerindendir. Çek hileleri için aşağıdaki tedbirler alınabilir (Bayraklı, Erkan ve Elitaş, 2012: 68);

- İşletmede oluşturulacak bir denetleme birimi ile işletmeye ait çeklerin yetkisi olamayan kişilerce el konulmasını engellemek,
- İşletmenin çalışmakta oldukları bankalara gönderdiği imza sirkülerini belli aralıklarla güncellemek,

- Çek düzenleme yetkisini işletmede güvenilir olan çalışanlarına verilmesi ve bu yetkinin tek bir kişide olmamasının sağlanması gerekir,
- Çek defterlerini sistematik olarak kontrol sistemi geliştirmek,
- Çalışılan bankalara sistematik olarak giderek güvenlik kontrolleri yapmak,

Çek hileleri sahte çekler ve çalınmış olan çekler üzerinde yapılan hile türüdür. Bu hile türü işletme çalışanın yapabileceği örneklerinden biridir. Yapılış şekli şöyle olmaktadır (Bozkurt, 2016: 268);

- *Çek kontrolünü ele geçirir,*
- *Sahte imza yaratabilir,*
- *Alacaklıyı değiştirebilir,*
- *Tutarla oynayabilir,*
- *Sahte bir ciro oluşturabilir.*

Bir çek üzerinde sahtecilik yapmak isteyen bir çalışanın boş çeklere ulaşabiliyor olması, yetkili olan imzayı taklit ederek atabilecek durumda olması ve yapacağı hileyi gizleyebilecek pozisyonda olması gerekir. Çek hileleri belirtileri aşağıda görüldüğü gibidir (Bozkurt, 2016: 279);

- *Elimizde olan çek sayısındaki eksiklikler olması,*
- *Satıcı faturalarına yapılan mükerrer ödemeler,*
- *Banka hesaplarında oluşan nakit eksiklikler,*
- *Destek belgeleri olmadan yapılan çek düzenlemeleri,*
- *Ödendi bilgisi bankadan gelmiş olduğu halde, kayıt altına alınmamış olan çekler,*
- *Satıcı şikâyetleri,*
- *Çek ödemesi olduğu halde, bankadan gelen bilgilerinde yer almaması.*

Çek hilelerinin önlenmesi için "Görevlerin Ayrılığı " ilkesi kullanılmalıdır. Çek işlemleri sıralaması aşağıdaki şekilde olmalıdır (Bozkurt, 2016: 278);

- *Çekin Düzenlenmesi,*
- *Çekin İmzalanması,*
- *Çekin Dağıtımı,*
- *Banka Doğrulamaları.*

1.9.1.1.2.5. Yazar Kasa Hileleri

Hileli ödemelerin son alt başlığı da yazar kasa hileleridir. Bu hile türünde genellikle perakende marketçilik sektöründe ticaret yapan kurumlar açısından ayrıca bir

ehemmiyeti mevcuttur. ACFE'nin 2012 raporunda yazar kasa hilelerinde oluşabilecek hileler şunlardır; hileli iadeler ve hileli iptaller olarak ikiye ayrılmıştır (Aslanzade, 2017, s. 42).

1.9.1.2. Nakit Olmayan Varlık Hileleri

İşletmeye ait olan varlık ve kaynakların kişisel amaçlı olarak kötü niyetli kullanımının bir diğer yolu da nakit olmayan varlık hileleridir. Bu hileler, bir küme olarak stoklar ve duran varlıklar şeklinde sıralanabilir. Bu tür hilelerde hırsızlıklar tek bir kalemden, aşırı kıymetli bir makine veya herhangi bir mamule kadar uzanabilmektedir. Bu tür hileler, nakit varlıklara dayanan hileler kadar çok sık görülme de verilen zarar yönünden büyük tutarlara ulaşmaktadır (Bozkurt N. , 2016, s. 310).

Nakit olmayan varlık hileleri üzerinde yapılan hileler iki alt başlık altında sıralanabilir. Bunlar;

- 1- İşletme varlıklarının kişisel amaçlı olarak kullanılması,
- 2- İşletme varlıklarının çalınmasıdır.

1.9.1.2.1. İşletme Varlıklarının Kişisel Amaçlı Olarak Kötüye Kullanılması

Bu hilelerde, işletmenin araçlarında, bilgi teknolojisi sunan varlıklarında(bilgisayar vb.) ve buna benzeyen tüm işletme varlıkları işletme personelleri tarafından şahsi amaçlar uğruna kullanılabilirler. Bu tür varlıklar çalınmayabilir ancak işletme dışı hedefler doğrultusunda kullanılabilir. Bu tür kullanımlar çoğunlukla işletme mesai saatleri içerisinde gerçekleşmektedir (Bozkurt N. , 2016, s. 311).

İşletmenin arabasını işletme personelinin şahsi menfaat için kullanması ve işletme bilgisayarlarını işletme çalışanlarının bilgisayar oyunu oynamak için kullanması örnek olarak gösterilebilir. Hele ki işletme personeli bu tür hileleri mesai saatleri içerisinde yapıldığı düşünülürse işletme çalışanı yapması gereken görevlerini ve işlerini yapmamaktadır.

1.9.1.2.2. İşletme Varlıklarının Çalınması

Bu hileler önemi itibari ile işletme varlıklarının kişisel olarak kullanılmasından daha da önemli ve büyük bir sorundur. İşletme varlıklarının çalınması, işletmelere oldukça büyük zararlar verdiği görülmektedir. Bu hile türünde genellikle kullanılan yöntem hırsızlıktır (Bozkurt N. , 2016, s. 312).



İKİNCİ BÖLÜM

HİLE RİSKİ

Bu bölümde genel olarak hile riski ve işletmelerde iç kontrol sistemi tanımları incelenmiş ve bu konular hakkında örneklerle bilgiler verilmektedir. Ayrıca iç kontrol sisteminin öneminden, amaçlarından ve iç kontrol sisteminin temel unsurlarından da bahsedilmektedir.

2.1. HİLE RİSKİ

Hile riski tanımlama süreci işlemeye teşvik, baskılara ve fırsatların değerlendirilmesini içermelidir. Hile yapma fırsatları kuruluşlar genelinde mevcuttur. Bu fırsatlar, iç kontrolün zayıf olduğu ve görev ayrılığı eksikliği olan bölgelerde en fazladır. Hile herhangi bir organizasyonda olabilir. Hile riskini yönetme konusunda proaktif bir yaklaşım, kuruluşların hile faaliyetlerine maruz kalmayı azaltmak için atabilecekleri en iyi adımlardan biridir. Tüm hile riskini tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmasa da ekonomik olsa da, kuruluşlar maruz kaldıkları hileleri azaltmak için proaktif ve yapıcı adımlar atabilirler. Etkin hile riski yönetişimi, kapsamlı bir hile riski değerlendirmesi ve güçlü hile önleme ve tespit önlemlerinin yanı sıra koordine edilmiş ve zamanında soruşturmalar ve düzeltici eylemler, hile risklerini önemli ölçüde azaltabilir (Kiracı, 2005, s. 103-126).

Bir işletme hile nedeniyle önemli miktarda varlık kaybedebilir. Aşırı düzeyde, hile etkileri bir şirketi bile durdurabilir. Sonuç olarak, bir işletme sahibi, hilenin ortaya çıkma olasılığının düşük olduğu bir ortam yaratmak için sürekli çaba sarf etmelidir. Sahtekârlığın ortaya çıkmasını veya bir işte meydana gelmesini daha da olası kılan bir dizi faktör vardır. Bu hile risk faktörleri şunları içerir (Varıcı, 2011, s.45-47):

1) Öğelerin Doğası

- Boyut ve değer: Çalınabilecek varlıklar yüksek değere sahip ve elmas gibi küçük boyutlardaysa bunları işletmeden dışarı çıkarmak daha az risk taşıyacaktır.

- Satış kolaylığı: Çalınan varlıkların kolayca satılabilmesi için hazır bir pazar da varsa bu durum hile yapmayı cazip kılacaktır.
- Nakit: Büyük nakit miktarı içeren banka hesaplarının, hile yapılmada yüksek riski vardır.

2) Kontrol Ortamının Doğası

- Görevlerin ayrılması: Çalışanların farklı görevlerde çalıştırılıyor olması halinde hile riski önemli ölçüde düşer. Ayrıntılı tanımlanmamış iş tanımları ve süreçleri hile için fırsat sunar.
- Koruma Önlemleri: İşletme varlıklarının fiziksel olarak korunma yöntemleri arttıkça çalınmaları olasılığı daha az olacaktır.
- Belgeler: İşletme süreçleriyle ilgili bir işlemin fiziksel veya elektronik kaydı olmadığında, çalışanların yakalanmama olasılığı artmaktadır.
- Zaman: Çalışanlara görevleri ile ilgili verilen sürelerin tanımlanması ve zamansız denetlenmeleri çalışanın hile yapma fırsatını azaltır
- İlişkili taraf işlemleri: İşletmenin ilişkili taraflarıyla yaptığı çok sayıda işlem olduğunda, piyasa fiyatından önemli ölçüde farklı tutarlarda alış ve satışların yapılması fırsatı doğacaktır.
- Karmaşıklık: Bir şirketin çok karmaşık işlemlere sahip olan bir sektörde çalışıyor olması ve özellikle de tahminleri içeren işlemleri içerdiğinde, çalışanların bu işlemlerin sonuçlarını manipüle etmeleri daha kolay olacaktır.
- Hâkimiyet: Tek bir kişi yönetim kararlarına hükmedebilecek bir pozisyonda olduğunda veya yönetim kurulu zayıf yapı özelliği gösteriyorsa, bu çalışanın hile yapma olasılığını artırır.
- Ciro: Yüksek bir ciro seviyesi olduğunda, yönetim ekibi arasında ve çalışanlar arasında işlemlerin nasıl işlendiğine ilişkin kurumsal bellek zayıflar ve kontrole daha az dikkat edilir.
- Denetim: Denetim olmadığında yanlış veya uygunsuz işlemlerin düzeltilmesi olasılığı artar.

3) Baskılar

- Memnuniyetsizlik düzeyi: Eğer çalışanlar şirketten memnun değilse, hile yapmaya karşı daha meyilli olacaktır..

- Beklentiler: Dış yatırımcıların belirli finansal sonuçları raporlamaları veya belirli performans hedeflerini karşılamak için hak kazanmak için bilanço hedeflerini karşılamaları yönünde baskı olması durumunda, yüksek finansal raporlama hile riski vardır.
- Garantiler: Yönetim üyeleri veya şirket sahipleri şirket borçlarını garanti altına aldıklarında, finansal durumunu istenilen gibi rapor etmek için güçlü bir baskı olacaktır.

Bir hile riski değerlendirmesi, işletme tarafından yapılan Hile riskini gösteren kontrolde işindeki riskleri ve zayıf yönlerini belirlemek ve anlamak için yönetim tarafından kullanılan bir araçtır. Bir risk tanımlandıktan sonra, kontrolü veya prosedürleri düzenleyerek ve bireyleri azaltma planını izlemek ve uygulamak için atayarak bu riskleri azaltmak için bir plan geliştirilebilir.

2.2. HİLE RİSKİ YÖNETİMİ

Risk yönetimi alanı, halka açık riskin olumsuz etkilerini kavramaya başladığından, ekonomik çöküşün ardından artan ana ilgi çekmiştir. Maalesef, birçok risk yönetimi uzmanı, hile rolünü mesleki görevleri kapsamında görmezden gelme eğilimindedir. Kurumların yıllık gelirlerinin % 5'ini hile yapmak için kaybettiği için, hileyle mücadelede güçlü bir hile duruşu ve proaktif, kapsamlı bir yaklaşım gerektiği açıktır. Kurumlar risk odaklılıklarını arttırırken, sahtekârlığı tespit etmek, caydırmak ve önlemek için önlemleri değerlendirme, uygulama ve iyileştirme fırsatını kullanmalıdırlar (Hess & Cottrell Jr, 2016, s. 13-18).

Hile risk yönetimi, bir kurumun kültürel yapısına yazılı politikalar, tanımlanmış sorumluluklar ve etkili bir program uygulayan devam eden prosedürler şeklinde dâhil edilmelidir. Program ve performansı hakkında gerekli bilgileri kendilerine iletmek için bu politikaları raporlamada hazırlarken kurul ve üst yönetim için net bir rol olması gerekir. En tepeden gelen ton, kurum genelinde hile önleme ve tespit algısına yansıtılacaktır (Chen, 2015, s.1-10).

Programı yürüten üst yönetime yeterli kaynaklara ve erişime sahip sorumlu bir kişinin olması önemlidir. Bu kişiden, programın tasarlanması ve değerlendirilmesi ve

uygun şekilde organizasyona iletilmesi ile görevlendirilmelidir. Organizasyonlar karmaşıklık, içsel risk ve büyüklük bakımından büyük farklılıklar gösterdiğinden, herkese uyan tek bir program yoktur, ancak tüm programlar gibi konuları ele alır:

- Roller ve sorumluluklar
- Hile bilinci
- Çatışma açıklaması
- Hile riski değerlendirme
- Raporlama prosedürleri
- Soruşturma süreci
- Düzeltici eylem
- Kalite güvencesi
- Devam eden izleme

Hilenin önlenmesi ve tespiti için temel, kuruluşun amacı, endüstrisi (ürün veya hizmetler), karmaşıklığı, ölçeği ve ağ risklerine maruz kalmasıyla belirlenen asıl riskleri ele alan yapılandırılmış bir risk değerlendirmesidir. Değerlendirmenin amacı, geleneksel bir beklenen değer çerçevesinde risklerin türünü, olasılığını ve potansiyel maliyetini belirlemektir. Bu, kurumun program çabalarını, belirli bir riskin daha büyük veya daha az toleransını içerebilecek maliyet etkin azaltmaya yönelik olarak uyarlamasını sağlar.

Hile risklerini değerlendirmek, çalışanların - üst yönetim de dâhil olmak üzere kuruluşun kaynakları ile nasıl etkileşime girdiğine bakmakla ilgilidir. Teşvikleri ve fırsatları, çoğunlukla kurum tarafından belirlenen hile üçgeninin ayaklarından birini oluşturur. Bu nedenle, risk değerlendirme çabasının kontrolün, politikaların ve prosedürlerin belirli rollerle nasıl etkileşime girdiği konusunda çok net ve ayrıntılı olması gerekir. Bu risklerin kaynaklarının, özellikle ağa bağlı ve veriye bağlı işlemlerde, hem iç hem de dış olabileceğini not etmek önemlidir (Rucker, 2007).

Hilenin önlenmesi, olaydan sonra tespit edilmesinde çok tercih edilir. Uygulamada, sahtekarlığı önlemek için kurulan aynı sistemler ve kontrol, tespit edilmesine yardımcı olabilir (örneğin, belirli bir prosedür için görevlerin ayrılması, birinin potansiyel sahtekarlığı rapor etme konusunda yerinde olma şansını artırmaya yardımcı olabilir).

Bununla birlikte, önleme, hile bilinci, ortak politika ve prosedürlerin anlaşılması, bilgi uçuranlar için güvenli bir liman ve sahtekârlığın önlenmesinin önemi hakkında sürekli bir iletişimin kültürüne dayanmaktadır. Herkes hilenin mümkün olduğunu ve organizasyonun tespit mekanizmalarını geliştirdiği ciddi bir problemi bilirse, ortaya çıkma olasılığı daha düşüktür (Apostolou, Hassell, & Webber, 2001).

Kontrol, izleme ve raporlama sahtekârlığın daha hızlı tespit edilmesini sağlar. Önemli tespit önlemleri, bir ihbarcı politikası, zaman içinde standart dışı sonuçların potansiyel ve ortak göstergelerini vurgulamak için tasarlanan raporları ve insanları potansiyel sahtekârlığa karşı uyanan diğer kontrolü içerir. İzlenmezse bu göstergelerin kurulmasının hiçbir etkisi olmayacağını söylemeye gerek yoktur.

Harekete geçmek için doğru kişiye ulaşamayan bilgiler oluşturmak işe yaramaz. Hile önleme programının ilk planlamasındaki ana unsurlardan biri, bir sorunun çözülebilecek birine zamanında bilginin bildirilmesini sağlamak için sorumluluklar ve süreçler oluşturmaktır. Bu sistemler, güçlü yasal sonuçları olan cevapları tetiklemektedir, bu nedenle temel bileşenlerden biri, etkilenen tarafların yasal haklarını ve geçerli yasalara uyumu incelemektir.

İşletme üst yönetiminin işletme ile olan kurumsal yönetimle ilgili bilinci artmış olup işletmeye ve paydaşlara karşı olan sorumluluklarının ve yükümlülüklerinin neler olduğunu anlayışı daha da gelişmiştir. Bu süreçle ilgili olarak şu gibi aşamalar mevcuttur (AICPA,ACFE :10);

- Yönetim kurulunun toplantı gündemlerine kurumsal yönetim anlayışını dahil etmesi,
- Birden çok yönetim derecesine erişerek ihbar hattının etkili kontrolünü sağlaması,
- Bağımsız adaylık süreçleri oluşturmaları,
- En üst düzey yönetici (CEO), üst düzey mali işler sorumlu yöneticisi (CFO) ve şirketin üst düzey operasyon sorumlu yöneticisi (COO)'dan oluşan etkili üst yöneticilerinin değerlendirilmesi, ücret planlamasının ve performans değerlendirmelerinin yapılması,
- Üst yönetim için davranış kodlarının geliştirilmesi,

- Yönetim kurulunun bağımsızlığına ve değerlendirme sürecine, risk minimize edici faaliyetlere, üst yönetim toplantılarına ve sistemli denetime aktif katılımın sağlanması gibi etkenler geliştirilmiştir.

Hile riski yönetimi sürecinde yönetim kurullarının aşağıdaki gibi bir yol izlemesi gerektiği düşünülmektedir (IIA, AICPA, ACFE :12);

- *İşletmelerde olabilecek hile risklerinin tespiti,*
- *İşletmelerde hile risk programlamasının, işletmenin risk değerlendirme sürecinin ve stratejik planlamasının bir parçası kabul edilmelidir.*
- *Yönetim kurulu potansiyel hilekârlarla ilgili olarak doğru ve zamanında müdahaleyi sağlayacak bir mekanizma oluşturulmasından sorumludur.*
- *Kurul yönetim tarafından hazırlanan iç kontrolleri gözlemelidir.*
- *Üst düzey yöneticilerin iş tanımları, personel istihdam süreci, başarı değerlendirme süreçlerini düzenleyerek uygun ortamı düzenlemelidir.*
- *Gerektiğinde dışarıdan getirilecek uzman bilirkişilerle çalışabilmelidir. Hile riskiyle ilgili önemli olan konularda dış denetçilere kanıt sağlamaya yardım etmelidir.*

2.3. İÇ KONTROL SİSTEMİ

2.3.1. İç Kontrol Sistemi Olmasını Gerektiren Nedenler

Bir işletmeyi işletmek, birkaç kişinin becerilerini ve kaynaklarını gerektiren tam zamanlı bir iştir. İşletme sahipleri, muhasebe sistemi, bilgi teknolojisi ve çalışanlar ile müşteriler arasında etkin bir iletişim sistemi kurmalıdır. Her sistemin gücü, bir işletmenin finansal başarısını doğrudan etkiler. İç kontrol ve bileşenlerinin anlaşılması, işletme sahiplerinin bir organizasyonu, büyümeyi teşvik edecek ve karışıklığı engelleyecek şekilde yapılandırmalarını sağlar (Demirbaş, 2005).

İç kontrol, yönetimin, bir kurumun etkin ve verimli bir şekilde faaliyet gösterdiği güvencesini sağlayacak, güvenilir bir finansal raporlama sistemine sahip olduğu ve yürürlükteki yasa ve düzenlemelere uyduğunu güvence altına almak için kurumu yapılandırmasıdır. Başarılı bir iç kontrol sistemi bir gecede kurulmaz, ancak bir kurumun iç işleyişinin ince ayarını sürdüren devam eden bir süreçtir (Yavuz, 2002).

İşletmeler değişen, globalleşen Dünya ve gelişen ekonomik bağlantıların etkisiyle fiziki olarak büyüdükçe, faaliyetlerin ve meydana gelen varlık hareketlerinin sayısının ve karmaşıklığının gittikçe artmasıyla, işletme yönetiminin işletme faaliyetlerini doğrudan kontrol etme yeteneği ve yeterliliği başarısı gittikçe azalmaktadır. İşletmenin bu karmaşık yapısı içinde varlıkların korunması, kayıtların doğru ve güven altında yürütebilmesinde güçlü bir iç kontrol sistemine sahip olması oldukça önem arz etmeye başlamıştır. İşletme yönetimi gerek bu sorumlulukların kontrolünü sağlama gerekse yetki transferi gibi uygulamalarla işletme varlıklarının hem korunmasını hem de daha verimli kullanımını sağlamaktadır (Gökçen, Tipi, 2019: 152-155).

İşletmelerde oluşturulan iç kontrol sistemi, zamanında, doğru, güvenilir ve tam bilgiye ulaşılmasına, finansal raporlamadaki hata ve hile riskinin en aza indirilmesine, faaliyetlerin güven ortamında yapılabilmesi konularında yönetime yardımcı olmaktadır. İşletmelerde kurulacak sağlam iç kontrol sistemleri işletmelere olan güveni en üst düzeye çıkarır. Finansal raporların güvenilirliği, işletme varlıklarının her türlü suistimallere karşı korunması, işletme faaliyetlerinin ulusal ve uluslararası kanunlara, yasalara uygunluğun sağlanması, etkinliği ve verimliliği, etkili bir iç kontrol sisteminin işletmelerde mevcudiyeti ile sağlanmaktadır.

İç kontrolün beş bileşeni izleme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, risk değerlendirmesi ve kontrol ortamıdır. İzleme, çalışanların performansını değerlendirmeyi içerir ve öz değerlendirmeleri veya akran değerlendirmelerini tamamlayarak gerçekleştirilir. Kontrol faaliyetleri bir kuruluştaki riski azaltmaya ve yönetmeye yardımcı olur. Örneğin, yetkisiz erişimi önlemek için parolalar bilgisayar programlarına yerleştirilir. Bilgi ve iletişim, çalışanlara ve müşterilere bilgi ifade etme ve toplama becerisini sağlama içerir. Başarılı iletişim ve bilgi, sofistike bilgisayar teknolojilerinden düzenli olarak düzenlenen personel toplantılarına kadar uzanır. Risk değerlendirmesi ve kontrol ortamı tüm sistemi kapsar ve kuruluşun genel hedeflerini ve hedeflerin nasıl gerçekleştirildiğini değerlendirir (Bozkurt M. , 2010, s. 132-133).

2.3.2. İç Kontrol Sistemi Tanımı

İç kontrol sistemi, bir kuruluşun yönlendirme sağlamak, verimliliği artırmak ve politikalara uyumu güçlendirmek için uyguladığı bir dizi kural, politika ve prosedürü içerir. Bunlar iş hedefine ulaşmak için önemlidir. Bir iç kontrol sisteminin 5 bileşeni kurumla bağlantılıdır. Bir şirketin iç kontrol yapısı, belirli işletme hedeflerine ulaşılabileceğine dair makul güvence sağlamak için oluşturulan politika ve prosedürlerden oluşur.

Bir işletmeyi işletmek, birkaç kişinin becerilerini ve kaynaklarını gerektiren tam zamanlı bir iştir. İşletme sahipleri, muhasebe sistemi, bilgi teknolojisi ve çalışanlar ile müşteriler arasında etkin bir iletişim sistemi kurmalıdır. Her sistemin gücü, bir işletmenin finansal başarısını doğrudan etkiler. İç kontrol ve bileşenlerinin anlaşılması, işletme sahiplerinin bir organizasyonu, büyümeyi teşvik edecek ve karışıklığı engelleyecek şekilde yapılandırmalarını sağlar(Gökçen, Tipi, 2019: 152).

Küçük işletme organizasyonlarında, genel olarak, işletme sahibi işletmesinin toplam faaliyetlerini kişisel denetimi ve doğrudan katılımı ile kontrol eder. Örneğin; mal sahibi genellikle gerekli ticari malzemeleri ve diğer mülkleri satın alır. Çalışanın tayinini kendisi verir, tartışmayı kendileriyle sözleşmeyi tamamlar ve faaliyetlerini sürekli izler.

Ancak, işlerin genişlemesiyle birlikte, ek çalışan ve memurların atanmasına ihtiyaç duyulur ve iş kapsamı da genişler. Bu şartlar altında, yöneticinin otorite devredeceği, işin tüm faaliyetlerini tek başına yürütmesi neredeyse imkansız hale gelir ve böylece genel kontrolü azalır. Bu gibi durumlarda, iç kontrolün tanıtılması çok önemlidir .

İç kontrol, yönetimin, bir kurumun etkin ve verimli bir şekilde faaliyet gösterdiği güvencesini sağlayacak, güvenilir bir finansal raporlama sistemine sahip olduğu ve yürürlükteki yasa ve düzenlemelere uyduğunu güvence altına almak için kurumu yapılandırmasıdır. Başarılı bir iç kontrol sistemi bir gecede kurulmaz, ancak bir kurumun iç işleyişinin ince ayarını sürdüren devam eden bir süreçtir.

İç kontrolün beş bileşeni izleme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, risk değerlendirmesi ve kontrol ortamıdır. İzleme, çalışanların performansını

değerlendirmeyi içerir ve öz değerlendirmeleri veya akran değerlendirmelerini tamamlayarak gerçekleştirilir. Kontrol faaliyetleri bir kuruluştaki riski azaltmaya ve yönetmeye yardımcı olur. Örneğin, yetkisiz erişimi önlemek için parolalar bilgisayar programlarına yerleştirilir. Bilgi ve iletişim, çalışanlara ve müşterilere bilgi ifade etme ve toplama becerisini sağlama içerir. Başarılı iletişim ve bilgi, sofistike bilgisayar teknolojisinden düzenli olarak düzenlenen personel toplantılarına kadar uzanır. Risk değerlendirmesi ve kontrol ortamı tüm sistemi kapsar ve kuruluşun genel hedeflerini ve hedeflerin nasıl gerçekleştirildiğini değerlendirir.

Bir kuruluşun iç kontrol sistemi tutarlı bir şekilde değerlendirilir. Finansmanı onaylamadan önce, alacaklılar genellikle bir yönetim listesi ve banka hesaplarına doğrudan erişime izin verilen bireylerin listesini ister. Diğer bir deyişle, alacaklılar kontrol faaliyetleri ve genel kontrol ortamı hakkında bilgi almaktadır. Ayrıca, denetçilerin, bir finansal tablo denetiminin planlama aşamasında bir işletmenin iç kontrol ortamı hakkında bir anlayışa sahip olmaları ve belgelenmeleri gerekmektedir.

Bir iç kontrol sistemi oluşturulamaması, işletme için yön eksikliğine işaret eder. Birçok küçük işletme sahibi, çalışanların kılavuzu içeren politika ve prosedürleri okuduğunu belirten belgeleri imzalamaları konusunda ısrar eder. Bu, bir çalışanın politikaları ihlal etmesi ve organizasyonu yasal işlem riskine maruz bırakması durumunda işletme sahiplerine sınırlı koruma sağlar.

İç kontrol muhasebe denetiminden farklıdır. Kontrol kişilere, olaylara, işletme süreçlerine zamanında etki edebilme yetisine sahip olma anlamında kullanılmaktadır. Kontroller finansal muhasebe bilimi ile ilgili olabileceği gibi finansal muhasebe dışı konularda da olabilir. İç kontrol kavramı işletme içinde var olan kontrolleri, işletme dışındaki denetimden ayırmak için kullanılmaktadır.

Denetim komitesinin yayınladığı raporda iç kontrol şöyle tanımlanmıştır. “İç kontrol, işletmenin kurumsal planı ile işletmenin varlıklarını korumak, muhasebenin oluşturduğu bilgilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini incelemek, işletme faaliyetlerin verimliliğini arttırmak, yönetim politikalarına bağlılığı teşvik etmek amacıyla uygulamaya konulan tüm tedbirleri ve stratejileri içerir” (Koca, 2010: 19).

Geniş anlamda iç kontrolün tanımı muhasebe ve diğer yönetsel kontrolleri içerir. İç kontrol sistemi, 1988 yılında yayınlanan “Finansal Tabloların Denetiminde İç

Kontrol Yapısının Değerlendirilmesi” standardında şöyle tanımlanmıştır (SAS, No: 55); “Temel elemanları kontrol çevresi, muhasebe sistemi ve kontrol prosedürleri olan iç kontrol yapısı; işletmelerin amaçlarına ulaşmasında kabul edilebilir bir güven sağlamak için oluşturulan politikalardır.”

İç kontrolü bir sistem olarak tanımlarsak, işletme faaliyetlerinin güvenilir ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi, olası hataların ve hilelerin önlenmesi için işletme otoriteleri tarafından belirlenen işletmenin tamamı tarafından uyulması gerekli kurallar bütünüdür” (Alptürk, 2008: 14).

İç kontrol sistemini işletmeler kurarken iç kontrol prensiplerinden yararlanmalıdır. Hilenin ortaya çıkartılmasında en temel çözüm işletmede oluşturulacak iyi bir iç kontrol sistemidir. 1992 yılında ilk kez İç Denetim Enstitüsü Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) tarafından iç kontrol yapısı ortaya atılmıştır. İç kontrol sistemi bir işletmedeki tüm süreçleri kapsamaktadır ve kurumsal yönetimin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. İşletmenin yönetim kurulu, üst düzey yönetim ve diğer çalışanlarca etkilenen; aşağıdaki hedeflerin yerine getirildiğine dair makul bir güvence sağlamak amacıyla tasarlanmış olan bir süreçtir (COSO, 2013: 3).

- Operasyonların etkinliği ve verimliliği,
- Raporlamaların güvenilirliği,
- Yasa ve düzenlemelere uyum.

2.3.3. İç Kontrol Sisteminin Önemi

Bir işletme için iç kontrol sistemi öncelikle finansal tabloların güvenilirliğini ve anlaşılabilirliğini sağlamayı hedefler. İyi bir iç kontrol sistemi işletme varlıklarının korunmasına, işletmeyi ilgilendiren kanunlara uyumunu sağlar. İyi kurulan bir iç kontrol sistemi işletmenin faaliyetlerinde verimliliğin artırılmasına destek olur (Dabbağöğlu, 2007: 160-161). İyi bir iç kontrol sisteminin sağlayacağı ortam sayesinde, işletme çalışanlarının bilgi eksikliklerinin işletmeye getireceği olumsuzluklara karşı işletmeyi koruyacak ve olabilecek hataların ve hilelerin azalmasına ve bir süre sonra hiç olmamasını sağlayacaktır (Bozkurt, 2006: 121).

İç kontrol sisteminin var olduğu işletmelerde, iç kontrol sisteminin etkin olup olmadığı, iç kontrol sisteminin işletme politika ve amaçlarına uygunluğunun ve etkinlik derecesinin belirlenmesi de ayrıca önem taşımaktadır. İç kontrol sistemi olmaksızın da faaliyetlerin sürdürülebileceği düşüncesi yakın geçmişte genel kabul gören bir görüştür. Günümüzde artık, iç kontrol sisteminin işletmelerde bir güven mekanizması oluşturduğu, işletme faaliyetlerinin etkinliğini sağladığı ve kurum amaç ve hedeflerine en kısa sürede başarılı bir şekilde ulaşmada destekleyici bir rol oynadığı kabul görmektedir. İç kontrol sisteminin hiç olmadığı ve veya etkinliğinin sağlanmadığı durumlar, işletme varlıklarının kaybına, yönetimin eksik ya da hatalı kararlar almasına, işletme ile ilgili her türlü suistimallere ve müşteri kayıplarına, işletmenin dönemsel kârlarında azalmalara ve verimlilik azalışlarına sebebiyet vereceği artık daha iyi bilinmektedir. (Aksoy, 2005: 139-140).

Denetimle ilgili olarak da denetçinin denetim faaliyeti ile ilgili süreçlerinin kapsamını ve yönünü belirlemede en önemli başlangıç noktası işletmenin iç kontrol sistemidir. Denetlenen işletmedeki iç kontrol sisteminin yeterliliği denetimde kontrol riskini azaltacak, bunun devamında da denetçi işletme üzerinde daha az örnek üzerinde çalışacaktır. Daha az örnek üzerinde çalışmak denetçiye daha kısa sürede denetimini tamamlamasına olanak sağlayacaktır (Kaval, 2005: 132).

2.3.4. İç Kontrol Sisteminin Amaçları

İşletme sahipleri veya yöneticileri işletmelerinde etkili bir iç kontrol sistemi kurmak istiyorlarsa önce işletmenin her türlü risklerini belirlemelidirler. Bunlar ve muhasebe ile ilgili riskler olabileceği gibi satınalma veya satış prosedürleri ile ilgili riskler de olabilir. Daha sonra, bu risklerden kaçınmak ve korunmak için veya bu riskleri en alt seviyede tutmak için politika ve prosedürler oluşturulmalıdır. Sonrasında ise bunlar ilgili personellere aktarılmalı gerektiğinde eğitim verilmesi sağlanmalıdır. Bu politikalar ve yöntemler öncelikle işletmenin muhasebe sisteminden kaynaklı risklerini azaltmak veya ortadan kaldırmak için kurulmaktadır (Kepekçi, 2004: 70).

İç kontrol sisteminin esas amaçları tanımından da anlaşılacağı gibi şöyle sıralamak mümkündür.

1. İşletmeye Ait Olan Varlıkları Korumak ve Kayıpları Önlemek: İşletmenin varlıklarının korunması, istenmeyen suistimallere karşı varlıklarda olabilecek azalmalara karşı yönetim tarafından önceden tedbirler alınması ile ilgili olmalıdır.. Bir işletmenin varlıkları her zaman amaç dışında kullanıma karşı risk altındadır. Ya da işletme varlıklarına istenmeyerek zarar verilebilir. İşletme varlıkları çalınma riskiyle ya da kaybolma riskiyle her zaman karşı karşıyadır. Bu olası riskler işletmenin hem fiziksel mal varlıkları hem de işletmenin muhasebe ile ilgili ve diğer kayıtları için söz konusudur. Bu gibi durumların oluşmaması için ve varlıkların korunabilmesi için işletme için uygun kontrollere gerek vardır. İşletmede etkin bir iç kontrol sisteminin bulunması, bu tür koruma tedbirlerinin alınmasına önemli ölçüde yardımcı olur ve gereklidir. İşletmede oluşabilecek gereksiz duran varlık harcamalarına, satılamayacak olan malların alışlarına, işletmenin ürünün kalitesini bozan hammadde harcamalarına, etkin olmayacak reklam harcamalarına ilişkin yönetim kararları da işletmenin varlıklarını korumak amacı kapsamında iç kontrol sisteminin gözetiminden geçmelidir (Duman, 2008: 69).

2. Muhasebe İle İlgili Bilgilerinin Güvenilirliğini ve Doğruluğunu Sağlamak: İşletme sahipleri, ortakları ile yönetimin işletmede oluşturulan bilgi sistemi vasıtasıyla alacakları kararlarda muhasebeden gelecek olan veriler önemli bir dayanaktır. İşletme için sağlıklı kararlar alabilmenin yolu, güvenilir ve doğru bilgiyi zamanında elde etmekten geçmektedir. Muhasebe verilerinin hatalı olma ya da güvenilir olmama olasılığı vardır. Bundan dolayı iç kontrol sisteminde oluşturulacak olan politika ve kurallar olabildiğince muhasebe ile ilgili bilgilerin güvenilir ve doğru olmasını öncelikle sağlamaya yönelmektedir (Bozkurt, 2016: 122).

3. İşletme Faaliyetlerinin Kanunlara Uygunluğunu Sağlamak: İşletme faaliyetlerinin yürütülmesinde, yasalara uygunluğun sağlanması yönetimin sorumluluğundadır. İşletme yönetimi yönetim politikalarını buna dayanarak oluşturur. İşletme çalışanları, bölüm ve kısım yöneticileri, işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde bu kontrol usul ve yöntemlerine bağlı kaldığı ölçüde, hem yönetim politikalarına hem de yasalar uygunluk sağlanmış olur. Yasalarda değişiklik yapıldığında takip edilmesi ve işletme kontrol usul ve yöntemlerinde de değişiklik yapılarak sürekli uyumun sağlanması sıkıntı yaşanmaması için önemlidir (Kepekçi, 2004: 73-74).

4. İşletme Kaynaklarının Ekonomik ve Verimli Kullanımını Sağlamak: Her işletme belirlediği bir amacı gerçekleştirmek için kurulur. Bu amacı ya da amaçları gerçekleştirmek te ancak mevcut imkânlarını verimli ve akıllı kullanmakla mümkündür. Bu olanakların daha verimli kullanılmasını sağlayacak dinamik bir iç kontrol sistemi kurulmalıdır. En doğru ve en uygun zamanda en az girdiyi kullanarak amaçlara ulaşılmışsa, işletmede verimlilik sağlanmış demektir. Verimliliğin sağlanıp sağlanmadığı işletmenin kuracağı iç kontrol sisteminin sistemli, aksaksız bir şekilde işlemesine bağlıdır (Duman, 2008: 70).

5. Amaç ve Hedeflere Ulaşılmasını Sağlamak: İşletmenin belirlenmiş amaçlarına ve hedeflerine ulaşılmasını sağlayacak şekilde sistem kurulduğunda, etkin bir iç kontrol sistemi kurulmuş demektir. Yetki dağılımını iç kontrol sistemine uygun şekilde sağlamak, faaliyetlerin gözetimini sürekli ve düzenli sağlamak, sistemin planlandığı gibi işlediğini kanıtlayacak, planlanmış, işlemlerin yürütülmesine ilişkin belge düzenini kurmayı, faaliyetlerle gerçekleşmiş olan fiili durumu karşılaştırmayı ve, inceleme sonuçlarını sorumlu kişilere raporlayabilmeyi kapsar. İşletmenin faaliyetleriyle ilgili sonuçlarının belirlenmiş amaçlarla ve hedeflerle tutarlı olmasını sağlayacak, faaliyetlerin planlandığı gibi yürütmesini sağlayabilecek kontrol usul ve yöntemleri kabul edilmelidir. Bir işletme, belirlenmiş amaçlara ve hedeflere ne ölçüde ulaşılmışsa, faaliyetlerde etkinlikte o derece sağlanmış demektir (Kepekçi, 2004; 74).

2.4. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN TEMEL UNSURLARI

İç kontrol sisteminin yukarıda belirttiğimiz hedeflerine vâsıl olması için, sistemin aşağıda sıralayacağımız beş temel öge bakımından yeterli olması gerekmektedir. Başka bir deyişle iç kontrol sistemi yukarıda saydığımız hedefler ve birbiriyle etkileşimli beş temel unsurdan meydana gelmiştir (Vijayakumar & Nagaraja, 2012).



Şekil 6: İç Kontrol Sistemi Unsurları
Kaynak : COSO Report, 2013.

Bunlar;

- Kontrol Ortamı,
- Risk değerlendirilmesi,
- Kontrol Faaliyetleri,
- Bilgi ve iletişim,
- İzleme.

Her işletme için bu beş unsur uygulanabilir. Fakat işletmeden işletmeye farklılık gösterebilen şu konular göz önünde bulundurulmalıdır (Erdoğan, 2009: 86-87).

- İşletmenin büyüklüğü,
- İşletmenin örgütsel karakteristik özellikleri,
- İşletmenin faaliyet yapısı,
- İşletmenin faaliyetlerinin çeşitliliği ve karmaşık düzeyi,
- Kanuni zorunluluklar,
- Dışarıdan sağlanacak iç kontrollerle ilgili hizmet kullanımlarının yapısı ve karmaşıklığı.

2.4.1. Kontrol Ortamı

Yönetimin ve çalışanlarının iç kontrol gereksinimi konusundaki tutumu. Kontrol ciddiye alınırsa, bu iç kontrol sisteminin sağlamlığını büyük ölçüde artırır. İşletmenin

işlerini yürütme şeklini ifade eden kontrol ortamı ya da diğer bir deyişle kontrol çevresi, iç kontrolün temel yapı taşıdır. İşletmede iç kontrol sisteminin olumlu ya da olumsuz sonuçlar getirmesi, iç kontrol sürecinin yer aldığı kontrol ortamına bağlıdır. Kontrol ortamı, iç kontrolün diğer faktörlerinin temelini oluşturmaktadır. İç kontrolün gerçekleştirilmesinde en önemli rolü çalışanlar üstlenmektedir. Buna nedenle işletmede çalışanlarının görevlerini ve görevlerinin sınırını çok iyi bilmesi gerekmektedir. İşletmenin kontrol çevresini işletmenin kültürü, yetki ve sorumluluk devri politikaları, etik değer anlayışı, insan kaynaklarının yapısı, yönetim kurulunun sisteme yönelik ilgisi, takibi ve yönlendirmesi gibi konular etkileyen faktörlerdir (Adiloğlu, 2011: 105).

Kontrol ortamının oluşumda aşağıdaki maddelere dikkat edilmesi gerekmektedir (COSO, 2013: 5):

- Dürüstlük ve etik değerlere bağlılık,
- Yönetim kurulunun işletmeden bağımsız olarak iç kontrol sistemini izlemesi,
- Raporlama hiyerarşisinin, yetki ve sorumlulukların sınırlarının belirlenmesi,
- Uzmanlaşmaya önem verilmesi,
- Hesap verebilirliğin güçlendirilmesi.

2.4.2. Risk Değerlendirmesi

En kritik risklerin nerede olduğunu görmek için işi gözden geçirme ve bu riskleri ele almak için kontrol tasarlama sürecidir. Bu değerlendirme, şirketteki değişikliklerin getirdiği yeni riskleri dikkate almak için düzenli olarak yapılmalıdır.

Risk değerlendirmesi işletmenin belirlediği amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyebilecek olan önemli riskleri tespit etme, bunlara uygun karşılıklar verilmesini sağlama sürecidir. Bu nedenle iç kontrol süreci risk odaklı olarak uygulanmalıdır. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörde cari dönemde mevcut olan ve sürekli olarak değişen risk unsurlarının işletme üzerinde nasıl, ne yönde ve ne kadar etkili olabileceğinin belirlenmesi oldukça önemlidir. Buna göre işletme sisteminin zayıf ve güçlü yönlerine ilişkin olarak analiz edilmesi, risk alanlarının belirlenmesi ve kontrol faaliyetlerinin bu alanlarda yoğunlaştırılması gerekmektedir. Riskleri ortadan kaldırma

ya da yok etmek mümkün olamayacağından iç kontrol sisteminin amacı bu risklerin iyi bir şekilde yönetilmesine ve kontrolüne yardımcı olmak ve gerekli tedbirleri almaktır(Sarı, 2013: 96-97).

İşletmelerde etkin çalışması sağlanan bir iç kontrol sistemi olmadığı zaman verimsizliklerin olması kaçınılmaz olduğu gibi aynı zamanda işletmenin finansal raporların hatalı veya yanlış gösterimini ve denetçi açısından da yanlış görüş verme riskini artıracaktır. İşte bu tür risklerin sonuçlarının ne olduğunu öngörmeli, risklere karşı gerekli tedbirleri almalı ve sistematik çalışan bir erken uyarı sistemi kurulmalıdır. Bu sistem işletmenin tüm fonksiyonel birimlerinde oluşturulabileceği gibi, ayrı bir birim olarak da kurulabilir. (Kaval, 2005: 127). Risk değerlendire açısından aşağıdaki dört unsur önem arz etmektedir.

- İşletme hedeflerinin net ve uygun şekilde tespiti,
- İşletme risklerinin tespiti ve analiz edilmesi,
- İşletmede meydana gelebilecek suistimal risklerinin öngörülmesi,
- Önemli değişikliklerden işletmenin etkileme düzeyinin öngörülmesi.

2.4.3. Kontrol Faaliyetleri

Uygun kontrolün yerine getirilmesini ve doğru şekilde çalışmasını sağlamak için muhasebe sistemlerinin, bilgi teknolojisinin ve diğer kaynakların kullanılmasıdır. Örneğin, periyodik olarak stok denetimleri ve sabit varlık denetimleri yapmak için muhasebe sistemleri mevcut olabilir. Ek olarak, kayıp veri riskini en aza indirmek için tesis dışı yedeklemeler yapılabilir (Sarı, 2013: 99-100).

Kontrol faaliyetleri işletme misyon ve amaçlarına ulaşılması sürecinde karşılaşılabilecek risklerle başa çıkabilmek için işletme tarafından kararlaştırılan süreçlerin yerine getirildiğinden emin olmak amacıyla kullanılan politikalardır. İşletme kontrol faaliyetlerini geliştirmek için aşağıdaki ilkelere dikkat etmesi gerekir (Adiloğlu, 2011: 106);

- Görevlerin ayrılığı ilkesi: Bir varlık hareketinin muhasebe kayıtlarına alınmasına kadar olan geçen süreçte oluşacak sorumlulukların birden fazla kişi arasında paylaştırılmasını sağlamak.

- Üst yönetimin performans sonuçlarını aşamalı olarak incelemesi.
- Varlık hareketlerinin izleyeceği sürecin kesin sınırlarla yetkilendirilmiş olması.
- Muhasebe kayıtlarında uygun belgeleme ve proseslerin oluşturulmuş olması.
- Birbirinden bağımsız kontrol noktaları: Bir işin yapılmasından sorumlu olmayan bağımsız kişiler tarafından işlerin belirli periyotlarda takip ve incelemesinin yapılmasıdır.
- Performans göstergelerinin oluşturulması gerekir.

İç kontrol sistemi aslında işletmede birbiriyle uyumlu, birbirlerini destekleyen önlemlerden oluşan bir sistemdir. Bu sistem içinde, tamamen işletmede planlama, uygulama, kontrol, geri bildirim gibi faaliyetlerini yönlendirmeyi amaçlayan, bu sistemleri sürekli kontrol altında tutmaya yönelik sistemler mevcuttur. Bu sistemlerin veya önlemlerin bir kısmı iş süreçlerine bağlı bir şekilde oluşturulmuş ve geliştirilmiş iken, bir kısmı bu iş süreçlerinden bağımsız bir şekilde faaliyet gösterir. Bu faaliyetleri şöyle sıralamak mümkündür (Kaval, 2005: 128);

- Önleyici,
- Saptayıcı,
- Yönlendirici,
- Tamamlayıcı faaliyetler olarak sınıflandırabilir.

Kontrol faaliyetlerinin oluşturulmasında şu hususlar önem arz etmektedir (COSO, 2013: 5);

- Kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi,
- Teknoloji üzerindeki genel kontrollerin belirlenmesi ve geliştirilmesi,
- Kontrol faaliyetlerine ilişkin politika ve prosedürlerin oluşturulması.

2.4.4. Bilgi ve İletişim

Kontrol ile ilgili bilgiler zamanında yönetime iletilmelidir, böylece eksiklikler derhal giderilebilir. İletilen bilgi miktarı, alıcının ihtiyaçlarına uygun olmalıdır. İşletmeler için, önem arz eden bilgilerin elde edilmesini ve ilgililere zamanında ulaştırılmasını sağlayan sistemlerin varlığı, etkin iç kontrol sisteminin vazgeçilmez temel unsurlarından biridir. Bir işletmenin iç kontrol sisteminin merkezi sinir sistemi

bilgi ve iletişimdir. Etkin bir iç kontrol sistemi kurmak ve işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek için bir işletmenin bütün kademelerinde doğru ve güvenilir bilgiye ihtiyaç duyulur. Bilginin üretilmesi kadar ilgili paydaşlarla paylaşılması da çok büyük önem taşıdığından, etkin bir iletişim için, işletmelerde yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarıya ve çapraz iletişim kanallarının da oluşturulmuş olması gerekmektedir. Çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilmesi için iç kontrolle ilgili bilgiler anında bu kanallarla kaydedilmeli, sınıflandırılmalı, anlaşılır mesajlarla çalışanlarla paylaşılmalıdır. Bilgi ve iletişimin oluşturulmasında şu hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (COSO, 2013: 5):

- Faaliyetlerle ilgili kaliteli bilginin temin edilerek kullanılması,
- Hedefler, sorumluluklar vb. bilgilerin kurum çalışanları ile paylaşılması,
- Kurum dışı ilgili taraflarla iletişim kurulması.

2.4.5. İzleme

İç kontrolün düzgün çalışıp çalışmadığını incelemek ve değerlendirmek için yönetim tarafından kullanılan süreçler kümesidir. İdeal olarak, yönetim kontrol hatalarını tespit edebilmeli ve kontrol ortamını iyileştirmek için ayarlamalar yapabilmelidir. İç kontrol faaliyetinin belirli zaman aralıkları ile kalitesinin, kontrollerin tasarımı ve işleyişinin ve alınması gereken önlemlerin değerlendirilmesinden oluşan bir süreçtir. İşletmeler iç kontrol sistemlerini yılda en az bir kere izlemeli ve değerlendirmelidir. Yani iç kontrolün kalitesinin belirlenmesi için izlenmesi şarttır.

İzleme faaliyetlerinin oluşumunda şu iki husus önemlidir (COSO, 2013: 5).

- Sürekli ve özel değerlendirmeler yapılması,
- Eksikliklerin değerlendirilmesi ve ilgili taraflara bilgilerin verilmesi.

Hile riskini azaltmak için hangi adımları atabileceğinize karar vermeden önce, süreç risk faktörlerinin değerlendirilmesi ile başlar. Bir iç kontrol sistemi, bir şirketteki yönetici ve çalışan hilelerine karşı koruma sağlar ve yönetim bütünlüğü, çalışanların yeterliliği, kayıt tutma, ayırık görevler ve diğer sistem korumalarına odaklanır(Sarı, 2013: 104-105).

İşletmenizdeki yöneticilerin ahlaki karakteri işyerinin genel tonunu belirler, ancak iş yapmanın doğru yolunun beklentilerini bildirmek için özel prosedürler gerekir. Yönetimin bütünlüğü çalışanlara çalışan el kitapları ve prosedür kılavuzları aracılığıyla iletilir. Bu aynı yayınlar ayrıca çalışanlara şirket politikaları ve beklenen davranışlar hakkında gerekli eğitimleri de sağlar. Ancak, yönetimin finansal güvenlik ve hileden kaçınma ile ilgili politikaları uygulaması, bir kuruluşun başarılı bir iç kontrol sistemine bağlılığının temel göstergesidir.

Yetkili personeli işe almak ve elde tutmak, bir işletmenin tutarlılığını sağlayarak muhasebe işlemlerini yıldan yıla doğru şekilde kaydetmesine yardımcı olur. Örneğin, iyi eğitilmiş bir muhasebeci, masum hatalar olabilecek ya da hile görünümüne sahip olabilecek yanlış girişler yapabilir. Her iki durumda da, mümkün olduğunda yanlış girişlerden kaçınılmalıdır.

Çalışanların elde tutulması, finansal kayıtların karşılaştırılabilirliğini yıldan yıla arttırmaktadır. Ayrıca, bir denetçinin, organizasyon personelinin güvenilirliğini gözlemledikçe, temel muhasebe kayıtlarına olan güveni artar. Bu da bir denetçinin, işletmenin finansal tablolarındaki önemli bir yanlışlık riskiyle ilgili değerlendirmesini azaltır.

Görevlerin doğru şekilde ayrılması, iç kontrolün kritik bir bileşenidir, çünkü hata riskini ve uygun olmayan eylemleri azaltır. Etkili bir sistem yetkili, muhasebe ve gözetim işlevlerini birbirinden ayırır. Örneğin, bir çalışan gelen postaları açar, ikincisi günlük makbuzlar için depozito fişleri hazırlarken, üçüncü bir bankada makbuzları yatırır. Bu tür görev ayrımı, herhangi bir çalışanın gelen fonları yanlış kullanma fırsatını önler.

Uygun kayıtların tutulması, her bir ticari işlem için belgelerin mevcut olmasını sağlar. Kayıt yönetimi, somut veya elektronik kayıtları saklamayı, korumayı ve nihayetinde imha etmeyi içerir. Sistem fazlalığı önemlidir; uygun yedekleme, bir çalışanın veya yöneticilerin, temel muhasebe kayıtlarında hayali işlemler oluşturmalarını önler. İyi bir kayıt yönetimi programı işletme maliyetlerini düşürür, verimliliği artırır ve dava riskini en aza indirir.

Güvenlik önlemleri, yetkisiz personelin değerli şirket varlıklarına erişmesini önler. Güvenlik önlemleri, kapılardaki kilitler gibi fiziksel veya bilgisayar yazılımı

şifreleri gibi maddi olmayan ve bir kuruluşun iç kontrol sisteminin gerekli bir özelliğidir. Birçok işletme sahibi, envanteri, parayı ve sarf malzemelerini içgüdüsel olarak korur. Ancak, boş çekler, şirket antetli kağıdı ve imza pulları, korunmayı gerektiren ancak genellikle göz ardı edilen öğelerdir.

2.5. İÇ KONTROL SİSTEMİ KURULMASINDA GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURULMASI GEREKEN FAKTÖRLER

Muhasebe ve denetimde tanımlandığı şekilde iç kontrol, bir kuruluşun operasyonel etkinlik ve verimlilik, güvenilir finansal raporlama ve yasalara, düzenlemelere ve politikalara uyuma yönelik hedeflerine ulaşılmasını sağlama sürecidir. Geniş kapsamlı bir konsept olan iç kontrol, bir organizasyon için riskleri kontrol eden her şeyi içerir. Bir kuruluşun kaynaklarını yönlendiren, izleyen ve ölçen bir araçtır. Hem fiziki (örneğin makine ve mülk) hem de maddi olmayan (örn. Ticari markalar gibi itibar veya fikri mülkiyet gibi) hile tespitinde ve önlenmesinde ve kuruluşun kaynaklarını korumada önemli bir rol oynar (Brierley, El-Nafabi, & Gwilliam, 2001).

Örgütsel düzeyde, iç kontrol hedefleri, finansal raporlamanın güvenilirliği, operasyonel veya stratejik hedeflere ulaşma konusunda zamanında geri bildirim ve kanun ve yönetmeliklere uyum ile ilgilidir. Belirli bir işlem düzeyinde, iç kontrol belirli bir amaca ulaşmak için atılan eylemleri ifade eder (örneğin, kuruluşun üçüncü taraflara ödemelerinin nasıl yapılacağı geçerli hizmetler için yapıldığından nasıl emin olunur.) İç kontrol prosedürleri süreç değişkenliğini azaltır ve daha öngörülebilir sonuçlara yol açar.

İç kontrol, hilenin önlenmesi ve tespitinde önemli bir rol oynamaktadır. Sarbanes-Oxley Yasası uyarınca, şirketlerin hile riski değerlendirmesi yapması ve ilgili kontrolü değerlendirmesi gerekmektedir. Bu genellikle hırsızlık veya zararın olabileceği senaryoların belirlenmesini ve mevcut kontrol prosedürlerinin riski kabul edilebilir bir düzeye kadar etkili bir şekilde yönetip yönetmediğini belirlemeyi içerir.

Bir işletme operasyonunun daha etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak için kontrol değerlendirilebilir ve geliştirilebilir. Örneğin, doğada manuel olan kontrolü otomatik hale getirme, maliyet tasarrufu sağlayabilir ve işlem işletmeyi

iyileştirebilir. İç kontrol sistemi yöneticiler tarafından yalnızca sahtekârlığı önlemenin ve yasalara ve düzenlemelere uymanın bir yolu olarak düşünülürse, önemli bir fırsat kaçırılabilir. İç kontrol, özellikle etkinlik ve verimlilik açısından işletmeleri sistematik olarak geliştirmek için de kullanılabilir.

Etkili bir iç kontrol yapısı , bir şirketin organizasyon planını ve gerçekleştirdiği tüm prosedürleri ve eylemleri içerir:

- Varlıklarını hırsızlığa ve israfa karşı korumak,
- Şirket politikalarına ve federal yasalara uyumu sağlamak,
- Verimli operasyonları teşvik etmek için tüm personelin performansını değerlendirmek,
- Doğru ve güvenilir işletim verileri ve muhasebe raporları sağlamak.

Etkili bir iç kontrol yapısının temel prosedürlerini ve eylemlerini incelerken, küçük şirketlerin bile bazı iç kontrol önlemlerini kullanmaktan yararlanabileceğini unutmayın. Hırsızlığı ve israfı önlemek, iç kontrolün yalnızca bir parçasıdır.

Genel anlamda, iç kontrolün amacı bir işletmenin verimli işlemlerini sağlamak, böylece işletmenin hedeflerine etkili bir şekilde ulaşmasını sağlamaktır.

Şirketler, varlıklarını (1) çalışan görevlerini ayırarak, (2) her bir çalışana belirli görevler atayarak, (3) çalışan iş görevlerini döndürerek ve (4) mekanik cihazlar kullanarak korurlar.

İç kontrol, bir organizasyondaki tüm üyelerin genel sorumluluğudur. Ancak, aşağıdaki üç grubun iç kontrol yapısına ilişkin özel sorumlulukları vardır. Bunlar;

1- Yönetim; etkili bir iç kontrol yapısının kurulması ve sürdürülmesinde nihai sorumluluğa sahiptir. Liderlik ve örnek yoluyla, yönetim şirket içinde etik davranış ve bütünlük sergiler.

2- Yönetim kurulu; yönetime rehberlik eder. Yönetim kurulu üyeleri şirketin fonksiyonları hakkında bilgi sahibi oldukları için, dürüst olmayan amaçlar için bazı kontrol prosedürlerini geçersiz kılmaya çalışan yöneticilerden şirketin korunmasına yardımcı olurlar. Genellikle, şirketin iç denetçilerine erişimi olan etkin bir kurul bu tür hileleri keşfedebilir.

3- Kuruluş İçindeki Denetçiler; iç kontrol yapısının etkinliğini değerlendirir ve şirket politika ve prosedürlerine uyulup uyulmadığını belirler. Tüm alışanlar, i kontrol yapısının etkili bir şekilde çalışmasını sağlayan iletişim ağının bir parçasıdır.

Bilgisayarlı finansal kayıtlar, görevlerin ayrılması ve manuel muhasebe sistemi olarak erişim üzerindeki kontrolün aynı iç kontrol ilkelerini gerektirir. Tam kontrol adımları, bir şirketin ana bilgisayarları ve mini bilgisayarları veya mikro bilgisayarları kullanıp kullanmadığına bağlıdır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MADEN İŞLETMELERİNDE HİLE RİSKİ : BİR MADEN İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

Bu bölümde Bilecik’te madencilik sektöründe aktif olarak faaliyet gösteren bir şirketin iç kontrol yapısı ve şirket içi hile riskleri esas alınarak, bu şirkette çalışan personele mülakat çalışması gerçekleştirilmektedir. Ayrıca madencilik sektörünün ve ilgili şirketinin SWOT analizi yapılmaktadır. Yapılan SWOT analizi ile mülakat sonuçları karşılaştırmaktadır. Bu bölümde uygulama alanı çalışma ile benzer çalışmaların literatür taramalarına yer verilmektedir.

3.1.LİTERATÜR

Aşağıda çalışma konusu ile benzer özellik gösteren çalışmalara yer verilerek araştırma konusu ile ilgili yapılmış olan çalışmalar kısaca değerlendirilmiş ve araştırmacılara konunun literatürdeki önemi belirtilmeye çalışılmıştır.

Kılınçaslan (2017), çalışmasında Zonguldak ilinde faaliyet gösteren üretim işletmelerine bir anket uygulamıştır. Muhasebe ile ilgili tespit edilen hata ve hilelerin önlenmesinde etkin bir yöntem olan iç kontrol sisteminin işletmelerde oluşturulup oluşturulmadığını belirlemeye çalışılmıştır. Araştırmada ayrıca işletmelerde tespit edilen iç kontrol sistemi eksikliklerinin nasıl ortadan kaldırılacağına ilişkin tavsiyelerde bulunulmuştur. İşletmelerde barkod sistemi kullanımı ile ilgili üretim departmanına hammadde ve yarı mamullerin giriş ve çıkışlarında eksiklikler tespit edilmiştir. Ayrıca, bu incelenen üretim işletmelerinde ortaya çıkabilecek denetim risklerini sürekli olarak kontrol eden bir yapının eksik olduğu tespit edilmiştir. İşletme binalarında varlıkların fiziki olarak korunmasına yönelik yangın alarmı ve su püskürtme sistemi bulunması hususları eksiktir. Raporlama ve kontrol faaliyetleri, varlıkların sayım periyodları hususlarında da yine eksiklikler olduğunun gözlemlendiği belirtilmektedir.

Bayrak (2017), çalışmasında, perakende marketçilik sektöründeki hile riski ile ilgili gelişmeleri ve sonuçlarını ortaya koymaya çalışmıştır. Bu tez çalışmasının temel

amacı; perakende marketçilik sektöründe hile riskinin ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Küçük bir risk gibi görünen olayların bile ileride doğabilecek olumsuz sonuçlara yol açabileceği belirtilmiştir. Çalışmada uygulama olarak anket ve şirket yetkilileri ile mülakat yapılarak risk raporlamalarına yer verilmiştir. Çalışmada işletmelerde ortamlar yaratıldığı müddetçe işletmelerde ve perakende marketçilik sektöründe riskler ve hile riskinin kaçınılmaz olacağı belirtilmiştir. Çalışmada perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin departmanlarına göre karşılaşılabilecekleri hile riskleri ayrı ayrı belirtilmektedir.

Bayraktaroğlu (2016), çalışmasında Batı Akdeniz Bölgesi Organize Sanayi Bölgelerinde Antalya, Isparta, ve Burdur illerinde faaliyet gösteren, muhasebe iç denetim sistemine sahip 87 işletme üzerinde yüz yüze anket uygulaması ile muhasebe etkin muhasebe iç denetimi sayesinde hata ve hilelerinin önlenebilirlik düzeyi araştırılmıştır. Çalışmada iyi bir iç denetim sistemi ve iyi oluşturulmuş iç kontrol sistemiyle birlikte işletmelerde karşılaşılmaması muhtemel olan hatalı ve hileli muhasebe işlemlerinin azaltılmasına olumlu yönde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Koyutürk, (2015) tez çalışmasında, bir hastane işletmesinde yapılan hileleri incelemiştir. ABC Hastanesinde gerçekleşen hile eylemleri hakkında bilgi edinebilmek için gözlem ve soruşturma tekniklerinden yararlanılmıştır. İşletme sahibinin ve personelin verdiği bilgiler doğrultusunda araştırma yapılmıştır. İnsan kaynakları, iç denetim birimi yöneticileri, bilgi teknolojileri ve muhasebe departmanı ile görüşülerek hile tespiti araştırması yapılmıştır. İlgililerin verdikleri cevaplar doğrultusunda gerçekleşmiş olan hileler ile potansiyel hileler tespit edilmiştir. ABC Hastanesi'nde bu araştırma 01.01.2008-30.04.2012 dönemine gerçekleştirilmiş olup, hastanede birçok hile vakası tespit edilmiş ve açıklanmıştır. Tespit edilen hilelerin önlenmesi için yapılması gerekenler belirtilmiştir.

Erzurum (2014), tez çalışmasında sağlık sektöründe faaliyet gösteren özel hastanelerin işletilmesinde hastane işletmeleri bünyesinde muhasebe sisteminin denetimi ve risk odaklı denetim planlaması ile kontrolü hakkında bilgiler verilmiştir. SWOT analizi uygulanarak Türkiye'de sağlık hizmetlerinin durumu analiz edilmiştir. Sektörün güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymaya çalışılmıştır. Ayrıca özel hastanenin hissedarları ile yapılan anket ile hissedarların sektör bilgisi ve gelecek ile ilgili beklentileri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Güneş (2014), tez çalışmasında hastane işletmelerinde hile riski konusunu çalışmıştır. Çalışmada hastane işletmelerinde hile riskine gereken önemin verilip verilmediğinin değerlendirilmiştir. Çalışmada gözlem ve soruşturma tekniklerinden yararlanılmıştır. Ayrıca ihbar hatlarına gelen bilgiler değerlendirilmiştir. Özel bir hastaneden 160 personel, kamu hastanesinden ise 218 personel ile görüşme yapılmıştır. Bu hastanelerde hile risklerine karşı alınan tedbirlerle ilgili olarak, bilgi teknolojileri, insan kaynakları, iç denetim birimi ve eğitim yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Hastane işletmelerinde iç kontrol sistemi politika ve prosedürlerinin uygulanması, işletme etik kurallarının geliştirilmesi, dürüst çalışanların işe alınması, ihbar hatlarının kurulması, çalışanlara hile konulu eğitimler verilmesi, işletmede olabilecek hile riskinin sürekli değerlendirilmesi yönünde olabilecek riskler hakkında durum tespiti yapılmıştır.

Yıldız ve Baskan (2014) BİST şirketleri üzerine bir anket araştırması yapmışlardır. Çalışmalarında, 1187 firma üzerinde gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda muhasebe hileleri finansal tablolardaki hileler, varlıkların kötüye kullanılması ve haksız edinim olmak üzere muhasebe hilelerinin önlenmesinde kullanılan araçları üç kısımda ayırmıştır. Böylelikle muhasebe hilelerinin önlenmesinde denetim birimlerinin en fazla kullanıldığı hile grupları ortaya konmaya çalışılmıştır.

Göçgüner (2013) tez çalışmasında tekstil sektöründe hile riskini değerlendirmek üzere 2 tekstil firması üzerinde mülakat uygulaması yapmıştır. Çalışmada sektöre yönelik olarak hazırlanmış olan sorular birim departman personellerine ve departman yöneticilerine sorularak cevap alınmaya çalışılmaktadır. Tekstil sektöründe yürütülmekte olan kontrollerin yeterli seviyede olmadığı sonucuna varılmıştır. Hile riskinin önlenmesi veya ortaya çıkarılmasında önemli bir rol üstlenen iç kontrol ve kurumsal yönetim ilkelerinin işletmeler tarafından uygulanmaya başlanması ve bu yolla işletmelerinde hile riskinin önlenmesi önerilmiştir.

Hatunoğlu ve arkadaşları (2012), çalışmalarında bir anket uygulaması vasıtasıyla işletmelerde iç kontrol sisteminin önemi ve hata ile hileleri önlemedeki etkisi araştırılmıştır. Türkiye'nin çeşitli coğrafi bölgelerindeki 8 ilde yer alan organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren ve iç kontrol sistemine sahip olduğu belirtilen 45 işletme üzerinde anket gerçekleştirilmiştir. Veriler istatistiki yöntemler ile analiz edilmiştir. Çalışmanın sonunda işletmelerde etkin bir iç kontrol sisteminin varlığının işletmede

karşılaşılması muhtemel hatalı ve hileli işlemlerin azaltılmasında önemli bir etkisi olduğu belirtilmiştir.

Dalğar (2012) çalışmasının amacı; işletmelerde en çok hile ve hatanın gerçekleştirildiği muhasebe departmanlarında hata ve hilelerin önlenmesine yönelik bir iç kontrol sisteminin nasıl oluşturulabileceğini açıklamaktır. Ayrıca kendi iç kontrol yapılarını kurmak isteyen işletmelere genel anlamda rehberlik edecek uygulamaya dönük bilgiler verebilmektir. Çalışmada büyük ölçekli bir üretim işletmesinin kasa, banka, çek/senet, fatura, cari hesap takip, tahsilat ve ödeme işlemlerinin gerçekleştirildiği muhasebe departmanında olası hata ve hileleri önlemeye yönelik gerçekleştirmiş olduğu iç kontrol sistemi kurma çalışmaları birebir görüşme ve gözlem yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Sonuç olarak işletmelerde oluşturulan iç kontrol sistemleri, işletmenin kendi doğasına uygun bir yapıda üst yönetim tarafından tasarlanması ve sürekliliğinin sağlanması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca başlangıçta öngörülemeyen veya zamanla değişen yapı sebebiyle ortaya çıkan risklerin sürekli olarak tespit edilerek bu riskleri önleyecek yeni düzenlemeler yapılması gerektiği belirtilmiştir.

Adiloğlu (2010) doktora tezi çalışmasında, işletmelerde iç denetim faaliyetlerine yardımcı olmak amacıyla, iç kontrol prosedürleri oluşturularak bir üretim işletmesinin iç kontrol faaliyetlerinin değerlendirilmesi için uygulanmıştır. Uygulama sonucunda elde edilen bulgular yorumlanarak üretim işletmelerinin iç kontrol faaliyetleri ile ilgili sorunlar ortaya konmuş ve önerilerde bulunulmuştur.

Ayyayla (2010), çalışmasında işletmelerin, bu karmaşık ekonomik zeminde bulundukları sektörlerde rekabet gücü bulabilmesi için yapısını kurumsal düzeyde düzenlemesi gerektiğini belirtmektedir. Kâr hedefleri ve misyonları gereği işletmelerin iç kontrol sistemlerini sürekli etkin kılmak zorunda olduğu belirtilmiştir. İşletmeler etkin iç kontrol sistemine kayıtsız kalırlarsa üst yönetimden başlayarak, paydaşlarına sunulan finansal raporlamalarda olası hata ve hilelere maruz kalınacağı belirtilmiştir. Bu durumun kısa vadede işletmeleri iş ve zaman, uzun vadede ise itibar kaybına uğratarak sektörde bulunduğu pozisyonu kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya getireceği belirtilmektedir.

Koca (2010), çalışmasında muhasebe denetimi, iç kontrol sistemi ve muhasebe hata ve hileleri konularına değinmektedir. Ayrıca muhasebe sistemi içerisinde karşılaşılan hata ve hilelerin önlenmesi veya en aza indirilmesi için işletmelerde etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması gerekliliği konularına değinilmektedir. Çalışmasında iç kontrol sisteminin önemine yönelik bir anket çalışması uygulamış, sonuç olarak etkin bir iç kontrol sisteminin işletme için önemli olduğu sonucuna vurgu yapılmıştır.

3.2. MADEN İŞLETMELERİ ÖZELLİKLERİ

Endüstriyel anlamda kolayca cilâlanarak kolayca parlatılan taşlara mermer denilmektedir. Türkiye’de yaklaşık 2000 yıldır doğal taş işletme ve mermerciliğin varlığı kanıtlamaktadır (Kırmacı, 2017).

Dünya’da doğal taşların yapı ve dekorasyon malzemesi olarak da kullanılmaya başlanması ile doğal taş üretimi de artırmıştır. İnşaat malzemelerinin doğal taştan yapılmış olanları mimarlar ve dekoratörler tarafından daha fazla tercih edilmeye başlamıştır. Doğal taş fiyatlarının diğer ham maddele girdilerine bakarak daha ucuz olması Dünya’daki doğal taş tüketiminin daha da artmasına neden olmaktadır.

Türkiye toplam 13,9 milyar ton tahmini mermer rezervine sahiptir. Ülkemiz yeraltı mermer rezervlerinin Dünya rezervleri içerisinde yaklaşık %40’ını oluşturduğu tahmin edilmektedir. Ülkemizde 120’nin üzerinde değişik renk ve desende mermer rezervi bulunmaktadır (Ketin, 1984:13).

Tablo 3: İllere Göre Mermer Ocakları Sayısı

İller	Mermer Ocakları Oranı(%)
Balıkesir	27,00
Afyon	23,60
Bilecik	11,14
Denizli	7,58
Bursa	6,92
Muğla	6,40
Eskişehir	4,03
Uşak	2,37
Kırklareli	1,90
Kırşehir	1,18

Kaynak: Çetin, 2003:246.

Ülkemizde en fazla mermer rezervi %27 oran ile Balıkesir ilinde bulunmaktadır. %11,14 ile Bilecik üçüncü sırada yer almaktadır.

Tablo 4: Dünya’da Mermer Üretimi (2017)

Ülke	Mermer Üretimi (Ton)
Çin	11.000.000
İtalya	8.700.000
İspanya	4.500.000
Hindistan	4.500.000
Brezilya	2.000.000
G. Kore	2.000.000
Türkiye	1.660.500

Kaynak: Çetin, 2003:248.

Mermer rezervi ve üretimi yönünden ülkemiz Dünyanın zengin ülkeleri arasında yer almaktadır. Tablo 4’te görüldüğü gibi Türkiye üretim bakımından 7., ihracat bakımından da 8. sıradadır. Türkiye mermercilik sektöründe 563 adet mermer işleme atölyesi bulunmaktadır. Bu atölyelerde toplam 5968 kişi çalışmakta ve bunlardan 1021 kişi devlet sektöründe, 4947 kişi ise özel sektörde çalışmaktadır (Çetin, 2003: 248).

3.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, günümüz rekabet ortamında oldukça büyüyen madencilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin iç kontrol yapısına ve hile risklerine karşı verilen önemin belirlenmesi, muhasebe departmanı ve diğer departmanlar ayrı ayrı değerlendirilerek hile risklerinin irdelenmesidir. Madencilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin iç kontrol yapısının izin alınan bir maden firması bazında araştırılarak; gerçekleştirilecek öncelikli hile risklerinin neler olabileceğinin belirlenmesidir.

3.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yapılan son çalışmalarda işletmelerde hile riski konusunun Dünya’da ve Türkiye’de öneminin giderek arttığı görülmektedir. Sektörel farklılıklardan dolayı işletmelerde ortaya çıkabilecek hile risklerinin farklılaşabileceği ve bu nedenle işletmelerin iç kontrol yapısı ve hile riski konusunun sektörel bazda incelenmesi gereği ayrıca önem kazanmaya başlamıştır. Literatür incelemesi sonucunda Türkiye’de özellikle hastane işletmeleri ve perakende market işletmeleri gibi alanlarda hile riski konusu üzerine çalışmaların olduğu görülmekle birlikte madencilik sektörü üzerine hile riski konusunda araştırma yapılmadığı tespit edilmiştir.

3.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmada uygulama yapmak için maden işletmesi olarak faaliyet gösteren birkaç işletme ile görüşme yapılmakla birlikte, araştırma konusunun işletmelerin kendi işletmelerinde hile riskleri ve işletme iç kontrol yapısı ile ilgili olarak yapılacağı belirtildiğinde işletme yetkilileri işletmelerinde hilenin veya hataların olamadığı ve olamayacağı, kameralar ile işletmelerinin kontrol edildiği ve bunun gibi nedenler belirtilerek işletmelerinde araştırma yapılmasına izin verilmemiştir.

Araştırmada uygulama yapılmasına izin veren XYZ Firması’nda ise işletmenin işlerindeki yoğunlukları nedeni ile 11(on bir) iş günü mülakat ve inceleme yapılabilmektedir. Araştırma 2019 yılı içerisinde farklı tarihlerde verilen randevularda

yapılmıştır. XYZ İşletmesi üretim departmanı, insan kaynakları departmanı, üst yönetim departmanı ve de özellikle muhasebe departmanı ile müsait olunan zamanlarda detaylı olarak görüşülmüştür. Fakat pazarlama ve satış departmanı ile iş yoğunlukları nedeni ile diğer departmanlara göre daha az görüşme saati yapılabilmektedir.

Mülakat sorularına verilen cevaplar, katılımcıların algılamasına ve isteklerine göre sınırlı kalmıştır. Cevaplama sırasında baskı unsurları nedeni ile eksik ya da yanlış cevaplama olasılığı vardır. Mülakat sorularına verilen cevaplarda, katılımcıların algı eşiği, istihdam korkuları ve cevaplar sonucunda itibar zedelenmesi korkuları gibi nedenler sebebi ile farklı cevaplamalar olması olasılığı bulunabilir.

3.6. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın evrenini Bilecik Ticaret ve Sanayi Odası Madencilik ve Taş Ocakçılığı'na kayıtlı maden işletmeleri oluşturmakla birlikte uygulama 1 firmada gerçekleştirileceği için uygulama yapmaya istekli bir firma olan Bilecik İli'nde faaliyet gösteren ticari anlamda büyük maden işletmelerinden bir tanesi ile uygulama gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın yöntemi mülakattır. Mülakatta sorulan soruların bir kısmı Adiloğlu'nun (2010) çalışmasında üretim işletmesi için hazırladığı sorulardan derlenmiş, bir kısmı da maden işletmeleri için tarafımızca düzenlenmiştir. Araştırma yönteminde, uygulama yapılacak madencilik sektöründeki işletmelerin karşı karşıya kaldığı hileler hakkında ve iç kontrol sistemi hakkında bilgi edinebilmek amacı ile gözlem ve tahkikat tekniklerinden yararlanılmıştır. Firmanın muhasebe departmanı, üretim departmanı, pazarlama ve satış departmanı, insan kaynakları departmanı ve üst yönetim departmanlarına ulaşılarak anket formları iletilmiş ve yüz yüze görüşmeler yapılarak ulaştırılan anketlerin dönüşümleri sağlanmıştır. Ayrıca araştırmada SWOT analizi yapılarak hem araştırmaya konu olan ildeki madencilik sektörü hem de "XYZ" Şirketi'nin güçlü, zayıf yönleri ve sektördeki fırsatlar ve tehditler araştırılmıştır.

3.7. UYGULAMA YAPILAN FİRMANIN TANITIMI

XYZ Maden Mermer Ocaklığı ve Doğaltaş İşletmesi tek kişi tarafından 2012 yılında Bilecik merkezli olarak kurulmuştur. Kurulum aşamasındaki sermayesi 2.900.000 TL'dir. Başta Bilecik Beji (Sofita Beji) olmak üzere, dekorasyon ve inşaat işlerinde kullanılan bütün doğal taşları üretmek ve ulusal ve uluslararası piyasada ticaret yapmak amacıyla kazanç elde etmek için kurulmuştur. İşletme 1 adet mermer ocağına sahiptir ve mermer ocağı Bilecik ilindedir. İşletme faaliyetine 2013 yılının Ocak ayında başlamıştır. XYZ Firması Sofita Beji mermeri üretmektedir. Bu mermer farklı bir ışık alımına ve çok özel damarlara sahiptir. İşletme yurt içi satışlarında ülkenin dört bir yanına malzeme tedariki sağlarken, yurtdışındaki satışlarını ise; Singapur, Amerika, Yunanistan, Arjantin, İspanya, Endonezya, İsrail, Çin, Ukrayna, Arnavutluk, Japonya, Hindistan v.b. ülkelere ihraç yapmaktadır. XYZ işletmesi 2016 yılından bugüne yurt içi satış yapmamaktadır. Son 3 senedir sadece ihracat yapan işletme, 2018 yılı baz alındığında ihracatlarının yüzde altmış yedi (67)'sini Hindistan'a ve yüzde otuz üç (33)'ünü Çin'e yapmaktadır.

2019 yılı itibariyle aktif olarak; 3 üst yönetim departmanı çalışanı, 2 muhasebe departmanı çalışanı, 2 insan kaynakları bölümü çalışanı, 5 pazarlama ve satış bölümü çalışanı ve 57 üretim bölümü çalışanı ile 69 çalışanına iş imkânı sağlamaktadır.

Tablo 5: XYZ İşletmesi Çalışan Dağılımı ve Sayısı

ÇALIŞAN DAĞILIMI	ÇALIŞAN SAYISI
ÜST YÖNETİM	3
MUHASEBE BÖLÜMÜ	2
PAZARLAMA VE SATIŞ BÖLÜMÜ	5
ÜRETİM BÖLÜMÜ	57
İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ	2
TOPLAM	69

XYZ İşletmesi faaliyete başladığı yıldan başlayarak çalışan sayıları şu şekilde değişkenlik göstermiştir; 2013 yılında 41 çalışanı, 2014 yılında 48 çalışanı, 2015 yılında 53, 2016 yılında 55, 2017 yılında 67 ve son olarak 2018 yılında 69 çalışanı ile hizmet

vermeye devam etmektedir. XYZ İşletmesi kuruluşundan bugüne çalışma yıllarına bağlı çalışan sayıları Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6: XYZ Firması Yıllara Göre Çalışan Sayısı

ÇALIŞMA YILI	ÇALIŞAN SAYISI
2018	69
2017	67
2016	55
2015	53
2014	48
2013	41

“XYZ” İşletmesi çalışanlarının eğitim durumu ise şu şekildedir; 1 yüksek lisans mezunu, 4 lisans mezunu, 2 ön lisans mezunu, 25 lise mezunu ve 37 ilköğretim mezunu vardır.

Tablo 7: XYZ İşletmesi Eğitim Durumu ve Çalışan Sayısı

EĞİTİM DURUMU	ÇALIŞAN SAYISI
Yüksek Lisans	1
Lisans	4
Ön Lisans	2
Lise	25
İlköğretim	37

İşletmede 2 kadın çalışan ve 67 erkek çalışan vardır. XYZ İşletmesi 2013 yılından 2018 yılına kurumlar vergisi açısından Bilecik İli’nde 3 yıl üst üste vergi rekortmeni listesine girmeyi başarmıştır. İşletme yıllara dayalı çalışan sayıları ve yıllara dayalı cirolar ele alındığında işletme yükseliştedir. İşletmenin 2018 yılı yıllık cirosu 7.100.000 TL ve 2019 yılı ilk çeyreği itibariyle sermayesi 7.500.000 TL’dir. İşletme halen daha büyüme evresindedir. İşletmenin imza yetkileri, görev tanımları ve görev yetkilendirmeleri net olarak yazılı bir biçimde herhangi bir alanda yıllık veya süreli olarak belirtilmemiştir. XYZ İşletmesi’nin organizasyon şeması vardır. İşletmenin

organizasyon şeması olmasına karşın herhangi bir organizasyon el kitabı bulunmamaktadır. İşletme çalışanlarının iş tanımları çerçevesinde çalışanlar görev ve yetkileri bildirilmiştir. Bazı çalışanlar hariç çalışanların görev tanımlarına uygun alanlarda çalışmaları sağlanmaktadır.

3.8. UYGULAMA

XYZ İşletmesi'nde "Üst Yönetim" departmanına yapılan iç kontrol anket soruları ve verilen cevapları Tablo 8'deki gibidir:



Tablo 8: Üst Yönetim Departmanı İç Kontrol Anket Soruları ve Cevapları

ÜST YÖNETİM İÇ KONTROL ANKET SORULARI (Evet/Hayır)							
		1.Yönetici		2.Yönetici		3.Yönetici	
		E	H	E	H	E	H
1	İşletme yönetim ve faaliyetlere ilişkin kararlar birkaç kişi tarafından mı alınmaktadır?	X		X		X	
2	İşletme ile ilgili tespit edilen riskler dikkatli bir şekilde göz önüne alınmakta ve kontrol edilmekte midir?	X		X		X	
3	Yönetim işletmede yaşanan önemli hatalarda finansal tabloları düzeltmekte istekli midir?	X		X		X	
4	İç kontrol sistemine olması gerektiği kadar özen gösterilmekte midir?		X	X			X
5	Düzenli olarak yönetim kurulu toplantıları yapıp, karar defteri de zamanında hazırlanmakta mıdır?	X		X		X	
6	İşletmedeki yetki ve sorumluluk düzeyleri açıkça tanımlanmakta mıdır?	X		X		X	
7	İşlemlerin yürütülmesine ilişkin prosedürler üst yönetim düzeylerince yeterli derecede oluşturulmakta mıdır?	X		X		X	
8	Yetki devrinin yapıldığı faaliyetler için yeterli gözetim ve kontrol var mıdır?	X		X			X
9	İşlemlerin yürütülmesine ve görevlerin belirlenmesine ilişkin politikalar oluşturulmuş ve personel bu konuda bilgilendirilmiş midir?	X		X		X	
10	Kurumsal hedeflere, işletme fonksiyonlarına ve kanunlara uygun olarak yetki ve sorumlulukların devri oluşturulmuş mudur?	X		X		X	
11	İş tanımları ve sorumluluklar, personele duyurulmuş mudur?	X		X			X
12	Yönetim; bütçe, kar ve diğer finansal ve faaliyet hedeflerini belirlemiş midir?		X	X		X	
13	Planlama ve raporlama sistemleri, planlanan sonuçlardan sapmaları belirliyor mu?	X			X		X
14	Yönetim; firma ilgili kayıtlara, ve belge ve varlıklara izinsiz erişimi önlemek için prosedürler kabul etmiş midir?	X			X		X
15	İşletme iç kontrol prosedürlerine sahip midir?		X		X	X	
16	İç denetim fonksiyonu denetlediği faaliyetlerin yöneticilerinden bağımsız mıdır?		X		X		X
17	Personel görevlerini yerine getirecek düzeyde eğitim ve deneyime sahip midir?		X	X		X	
18	Personelin devir hızı oldukça düşük müdür?		X		X		X
19	Çalışanların şikayetlerinin değerlendirilmesi ve iki taraf arasında fikir birliği sağlamada yardımcı olunmaktadır.		X	X		X	
20	Personelin memnuniyetsizliği ile ilgili her türlü sıkıntıları sezinlemeyi sağlayacak bir gözle incelenmektedir.						
21	Çalışanlar, bireysel ya da toplu olarak işverenin iznini almaksızın sendikayla ilgili her türlü haklara sahiptir.		X	X			

XYZ İşletmesi'nde üst yönetim bölümünde çalışan; şirket sahibi, işletme genel müdürü ve işletme genel müdür yardımcısı dâhil olmak üzere 3 kişiye sorular yöneltilmiş ve gerekli dönüşler alınmıştır. Ayrıca 3 çalışana da farklı günlerde ayrı ayrı odalarda mülakat yapılmış olup yüz yüze görüşülmüştür. Bu bağlamda mülakat sonrası şu konular ortaya çıkmıştır;

- XYZ işletmesi iç denetim ve iç kontrol fonksiyonlarına önem göstermelidir.
- Yetkisiz erişim ile ilgili bir takım prosedürler ele alınmalıdır.
- İş tanımları ve sorumluluklar tekrardan incelenmelidir.
- Planlama ve raporlama sistemleri geliştirilmelidir.
- Kalifiye personel bulmakta insan kaynakları iyi çalışmalıdır.
- Yeteri kadar kontrol ve gözetim yapılmamaktadır.
- İşletme büyüklüğü ele alındığında örgüt yapısı ve organizasyon şeması işletmeyi karmaşıklığa sürüklemiştir.
- İşletme çalışanlarına görevleri doğrultusunda gerekli eğitimleri vermelidir.
- İşletmenin üst yönetim departmanındaki kişiler birbirlerinden bağımsız çalışmamalıdır.
- İşletme üst yönetimi; diğer departmanlar arası planlamayı, organize etmeyi, kadrolama model ve yaklaşımlarını ve çalışanlarının motivasyonları konularını tekrar planlamalıdır.
- İşletme büyüklüğüne güvenerek hatalı hamlelerden ve gereksiz harcamalardan kaçınılmalıdır.
- Üst yönetim çalışanları işletmedeki diğer çalışanlara şeffaf olmalıdırlar.
- Üst yönetim çalışanlarına hileyi önlemede nasıl adımlar izleyeceği ve iç kontrol sistemi gerekliliği konuları hakkında eğitimler verilmelidir.

XYZ İşletmesi'nde yapılan “Üretim” bölümü iç kontrol anket soruları ve verile cevaplar Tablo 9'daki gibidir:

Tablo 9: Üretim Departmanı İç Kontrol Anket Soruları ve Cevapları

ÜRETİM DEPARTMANI İÇ KONTROL ANKET SORULARI			
		E	H
1	İşletmenin kuracağı üretim tesislerinin kuruluş yerlerinin seçimi önceden belirlenmiş kriterler dikkate alınarak yapılmaktadır.	X	
2	İşletmenin tesisinin konumlandığı yer ileride meydana gelecek genişleme projelerini gerçekleştirmeye uygundur.	X	
3	İşletme, uyguladığı genişleme veya daralma stratejisi doğrultusunda; mevcut tesislerini, vardiyalarını ve personelini artırma veya azaltma yoluna gitmektedir., Bunların nasıl planlanacağı yönetim ve üretim departmanı tarafından önceden değerlendirilmektedir.	X	
4	İşletmede personel artırma ve azaltma durumu olduğunda bunun nasıl olacağı yönetim ve üretim bölümü tarafından önceden değerlendirilmektedir.	X	
5	İşletmede üretim akışı açıkça belirlenmiş ve tüm işlemler buna uygun olarak uygulanmaktadır.	X	
6	‘Toplam Kalite’ anlayışı benimsenmiştir.	X	
7	İşletmede üretimle ilgili maliyetlerin azaltılması amacı güden ‘Tam Zamanında Üretim’ anlayışı benimsenmiştir.	X	
8	Üretim faaliyetleri ‘Sıfır Hata’ uygulamalarına uygun olarak gerçekleştirilmektedir.		X
9	İşletme, kaliteyi düşürmeden, maliyetleri düşürebilmek için yöntemler araştırmakta, üretimde hangi uygun girdileri kullanılacağı konusunda çalışmalar yapmaktadır.		X
10	İşletmede ileri düzey üretim teknolojileri kullanılmaktadır.	X	
11	İşletme ‘kurumsal sosyal sorumluluk’ çerçevesinde üretim faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.	X	
12	İşletme ISO 9001 kalite standartlarına uyumlu olarak üretim yapmaktadır.	X	
13	İşletme, faaliyetleri yüzünden çevrede meydana gelen azalmasını hedefleyen ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi standartlarına uymaktadır.	X	
14	İşletmede üretim ve satış programları arasında uyumlu bir çalışma sistemi sağlanmıştır.		X
15	İşletmenin kapasite kullanımı, pazardan ya da müşterilerden gelen talep doğrultusunda değişmektedir.	X	
16	İşletmenin üretim planlama ve kontrol bölümü, üretim sürecinin her aşamasını ve kullanılacak her türlü girdiyi planlamakta ve bu planın gerçekleşme derecesini sürekli bir biçimde kontrol etmektedir.	X	

XYZ İşletmesi üretim departmanı müdürü ile yaklaşık olarak 3 saatlik bir mülakat yapılmıştır. Bu mülakat neticesinde verilen cevapların değerlendirme sonuçları aşağıdaki gibidir:

- Üst yönetim ve üretim departmanı arasında kopukluklar görülmüştür.
- İşletme kapasitesini tam ve zamanında kullanamamaktadır.
- İşletme sektöre göre ileri derece üretim teknolojileri kullanmaktadır.
- Kalite standartlarına uygun üretimler söz konusudur.
- İşletme üretim ve satış–pazarlama bölümü etkileşim halinde çalışmaktadır.
- Çevreye verilen zararlarda işletmenin sektöre göre geride kaldığı gözlemlenmiştir.
- Maliyetleri düşürebilmek için yanlış yol ve yöntemler belirlenmiştir.
- “Sıfır Hata” politikasına uygun veya yakın düzeylerde üretimine devam etmektedir.
- “Tam Zamanında Üretim” felsefesi benimsenememiştir.
- Üretim bölümü çalışanları arzu ettikleri ücretleri görememekten muzdarip durumdadır.
- Üretim bölümü herhangi bir şekilde iç kontrol mekanizmasıyla incelenmemekte ve hile riskine açık bir vaziyettedir.
- Üretim çalışanlarının sendikal faaliyetlerine üst yönetime sorulmaksızın devam etmesi gereklidir.

XYZ İşletmesi’nde yapılan “İnsan Kaynakları” bölümü iç kontrol soruları ve verilen cevaplar Tablo 10’daki gibidir:

Tablo 10: İnsan Kaynakları Departmanı İç Kontrol Anket Soruları ve Cevapları

İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI İÇ KONTROL ANKET SORULARI			
		E	H
1	İşletme, faaliyetlerini sıkıntısız gerçekleştirmek için yeterli sayıda ve donanıma sahip personel gücüne sahiptir.	X	
2	İşletmede liyakat sistemi sadece insan kaynakları departmanı kontrolü altında yapılmaktadır.		X
3	İşe yeni alınacak personelin yeterli mesleki donanıma sahiplik düzeyleri işletmenin insan kaynakları bölümü tarafınca önceden açık bir şekilde belirlenmiştir.		X
4	İşe yeni alınacak personelin hangi personel kaynağından temin edileceği önceden belirlenmiştir.		X
5	İşletmenin üretmekte olduğu ürün veya hizmetlere bakarak, insan kaynaklarına ilişkin kararlar alınmakta, gerekli politikalar saptanmakta ve planlama yapılmaktadır.		X
6	Personelinden üst düzeyde yararlanabilmek için, iş kalıpları geliştirilmektedir.	X	
7	İşe yeni alınacak personelin çalışacağı pozisyonun gereklerine uygunluğunu ölçmek amacıyla, psikolojik testler ve mülakat yöntemleri uygulanarak işletmedeki pozisyonlara uygunluğu saptanmaktadır.		X
8	Terfi politikaları belirlenmiş ve yazılı hale getirilmiştir.		X
9	İletmenin işgücü devir oranları hesaplanmakta ve yorumlanmaktadır.	X	
10	Bölüm tarafından işe yeni alınacak ve işten çıkarılacak personele ilgili bilgi yazılı olarak tahakkuk bölümüne uygun şekilde bildirilmektedir.	X	
11	İşletmede, iş sağlık ve güvenliği ile ilgili tüm önlemler dikkatli bir şekilde alınmış ve tüm çalışanlar bilgilendirilmiştir.	X	
12	İş kazaları takip edilmekte, kayda alınmakta, sebepleri yorumlanmakta, gereken önlemler alınmakta ve çalışanlar bilgilendirilmektedir.	X	
13	Olası riskler ortadan kaldırılarak, sağlıklı, güvenli bir çalışma ortamı yönetilmektedir.	X	
14	Hastalık ve iş kazaları ile ilgili dönemsel raporlar hazırlanmakta ve önlem almak için uzman kişiler tarafından gerekli yöntemler geliştirilmektedir.	X	

XYZ İşletmesi insan kaynakları sorumlusuna anket sorularını ulaştırılmış ve geri dönüşleri sağlanmıştır. Şirketin insan kaynakları sorumlusu ile 2 ayrı günde toplamda 5 saatlik bir mülakat yapılmıştır. Tablo 10’da görülen ve mülakat sonucunda verilen cevaplar aşağıdaki şekilde yorumlanmıştır:

- Şirket insan kaynakları sorumlusu yetkilendirildiği departmanda, yeterli iş gücü ve çalışan olmadığını dile getirmiştir.

- İşletmede iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili farklı bir bölüm bulunmadığından dolayı uzmanlık alanı dışında insan kaynakları bu faaliyetleri yürütmektedir. Bu da iş sağlığı ve güvenliği konusunda şirketi sektördeki diğer şirketlere göre oldukça geriye taşımaktadır.
- Sağlık konularındaki personel bilgilendirmeleri yetersiz durumda olduğu gözlemlenmiştir.
- İşe alım ve terfilerde, çok net kurallar ve prosedürler uygulanmamaktadır. Bazı işe alımlar ve terfilerde şirket insan kaynakları sorumlusuna danışılmamaktadır.
- İş gücü devir hızı hesaplanmakta ve üst yönetim yöneticileri ile paylaşmakta ve yorumlanmaktadır.
- İşletme çalışanlarının görev tanımları belirlenmiştir.
- İşletmede herhangi bir şekilde terfi politikaları yazılı bir biçimde kağıda aktarılmamıştır.
- Herhangi bir şekilde insan kaynakları işe alımlarda kişilik testleri, yabancı dil testleri ve mesleki değerlendirmeler yapılmadan işe alımlar gerçekleştirmektedir.
- Görüşülen şirket yetkilisi işletmede eşitliğin olduğunu ama adaletin sağlanamadığını vurgulamaktadır.
- İşletmede örgüt kültürünün olumsuzluğu da göz önündedir.

XYZ İşletmesi’nde “Pazarlama ve Satış” bölümü iç kontrol soruları ve verilen cevaplar Tablo 11’de görüldüğü gibidir:

Tablo 11: Pazarlama ve Satış Departmanı İç Kontrol Anket Soruları ve Cevapları

PAZARLAMA ve SATIŞ DEPARTMANI İÇ KONTROL ANKET SORULARI					
		E	H	E	H
1	İşletmenin hedef pazarında ulaşmak istediği satış ve kâr miktarına ulaşabilmesi için doğru fiyat, dağıtım ve tutundurma politikaları önceden belirlenmektedir.		X	X	
2	Pazarlama faaliyetlerinin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğini gösteren bir el kitabı bulunmaktadır.		X		X
3	Pazarlama faaliyetleri önceden hazırlanmış olan yönergesine uygun olarak uygulanmaktadır.		X		X
4	Pazarlamanın tüm bileşenleri dikkate alınarak bütçeler hazırlanmaktadır.	X		X	
5	Satış bölgeleri dikkate alınarak pazarlama bütçeleri hazırlanmaktadır.	X		X	
6	Pazar şartları ve rakiplerinin pazardaki durumları göz önünde bulundurularak pazarlama stratejileri belirlemektedir.	X		X	
7	Satış ekibinin yönetimi, seçimi, eğitimi, teşviki ve ücretlendirilmesi, satış faaliyetlerinin örgütlenmesi, gözetimi ve performans değerlemesi gibi konuları içermektedir.	X		X	
8	Satış ekibi etkin bir şekilde çalışmaktadır.	X		X	
9	Satış ekibi etkin bir şekilde yönetilmektedir.	X		X	
10	İşletmede pazarlama çalışmaları belirlenmiş müşteri politikası çerçevesinde sürdürülmektedir.	X		X	

XYZ İşletmesi pazarlama ve satış departmanı çalışanlarından iki (2) yetkiliye anket soruları sorularak, gerekli dönüşleri sağlanmıştır. Yetkililer ile ayrı ayrı odalarda ikişer saat mülakat yapılmıştır. Mülakatlar neticesinde verilen cevaplar aşağıdaki şekilde yorumlanmıştır:

- Pazarlama ve satış yetkililerinin hileye açık durumda oldukları gözlemlenmiştir.
- İşletme üst yöneticileri pazarlama ve satış bölümünü yapmış olduğu satışları incelememektedir.

- İşletme gerçekten de etkin bir satış ve pazarlama ekibi kurmuştur. Bu ekip sadece firma gelirleri düştüğü zaman etkin bir şekilde yönetilmektedir.
- İşletme pazarlama stratejileri belirlemektedir.
- Pazarlama ve satış faaliyetlerinin nasıl yürütüleceğine ilişkin herhangi bir yönerge, el kitabı ve yazılı bir belge yoktur.
- Satış ve pazarlama ekibinin eğitimleri verilmemektedir.
- Pazarlama ve satış çalışanlarının işe alımlarında yalnızca şirket genel müdürü ve şirket sahibi yetkili pozisyonadadır.
- Pazarlama ve satış departmanı hile riski bağlamında hileye en açık bölüm olduğu aşikar vaziyettir.
- Şirket ücretlendirme ve prim politikalarını tekrardan gözden geçirmelidir ki oluşabilecek hilelere karşı fırsat unsurunu tetiklemelerine karşı önlem almalıdır.
- Satış ve pazarlama departmanı ile özellikle üst yönetim ve diğer tüm departmanlar yoğun bir iş birliği içinde olmaları gerekmektedir.
- Şirket bu bölüme işe alımlarda yeteri kadar titizlik ve ihtimam göstermemektedir.
- Pazarlama ve satış bölümü yetkilileri de kendi üzerlerindeki baskıyı ve endişeyi azaltması için şirkette etkin bir iç kontrol sisteminin gerekliliğini vurguluyorlar.

XYZ İşletmesi'nde "Muhasebe" bölümünde yapılan iç kontrol anket soruları ve verilen cevaplar Tablo 12'deki gibidir:

Tablo 12: Muhasebe Departmanı İç Kontrol Anket Soruları ve Cevapları

MUHASEBE DEPARTMANI İÇ KONTROL ANKET SORULARI			
		E	H
1	Finansal tablolar içinde yer alan bilgilerin ilgilileri tarafından uygun ve zamanında kullanılabilmesi için, anlaşılabilir, güvenilir, ihtiyaca uygun, karşılaştırılabilir olarak hazırlanmaktadır.	X	
2	Muhasebe bilgi sistemi doğru ve zamanında veri sağlayabilecek şekilde tasarlanmıştır.	X	
3	Muhasebe bilgi sistemi geçmiş verileri saklamakta ve gelecekte kullanılabilecek verileri üretmeye de uygundur.	X	
4	Muhasebe bilgi sistemi, işletmede istenildiği zaman finansal rapor ve diğer muhasebe ile ilgili belgeleri hazırlayabilecek özelliktedir.	X	
5	Kullanılan hesap işletme yapısına uygun olacak şekilde oluşturulmuştur.	X	

6	Muhasebe ile ilgili tüm finansal raporlar ve ihtiyaç duyulabilecek tüm veriler zamanında oluşturulabilmektedir.	X	
7	Muhasebe departmanında gerçekleşen işlemler yönetimce verilen yetkilere dayanarak yapılmaktadır.	X	
8	Faaliyetler eksiksiz ve tam bir şekilde kayıtlara işlenmektedir.	X	
9	İşlemler konusuna uygun doğru hesaplara kaydedilmektedir.	X	
10	İşlemler zamanında kayıtlara girilmektedir.	X	
11	İşlemler hazırlanan finansal raporlara doğru bir şekilde aktarılmaktadır.	X	
12	İşletme varlıklarının güvenliği faaliyet konusu ile bu varlıkların muhasebe kayıtlarına işlenmesi faaliyeti birbirinden ayrılmıştır.		X
13	Varlık alım faaliyetinin onaylanması ile bu varlıkların işletmede güvenliğinin sağlanması görevleri birbirlerinden ayrılmıştır.		X
14	Kayıtlara giren her mali olay gerçekten vardır.	X	
15	Muhasebe bilgi sistemi kayıt modülü ortamına yapılan kaydetme faaliyetleri birbirinden ayrılmıştır.	X	
16	Faaliyetlerin yürütülmesi ve faaliyetlerin kaydedilmesi sorumluluğu birbirinden ayrılmıştır.		X
17	İşletmede uygun bir belge akış sistemi vardır.	X	
18	Muhasebe kayıtlarına konu olan işletme içinde ve dışında hazırlanan tüm belgeler belirli bir düzen içinde saklanmakta ve bu belgelere yetkili kişiler tarafından istenilen zamanda erişilebilmektedir.	X	
19	İşletmenin finansal raporları sadece belirlenen dönemlerde oluşturulmakta ve zamanında sunulabilmektedir.	X	
20	İşletmenin maliyet muhasebesi sistemi, işletmenin büyüklüğü, teknik yapısı, faaliyetlerine uygun ve yönetimin maliyet muhasebesinden istediği bilgileri sağlayacak şekilde tasarlanmıştır.	X	
21	Üretim departmanı verileriyle birim maliyetler ve kâr doğru bir şekilde hesaplanabilmektedir.	X	
22	İşletmede oluşturulmuş etkin bir bütçe mekanizması vardır.	X	
23	Muhasebe departmanında tüm yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenmiştir.		X
24	Oluşturulan muhasebe sistemi, eksik, onaysız belgelerle muhasebe kaydına engel olmaktadır.		X
25	Oluşturulan muhasebe sistemi bilgisayar programının yazılımsal işleyişinin kontrolü bağımsız kişiler tarafından yapılmaktadır.		X
26	Kullanılan muhasebe programının daha iyi olması için gerekli çalışmalar yapılmaktadır.		X
27	Bağımsız denetçilerin çalışmalarında kanıt toplarken muhasebe departmanı yardımcı olmaktadır.	X	
28	Bankalarda bulunan yabancı para mevcutları ile ilgili kurlarla ilgili işlemlerinin kontrolü zamanında ve doğru olarak yapılmaktadır.	X	
29	Yasal beyannameler zamanında ve doğru olarak düzenlenmekte, yasal konularla ilgili işlemler zamanında kayıt altına alınmaktadır.	X	

XYZ İşletmesi muhasebe bölümü sorumlusu anket soruları elden ulaştırılıp geri dönüşleri sağlanmıştır. İşletme muhasebe sorumlusu ile 4 günde 12 saat mülakat yapılmıştır. Yapılan mülakat neticesinde verilen cevaplar aşağıdaki şekilde yorumlanmıştır:

- Şirket muhasebe yetkilisine gereğinden fazla iş ve görev verilmektedir.
- Muhasebe yetkilisi, şirketin muhasebe sisteminin firma büyüklüğüne uygun olmadığını dile getirmiştir.
- Muhasebe sorumlusu, muhasebe paket programının değiştirilmesi veya iyileştirilmesinin gerekliliğini üst yönetime bildirmesine rağmen üst yönetim yöneticilerinin durumu idare etmesi gerektiğini söylemiştir.
- İşletmede muhasebe bölümünde de etkin bir raporlama sistemi kurulmadığı göz önündedir.
- İşletmede uygun bir veri akış sistemi olmadığı gözlemlenmiştir.
- İşletme yeteri kadar muhasebe personeli çalıştırmamaktadır.
- Muhasebe bölümü sorumlusu, meslek etiği açısından yapmak istemediği bazı işleri iş kaygısından ötürü zorunlu olarak yapmaktadır.
- İşletme maliyetlerin azaltılması ve karın yükseltilmesi konusunda anlamsızca muhasebe bölümüne yüklenmektedir.
- Muhasebe sorumlusu şirket kurulduğundan bugüne aynı departmanda aynı görevde bulunmaktadır.
- Muhasebe bölümü, işletme bünyesinde bulunmayan iç denetçiler ve bağımsız denetçiler tarafından denetlenmemektedir.
- Muhasebe departmanının işletmenin büyüklüğü, teknik yapısı, faaliyetlerine uygun ve yönetimin maliyet muhasebesinden istediği bilgileri sağladığı gözlemlenmiştir.
- İşletmede mevzuata uygun işlemler yapılmaktadır.
- İşletme üst yöneticileri, muhasebe bölümünün içinde bulunduğu buhrandan çıkarmaları gerekmektedir.
- İç kontrol sisteminin en etkin işleyeceği muhasebe bölümünde herhangi bir iç kontrolün sağlanmadığı gözlemlenmektedir.

- Muhasebe personeli için açıkça belirlenmiş nitelikler bulunmadığı ve şirket sahibi açısından muhasebe sorumlusu önemli bir insani konuma sahip olduğu için muhasebe yetkilisi birçok görevde ikiz görevli olarak çalıştırılmaktadır.
- Bahsettiğimiz birçok görevlerin arasında; insan kaynaklarında işe alım bu görevlerin en önemlisidir. İşe alımlara da bakan bir muhasebe sorumlusu kendi yapılanmasını istediği gibi şekillendirebilir.
- İmza ve yetki yönergeleri olmadığından muhasebe sorumlusu bilgisizlikten veya tecrübesizlikten kaynaklı olarak kritik konularda iş tanımına uymayan işleri yapmaktadır.
- Muhasebe bölümünün de bütünleşik sistemlerde muhasebe etkileşimi olmadığı görülmüştür.
- XYZ İşletmesi'nin 2016 yılı itibariyle tamamıyla ihracat yaptığını ve yabancı para mevcutlarının dönem sonu kur farklarından kaynaklanan zarar ve karları sistematik veya düzgün şekilde raporlanamadığı gözlemlenmiştir.
- Muhasebe politikalarının işletme personeline uygun bir biçimde aktarılmadığı izlenmektedir.
- Muhasebe çalışanlarına yetki kısıtlamaları getirilmelidir.

3.9. SWOT ANALİZİ

Örgütlerin incelenmesinde kullanılan teknikler sayesinde örgütün şu andaki durumu kolaylıkla belirlenebilmektedir ve bunu sağlayan tekniklerden biri de "SWOT Analizi"dir. Örgütün rekabet edebilme seviyesi, bulunduğu sektördeki pozisyonu, piyasadaki rakiplerine karşı gücü, güçlü ve zayıf yönleri, bulunduğu sektörde karşı karşıya olduğu örgüt dışı tehditler, faaliyet gösterdiği ülkede, piyasada ekonomik olarak dayanıklılığı ve sürdürülebilirliği vs. gibi örgüt içi ve dışına bağlı olan her türlü değerlendirmelerin yapılabildiği en etkili olan analiz tekniklerinden biridir.

SWOT kelimesinin açılımı ise İngilizce olarak,

S- Strength (Kurumla ilgili olumlu ve güçlü olan yönlerinin belirlenmesi)

W-Weakness (Kurumla ilgili olumsuz ve zayıf olan yönlerinin belirlenmesi)

O- Opportunity (Kurum içi ve dışı sahip olduğu fırsatları belirtmektedir)

T- Threat (Kurum çevresinde olası riskleri, tehdit ve tehlikeleri belirtmektedir)

SWOT analizinin kurumlar için iki önemli yararı vardır: Birincisi kurumun şu anda piyasada olan mevcut pozisyonunun ne olduğunu net bir şekilde sıralayabilmesidir. Kurumun güçlü ve zayıf yönleri kabul edilen (S ve W), olumlu-olumsuz iş akışı ya da performansının belirlenmesi ile ilgili bilgi sağlar. (O ve T) harfleri ile kısaltılmış olan analizin ikinci kısmı ise daha çok kurumun karşı karşıya olduğu dışsal etkileri, olası fırsat ve tehditlere karşı kurumun "ne yapabileceğinin" bir analizidir. .

SWOT analizinin başarılı olabilmesi için kurumla ilgili doğru soruları sorup, bu sorulara doğru cevapları verebilmekte yatar. Örneğin kurumla ilgili güçlü ve olumlu yönleri belirleme kısmında;

- Kurum güçlü bir lidere ve kabiliyetli yönetici ya da yöneticilere sahip midir?
- Kurumda piyasadaki rakiplerimizle kıyasladığımızda yeni ve daha faydalı teknolojileri kullanıyor muyuz?
- Piyasada ürünlerimizde inovasyon geliştirebiliyor muyuz?
- Rakiplerimizle kıyasladığımızda bilgisi ve kabiliyeti yüksek olan personele sahip miyiz ?

SWOT Analizinin "S" bölümü yukarıdaki sorulara benzer olan sorular sorularak kurum içi başarı düzeyimiz analiz edilmiş olur.

- Kurumun kurumsal yapısında stratejik bir hedef eksikliği var mıdır?
- Kurumun lideri, yöneticileri ve diğer personelinin yeteneklerinde bir yetersizlik var mı?
- Kurumda araştırma ve geliştirmeye verilen önem ne ölçüde?
- Kurumun kurum kültürüne sahip mi?
- Kurumun kurum kültüründe azalma, olumsuzlanma söz konusu mu?
- Kurumun ürün veya hizmet kalitesinde düşüklük var mı?
- Kurumun satış ve pazarlama stratejilerinde bir hata var mı?

- Kurumun verimliliğinde bir azalma var mı?

vs. gibi “W” kısaltması ile ilgili olarak kurumun içsel yapısının zayıf ve olumsuz yönlerinin tespit edilmesine yönelik sorular listelenir. “O” ile kısaltması yapılan kurumun dışsal göstergeleri ve piyasadaki potansiyel dışsal fırsatları göstermektedir. T" ile kısaltılan ise ve kurum ile ilgili her türlü tehlikelerden oluşur. Bu kısaltmalarla gösterilen analiz için değerlendirmesi gereken durumlar şöyle özetlenebilir: Örneğin fırsat yaratan değerleri:

- Sektörde iç-dış pazarlarda oluşan değişimler?
- Sektörde teknolojiye yönelik yenilikler?
- Devletin, siyasi konjonktürün veya Dünya’da önemli ekonomik/siyasi uluslararası kurumların politikalarındaki değişiklikler?
- Ülkedeki ekonomik yapıdaki gelişmeler?
- Piyasada kuruma karşı olan yeni tehdit unsurlarının varlığı?
- Kurumun mevcut rakipleri neler yapıyor?
- Kurumun potansiyel rakipleri neler yapıyor?
- Gelişen teknoloji kurumun piyasadaki konumunu tehdit ediyor mu ?
- Kurumun likit kaynaklarını olumsuz yönde etkileyecek finansal bir ortam mevcut mu? vs. şeklinde sorular oluşturulabilir.

Kısaca SWOT analizinde ortaya çıkarılan sonuçlar çok daha net bir şekilde kurum yöneticilerine şu an ve gelecek için kurum hakkında daha net öngörüler ve kurum geleceği ile ilgili daha net bir planlama perspektifi kazandırabilecektir.

3.9.1. Türkiye’de Madencilik Sektörünün Durumu SWOT Analizi

Türkiye’de madencilik sektörü ile ilgili çeşitli kurumlar çeşitli dönemlerde SWOT analizi yapmışlardır. Bu analizlerin özeti aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Ankara Sanayi Odası, 2017, s. 19-20):

Madencilik Sektörü Güçlü Yanları;

- Türkiye bazı yeraltı kaynaklarında kalite ve miktar olarak Dünya rezervleri içinde güçlü bir potansiyele sahiptir.

- Türkiye'nin coğrafi olarak özellikleri düşük maliyetlerle ihracat yapabilmeye olanak sağlamaktadır.
- Türkiye kalifiye iş gücü olarak iyi durumdadır.
- Sektör üretim hızı artış gösteren yatırımlar sayesinde daha iyi bir duruma gelmiştir.

Madencilik Sektörü Zayıf Yanları;

- Madencilik sektöründeki düşük araştırma geliştirme çalışmaları Türkiye'yi yeni gelişmelerin arka sıralarında bırakmıştır.
- Demir cevheri gibi ülke rezervi sınırlı olan bazı ana kaynaklarda Türkiye ithalata bağımlı durumdadır.
- Sektördeki yüksek enerji maliyetleri bazı cevherlerin işlenmesi ile ilgili süreçlerinin uygulanabilirliğini güçleştirmektedir.

Madencilik Sektörü Fırsatları;

- Özelleştirmeler sonrasında devlet tarafından sektöre sağlanan teşvikler sektöre oldukça destek olacaktır,
- Artan yabancı yatırımlar ve sektöre yeni yabancı şirketlerin iştirakleriyle birlikte en son teknolojiler getirilecek ve maden arama yatırımları da artacaktır,
- Avrupa ülkelerindeki madencilik sektöründe mermer rezervlerinde azalmaya doğru gidiş vardır,
- Yabancı şirketlerin Ülkemizdeki doğal taş madenciliğine yönelik ilgisi artmaktadır,
- Ülkemizin yer altı kaynakları araştırmalarına göre verimli yeni damarların var olması ihtimali vardır.
- Dünya'da mermer ürünlerine olan talebin her geçen yıl artış eğiliminde olması,

Madencilik Sektörü Tehditleri;

- Madencilik sektörüne giriş için gerekli olan ilk yatırım maliyetlerinin oldukça yüksek olması,
- Haziran 2012 tarihinde yayınlanan Başbakanlık Genelgesi madencilik sektörünü olumsuz etkilemiştir,

- TBMM’de “Madencilik Sektörü’nü” temsil eden bir bakanlığın olmayışı,
- Madencilik sektöründe firmaların kurulma süreçlerinde yasal prosedürlerin çok fazla olmasından kaynaklı zorluklar,
- Türkiye’deki kamu kurumlarınca yerel piyasadan değil de ithal doğal taş kullanımına eğilim,
- Rezervlerin çıkarılması sürecinde karşılaşılan bilinçsiz çevre baskısı,
- Terörizmin sebep olduğu olumsuzluklar.

3.9.2. XYZ İşletmesi Sektördeki Durumu SWOT Analizi

XYZ İşletmesi SWOT analizine bakıldığında:

Güçlü Yanlar;

- Bilecik Gülkurusu ve Bilecik Beji gibi Bilecik’e özgü olan ve ihracat değeri olan mermer türlerinin varlığı,
- XYZ işletmesinin konumunun hammaddeye yakınlığı,
- Uluslararası piyasada en meşhur olan mermer çeşitleri,
- Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi’nde yer alan Bozüyük MYO Mermer Teknolojileri Bölümü, Pazaryeri Doğaltaş Dekorasyon Bölümü, Güzel Sanatlar Fakültesi gibi programların mevcudiyeti,
- Güçlü tedarikçi yapısı,
- Sıkıntısız ulaşım ve liman ile iç pazarlara yakın oluşu,
- İşletmenin diğer işletmelere kıyasla sermaye büyüklüğü.

XYZ İşletmesi Zayıf Yönleri:

- Genel olarak işgücü sıkıntısı,
- Kalifiye işgücü eksikliği,
- Çalışan devir hızının oldukça yüksek olması,
- Şirketin düşük ücretlendirme politikası,
- İşlenmiş mermer piyasasının yeterince gelişmemiş olması
- Enerji maliyetlerinin yüksekliği,
- Devlete ödenen harçların fazlalığı,

- Teknolojik yatırım eksikliği,
- Sektöre kıyasla düşük verimlilik,
- Kapasite kullanım düzeyinin düşük olması,
- Bulunduğu il olan Bilecik'te bulunan Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde madencilik ile ilgili özellikle maden mühendisliği gibi bölümlerin kurulmamış olması (Üniversite kuruluş yılı 2007).

XYZ İşletmesi Fırsatlar:

- İstanbul, İzmir ve Bursa gibi ticari bölgelere ve limanlara yakınlığı,
- 3.bölge devlet teşviklerinden yararlanma olanağı,
- Lojistik ve ulaşım alanında kamu yatırımları sürmektedir,
- İnşaat piyasasının dinamik olması,
- Mermercilik alanında Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nin sektöre yapabileceği katkılar,

XYZ İşletmesi Tehditler:

- Özellikle pazar payının büyük kısmını Çin ve Ortadoğu gibi riskli pazarlar olması,
- İhracat yaptığı ülkelerde uzun süredir değişikliğe gitmemesi,
- İhracat yapılan az sayıdaki ülkenin yaşadığı sıkıntıların artışı,
- Mermer rezervleri ile ilgili çalışmaların yıllardır yenilenmemiş olması,
- Karayollarının tonaj kısıtlamasının olması,
- Firmalar arasındaki fiyat rekabetinin ekonomik krizler sonrasında artışı,
- Piyasada fiyat standartlarının sağlanmamış olması,
- Çıkarılan maden çeşidinin az olması,
- Atık yönetimi konusunda bölgesel olarak yetersizlikler,
- Yerleşim alanlarına yakınlıktan kaynaklı çevresel sıkıntılar.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu tez çalışması muhasebe alanında önemi artan bir konu olan iç kontrol konusunda gerçekleştirilmiştir. Günümüzde iç kontrol ve hile ile ilgili bir çok çalışma, raporlar ve tezler hazırlanmıştır. Ülkemizde işletmelerde hile riski konusunun özellikle özel hastane sektörlerinde ve perakende marketçilik gibi alanlarda yapılmış olduğu görülmüştür. Bu tez çalışmasının ana amacı; madencilik sektöründe olabilecek hile risklerini belirleyebilmektir.

Hile aslında her alanda karşımıza çıkmaktadır. Hile konusunun özünde yatan yalan, sahtekârlık, aldatma, kandırma, bilerek ve isteyerek yapılan bu eylem planının her yıl yayımlanan raporlarda çığ gibi büyüdüğü görülmektedir.

Bu çalışmada bir maden işletmesinde işletme yöneticilerinin ve çalışanlarının ne gibi hileler yapabileceği irdelenmiştir. İşletme yöneticileri ve işletmede bulunan departmanların sorumluları ile yapılan görüşmeler sonucunda işletmenin iç kontrol yapısının çok fazla sorunlu olmadığı sonucuna götüren cevaplar alındığı görülmekle birlikte yapılan işletme içi gözlemlerde işletmenin iç kontrol yapısının işletmenin sektördeki büyüklüğüne rağmen yeterli olmadığı tespit edilmiştir.

Madencilik sektöründe en yüksek risk ve önem taşıyan birimlerin muhasebe, satın alma ve pazarlama-satış departmanlarının olduğu görülmektedir Aynı zamanda hileli olayların en fazla görüldüğü veya tespit edildiği yerler bu departmanlardır. XYZ Firması'nda görevlerin ayrılığı ilkesinin tam olarak uygulanmadığı tespit edilmiştir. İşletme iş gücü maliyetlerini azaltma amacıyla işe alımda vasıflı elemanların alımına yeterli önem vermemektedir. Firmanın çalışan sayısı ve yıllık cirolarına bakıldığında, bu büyüklüğün devamlılığı için bir an önce kurumsallaşması gerektiği söylenebilir.

Firma personelinin mevcut işleri ile ilgili yazılı iş ve görev tanımlamalarının olmadığı tespit edilmiş olup, bir an önce personellerin görevlerinin belirlenip yazılı hale getirilmesi gerekmektedir. Tüm şirket harcamalarında yetki en az iki kişi tarafından verilmeli ve onaylanmalıdır. XYZ İşletmesi kuruluşundan bugüne büyüme içinde olduğu rakamlarla sabittir. Evrakların kontrolü ve arşivlenmesinde aksaklıklar olduğu gözlemlenmiş olup, bu konunun mevzuata uygun bir biçimde yapılması gerekmektedir.

Muhasebe departmanının kullandığı muhasebe paket programının işletme büyüklüğüne göre yetersiz olduğu görülmüş olup işletmenin kullandığı muhasebe paket programının değiştirilmesi veya diğer departmanlarla uyumlu çalışan bir sistem kurulması gerektiği düşünülmektedir. Muhasebe departmanında çalıştırılan personelin daha kalifiye elemanlar olması gerektiği düşünülmektedir. Şirket içi denetim mekanizması olmadığı için bu şirketin büyüklüğüne göre şirket içi denetim mekanizması oluşturulması gerektiği düşünülmektedir. Şirket içinde önemli risk ihtiva eden departmanların ani denetimler yapılarak sık sık denetlenmesi gerekmektedir. Bu tip ani denetimlerin şirket içinde hiç yapılmadığı tespit edilmiştir.

Firmada sürekli envanter ve sayımı yapılması gerekli olan varlıklar bulunmakta olup, hilenin önüne geçebilmek için bu varlıkların sürekli olarak envanter ve sayımlarının yapılması gerekmektedir. Bu rutin sayımlar işletme içi değerli olan varlıkların çalınma riskinin önüne geçilmesinde önemlidir. Bu amaçla çalışanlara malzeme ve hammadde zimmetlemesi hile riskini azaltabilecektir. Sayımların kontrolünü güvenli bir şekilde yapmak için eğitilmiş personel ihtiyacı mevcuttur.

İşletme personelinin isim vermeden ihbarda bulunabilecekleri bir sistem işletmede hâlihazırda bulunmayıp, ihbar mekanizmasının oluşturulması gerekmekte ve bu sistemin diğer tüm sistemlerle bütünleşik olması gereklidir. İhbar yapanların belli olmayacağı bir sistem kurulduğunda çalışanların hile şüphesi gördüğü durumları yönetime bildirmesi daha kolay olabilir.

İşletmede işgücü devir hızının oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir. İşletmede iş gücü devir hızının yüksek olması işletmenin büyümesine zamanla engel olacaktır. İşletme ücret politikalarını asgari seviyede tutmaktan vazgeçmeli, çalışanlarına verdiği değeri en azından ücretlerinde yansıtmalıdır. Çalışanlarına örgüt kültürü, etik, iş güvenliği vs. alanlarda sık sık eğitimler vermelidir. İşletme çalışanlarının örgütsel aidiyet duygusunun yeterince sağlanmadığı gözlemlenmiştir. İşletmede çalışanların örgüt kültürünü tam olarak benimsenmesi sağlanmalıdır.

İşletmeye uygun bir iç kontrol sistemi kurularak tüm personelin bulundukları departmanlar bazında incelemelerinin sıkıntısız ve sürekliliği sağlanmalıdır. Bağımsız kontroller yapılarak da bu iç kontrol yapısında olabilecek boşlukların varlığı değerlendirilmelidir. Doğru ve belirleyici manada personel yetki tanımları tam olarak

yapılmalıdır. Şirket çalışanlarının motivasyonları arttırılmalıdır. İşletme hileye olanak tanıyacak fırsatları çalışanlarına vermemelidir.

Firmanın üretim, satış ve pazarlama departmanlarında yetki dağılımları konusunda aksaklıklar mevcuttur. Firmanın özellikle bu departmanlarda çalışanlarına yetki kısıtlamaları getirmesi veya yetki verdiği personelini sürekli aralıklarla denetlemesi gerekmektedir. Satıcıların firmalar ile olan irtibatları yüksek derecede risk unsuru taşıdığından detaylı incelenmelidir.

XYZ Firması'nda hile riski konusunda bilinçli personel çalışmamaktadır. İç kontrol mekanizmasının meydana getirmek için çalışmalar yapılması gerekmektedir. Firmada görevlerin ayrılığı ilkesi eksiksiz bir biçimde uygulanmamaktadır. Kontrollerin hazır hale gelebilmesi için var olan sistemdeki kurgulamaların tam olması gerekmektedir. Yetki ve görev dağılımında ve organizasyon gibi sistem hatalarını en aza indirebilecek önlemlerin alınması gerekmektedir. Çalışanların yaptığı işi bilinçli olarak yapması için, eğitimler verilmelidir. Hile önleyici çalışmaların başında güvenilir personelin istihdam edilmesi de gelmektedir. Firmanın güvenilir personel istihdam edebilmesi için insan kaynakları departmanının izleyeceği süreçler (kişilik testleri, özgeçmiş araştırması gibi) önceden kararlaştırılmalı ve devamlılığı olmalıdır.

XYZ Firması için yapılan SWOT analizi ile anket soruları karşılaştırıldığında ise şu konular ortaya çıkmıştır:

- Ücret politikası olarak yıllık cirosu ve büyüklüğü bakımından Firma'nın asgari ücret uygulamasının üzerinde ücretler belirlemesi gerektiği düşünülmektedir. Bu sayede hızlı olan personel sirkülasyonunun yavaşlaması sağlanabilir.
- SWOT analizinde Firma'nın durumu her ne kadar rakamsal olarak iyi bir durumda görünse de yapılan mülakatlar ve gözlemler sonucunda Firmanın bu durumunun aynı yönetim politikalarına devam ettiği sürece çok uzun sürmeyeceği düşünülmektedir.
- Yapılan SWOT analizi ve anket soruları neticesinde şirketin pazarlama ve satış konularında iyi bir iç kontrol süreçlerinin düzenlemesi gerektiği şeklindedir.

- Firmanın üst yönetiminin, iç kontrol yapısının gerekliliğinin bilincine varması gereklidir.
- Firma ihracat stratejileri konusunda yeni stratejiler geliştirmelidir ki piyasadaki pozisyonu sağlamlaştırsın ve büyüsün.
- Firmada işe uygun personel çalıştırılması gerekmektedir. Personel alımıyla ilgili kurallar belirlemesi gerekmektedir.
- İşletme çalışanlarının çalıştıkları işletmeye olan aidiyet düzeyleri yükseltilmelidir.
- İşletme organizasyon el kitabı yayınlamalıdır.
- Firma satış yelpazesini genişletmelidir.
- Türkiye’de Bilecik Beji’ni işleyecek firma bulunmadığı göz önüne alınarak stratejiler belirlenmelidir.
- Mermer ve diğer değerli varlıkların saklanması ve depolanması koşullarında hile risklerine dikkat edilmelidir.
- İşletme güvenlik tedbirlerinden kaynaklanabilecek hile risklerine dikkat etmelidir.
- İşletme personelden kaynaklanacak hile risklerine dikkat etmelidir.

Sonuç olarak, XYZ Firması madencilik sektöründe önemli bir yerde olmasına karşın sürdürülebilir bir firma olması için iç kontrol sistemini iyileştirilmesi gerektiği görülmektedir. Ortamlar yaratıldığı sürece işletmelerde hile riski ve diğer risklerin olması kaçınılmazdır. Hileye zemin hazırlayacak ortamların işletmelerde oluşmamasını sağlamak yönetimin sorumluluğundadır.

KAYNAKÇA

- Adiloğlu, B. (2010). İç Denetim Süreci ve Temel İşletme Faaliyetlerinin Kontrol Prosedürleriyle Değerlendirilmesi: Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçay, S., ve Uysal, M. (2019). Hile Denetimi ile Bağımsız Denetimin Arasındaki İlişkinin Boyutları. *Turkish Studies Dergisi*, 14(2), 49-65.
- Akyel, R. (2010). Türkiye'de İç Kontrol Kavramı, Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 83-97.
- Ankara Sanayi Odası. (2017). *Madencilik Sektörü*. Ankara: Ankara Sanayi Odası.
- Apostolou, B., Hassell, J. M., & Webber, S. A. (2001). Mnagement Fraud Risk Factors: Rating by Forensic Experts. *The CPA Journal*, 71(10), 48-52.
- Ariail, D., & Crumbley, D. (2016). Fraud Triangle and Ethical Leadership Perspectives on Detecting and Preventing Academic Research Misconduct. *Journal of Forensic&Investigative Accounting*, 8(3), 480-500.
- Aslanzade, S. (2017). Hasılat Döngüsünde Hile Denetimi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atmaca, M. (2012). Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 191-205.
- Ayyayla, Ç. (2010). Bağımsız Denetim Sürecinde İç Kontrol Sisteminin Etkinliği ve Maden Sektöründeki Bir Firma Üzerinde Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayrak, T. (2017). Perakende Marketçilik Sektöründeki Hile ve Risklerin Ölçülmesi-Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayraklı, H. H., Erkan, M., ve Elitaş, C. (2012). *Muhasebe ve Vergi Denetiminde Muhasebe Hata ve Hileleri*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Bayraktar, A. (2007, Haziran). Türkiye'de Muhasebe Hileleri Tarihi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayraktaroğlu, H. (tarih yok). İşletmelerde Muhasebe Hata ve Hilelerinin Önlenmesinde Etkin İç Denetimin Rolü ve Önemi Üzerine Bir Alan Araştırması. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 18(1), 185-214.

- Bierstoker, J. L., Brody, R. E., & Pacini, C. (2006). Accountants' Perceptions Regarding Fraud Detection and Prevention Methods. *Managerial Auditing Journal*, 21(5), 520-535.
- Bozkurt, M. (2010). İyi Mali Yönetimin Gerçekleştirilmesinde İç Kontrol ve Denetim. *SAYDER Dış Denetim Dergisi*, 1, 129-136.
- Bozkurt, N. (2000). İşletmelerde Hile Yapan Çalışanların Karakteristik Özellikleri. *Yaklaşım Dergisi*, 57-62.
- Bozkurt, N. (2015). *Muhasebe Denetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Bozkurt, N. (2016). *İşletmelerin Kara Deliği: Hile - Çalışan Hileleri*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Brierley, J. A., El-Nafabi, H. M., & Gwilliam, D. R. (2001). The Problems of Establishing Internal Audit in The Sudanese Public Sector. *Intenational Journal of Auditing*, 5(1), 73-87.
- Caplan, D. (1999). Internal Controls and The Detection of Management Fraud. *Journal of Accounting Research*, 37(1), 101-117.
- Chen, J., Tao, Y., Wang, H., & Chen, T. (2015). Big Data Based Fraud Risk Management at Alibaba. *The Journal of Finance and Data Science*, 1(1), 1-10.
- Çatıkkaş, Ö., ve Çalış, Y. E. (2007). İşletmelerde Muhasebe Hilelerinin Önlenebilmesi İçin Hile. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 9(2), 187-210.
- Çetin, T. (2003). Türkiye Mermer Potansiyeli, Üretimi ve İhracatı. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(3), 243-256.
- Dabbağoglu, K. (2009). İç Kontrol Sistemi. *Journal of Qafqaz University*(26), 109-115.
- Dalğar, H. (2012). Kontrol Sisteminin Oluşturulması: Bir Vaka Çalışması. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 3, 129-155.
- Demirbaş, M. (2005). İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 167-188.
- Dinç, Y., ve Cengiz, S. (2014). Muhasebe Denetiminde Hata ve Hilenin Denetçi Etiği Açısından İncelenmesi: Enron Skandalı Örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(5), 221-236.
- Doğan, Z., ve Nazlı, E. (2015). Muhasebe Hata ve Hilelerinin Önlenmesinde İşletme Yöneticilerinin Sorumluluğunun TESPİTİNE Yönelik Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(4), 195-212.

- Erickson, M., Hanlon, M., & Maydew, E. L. (2006). Is There a Link Between Executive Equity Incentives and Accounting Fraud? *Journal of Accounting Research*, 44(1), 113-143.
- Erol, M. (2008). İşletmelerde Yaşanan Yolsuzluklara (Hata ve Hileler) Karşı Denetimden Beklentiler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 229-237.
- Erzurum, M. (2014). Özel Hastane İşletmelerinde Muhasebe, İç Kontrol Sistemi ve SWOT Analizi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göçgüner, S. (2013). Tekstil Sektöründe Hile Riskinin Ölçülmesi - Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökçen, G., ve Tipi, O. (2019). İşletmelerde Hilelerin Önlenmesine Yönelik İç Kontroller ve BİST İmalat Sektöründe Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 41(1), 145-169.
- Göklergil, R. (2019). Denetimde Hata ve Hile. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gönen, S., ve Rasgen, M. (2016). Hile Denetiminde Benford Yasası: Borsa İstanbul Örneği. *Yalova Üniversitesi Uluslararası Ticaret, Finans ve Lojistik Dergisi*, 1(1), 93-113.
- Gümüş, U. T., ve Gögebakan, H. (2016). Muhasebe Hata ve Hileleri ile Muhasebe Mesleğinde Etik, Aydın İlinde Muhasebeciler Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*, 12-27.
- Güneş, Ş. (2014). İşletmelerde Hile Riskinin Önlenmesi ve Hastane İşletmelerinde Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Haftacı, V. (2016). *Muhasebe Denetimi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Hatunoğlu, Z., Koca, N., ve Kılı, M. (2012). İç Kontrolün Muhasebe Sistemindeki Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü Üzerine Bir Alan Çalışması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(20), 169-189.
- Hess, M. F., & Cottrell Jr, J. H. (2016). Fraud Risk Management: A Small Business Perspective. *Business Horizons*, 59(1), 13-18.
- Hess, M. F., & Cottrell, J. H. (2016). Fraud risk management: A small business perspective. *Business Horizons*. *Business Horizons*, 59(1), 13-18.

- Irmak, R., Kurnaz, G., Çağlayan, B., ve Bal, B. (2002). *Muhasebenin Genel Esasları Muhasebe Hata ve Hileleri ile Bunların Tespit Yöntemleri ve Hesapların Denetimi*. Ankara: Vergi Denetmenleri Derneği.
- Kacı, S. (2017). *Bilecik Mermer Sektörü Raporu*. Bursa: Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı.
- Karabınar, S., ve Akyel, N. (2009). Hileler ve Muhasebe Denetimindeki Yeri. *1.Uluslararası Balkanlarda Tarih ve Kültür Kongresi* , 691-704.
- Karahan, M., ve Çolak, M. (2019). Hile Önleyici Olarak Sürekli Denetim Verimliliği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 561-572.
- Kaya, G. (2013). Muhasebe Hilelerinin Vergi Usul Kanunu ve Türk Ticaret Kanununa Göre Değerlendirilmesi ve Mali Analize Teknikleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaymak, C. (1996). Muhasebede Yapılan Hata ve Hilelerin Muhasebe ve Muhasebe Denetimi Yönünden Değerlendirilmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılınçaslan, S. (2017). Muhasebe Hata ve Hilelerinin Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Önemi: Zonguldak İlindeki Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kıracı, M. (2005). Hile Riski Değerlemesinin ve Hileleri Bulmanın Denetimin Etkinliğindeki Rolü ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma. *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, 14, 103-126.
- Koca, N. (2010). Muhasebe Denetiminde İç Kontrolün Hata ve Hileleri Önlemedeki Rolü ve Bir Alan Çalışması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koyutürk, Ö. (2015). İşletmelerde Hile Tespitinin Önemi ve ABC Hastanesinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lennox, C., Lisowsky, P., & Pittman, J. (2006). Tax Aggressiveness and Accounting Fraud. *Journal of Accounting Research*, 51(4), 739-778.
- Nazalı, E. (2009, Mayıs). Hesap ve Muhasebe Hilesi Yapmak" Suçunun İşlenmesi Mümkün Değil Midir? *Vergi Dünyası*(333).

- Okay, S. (2011). Muhasebe Hata ve Hilelerinin Meslek Etiği Açısından İrdelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özeroğlu, A. İ. (2014). Finansal Aldatmaca ve İşletme Hileleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*(2/2), 180-196.
- Özkul, F. U., ve Özdemir, Z. A. (2011). *İşletmelerde Hile Riski Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ramos, M. (2003). Auditor's Responsibility For Fraud Detection. *Journal of Accountancy*, 195(1), 28-35.
- Rucker, D. (2007). System and Method for Prividing a Fraud Risk Score. U.S. Patent Application.
- Sarı, A. (2013). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Açısından İç Kontrol ve İç Denetimin Önemi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sipahi, B. (2004). SAS 82 Çerçevesinde Muhasebe Denetiminde Hile Riskini Ortaya Çıkaran Faktörler. *Mali Çözüm Dergisi*.
- Söyler, H. (2003, 08 30). *Alo Maliye*. 11 8, 2017 tarihinde <http://www.alomaliye.com/2003/08/30/isletme-yonetimleri-tarafindan-yapilan-hileler/> adresinden alındı
- Şengür, E. D. (2010). İşletmelerde Hile, Hilenin Önlenmesi, Hileli Finansal Raporlama ile İlgili Düzenlemeler ve Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, E. (2001). Türk Vergi Hukuku'nda Muhasebe Hileleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- T.C. Resmi Gazete. (2007, Aralık 26). Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği. (26738).
- Tarhan Mengi, B. (2012). Hile Denetiminde Yetkinliklerin Değerlendirilmesi - Hile Karosu. *Mali Çözüm Dergisi*(114), 113-127.
- Terzi, S. (2012). Hile ve Usulsüzlüklerin Tespitinde Veri Madenciliğinin Kullanımı. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*(54), 51-63.
- Ulucan Özkul, F., ve Özdemir, Z. (2013). Çalışan Hilelerinin Önlenmesinde Proaktif Yaklaşımlar: Kurumsal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(40), 75-89.

- Vargün, H., ve Kılınçaslan, S. (2019). Muhasebe Hata ve Hilelerinin Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Önemi: Zonguldak İlindeki Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Sayıştay Dergisi*(112), 9-25.
- Varıcı, İ. (2011). Hile Riski ve Denetçinin Sorumluluğu: Hile Riskinin Ölçülmesine Yönelik Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vijayakumar, A. N., & Nagaraja, N. (2012). Internal Control Systems: Effectiveness of Internal Audit in Risk Management at Public Sector Enterprises. *BVIMR Management Edge*, 5(1), 1-8.
- www.gib.gov.tr. (2019, temmuz 24).
- Yavuz, S. T. (2002). İç Kontrol Fonksiyonunun Bileşenleri. *Bankacılar Dergisi*, 13(42), 39-56.
- Yıldız, E., ve Başkan, T. D. (2014). Muhasebe Hilelerinin Önlenmesinde Kullanılan Araçlar: BİST Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*(62), 1-18.
- Zengin, S. (2017). Finansal Tablo Hileleri ve Kobi TFRS Kapsamında Örnek Uygulamalar. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

Evrak Tarih ve Sayısı: 11/01/2018-1087



T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı : 71188034 -044/
Konu : Enes Şamil MUMCU

İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

İlgi : 11/01/2018 tarihli, 1020 sayılı yazı.

Doç. Dr. Meral EROL FİDAN'ın tez danışmanlığını yürüttüğü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Enes Şamil MUMCU'nun hazırladığı tez çalışması ile ilgili Enstitümüzdeki bilgileri aşağıda çıkarılmış olup tezinde anket çalışması yapacağı için Madencilik Sektöründe İç Kontrol Yapısının İncelenmesi ve Hile Risklerinin Ölçülmesi isimli anketinin belirtilen kurum/kuruluş veya kişilerce uygulanmasının Enstitümüzce uygun bulunduğu hususunda;
Bilgilerinizi rica ederim.

e-imzalıdır
Doç. Dr. Oktay Selim KARACA
Enstitü Müdürü

T.C. Kimlik No : [REDACTED]
Adı : Enes Şamil
Soyadı : MUMCU
Baba Adı : [REDACTED]
Doğum Yeri ve Tarihi : Muğla/25/01/1995
Programı : İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı
Kayıt Tarihi : 24/08/2016
Öğrenim Durumu : Tez aşamasında
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Meral EROL FİDAN
Tez Konusu : Madencilik Sektöründe İç Kontrol Yapısının İncelenmesi ve Hile Risklerinin Ölçülmesi
Genel Not Ortalaması : 3,96

Mevcut Elektronik İmzalar

OKTAY SELİM KARACA (Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü - Enstitü Müdürü) 11/01/2018 15:58

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Rektörlüğü 11030 Bilecik
Tel : 0228 214 11 41 Faks: 0228 214 11 42
E-Posta : sbe@bilecik.edu.tr Elektronik ağı: sbe.bilecik.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için irtibat:

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

İsim, Soyisim: Enes Şamil MUMCU

Doğum Tarihi: 25/01/1995

Eğitim Bilgileri

Lisans: Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi – İşletme Bölümü (2013-2016)

Lise: Bilecik Anadolu Lisesi

İletişim

E – posta: e.samilmumcu@gmail.com