

**EĞİTİM**  
yayınevi

# İÇ KONTROL SİSTEMİNİN HİLENİN ÖNLENMESİNDEKİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ ÜZERİNE NİTEL BİR ÇALIŞMA

Uğur ÇİL - Doç. Dr. Hakan ÖZÇELİK

**İÇ KONTROL SİSTEMİNİN  
HİLENİN ÖNLENMESİNDEKİ ROLÜNÜN  
İNCELENMESİ ÜZERİNE NİTEL BİR ÇALIŞMA**

Uğur ÇİL  
Doç. Dr. Hakan ÖZÇELİK

**EĞİTİM**  
yayınevi

## İÇ KONTROL SİSTEMİNİN HİLENİN ÖNLENMESİNDEKİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ ÜZERİNE NİTEL BİR ÇALIŞMA

Uğur Çil, Doç. Dr. Hakan Özçelik

**Genel Yayın Yönetmeni:** Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

**Genel Yayın Koordinatörü:** Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

**Sayfa Tasarımı:** Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

**Kapak Tasarımı:** Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

**Yayıncı Sertifika No:** 47830

**E-ISBN:** 978-625-6382-43-5

1. Baskı, Aralık 2022

**Kütüphane Kimlik Kartı**

## İÇ KONTROL SİSTEMİNİN HİLENİN ÖNLENMESİNDEKİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ ÜZERİNE NİTEL BİR ÇALIŞMA

Uğur Çil, Doç. Dr. Hakan Özçelik

108 s., 125x195 mm

Kaynakça var, izin yok.

E-ISBN: 978-625-6382-43-5

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mekânik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

**EĞİTİM**  
yayınevi

**Yayınevi Türkiye Ofis:** İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah.  
Yasemen sok. No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

**Konya:** Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok,  
No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye  
+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42, 0 332 502 50 42  
bilgi@egitimyayinevi.com

**Yayınevi Amerika Ofis:** New York: Eğitim Publishing Group, Inc.  
P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America  
americaoffice@egitimyayinevi.com

**Lojistik ve Sevkiyat Merkezi:** Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah.  
10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye  
sevkiyat@egitimyayinevi.com

**Kitabevi Şubesi:** Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye  
+90 332 499 90 00  
bilgi@egitimkitabevi.com

**İnternet Satış:** www.kitapmatik.com.tr  
+90 537 512 43 00  
bilgi@kitapmatik.com.tr

 **kitapmatik**  
İnternetteki kitaplarınız

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	V
KISALTMALAR.....	VII
GİRİŞ.....	9

### 1. BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. İÇ KONTROL SİSTEMİ .....	11
1.1. Kontrol Kavramının Tanımı .....	12
1.2. Kontrol Türleri .....	14
1.3. İç Kontrolün Bileşenleri .....	15
1.3.1. Kontrol Ortamı .....	16
1.3.2. Risk Değerlendirme .....	16
1.3.3. Kontrol Faaliyetleri.....	17
1.3.4. Bilgi ve İletişim.....	18
1.3.5. İzleme .....	19
1.4. İç Kontrol Sistemi.....	20
1.4.1. İç Kontrol Sisteminin Kapsamı ve Türleri.....	22
1.4.1.1. Yönetmelik Kontrol .....	23
1.4.1.2. Muhasebe Kontrolü .....	24
1.4.2. İç Kontrol Sisteminin Amaçları .....	25
1.4.3. İç Kontrol Sisteminin Temel İlkeleri.....	26
1.4.3.1. Görevlerin Ayrılığı İlkesi .....	27
1.4.3.2. Kıymet Hareketlerinin Yetkilendirilmiş Olması İlkesi .....	28
1.4.3.3. Uygun Bir Belgelendirme ve Kayıt Düzeninin Var Olması İlkesi.....	28
1.4.3.4. Fiziksel Korunma İlkesi.....	29
1.4.3.5. Bağımsız Mutabakat Yapılması İlkesi .....	29
1.5. İç Kontrol ve İç Denetim İlişkisi.....	30
1.6. Otel İşletmelerinde İç Kontrol ve Denetim Yapısı .....	32

### 2. BÖLÜM HİLE, TEORİLERİ VE ÖNLENMESİ

1. HİLE.....	35
1.1. Hilenin Tanımı ve Özellikleri .....	35
1.2. Hile Türleri .....	37
1.2.2. Ahlaki Olmayan Davranışlar – Yolsuzluk .....	40
1.2.3. Hileli Finansal Raporlama.....	42
2. HİLE TEORİLERİ.....	44
2.1. Hile Üçgeni Teorisi.....	44
2.2. Hile Elması .....	45

2.2.1. Baskı.....	47
2.2.2. Fırsat .....	50
2.2.3. Haklı Gösterme .....	51
2.2.4. Kabiliyet.....	52
2.3. Diğer Teoriler .....	53
2.3.1. Hile Küpü .....	53
2.3.2. Hile Ölçeği .....	53
2.3.3. ABC Modeli .....	54
2.3.4. Hile Beşgeni .....	55
3. HİLELERİN ÖNLENMESİ, TESPİT EDİLMESİ VE İNCELENMESİ .....	56
3.1. Hilelerin Önlenmesi .....	56
3.2. Hilelerin Tespit Edilmesi .....	58
3.3. Hilelerin İncelenmesi .....	59

### 3. BÖLÜM UYGULAMA

1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	61
1.1. Amaç ve Önem .....	61
1.2. Araştırma Tasarımı .....	63
1.3. Çalışma Grubu .....	64
1.4. Verilerin Toplanması .....	65
1.5. Geçerlik, Güvenirlik .....	66
1.6. Kapsam ve Kısıtları .....	67
1.7. Verilerin Analiz Edilmesi .....	68
2. BULGULAR .....	68
2.1. İç Kontrol Sistemi ile İlgili Bulgular.....	68
2.1.1. Denetim Teması.....	68
2.1.2. Denetimin İşleyiş Şekli.....	70
2.2. Hile Elması Bileşenleri ile İlgili Bulgular.....	73
2.3. Baskı Bileşeni ile İlgili Bulgular.....	74
2.4. Fırsat Bileşeni ile İlgili Bulgular.....	75
2.5. Haklı Gösterme Bileşeni ile İlgili Bulgular.....	78
2.6. Kabiliyet Bileşeni ile İlgili Bulgular .....	80
2.7. Hileyi Önleme ile İlgili Bulgular .....	82
TARTIŞMA.....	88
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	93
KAYNAKÇA .....	99

## ÖNSÖZ

İç kontrol, iş akışı ve süreçleri içine yerleştirilmiş; kişilerden etkilenen, işletmenin hedeflerine ulaşması durumlarında kullanılan ve makul oranlarda güvenilirlik sağlayan bir araç olarak ifade edilmektedir. İç kontrol sistemi ise işletmenin üst yönetim ve diğer tüm çalışanlarının etkilendiği bir süreçtir. İşletme içinde uygulanan tüm politika ve yöntemleri kapsamaktadır. İç kontrol sistemleri işletme varlıklarına zarar veren hata ve özellikle hilelerin tespit edilmesi ve önlenmesinde stratejik bir öneme sahiptir.

Hata, işletme faaliyetlerinde kasıt olmadan yapılan yanlışlıklardır. Hile ise, birini aldatmak ve yanıltmak için yapılan; düzen, dolap, oyun ve entrikalardır. İşletme faaliyetlerinde hile, menfaat sağlamak amacıyla işletme varlıklarına kasıtlı olarak verilen zararlıdır. Hile nedeniyle işletme varlıklarında oluşan kayıplar her geçen zaman artmaktadır. Hile nedenlerini açıklayan teorilerden birisi de hile elmasıdır. Hile elması; baskı, fırsat, haklı gösterme ve kabiliyet bileşenlerinden oluşmaktadır.

Çalışmanın amacı, hilenin önlenmesinde iç kontrol sisteminin öneminin belirlenmesidir. Amaç doğrultusunda hile elması bileşenleri kapsamında otel işletmelerindeki hileler analiz edilerek, hile tespiti ve önlenmesinde iç kontrol sisteminin rolü değerlendirilmiştir.

Çalışmada doğal ortamdaki algıları, olayları, gerçek ve bütüncül bir şekilde ortaya çıkarmak için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada otel çalışanlarının, iç kontrol ve hile elması bileşenleri kapsamında hileye ilişkin görüşlerini derinlemesine inceleyebilmek için nitel

araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak yapılmıştır.

Araştırma sonucunda; araştırma yapılan otellerde iç kontrol sistemlerinin zayıf olması baskı ve fırsat bileşenin doğmasına neden olarak hileye sebep olmaktadır. İç kontrol sisteminin yeterli olmamasından dolayı işletmede fırsat zafiyetine sebebiyet vererek hile ortamına zemin hazırlamaktadır. Hilenin özellikle nakit akışının yoğun olduğu; muhasebe, finans, satış-pazarlama ve ön büro bölümlerinde kabiliyet yeteneğine bağlı hile olayları ile karşılaşılmaktadır. Hile elmasından olan fırsat bileşeninin güven duygusundan kaynaklı ortamlarda hile vakaları ile karşılaşılmıştır. Hile yapanların kendilerine göre haklı bir mazeret üreterek hile yaptıkları tespit edilmiştir. Katılımcılara göre hile vakalarının tam olarak ortadan kaldırılmasının mümkün olmadığı, ancak en aza indirmek için otellerde iç kontrol sistemlerinin güçlendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Bu çalışma Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doç. Dr. Hakan ÖZÇELİK danışmanlığında yürütölen “İç Kontrol Sisteminin Hilenin Önlenmesindeki Rolünün İncelenmesi Üzerine Nitel Bir Çalışma” isimli yüksek lisans tezinden geliştirilmiştir.

**KISALTMALAR**

<b>ACFE</b>	: Association of Certified Fraud Examiners
<b>Bkz.</b>	: Bakınız
<b>BÜMKO</b>	: Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü
<b>CIMA</b>	: Chartered Institute of Management Accountants
<b>COSO</b>	: Committee of Sponsoring Organizations
<b>IFAC</b>	: International Federation of Automatic Control
<b>INTOSAI</b>	: International Organization of Supreme Audit Institutions
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>Md.</b>	: Madde
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>vd.</b>	: Ve diğerleri





## GİRİŞ

İç kontrol, iş akışı ve süreçleri içine yerleştirilmiş, kişilerden etkilenen, işletme hedeflerine ulaşması durumlarında kullanılan ve makul oranlarda güvenilirlik sağlayan bir araç olarak ifade edilmektedir. İşletmelerde iç kontrol sistemi, işletmenin kurumsallaşmanın sağlanmasında, misyon ve vizyonunun etkin ve verimli olmasında etkilidir.

Yönetim faaliyetlerinde isabetli karar oranlarının artırılması ve başarı için iç kontrolün doğru anlaşılması, sağlıklı kurulması ve etkin uygulanması önemlidir. Sürekli değişen ve daha dinamik bir hale gelen işletme faaliyetlerinin etkinliği artırılabilmesi açısından, iç kontrolün organizasyonda doğru konumlandırılması ve iyi uygulanması önemlidir. Günümüzde iç kontrol anlayışını dünya çapında kabul görmüş, iç kontrol ve uygulanmasına ilişkin küresel standartlar oluşturulmuştur..

İşletme varlıklarının kötü niyetli olarak kullanımından kaynaklı zarar verme olarak tanımlanan hile, yönetim süreçlerinde sürekli dikkate alınması gereken bir tehdit unsurudur. İç kontrol sistemi olmayan veya etkin olmayan işletmeler, hile vakalarına karşı korumasız olduklarından süreklilikleri tehdit altındadır. İşletme organizasyon yapısında doğru konumlandırılmış ve etkin çalışan iç kontrol sistemleri, hile vakalarının tespit edilmesi ve önleme çalışmalarında etkin rol alarak işletme varlıklarını korumaktadır.

Çalışmada hile unsurlarının tanımlanmasında “Hile Elması” kullanılmıştır. Hile elması unsurları, baskı, fırsat, haklı göstermedir ve kabiliyet. Hile elmasında yer alan faktörlerden ilki olan baskı unsurudur ve mali içerikli

olabileceği gibi, kötü alışkanlıklardan, hatta çalışanın işiyle ilgili yaşamış olduğu sıkıntılar sebebiyle de ortaya çıkabilmektedir. İşletme sahibi ve tepe yöneticilerinin en çok müdahale edebilecekleri unsurun fırsat olduğu görülmektedir. Fırsat, elmasın ikinci ayağıdır. İşletmelerde, hileye imkân verebilecek; fırsat ortamını doğuran unsurların ortadan kaldırılması, işletmede yaşanacak hileleri de azalacaktır. Hile elmasının üçüncü ayağı olan haklı gösterme, kişinin işlemiş olduğu hile suçunu akla yatkın duruma getirebilmek için kendisini inandırdığı bahaneleri kapsamaktadır. Hile elmasının son ayağı olan kabiliyet ise hilenin boyutunu ve büyüklüğünü belirleyen önemli bir unsurdur. Bütün yetilerin kişide olsa bile kabiliyeti olmayan, yani hile konusunda yetkin olmayan kişinin kendisinde o beceri olmasa hile yapamayacağını anlatan dördüncü ve son ayaktır.

## 1. BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

---

#### 1. İÇ KONTROL SİSTEMİ

İç kontrol, iç denetim, denetim ve kontrol kavramlarının günlük kullanımda birbirlerinin yerine sıklıkla kullanılabilen kavramlardır. Ancak özellikle denetim ve kontrol kavramlarının arasında ciddi farklılıklar vardır. Bu sebeple iç kontrol kavramının kapsamı iyi anlaşılabilmesi için öncelikli olarak denetim ve kontrol kavramları açıklanacaktır.

Denetim, iktisadi olay ve faaliyetlerle ilgili iddiaların daha önceden saptanan ölçütlere uygunluğunun araştırılması ve sonuçlarının ilgi duyanlara bildirilmesi için tarafsız bir şekilde kanıt toplayarak; bu kanıtların değerlendirildiği sistematik süreci ifade etmektedir (Güredin, 2000, s. 5). Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü tarafından tanıma göre Denetim; *“bir işletmenin faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık”*

faaliyetleridir. İç denetim, işletme veya kuruluşun risk yönetimi, kurumsal yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik disiplinli ve sistemli bir yaklaşımdır ve bu açıdan kuruluşların amaçlarına ulaşması için yardımcı olmaktadır (IIA, 2007, s. 5). Kontrol, bir şeyin aslına ve gerçeğe uygunluğuna bakmayı ifade etmektedir (TDK, 2019).

### **1.1. Kontrol Kavramının Tanımı**

Kontrol, daha önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaşabilmek için yönetim tarafından alınan tedbirler bütünüdür. Bu bağlamda işletmenin; hedeflere ulaşılabilmesinin önünde engel olarak görülen risk ve belirsizliklerin yönetilmesi kapsamında alınan tedbirlerin tümü, kontrol kapsamında değerlendirilmektedir (Candan, 2006).

Kontrol faaliyetlerinde iki önemli unsur vardır. Fiilen nerede bulunduğu ve nereye ulaşılmanın amaçlandığıdır. Bu sebeple kontrol fonksiyonlarının planlama aşamasında belirlenmiş olan, amaçlarla gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması ve aradaki farkların sebeplerinin araştırılması ve düzeltici önlemlerin alınması söz konusudur. Bu özelliği sebebiyle kontrol, süreklilik gerektiren bir yönetim fonksiyonu olarak görülmektedir (Adiloğlu, 2011, s. 95-96).

Bilimsel yönetime katkı sağlayan ve halen geçerliliğini koruyan yönetim ilkelerindeki evrenselliği ortaya koyan H. Fayol, kontrolün yönetsel işlerin bir parçası olduğunu belirtmiştir. Fayol'a göre kontrol; bir işletmede yapılan işlerin programlara, verilen talimat ve kabul gören ilkelere uygun olarak yürüme ve yürümeme durumunun doğrulanmasıdır. Yönetim biliminin gelişiminde kontrol

tanımlarının farklılık gösterdiğini belirtmek gerekir. Ancak genel olarak Fayol'un yukarıda yapılan klasik yaklaşım geçerliliğini korumaktadır (Cömert, 2016, s. 3).

Kontrol denetimin öncesinde düşünülmesi gereken ve geniş kapsamlı bir kavramdır. Çünkü kontrol faaliyet ve işlerin yapıldığı sırada yapılan bir eylemdir. Kontrol içerisinde bulunulan zamandaki işlemleri konu almaktadır. Denetimse geçmiş bir zamanda yapılan işlemleri konu olarak; incelemektedir. Denetim iş süreçlerinden bağımsız ve uzmanlar tarafından, kontrolse sistem içerisinde ve sürece dâhil edilen personeller tarafından yürütülen işlemlerdir. Kontrolün etkin olmaması durumunda etkili denetimden de söz etmek mümkün değildir (Yurtsever, 2008, s. 16).

Kontrol fonksiyonu yönetimin temel fonksiyonlarından ve süreklilik arz ederek; karşılaştırmayı içermektedir. Gerçekleşenle planlanan durumların arasındaki farkı göstermektedir. Başka bir ifadeyle, belirlenen hedeflerle bu hedeflere yönelik olarak gerçekleşen sonuçların uyumlaştırılmasını sağlamaktır (Fişek, 2005, s. 198). Kontrol ile reaksiyon ve uyum gösterme yeteneğinde artış ve koordinasyon özelliklerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Yılcı, 2003, s. 6). Kontrolle denetim arasındaki temel farklılıkları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Uzay, 1999, s. 6):

- Kontrol sürekli, denetim ise belirlenen zamanda yapılan faaliyettir.
- Kontrol eş zamanlı yürütülürken, denetim geçmişe dönük yapılmaktadır.
- Kontrol yaparken mekanik araçları kullanılabilmekte, denetim ise insan tarafından gerçekleştirilmektedir.

- Kontrolde işletmeden bağımsız olmak gerekmemekte; denetim ise bağımsızlık temel şarttır.

## 1.2. Kontrol Türleri

Kontrol yönetsel bir anlama sahiptir. Belli bir işlemin tamamlanmasının ardından değil, tersine gerçekleştirilmesi sırasındaki yöntem ve yolları da kapsayan, süreçlerin içine yayılmıştır. Süreklilik arz eden tüm sorumluluk sadece denetçilerin üzerine yüklememesi gereken, bütün işletme çalışanlarının sorumluluk taşıdığı uygulamalar olarak ifade edilmektedir (Özbek, 2012, s. 385). Bu tanımdan hareketle kontrol türleri; önleyici, tespit edici ve düzeltici kontroller olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Çelen, 2017, s. 6; Güner, 2009, s. 189; Yılmaz ve Öğüş, 2016, s. 84):

- **Önleyici Kontroller:** Önleyici kontroller risk ve hata oluşumunu önleyebilmek için oluşturulmaktadır. Ayrıca düzeltme masraflarının ortadan kaldırılması ya da azaltılması söz konusu olduğu için tercih edilmektedir.

Önleyici kontroller;

- Bilerek ve isteyerek yanlış yapılmasının önlenmesi için güvenilen,
- Yetkin kimselerin işe alma ve görevlerin ayrılığı ilkesini benimsemesi,
- Uygun kayıt alma ve belgeleme işlemleriyle yanlış işlemlerin önlenmesi,
- İşletme kaynaklarının kötüye kullanımının engellenmesine yönelik yetkilendirme yapmak gibi durumlar örnek olarak gösterilebilmektedir (Bodnar ve Hopwood, 2003: 152).

- **Tespit Edici Kontroller:** Bu kontrollerdeki esas amaç, önleyici kontrollerin etkililiğinin ölçülmesidir. Önleyici kontrollere nazaran daha maliyetli olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılabilecek bazı hataların önleme sistemiyle kontrol edilmesi mümkün görünmemektedir. Belirli türde yapılabilen hataların kontrol altına alınabilmesi için, bağımsız kontrollerin yapılarak gözden geçirilme ve karşılaştırmasından oluşturulmuştur. Bunlar gerçekleştikleri zaman tespit edilmeleri gerekmektedir (Çelen, 2017, s. 6).
- **Düzeltilici Kontroller:** İstenmeyen sonuçların ortaya çıkması ve tespit edilmesi durumlarında bu kontroller kullanılmaktadır. Tespit edici kontrol neticesinde, belirlenen eksikliklerin düzeltilmesi ya da tekrar gerçekleşmemesi önemlidir. Böyle durumlarda yapılan tespit edici kontrolün bir anlamı olacaktır (Güner, 2009, s. 189). Raporlama ve belgeleme sistemleriyle hata giderilene kadar, problemlerin yönetimin gözetiminde tutulması gerekmektedir. Düzeltilici kontroller önleyici ve tespit edici kontrollerin tamamlayıcısı niteliğindedir ve kontrollerin etkili olmasını sağlamaktadır (Yılmaz ve Ögüş, 2016, s. 84).

### 1.3. İç Kontrolün Bileşenleri

İç kontrol, iş akışı ve süreçleri içine yerleştirilmiş; kişilerden etkilenen, işletmenin hedeflerine ulaşması durumlarında kullanılan ve makul oranlarda güvenilirlik sağlayan bir araç olarak ifade edilmektedir. İlk defa 1992’de yayımlanan ve sonraki dönemlerde güncellendiği görülen COSO (Committee of Sponsoring Organizations)



“İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve Modeli”ne göre iç kontrol sistemi, birbiri ile bağlantılı beş bileşenden oluşmaktadır. Modelde iç kontrol sisteminin bileşenlerinin; kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme şeklinde kabul edildiği görülmektedir (COSO, 1992).

### **1.3.1. Kontrol Ortamı**

Kontrol ortamı iç kontrolün temelini oluşturmaktadır. Kontrol ortamı; genellikle işletme veya kurumun iç kontrol bilinci, iş görme biçimi, değerler ve süreçleri, iş görenlerin yöneticileriyle ilişkileri gibi konuları kapsayan işletme kültürü olarak ifade edilebilir. İç kontrol sisteminin başarısı, kontrol ortamı ile yakından ilişkilidir. İşletme üst yönetiminin, iç kontrol amaçlarıyla ilgili destekleyici ve pozitif bir kontrol ortamının oluşturması ve sürdürülebilirliğini sağlaması gerekir (Alagöz, 2008, s. 103; Ceyhan ve Kapan, 2014, s. 182).

Kontrol ortamının oluşturulmasında, işletmenin geçmişi ve kültürü etkilidir. Yönetim felsefesinin iyi olması, sorumluluk ve yetkilerinin doğru bir şekilde dağıtılması, uygun politikaların uygulanması kontrol ortamı için önemlidir. Örneğin, vergi yasalarını yerine getirmeyen ve yasalara uymayan bir üst yönetim, işletmedeki kontrol ortamını zayıflatacaktır (Kaval, 2005, s. 126).

### **1.3.2. Risk Değerlendirme**

İşletme hedeflerinin gerçekleştirilmesine engel teşkil edebilecek risklerin tanımlanması ve gerekli tedbirlerin alınması risk değerlendirme olarak ifade edilmektedir (Doğu, 2011, s. 82). Risk değerlemenin etkinliği, risklerin belirlenmesi, kontrol edilmesi ve yönetilmesine imkân

vermektedir. Buradan hareketle, iç kontrol sisteminin risk odaklı yapılandırılması gerektiğini söylemek mümkündür. Kısaca iç kontrol sistemi, işletmenin karşı karşıya kaldığı riskler ve risklerin tanımlanabilmesine imkân sağlamalıdır. Kontrol faaliyetlerinin bu tanımlanan alanlara yoğunlaşması, uygulamaların kurumsallaştırılması ve işletmede sistematik olarak işleyen erken uyarı mekanizmasının kurulması gerekir (Alagöz, 2008, s. 103). Özetle, risk değerlendirme süreci; denetçinin doğal ve kontrol risklerinin değerlemesinden farklı bir şekilde, işletmenin hedeflerine yönelik risklerin tanımlanarak, analizi ve yönetiminden oluşmaktadır (Demirbaş, 2005, s. 170).

### **1.3.3. Kontrol Faaliyetleri**

Kontrol faaliyetleri, kurulma hedeflerine yönelik risklerin karşısında yönetim tarafından belirlenmiş olan direktiflerin, çalışanlar tarafından yapılmasına yardımcı olan prosedür ve politikaları ifade etmektedir. İç kontrol faaliyetleri, işletmenin her düzeyinde ve her fonksiyonunda vardır. Onaylama ve yetkilendirmelerden, görevlerin ayrılması, varlıkların korunması, faaliyetleri ve performans değerlendirmelerine kadar çeşitli faaliyetleri içermektedir. Kontrol faaliyetleri yetkilendirme, görev ayırımı, güvence altına alma ve varlık izlenebilirliği olmak üzere dört kategoriye ayrılmaktadır (Erdoğan, 2009, s. 82-83):

**Yetkilendirme:** İş ve işlemlerin yetkilendirilen kişiler tarafından yürütülmesi, her personelin sorumluluk ve yetkilerinin ayrıntılarıyla yazılı olarak ortaya konmasıdır (Acımdı, 2007, s. 10).

**Görevlerin ayrımı:** Bir işin başlamasından tamamlanmasına kadar geçen süre içinde bütün sorumluluğun bir tek kişide toplanmasından öte farklı kişilere paylaştırılması gerekir. Sorumluluk ve görevlerin farklı bölüm veya kişilere verilmesiyle hata ve hile ihtimalinin azaltılması amaçlanmaktadır (Güven, 2008, s. 31).

**Güvence Altına Alma:** Kontrol faaliyetleri, denetçinin denetim alanı sayısının da dikkate alınarak oluşturduğu varlıklar, iddialara dayalı olarak denetim prosedürleri tasarımı ile ilgili olabilmektedir. Güvence altına almak, stokun güvenli olarak saklanması ve erişilmesinden yetkili kişilerle sınırlandırılmasıyla ilgili durumlardır (Erdoğan, 2009, s. 83).

**Varlık İzlenebilirliği:** İşletme personelinin başarısı, rapor ve kayıtların doğruluğu ve bunların tam olduğunun araştırılma işlemini ifade etmektedir. Varlıkların izlenmesi, büyük işletmelerde iç kontrol birimi tarafından yapılması gerekmektedir. Bu işlemler daha küçük işletmelerde yönetici veya ortaklar tarafından yapılabilmektedir (Uzay, 1999, s. 32).

#### **1.3.4. Bilgi ve İletişim**

Bilgi ve iletişim sistemleri, kontrol faaliyetlerini yerine getirebilmek için ihtiyaç duyulan bilgilerin toplanmasında kullanılmaktadır. Finansal raporlama süreçlerine uygun bilgi sistemi, işlemlerin tanımlanması, tasnifi, analizi, kaydedilmesi ve raporlaması için oluşturulan yöntemler ile işletmenin borç ve varlıklarının hesabını verme sorumluluğunun sürdürülmesi için oluşturulan yöntemlerden oluşmaktadır. İletişim, finansal raporlamanın yanında iç kontrol, prosedür ve politikaların açıkça anlaşılmasında da önemlidir (Doyrangül, 2001, s. 55).

Yönetimin politika ve hedeflerini personele ulaştırmasını sağlayan bilgi ve iletişim sistemi, iç kontrol yapısının merkezi sinir sistemi olarak görülmektedir. Muhasebe sistemi tasarımının iletişim ve bilgi sisteminin işlemlerin yapılması, gerçekleşmesi, raporlanması ve kaydedilmesiyle ilgili sorumluluğu sağlayacak biçimde yapılması gerekmektedir (Uzay, 2010, s. 5). Kısaca, bilgi sistemleri çeşitli kontrol faaliyetlerinin yürütülmesi için gereken bilgileri toplamaktadır (Doyrangöl, 2002).

### **1.3.5. İzleme**

İzleme, iç kontrol faaliyetlerinin belirli dönemlerde işleyişini, tasarımını ve alınacak önlemleri değerlendirme durumlarından oluşan süreçtir. İzleme bileşeninde, kontrol faaliyet ve diğer planlanan işlerin zaman içinde düzgün işleme veya işlememe durumunu incelemektedir. Başka bir ifadeyle, iç kontrol sisteminde değişen amaç, şart, risk ve kaynaklara uygun duruma getirilmesi için yönetim tarafından izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu açıdan iç kontrol sistemi, izleme faaliyetiyle değişen şartları takip ederek dinamik bir yapı oluşturulabilmektedir. İç kontrol sistemi işlemlerinden bütün çalışanlar sorumludur ancak esas sorumluluk orta ve üst düzey yöneticilerindir. İşletmede iç kontrol sisteminin izlenmesinden sorumlu olanlar, mali işler ve muhasebe elemanları, iç denetçiler, yönetim kurulu üyeleri ve dış denetçiler olarak sıralamak mümkündür (Ceyhan ve Kapan, 2014, s. 183; Uyar, 2010, s. 51).

İşletmelerin iç kontrol sistemi zamanla değişebilmektedir. Dolayısıyla yönetimin iç kontrol sistemlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi gerekir. Bu bağlamda, izleme ile iç kontrol sisteminin etkinliği

değerlendirilmektedir. İç kontrol sistemi performansının değerlendirme süreci, gözleme kontrolleriyle yürütülmektedir (Uzay, 1999).

#### **1.4. İç Kontrol Sistemi**

İç kontrol sistemi, bir işletmenin var olan faaliyetlerinin değerlendirilmesine ilişkin olarak, kendi içinde geliştirmiş olduğu denetim mekanizmasıdır (Bakır, 2011, s. 21). İç kontrol, iş akışı ve süreçleri içine yerleştirilmiş, kişilerden etkilenebilen, işletmenin hedeflerine ulaşmak için kullanılan bir araç olarak ifade edilmektedir. İç kontrol sisteminin hataları, ortaya çıkarılarak ve önlenme bakımında kesin bir güvence sağlamadığı görülmektedir (Korkmaz, 2007, s. 8). İç kontrol, politika, organizasyon ve prosedürlerin tümünü kapsamaktadır. Bu organizasyon (Keskin, 2006, s. 12);

- Prosedür ve politikalar,
- Bir işletmede, istenen sonuçlara ulaşma,
- Bu sonuçlara ulaşabilmek için kullanılan kaynaklar,
- Belirlenen hedeflere uyum sağlama,
- İsraf, kötü ve hileli yönetimden koruma,
- Güvenilir bilgi ve zamanında ulaşma, rapor etmek ve gerektiği zaman karar alma mekanizmalarını kullanma amacıyla oluşturulmaktadır.

İşletmelerin artan faaliyet hacimleri ile birlikte, organizasyon yapıları büyümekte ve yönetim faaliyetleri daha karmaşık duruma gelmektedir. Büyüyen ve karmaşık yönetim yapıları içinde, yöneticilerin faaliyetlerle ilgili doğrudan bilgi sahibi olma imkânları azalmaktadır. Böyle durumlarda, etkim iç kontrol sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Etkin çalışan iç kontrol sistemi

yapılarında, hata, hile, yolsuzluk ve savurganlığı en aza indirilerek verimlilik ve etkinliği arttıracak, güvenilir, doğru raporlamanın sağlanması kolaylaştırılmış olacaktır, (Güney, 2009, s. 6).

İç kontrol kısaca işletmede yapılan ve tanımlanmış olan işlerin düzeltilmesi ve değerlendirilmesini içeren faaliyetleri ifade eden kontrol kavramıyla örtüşmektedir. (Yurtsever, 2010, s. 16). İşletme faaliyetleri, işletmenin iç çevresi kadar dış çevresinden de etkilenmektedir. İşletme yönetimi, işletmenin iç kontrol sistemini oluşturma aşamasında işletme dışındaki faktörleri de değerlendirmek durumundadır. (Kepekçi, 2000, s. 55-56).

İç kontrol sisteminin doğru bir şekilde anlaşılması, sağlıklı kurulması ve etkin işletilmesi konularında uluslararası çalışmaların büyük katkısı olmuştur. Uluslararası Yüksek Denetim İşletmeleri Organizasyonu (INTOSAI: International Organization of Supreme Audit Institutions) ile Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu'nun (IFAC: International Federation of Automatic Control) bu konudaki çabalarıyla standart oluşturma çalışmalarının küresel düzeyde sürdüğü görülmektedir. Bu çalışmalar kapsamında, 1992'de Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları Kılavuzu'nu yayımlayan INTOSAI, 2004'te de kılavuzu güncelleyerek yeniden yayımlanmıştır (Akyel, 2010, s. 84).

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla oluşturulduğu görülen iç kontrol sistemi kapsamında iç kontrolün özellikleri aşağıda sıralanmıştır (BÜMKO, 2006, s. 1-2).

- İç kontrol faaliyetleri, sistematik ve devamlı surette ve yönetimin sorumluluğu kapsamında yürütülmelidir,

- İç kontrol düzenleme ve faaliyetlerinde öncelikle riskli alanlar dikkate alınmalıdır,
- İç kontrolle ilgili sorumluluk, işlem süreci içinde bulunan tüm görevleri kapsamaktadır,
- İç kontrol mali ve mali olmayan bütün işlemleri kapsamaktadır,
- İç kontrol yapısının senede en az bir defa değerlendirilmesi ve alınması gereken önlemlerin belirlenmesi gerekir,
- İç kontrol ile ilgili düzenlemelerle uygulamalarda mevzuata uyma, saydamlık, ekonomiklik, hesap verilebilirlik, etkililik ve etkinlik gibi iyi mali yönetim ilkeleri esas alınmaktadır.

#### **1.4.1. İç Kontrol Sisteminin Kapsamı ve Türleri**

İç kontrol sistemi, işletmenin omurgasıdır ve her işletme için iç kontrol sisteminin oluşturulması zorunluluktur. İç kontrol sistemiyle, öncelikli olarak finansal tabloların güvenilirliği ve anlaşılabilirliğinin sağlanması hedeflenmektedir. İşletme varlıklarının korunması, ilgili mevzuata uygunluk ve verimlilikte artış sağlanmaktadır. İç kontrolün iyi tasarlanarak uygulanması durumunda, işletmenin hedeflerine ulaşma hususunda işletme yönetimine güvence ile beraber yönetim ve muhasebe faaliyetlerinin kontrolünü sağlamaktadır (Dabbağoğlu, 2009, s. 110). İç kontrol, muhasebe ve yönetim faaliyetleri açısından incelenmektedir. Bunun temel amacı ise, genel kabul gören denetim standartlarına göre bir denetim çalışmasının kapsamının belirlenebilmesidir (Kuyucu, 2003, s. 12).

### **1.4.1.1. Yönetmel Kontrol**

İşletmeye ait kaynakların verimli kullanımı, finansal ve finansal olmayan bilgilerin kaliteli üretimi, müşterilerin memnuniyetinin sağlanması ve iş akış süreçlerinin belirlenmesi gibi konular yönetmel kontrol kapsamındadır (Çiğdem, 2018, s. 7). Yönetmel kontroller, muhasebe kontrolünün oluşturulması konusunda temel teşkil etmekte, yönetimin yetki alanı içinde onayından geçecek bütün karar ve yöntemleri içermektedir (Güredin, 2014, s. 317).

Yönetmel kontroller; istatistiki analizler, hareket ve zaman araştırmaları, eğitim programları, performans raporları ile kalite kontrolleri gibi kontrolleri de içermektedir (Yalman, 2015, s. 5). İç kontrol sisteminin etkinliğinin sağlanması ve işletilmesinde yönetimin temel amacı aşağıdaki gibi özetlenebilir (Güredin, 2010, s. 168-169):

- Güvenilir bilgiye ulaşılması: İşletmelerin faaliyet akışlarında etkinlik için yönetimin istenen zamanda ve hızla güvenilir bilgilere ulaşmaya ihtiyaç duyulmaktadır,
- İşletme verimliliğinin artırılması: Üretim sürecinin her aşamasının kontrol edilerek görülen eksikliklerin tamamlanmasını sağlayacak uygun bir kontrol sistemi zaman ve iş gücü tasarrufuyla varlıkların gereksiz ve yetersiz kullanımı önlenmektedir,
- İşletme varlıklarının ve kayıtların korunması: Bir işletmenin maddi ve maddi olmayan varlıkları, iç ve dış çevrenin negatif etkileri karşısında risk altında olabilmektedir. Bu varlıkları kayıp, hırsızlık



ve hileli kullanmak gibi durumların engellenmesi için uygun kontrollerin yapılması gerekir,

- Belirlenen politikalara bağlılığın özendirilmesi: İşletme hedeflerine ulaşma konusunda çalışanların bir bütünlük içerisinde hareket edip etmediği, işletme politikalarına uygun davranıp davranmadığı iç kontrol yapılarıyla test edilmektedir.

Özetle, yönetim politikalarına uyumu özendirerek; faaliyetlerin verimliliğinin iyileştirilmesini hedefleyen iç kontrolleri, yönetsel kontrol şeklinde tanımlamak mümkündür (Kaval, 2008, s. 89).

#### **1.4.1.2. Muhasebe Kontrolü**

Muhasebe kontrolleri, işletmelerde finansal tablolarda aslına ve gerçeğe uygun bilgilerin kullanımı ve hataların daha önceden tespit edilerek engellenmesi olarak ifade edilebilir. Muhasebe kontrolü, işletme planları, muhasebe kayıtlarının güvenilirliği ve doğruluğunu, kaynak ve varlıklarının korunmasını kapsayan kayıt ve yöntemleri kapsamaktadır. Muhasebe kontrolleri aşağıdaki hususlara göre tasarlanmaktadır (Güredin, 2014, s. 317):

- İşletme faaliyetleri, yönetimin yetkilerine göre yürütülmelidir,
- Finansal tablolar, genel kabul edilen muhasebe ilkeleri kapsamında hazırlanmalıdır,
- Varlıkların kullanım işlemleri yalnızca yönetimin verdiği yetkiler kapsamında yapılmalıdır,
- Belirli aralıklarla, finansal kayıtlar ile İşletme varlıkları kontrol edilerek karşılaştırmalar yapılmalıdır. Farklı sonuçların olması halinde gereken işlemlerin yapılması gerekir.

### **1.4.2. İç Kontrol Sisteminin Amaçları**

İşletme bünyesinde bulunan herkes kişisel ve mesleki anlamda dürüst olmalı, etik değerleri sürdürmeli ve yürürlükte belirtilen davranış kurallarına uymalıdır. Turizm işletmelerinin de benzer olarak dürüst olması ve etik değerleri muhafaza etmesi gerekmektedir. İşletme yönetimi ve bütün çalışanlar, organizasyon içerisinde, iç kontrole uygun bir şekilde destekleyici ve olumlu bir ortam oluşturmaları ve devam ettirilmelidir (Uğurlu, 2018, s. 13).

İç kontrol sistemindeki temel hedef, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktır. Bu noktada işletmenin temel hedeflerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Özbek, 2012, s. 402-403):

- Operasyonların verimliliği ve etkinliği, operasyonel süreçlerin bütünü işletmenin varlıklarını, maddi kaynak ve kıymetlerini korumak hedeflenmektedir. Ayrıca verimli, etkin, düşük maliyet ve yüksek performansla kullanmayı kapsamaktadır,
- Finansal raporlarda güvenilirliğin sağlanması, işletme faaliyetlerine ait bütün dönemsel ve yıllık faaliyet raporlarındaki açıklama ve bilgilerin doğruluğunun sağlanması,
- Finansal raporlama ve işletmenin bütün faaliyetlerinde yasal mevzuata uygunluğun yanı sıra işletme içerisinde geliştirilen prosedür ve politikalara uyumlu bir şekilde faaliyetlerin gerçekleştirilmesi.
- Bu hedeflere ulaşabilmek için gereken prosedür ve politikaların aşağıdaki unsurlardan oluştuğu görülmektedir (Arslan, 2012, s. 131):

- Bağımsız performans gözetimi (performansın bütçe ve plan öngörülerıyla karşılaştırılması),
- Yeterli bilgi, belge ve kayıt (işlemlerin tamamlanması, doğruluk ve yetkilendirme açısından incelenmesiyle ilgili kontroller),
- Fiziki kontroller (kayıt ve varlıkların fiziki güvenliğini temin eden kontrol faaliyetleri),
- Sorumluluk ve görevlerin dağılması (yetkilendirme, muhasebe ve kayıt fonksiyonlarının farklı görevlilere verilmesi, fiziki sorumlulukların farklı kişilere verilmesi).

Yöneticilerin kontrollere uygun davranması ve çalışana örnek olması önemlidir. Bu açıdan yöneticiler, iç kontrolü desteklemeli ve iç kontrolün hedeflerine ve bilhassa ahlaki davranışlarla ilgili olanları cezbeden performans değerlemeleri yapmaları gerekmektedir (Saltık, 2007, s. 14).

#### **1.4.3. İç Kontrol Sisteminin Temel İlkeleri**

İşletmelerde etkin iç kontrol yapısının uygulanması için, iç kontrol yapısını oluşturan ilkelerin esas alındığı bir düzenin kurulması gerekmektedir. Bu düzenin kurulabilmesi için de aşağıdaki şartlara ihtiyaç duyulmaktadır (Güven, 2008, s. 44);

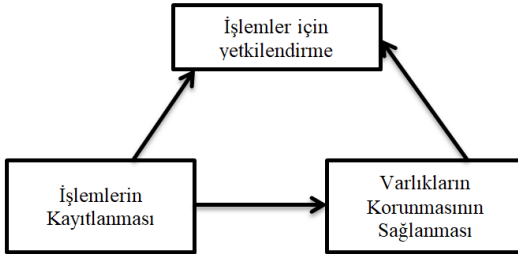
- İç kontrol devamlı ve tam olmalıdır,
- İç kontrol sadece mali ve muhasebe servislere özgü değildir, işletmenin bütün servisleriyle ilişkili olmalıdır,
- İç kontrol, temel bir işin veya amacın gerçekleşebilmesi için kurulmuş olmalıdır. Bu işle görevli uzman bir çalışan hayal gücünü kullanarak

araştırmalarında kendi eleştiri ve yeteneklerini kullanması gerekmektedir.

Etkin bir iç kontrol sisteminin temel ilkeleri; Görevlerin Ayrılığı İlkesi, Kıymet Hareketlerinin Yetkilendirilmiş Olması İlkesi, Uygun Bir Belgelendirme ve Kayıt Düzeninin Var Olması İlkesi, Fiziksel Korunma İlkesi, Bağımsız Mutabakat Yapılması İlkesi olarak sıralanabilir. Söz konusu temel ilkeleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

#### 1.4.3.1. Görevlerin Ayrılığı İlkesi

Organizasyon yapılarında işletmenin büyüklüğüne göre, görevlerin, yolsuzluk ve hataları ortaya çıkartabilecek ve mümkün olan en alt seviyeye indirilerek farklı kişiler arasında dağıtılması önerilmektedir (Bozkurt, 2000, s. 23). Aşağıdaki Şekil 1’de iç kontrol sorumluluk alanları verilmiştir:



Şekil 1. İç Kontrol Sorumluluk Alanları (Erdoğan, 2006, s. 95)

Şekil 1’e göre işletmeler için yetkilendirme, varlıkların korunmasının sağlanması ve işlemlerin kayıtlanması olarak üç farklı sorumluluk alanının belirlenmesi gerekmektedir. Bu alanlar hem iş yükünü azaltacak hem de iş tanımında kolaylık sağlayacaktır. Bu noktada, görevler ayrımı ilkesinin kapsama alanını aşağıda açıkladığı gibi belirtmek gerekir (Kaval, 2008, s. 200);

- Varlıkların korunması ve kayıt görevi birbirinden ayrılmalıdır,
- Muhasebe içinde de kayıt işlemlerinin yapılma görevi birbirlerinden ayrılmalıdır,
- Faaliyetlerin gerçekleştirilmesiyle kayıt tutma işlemleri birbirlerinden ayrılmış olması gerekmektedir.

#### **1.4.3.2. Kıymet Hareketlerinin Yetkilendirilmiş Olması İlkesi**

Bu ilkedeki temel amaç, çalışanın yönetimin belirlediği yetki alanı kapsamında faaliyetlerini sürdürmelerinin sağlanmasıdır. Yetkiler, özel veya genel olabilmektedir. Genel yetki, işletme politikaları ve genel işletme uygulamalarıyla ilişkilidir. Örneğin, ürünler için fiyat tespitleri, kredili satış işlemlerinde kredi limitlerinin belirlenmesi, personel sayı ve niteliklerinin belirlenmesi, asgari stok seviyelerinin belirlenmesi, asgari stok seviyelerinde otomatik olarak yeniden sipariş verilmesi vb. kararlar genel yetki kapsamına girmektedir (Uzay, 1999, s. 12).

#### **1.4.3.3. Uygun Bir Belgelendirme ve Kayıt Düzeninin Var Olması İlkesi**

İç kontrolün etkinliğinin sağlanabilmesi için, belgeleme düzeninin uygun olması önemlidir. Güvenilir muhasebe kayıtlarını tutmak ve muhasebe bilgilerinin uygun zamanlarda raporlanması için işletmede, bir hesap planı ve muhasebe el kitabı olması gerekmektedir. Etkin bir kontrolün gerçekleştirilebilmesi için, işletmede iyi işleyen bir muhasebe organizasyonunun bulunması gerekmektedir (Güredin, 2000, s. 45).

İş ve işlemlerin belgelenme işlevi doğru ve tam yapılmalıdır. Bu amaçlarla belgelerin hazırlanma aşamasında bazı ilkelerin dikkate alınması önemlidir. Bu ilkeler aşağıda verilmiştir (Arens, 2005, s. 294):

- Belgelerde kayıpların anlaşılması veya gerektiği zaman kolaylıkla bulunması için numaralı bir şekilde düzenlenmesi gerekir,
- Belgelerin uygun bir şekilde tamamlanması ve sistem içinde uygun yerlere akışının sağlanması için gereken açıklamaların yapılması gerekir,
- Belgeler işlemin meydana geldiği zamanda düzenlenmeli,
- Belgeler kolayca anlaşılmayı sağlayacak şekilde düzenlenmelidir,
- Belgelerin, gerçekleri yansıtmaya amacı güderek tasarlanması gerekir.

#### **1.4.3.4. Fiziksel Korunma İlkesi**

Kayıt ve varlıkların fiziki anlamda korunabilmesi için, fiziksel önlemin alınması gerekir. Fiziksel önlem; kayıt ve varlıkların kilitli dolaplarda, kilitli ve kapalı ambarlarda, ateşe dayanıklı kasalarda, güvenlik görevlisi ya da cihazlarıyla donatılan ortamlarda korumak gibi önlemleri içermektedir. Kaynaklara ulaşmanın sınırlı hale getirilmesi gerekir. Böylelikle varlıkların yetkisiz kullanımı ve kayba uğrama risklerini azaltılmış olacaktır (İzgi, 1990, s. 45).

#### **1.4.3.5. Bağımsız Mutabakat Yapılması İlkesi**

Etkin bir bağımsız mutabakatta aşağıdaki üç şart önemlidir (Acındı, 2007, s. 53);

- Mutabakat işleminin, varlıkların korunması ve kaydedilme işlemlerinden sorumlu olmayan personeller tarafından yerine getirilmesi gerekmektedir,
- Mutabakat, belli aralıklarla toplam veya örnekleme esas alınarak yapılması gerekir,
- Mevcut yanlış ve hatalar gereken düzeltmelerin yapılması için personele bildirilmelidir.

### **1.5. İç Kontrol ve İç Denetim İlişkisi**

İç kontrol ile iç denetim birbirleriyle karşılıklı etkileşim halinde olan sistemlerdir. İç kontrol, bir kurumun yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer çalışanları tarafından yönlendirilen, güvenilir finansal raporlamayı, faaliyet verimliliğini ve yasa, ilke ve esaslara uygunluğun sağlanması için tasarlanmış bir süreci ifade etmektedir. İç kontrol sistemi, kurumun hedeflerine ulaştığına, işlem ve faaliyetlerin etkin bir şekilde gerçekleştirildiğine, düzenleme ve kanunlara uyulduğuyla ilişkili olarak, makul bir güvence sağlanması için tasarlanan bir sistemdir. Kurumda kontrol faaliyetlerinin kontrol edilmesi, iç kontrol sisteminin devamı olarak izlenmesi ve değerlendirmeye tabi tutulması iç denetimin sorumluluğundadır. İç denetim, iç kontrol sisteminin etkinliği ve başarı düzeylerini araştırmakta, sistemin istenildiği gibi çalışıp çalışmadığı ve kurum hedeflerinin gerçekleştirme düzeyini araştırmaktadır (Şengür, 2005, s. 5).

İç denetim kurumla ilişkili faaliyetlerle ilgili olarak, kurumun incelenmesi ve değerlendirilmesi için, kurumda oluşturulan bağımsız bir değerlendirme fonksiyonu olarak ifade edilmektedir. Denetim fonksiyonunun iç olma durumu, organizasyonda kendi personelleri tarafından,

o kurumun etkin çalışanları için bağımsız olarak yapılmasından kaynaklanır. İç denetim fonksiyonu kurum dışından denetim ekibiyle de gerçekleştirilebilmektedir. Ancak bu durum o faaliyetlerin iç olma niteliğini değiştirmemektedir (Midyat, 2007, s. 29).

Kurumlarda iç denetim faaliyetlerini yürüten iç denetçilerin, hiçbir etki altında kalmaksızın yönetim için çalışabilmeleri için en üst birime sorumlu olacak biçimde örgütlendikleri görülmektedir. Ayrıca yürütme fonksiyonundan uzak tutulmaktadırlar. İç denetçilerin çalışma kapsamlarında, iç kontrol yapısının bir faktörü olarak görev yapmaları da vardır. İç denetçiler, iyi bir yönetim için kurumdaki mevcut iç kontrol yapısının sürekli izlendiği ve bununla alakalı raporu en üst yöneticiye düzenli olarak verildiği görülmektedir. İç denetçilerin sorumlu oldukları işlerin çoğu, finansal tablo denetiminde yapılanlarla benzerlik göstermektedir (Bozkurt, 2006, s. 134).

İç kontrol sisteminin yeterliliğini inceleyen ve değerleyen bir iç denetçi (Elitaş, 2004, s. 222);

- Verimliliği ölçebilmek için yönetimin faaliyet standartlarını belirleyip belirlemediğini,
- Belirlenmiş faaliyet standartlarının anlaşılıp anlaşılmama durumunu,
- Faaliyet standartlarından sapmaların belirlenerek, analiz edilip, düzeltici önlemler almakla sorumlu bireylere iletilip iletilmediğini,
- Düzeltici önlemlerin alınıp alınmadığını belirleme görevini üstlenmiştir.



İç denetçi, iç kontrol sisteminin etkinliğini inceleyerek; değerlendirmesini yaparken (Demirkan, 2007, s. 91);

- Kurum faaliyetleri ve raporlarının üzerinde önemli etkiye sahip planlara, politikalara, yasalara ve prosedürlere uygunluğun sağlanması için kurulan sistemi gözden geçirmektedir.
- Kurum faaliyetlerinin, prosedür ve politikalara uygun yürütülüp yürütülmediğini belirlemektedir.

İç denetimin temel işlevleri arasında, kurumdaki iç kontrol sisteminin sağlıklı olarak yürütülmesine katkı sağlamak bulunmaktadır. Bunun için, iç denetçinin bir kurumdaki kontrol mekanizmalarını iyi tanıyarak, değerlendirmesi önemlidir. Başka bir ifadeyle, iç denetim bir anlamda iç kontrol sisteminin esas hedeflerine ulaşım sağlamadığıyla ilişkili olarak, kurum yöneticilerine bilgi vererek onların doğru karar almaları ve iç kontrol sisteminin iyileştirilmesi durumundan sorumludur.

### **1.6. Otel İşletmelerinde İç Kontrol ve Denetim Yapısı**

Otel işletmeleri, turizm işletmeleri içinde bulunan konaklama işletmeleri arasında yer almaktadır. Otel işletmeleri, insanların geçici bir şekilde geceleme, yeme, içme, kültürel ve sosyal ihtiyaçların belli bir ücrete karşılık çalışılan, en az on odalı ekonomik ve sosyal amaçlı kurulan tesislere denir (Gökdeniz ve Dinç, 2007, s. 9). Otel işletmelerinin yirmi dört saat çalışması ve gelir noktalarının fazla olması değişken ve kontrolü güç bir yapıya sahip olmalarına sebep olmuştur. Özellikle uygulamaları olan otel işletmelerinde, genellikle muhasebe departmanında iç kontrole yönelik faaliyetlerin

gerçekleştirildiği görülmektedir. İç kontrol sisteminin iyi çalışmasının sağlanmasıyla, otelin tüm varlıklarının korunması ve varlıklardaki kayıpların gereksiz ve verimsiz kullanımını önlenmektedir. Konaklama işletmelerinde iç kontrol sistemi içinde korunması gereken varlıkları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Şener, 2007, s. 163-134):

- Nakit değerlerinin korunması; banka ve kasadaki paraların verimli olarak kullanımının sağlanması için, nakit para giriş ve çıkışlarının etkin kontrolüyle konuklara yapılan iskonto ve alınan paraların konuk hesaplarına uygun şekilde kaydının alınması,
- Otel çalışanları tarafından doğabilecek, ihmal ve hileyi (yönetimin tanıdığı hakların dışında, ücret ödemedi, içecek ve yiyecek malzemelerini kullanmak gibi) önleme,
- Gereksiz harcamaların kontrol altına alınması ve otelde kullanılan elektrik süpürgesi ve televizyon gibi malzemelerin iyi korunması ve kırılmalarının önlenmesi için gereken tedbirlerin alınmasıdır.

Otel işletmelerindeki iç kontrol sistemi içinde işletme varlıklarının korunmasının sağlanabilmesi için; çalışanların, hata ve hile yoluyla kaybolan varlıklardan sorumlu tutarak, söz konusu mağduriyetin, ücretlerinden kesileceğini bildirmesi etkin bir yöntemdir. Bu anlamda işletme varlıklarının, belirli kişilerin sorumluluğunda fiziki koruma altına alınması, gereksiz kullanım ve kayıpları önleyecektir.

Küçük ölçekli otellerde, yönetici genel olarak nakit akışını kendisi izleyebildiği için iç kontrol gereksinimi

azdır. Oysa büyük ölçekli otellerde, tek kişilik bir kontrol yetersiz kalmakta ve etkin bir iç kontrol sisteminin uygulanması gerekmektedir. Ancak iyi bir iç kontrol sağlamak için katlanılan maliyet, hiçbir zaman sistemin getireceği faydalardan daha fazla olmamalıdır (Gönen, 2007, s. 85).

## 2. BÖLÜM

### HİLE, TEORİLERİ VE ÖNLENMESİ

---

#### 1. HİLE

Hile, insan yaşamının neredeyse her alanında karşılaşılabilen ve insanın olduğu her yerde görülmesi muhtemel bir olgudur. Geçmişten bugüne kadar çok değişik isimlerle ifade edilmiştir. Hile davranışlarına, günlük hayatın tüm alanlarında karşılaşmak mümkündür. Bu sebeple hile kavramının, günümüzde benzer birçok kelimeyle ifade edildiği söylenebilir (Yılmaz, 2019, s. 5). Çalışmanın bu bölümünde hile kavramı detaylı olarak incelenmiş, hile alanında yapılan çalışmalardan bahsedilmiş ve hile elması teorisi üzerinde durulmuştur.

#### 1.1. Hilenin Tanımı ve Özellikleri

Hileyle mücadelede edebilmek için, hilenin ne olduğu veya ne olmadığını anlamak önemlidir. Bir olayın hile olabilmesi ve incelenebilmesi için gereken bazı durumların yerine gelmesi beklenmektedir. Aşağıda hile kavramının tanımı ve özellikleri verilmiştir.

Hile kavramı aldatılan, aldatan ve yapılan işlem ya da eylemin sonuçları üzerine kurulmuştur (Saban, 2011, s. 59). Hile, “bir kişiyi kandırmak veya aldatmak için gerçekleştirilen kasıtlı davranışlar” için kullanılmaktadır (Rezaee, 2002, s. 2). Başka bir deyişle, bilerek ve isteyerek yapılan yanlış, yanılı ve yanılma olarak ifade edilebilir (Çatıkkaş ve Çalış, 2011, s. 147; Yaman, 2008, s. 145;).

Türk Dil Kurumu (TDK) (2020) hile kavramını iki şekilde tanımlamıştır. Birincisi, “*birini aldatmak, yanıltmak için yapılan düzen, oyun, dolap, entrika ve desise,*” ikincisiyse, “*çıkar sağlamak için bir şeye değersiz bir şey katma*” olarak kayıtlara geçmiştir. Muhasebe açısından hile kavramı, bir çalışanın içerisinde bulunduğu işletmenin varlıklarını ve kaynaklarını kasıtlı bir şekilde uygun olmayan biçimde kullanarak ya da ele geçirip haksız kazanç sağlaması olarak ifade edilmektedir (Bozkurt, 2009, s. 60).

Muhasebe alanında yapılan çalışmalarda, “hata ve hile” kelimelerinin sıklıkla birlikte kullanıldığı görülmektedir. Bu yaklaşımda, hata ve hile kavramlarının her ikisi de etik dışı davranış olarak algılanmasına sebep olabilmektedir. Gerçekte muhasebede hata ve hile denildiğinde muhasebe kural ve ilkelerine uymayan davranışlar akla gelmektedir. Hile birini aldatmak, yanıltmak için bilinçli bir şekilde yapılan davranışlardır. Hata ise, bir iş veya bir görev esnasında bilinçsizce farkında olmadan yapılan davranış olarak tanımlayabiliriz. Tanımlar incelendiğinde iki kavramında farklı anlamlar içerdiği görülmektedir. (Zeytin, 2007, s. 85).

Hile, üçüncü kişinin veya karşı tarafın hukuki işlem yapmasının sağlanması için onu kasten yanıltma

durumudur (Zevkliler, 2013, s. 181). Fiili olarak karşı taraflara yanlış beyanlarda bulunarak aldatmanın yanısıra, sözleşme yapılmadan önce açıklamanın gerekli olduğu durumlarda sessiz kalarak da gerçekleştirilmektedir (Kılıçoğlu, 2011, s. 194; Reisoğlu, 2014, s. 124).

Hilenin özelliklerinin tanımlanması, hata ve hile ayrımı açısından önemlidir. Bağımsız denetim standartlarının amaçları açısından denetçi, finansal tablolarda önemli bir yanlışlığa sebep olan hileyle ilgilenir. Denetçiyi ilgilendiren hileli finansal raporlamadan kaynaklanan yanlışlıklar ve varlıkların kötüye kullanılmasından kaynaklanan yanlışlıklar olmak üzere iki türlü kasıtlı yanlışlık bulunmaktadır. Her iki türde hile (Özçelik vd., 2017, s. 201);

- Hile yapmaya yönelik teşvik ve baskıyı,
- Hile yapmak için algılanan bir fırsatı,
- Eylemin bir ölçüde rasyonelleşmesini içermektedir.

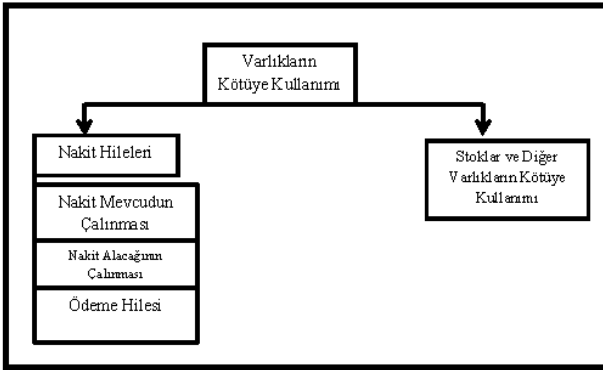
Hatalar finansal tablolarda bulunan kasti olmayan yanlışlıklar şeklinde tanımlanmaktadır. Verilerin, kaydedilmesi gereken ekonomik bir olayın, bir açıklama veya tutarın finansal tablolarda belirtilmemesi veya bir tutar veya yanlış bir işlemin finansal tablolara dâhil edilmemesi sonucunda meydana gelmektedir (Güredin, 2007, s. 132).

## **1.2. Hile Türleri**

Hile türleri farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Yapılacak genel bir sınıflandırmada hile; varlıkların kötüye kullanılması, ahlaki olmayan davranışlar, yolsuzluk ve hileli finansal raporlama olarak üç kategoriye ayrılmıştır (Aydın, 2006, s. 11; Bozlak, 2019, s. 26; Bozkurt, 2009, s. 65; Oskay, 2018, s. 25).

### 1.2.1. Varlıkların Kötüye Kullanılması

Varlıkların kötüye kullanımı yöntemiyle oluşan hileler, diğer hilelerden farklı bir şekilde maddi ve manevi zararlar vermeye ilişkilidir. Bunun nedeni, kaynak olarak belirtilmiş her kaynağın kötüye kullanılma durumu iktisadi oluşum ve değer katma yasasına göre risk faktörü olabilmektedir (Gagliardi, 2014, s. 11-19). Şekil 2’de gösterildiği gibi, varlıkların kötüye kullanılması nakit hileleri ile stok ve diğer varlıkların kötüye kullanımı olarak iki başlık altında incelenmektedir:



Şekil 2. Varlıkların Kötüye Kullanılması (Report to the Nations, ACFE (Association Of Certified Fraud Examiners), 2018, s. 11)

**Nakit hileleri:** Nakit hileleri kasada bulunan bir nakdin çalınması, işletmeye alacaklarının kaydedilmeden veya kayıt yapıldıktan sonra işletme kayıtlarının değiştirilip ele geçirilme gibi eylemleri kapsamaktadır (Yılmaz, 2019,s. 29). Nakit hileleri kendi içerisinde üç kategoride incelenmektedir:

- **Nakit Hırsızlığı:** Bilinen en temel hile çeşididir. Bu hile çeşidinde genellikle nakit giriş veya çıkışı yapılan ya da kasadan sorumlusu tarafından,

paranın çalınmasını kapsamaktadır. Hırsızlık, birinin rızası olmaksızın, başkasına ait varlığın ele geçirilme eylemi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu durumda doğrudan çalınan nakit, hem hile eylemi hem hırsızlık olarak değerlendirilmektedir (Özbirecikli ve Öksüz, 2016, s. 32).

- **Nakit Alacağıının Çalınması:** Kayıttan önce veya kaydın sonrasında olmak üzere iki grupta değerlendirilmektedir. Kayıt öncesi hileler, yapılan bir ödemenin işletmenin muhasebe kayıtlarına henüz işlenmeden çalınmasıdır. Bu sebeple bu tarz hilelere kayıt öncesi hileler ismi verilmektedir (Bozkurt, 2009, s. 181). Kayıt sonrası hileler, nakit hırsızlığı olarak değerlendirilmektedir (Özbirecikli ve Öksüz, 2016, s. 32).
- **Ödeme Hilesi:** İşletme kayıtlarında onaylanmamış düzenlemeler yapılarak, sahte belgeler düzenleyip, belgelerin tahrif edilmesiyle işletmenin nakit ve benzer varlıklarının ele geçirilmesini ifade etmektedir. Böyle hilelere, bordrolar, faturalar, yazar kasa, çekler ve harcamalar üzerinde yapılan değişiklikler, tahrifler, olmayan olayların var gibi gösterilmesi gibi durumlar örnek olarak verilmektedir (Özeroğlu, 2014, s. 184).
- **Stok ve Diğer Varlıkların Kötüye Kullanımı:** Stok ve diğer varlıklar, işletmelerin sabit kıymetlerini ifade etmektedir. İşletme çalışanları ya da bazı durumlarda işletmeyle ilişki içindeki diğer tarafların, işletme varlıklarını kendi menfaatleri için kullandıkları görülebilmektedir. Böyle hilelerde temelde iki yöntem bulunmaktadır. İlki, işletme



varlıklarının doğrudan çalınma durumu, diğeri de varlığın tamamıyla çalınmadan ödünç alınma ya da işletmenin zararına olacak biçimde tüketilme durumu olabilmektedir (Wells, 2002, s. 250).

### **1.2.2. Ahlaki Olmayan Davranışlar – Yolsuzluk**

TDK'de “*yolsuzluk kavramı yolsuz olma, mecaz anlamda ise bir yetki veya görevi kötüye kullanmak*” olarak tanımlanmıştır. Yolsuzluk, bir yetki veya görevinin, hukuk kurallarına aykırı bir şekilde kötüye kullanmak suretiyle, suiistimal etmek, çıkar ya da menfaat sağlamak olarak tanımlanabilmektedir (Aydın, 2006, s. 11). Ahlaki olmayan davranışlar dört başlık altında toplanmaktadır:

- **Rüşvet Almak:** 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu 252. maddede rüşvet, “*bir kamu görevlisinin, görevinin gereklerine aykırı olarak bir işi yapması veya yapmaması için kişiyle vardığı anlaşma çerçevesinde bir yarar sağlaması*” şeklinde ifade edilmiştir. Bu anlamda, görevin gerektirdiği gibi yapılması gerekenlerin bir fayda karşılığında yapılmamasıyla rüşvet suçu işlenmiş olmaktadır (Gökcan, 2008, s. 253). Ticari rüşvet, özel sektörde faaliyetleri olan bir işletme çalışanın görevindeki bir iş için verilmesi icap etmeyen bir mal veya para alma durumudur. Bununla birlikte herhangi bir menfaatinin olması yahut mal, para veya menfaate ilgili teminat veya taahhüt kabul etmesini ifade etmektedir (Aydın ve Yılmaz, 2006, s. 35). Rüşvet suçunun oluşabilmesi için işin istendiği gibi yapılmış veya görülmüş olması şart görülmemektedir (Şengür, 2010, s. 38-39).

- **Karşı Tarafı Rüşvet Vermeye Zorlamak (İrtikâp):** Ekonomik zorlamalar rüşvetin diğer bir yüzünü oluşturmaktadır. Bu durum Türk Ceza Kanunu'nun 250. maddesinde irtikâp olarak tanımlanmıştır. "İrtikâp, bir kamu görevlisinin, görevi dolayısıyla kendisine sağlanan nüfuzu kötüye kullanarak, muhatabı olduğu kişilerden menfaat talep etmesidir" (5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu, Md. 250).

Kamu kurumlarında gerçekleşen bu eylem özel işletmelerde de gerçekleştirilebilmektedir (Yılmaz, 2019, s. 33-34).

- **Bağış ve Hediye Kabul Etmek:** İşletme çalışanlarının gereğine uygun bir şekilde tamamladığı görevi neticesinde, bu işten olumlu çıkar sağlayanların, iş tamamlanmasının ardından işletme çalışanlarına manevi ve maddi yararlar sunması olarak ifade edilmektedir. Hediyeyi kabul etmenin rüşvetten farkı, hediyelerin işletme kararlarını etkileme gibi bir amaç taşımamasıdır (Wells, 2002, s. 301). Yapılan ödemeler ajanda, takvim veya ikram yemeği gibi küçük maddi değer olabileceği gibi, otomobil, para ve pahalı bir seyahat de olabilir (Howard, 2002, s. 120). Genellikle bir karar verilmeden önce ziyade genel olarak sonrasında ödül şeklinde yapılır. Birçok işletmenin bu yolsuzluğun önüne geçebilmek için etik politikalar oluşturduğu; nelerin bağış ve hediye olarak kabul edilemeyeceğinin belirlendiği görülmektedir (Kranacher vd., 2011, s. 386).

- **Çıkarların Çatışması:** Bir görevlinin veya işletme çalışanlarının resmi sorumluluk ve görevlerini objektif ve tarafsız olarak yerine getirmelerini etkileyen şahsi çıkarlarının sahip olmaları durumunda ortaya çıkmaktadır (OECD, 2011). Herhangi bir görevlinin veya işletme personellerinin şahsi çıkarları kendine, ailesine, arkadaşlarına, yakın akrabalarına ya da siyasi ilişki veya iş bağlantısı içinde olduğu kişi ya da İşletmelere sağlanan her çeşit menfaati içermektedir (Yüksel, 2009). Rüşvet olaylarında, çalışan komisyonun elde edilmesi için hileli fatura onaylanabilmektedir. Çıkarlar çatışmasında ise çalışanların hileli faturayı onaylamasındaki temel amaç satıcı işletmede güdülen gizli çıkardır (Wells, 2002, s. 311). Çıkarların çatışması genel olarak, mağdur işletmeden habersiz bir şekilde işletme çalışanın gizli çıkarının bulunduğu bir işletmeden normal fiyatının üzerinde bir fiyattan ürün satın alması veya işletme çalışanın gizli çıkarının olduğu bir işletmeye normal fiyatının altında bir fiyattan ürün satmasıyla ortaya çıkmaktadır (Şengür, 2010, s. 44).

### **1.2.3. Hileli Finansal Raporlama**

Finansal tablo kullanıcılarını aldatmaya yönelik olarak, finansal tablolarda bilinçli olarak yanlış beyan veya açıklamalar hileli finansal raporlamayı ifade etmektedir. Varlıkların zimmete geçirilme ve işletme varlıklarının çalınma durumunu ifade etmektedir. İşletmeler faaliyetleri kapsamında kullanılan veriler, bilgi sistemlerinde kayıt altına alınmaktadır. İşletmedeki bilgi

sisteminin, kayıtlı verilerin derlenmesi ve kullanıcıların istemiş olduğu raporların almasını sağlar. İşletmenin statü veya faaliyetlerinin görüldüğü finansal tablo veya diğer raporlar İşletme yöneticilerince hazırlanmakta ve üçüncü kişilere sunulmaktadır (Oskay, 2018, s. 25).

Her ne kadar işletmeye ait finansal tabloların hazırlanarak sunulmasında, işletme yönetiminin sorumluluğunda olsa da, bilgi suiistimal riski ihtimallerine karşılık özellikle halka açık şirketlerin üzerinde gözetim yapan işletme ve bağımsız denetçilerin bu sürece dâhil oldukları görülmektedir. Bu anlamda, halka açık olan bir şirkette finansal raporlama hazırlık sürecinde rol alan taraflar; denetim komitesi, yönetim kurulu, iç denetim birimi, kontrolörler ve muhasebe bölümü olarak sıralanmaktadır. Bütün bu süreçte, en tepede yönetim kuruluyla denetim komitesi bulunmaktadır (Süer, 2004, s. 111).

Rapor kullanıcıları olarak belirlenen kimseler, işletmenin finansal raporlarını incelemektedir. İşletmenin finansal durumuyla ilgili bilgi sahibi olurlar. Kullanıcıların finansal tabloları doğru analiz edebilmeleri için yeterli deneyim ve bilgiye sahip olmaları gerekir. İşletmelerde yapılan hileler içinde, finansal raporlar üzerinden yapılan yönetici hileleri ön plana çıkmaktadır. Hileli finansal raporlama, gerçeğe uygunluğu azalttığı ve raporlamanın kalitesini düşürmektedir. Finansal raporlamanın düşen kalitesi, bilgi kullanıcılarının hatalı kararlar vermesine sebep olabilmektedir. Hatalı kararlar da ülke ekonomisi ve kullanıcılara zarar verebilmektedir (Bulca ve Yeşil, 2014, s. 52).

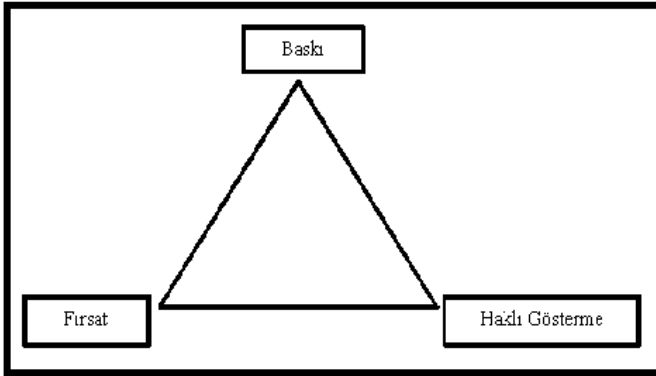
## 2. HİLE TEORİLERİ

İşletmelerde gerçekleşen hile kavramı ile ilgili olarak farklı teoriler geliştirilmiş olmakla birlikte, hile üçgeni ve hile elması teorileri ön plana çıkmaktadır. Literatürde tanımlanan hile teorileri aşağıda açıklanmıştır.

### 2.1. Hile Üçgeni Teorisi

Amerikalı Kriminolojist Donald Cressey'in geliştirdiği ve ardından "hile üçgeni" olarak isimlendirilen teori, kişilerin hile yapmalarının sebepleri konusunda genel kabul gören öncü bir yaklaşımdır. Donald Cressey, 1950'de insanların gerçekleştirdiği her eylemin arkasında bir sebep olması olduğunu savunmuştur. Bu düşüncelerinden hareketle hile çalışmalarına başladığı görülmektedir. Cressey'in 5 ay içerisinde 250 suçluyla röportaj yaptığı ve bir suçun işlenebilmesi için üç unsurun (baskı, fırsat ve haklı gösterme) olması gerektiği sonucuna ulaştığı görülmektedir. Steve Albrecht 1991 yılında yazdığı bir makalede, Cressey'in belirlediği üç faktör bir araç haline getirilmiştir (Kranacher ve Riley, 2020, s. 29).

Cressey hile konusunda yaptığı çalışmaları sonucunda kişileri hile yapmaya iten sebepler olarak; paylaşılabilen finansal baskı, fırsat ve haklı gösterme unsurlarını belirlemiştir. Cressey'in araştırma sonuçları, sonraları ACFE'nin kurucusu Joseph T. Wells tarafından "Hile Üçgeni" şeklinde ifade edilmiştir (O'Gara, 2004, s. 155).



Şekil 3. Hile Üçgeni (Kranacher vd., 2011, s. 203)

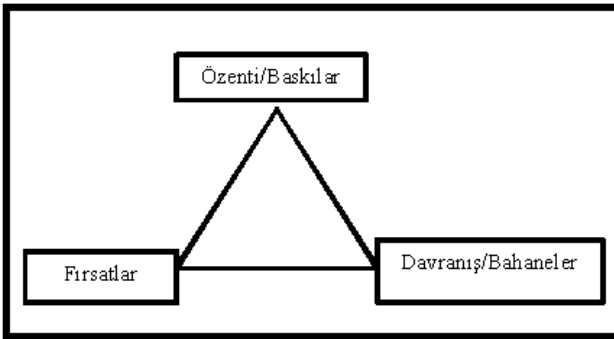
Hileyle mücadele ederken, hileye ait olan risk faktörlerinin tespit edilmesi önemlidir. Bu hususta, işletmedeki hile risklerinin tespit edilmesi ve ardından gereken önlemlerin alınabilmesi için, hile üçgeninin etkin olarak kullanılması önerilmektedir. Hile üçgeninde bulunan faktörlerin var olması, hilenin tekrarlayacağını ya da olacağını garantisini vermese de hile riskiyle ilgili bir uyarıcı niteliğindedir. Hile üçgenindeki bulunan üç unsurun bir arada bulunduğu durumlarda hilenin oluşma olasılığının arttığı belirtilmektedir (Kandemir, 2013, s. 87).

## 2.2. Hile Elması

Hile üçgeni teorisi, Wolfe ve Hermanson tarafından 2004 yılında genişletilerek hile elması modelini geliştirilmiştir. Hile üçgenindeki baskı, fırsat ve haklı göstermenin yanı sıra, insan yetenekleri hile unsuru olarak tanımlanmış ve hilenin dördüncü sütunu haline gelmiştir. Bu yeteneğin, suiistimalci konumu veya işletme yapısından gelebildiği belirtilmektedir. Mevcut bir fırsattan faydalanmak için istihbarat, güven ve ego, zorlama, tutarlı ve etkili yalan

söyleme becerileri ve hilenin uzun süre yerine getirebilme ve stresi yönetme becerilerinin tümünü kapsamaktadır (Mui ve Mailley, 2015, s. 49).

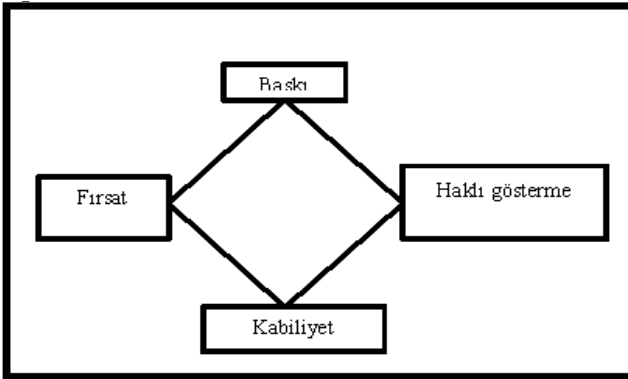
David Wolfe ve Dana Hermanson, iş dünyasında hile üçgeninin üç bileşeni olsa da, kişisel nitelik ve yeteneklerin de hile için önemli bir belirleyicisi olduğunu belirtmişlerdir. Wolfe ve Hermanson, fırsatlar, özentî/baskı ve bahane/davranışların yanında dördüncü bir faktör “hile yapma kabiliyeti” olarak belirlenmiş ve hilelerin gerçekleştirilebilmesinde etkili olduğunu düşünmüşlerdir. Bu dört faktörü “hile elması” şeklinde ifade etmişlerdir. Örneğin, satışlarla ilgili iç kontrol sisteminde görülen zayıflıklar olduğu bir işletmede, satış sözleşmelerinin tarihlerinin değiştirilmesi sureti ile hasılatın erken tanınmasıyla ilgili fırsatlar sunmaktadır. Bu hilenin gerçekleştirilmesi için, yeterli kabiliyeti olan birinin bu fırsatı fark ederek; değerlendirebilmesi gerekir. Yeterli teknik deneyim ve bilgiye başka bir deyişle hile yapma kabiliyeti olmayan biri, hile üçgeninde bulunan üç faktörün olduğu durumlarda dahi hile yapılamaz (Şengür, 2010, s. 8).



Şekil 4. Hile ve Yolsuzluk Üçgeni (Coenen, 2008, s. 10)

Hile elmasında bulunan faktörler aşağıdaki gibi açıklanabilir (Wolfe ve Hermanson, 2004, s. 40):

- Baskı: “İhtiyacım var, yapmak zorundayım”,
- Fırsat: “Sistemdeki zayıflık sayesinde hileyi yapabilirim”,
- Haklı Gösterme: “Hilenin alacağım riske değeceği konusunda kendini ikna etme”,
- Kabiliyet: “Bunu başarmak için gerekli özelliklere ve yeteneklere sahibim”.



Şekil 5. Hile Elması (Vassiljev ve Alver, 2016, s. 477)

### 2.2.1. Baskı

Hile eylemi, çalışanları hile yapmaya yönlendirebilen bir baskı ya da motivasyon unsuruyla başlamaktadır. Açgözlülük, ihtiyaç ya da hırs gibi nedenlerle çalışanların akıllarına hile yapma düşüncesi gelmektedir. Diğer unsurlarla birleştiğindeyse hile eyleminin gerçekleştiği görülmektedir. Çalışanları hileye iten baskı unsurlarının aşağıdaki başlıklarda aşağıda değerlendirilmiştir (Bozkurt, 2009, s. 113):



**Mali Baskılar:** Kişinin yaşadığı parasal zorluklardan kaynaklandığı görülmektedir. Çalışanların hile yapma nedeni paraya duyduğu ihtiyaç olduğunu belirtmek gerekir. Yapılan çalışmalara göre hile olaylarının çoğunluğu mali baskılar sebebiyle işlenmektedir. Aşağıda mali baskı ile ilgili örnekler verilmiştir: (Akdemir, 2010, s. 43-44):

- Bireysel borçların yüksek miktarlarda olması,
- Yaşam standardını daha iyileştirme isteği,
- Sağlık harcamalarının yüksek tutarlı olması,
- Eğitim harcamalarının yüksek tutarlı olması,
- Boşanma harcamaları,
- Beklenmeyen mali ihtiyaçlar,
- Yatırımda yapılan zararlar,
- İşten çıkarılma sebebiyle oluşan gelir kayıpları.

Mali baskılardan kaynaklanan yaşanan hile olaylarına bakıldığında, çalışanların ilk başta acil para ihtiyacının karşılanması için yaptığı görülmektedir. Ancak bu davranış zamanla alışkanlığa dönüşmekte, çalışanın paraya ihtiyaç duymaması halinde daha çok para kazanma hırsıyla hile yapmayı sürdürdüğü görülmektedir.

**Kötü Alışkanlıklardan Doğan Baskılar:** Bu baskılar bireylerin yapmış olduğu seçimlerden ve yaşam tarzlarından kaynaklandığı görülmektedir. Kötü alışkanlıklar nedeniyle ortaya çıkan baskıların, kişiler üzerinde doğrudan mali etkileri bulunmaktadır. Çalışanlar sonuçta yine paraya ihtiyaç duyduğu için hileye başvurmaktadır.

Çalışanın paraya ihtiyaç duymasına sebep olabilecek kötü alışkanlıkları uyuşturucu, alkol, kumar, gece hayatı olarak sayılabileceği gibi, kişinin yakınlarının bu

alışkanlıklarına sahip olması da neden olabilmektedir (Akdemir, 2010, s. 43-44). Tehlikeli kötü alışkanlıkların sebep olduğu baskıların başarılı çalışanların da hile yapmasına sebep olabildiğini belirtmek gerekir.

**İşle İlgili Baskılar:** İşletme yönetimi tarafından çalışanların üzerinde oluşturulabilen (Doğan ve Kayakıran, 2017, s. 172; Yılmaz, 2019, s. 59);

- Hedef baskısı,
- Finansal istikrarın tehdit edildiği ekonomik dış şartlar,
- Performansa dayalı ücretlendirme,
- Paydaşların beklentilerinin karşılanmaması veya iş yerindeki diğer mali yarar sağlayan teşvikler,
- Ödül sisteminin adil olmadığını düşünmesi,
- İş hedeflerinin zorlayıcı veya ulaşılmaz olması,
- Çalışanın aldığı ücreti diğerlerine göre az bulması,
- Beklediği terfii alamaması,
- Çalışanın üstlerinden yeterli takdiri görememesi gibi durumlar işlerle ilgili baskılara örnek olarak verilebilir.

**Diğer nedenler:** Çalışanların ruh sağlığının bozulması, benmerkezci zihin yapısına sahip olunması, ideolojik düşüncelere destek olma veya intikam gibi duygusal sebeplerin de çalışanları hileye itebilmektedir. Benmerkezci bir kişinin daha çok itibar, tanınma ve sosyal statü amacıyla hile yapabildiği görülmektedir. İdeolojik olarak hile yapanlar parayı daha iyi bir amaç için almaları gerektiğine inanmaktadırlar. Duygusal açıdan, intikam, kıskançlık, nefret, öfke ve gurur gibi duygularının esiri olarak bu suç işlenebilmektedir (Singleton ve Singleton,

2006, s. 57). Psikolojik olarak rahatsızlık yaşayanların bir dürtü bozukluğu olarak kendisini kontrol edemediği bir çalma isteği taşıdıkları belirtilmiştir. Çalma hastalığı genellikle küçük objelerin çalınması şeklinde kendisini gösterse de işletme çalışanı bakımından bu, hile olarak kendini gösterebilmektedir (Soysal, 2015, s. 19).

### 2.2.2. Fırsat

Fırsat unsuru, işletmenin hile yapılmasına fırsat sunan bir yapı içinde olma durumunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanın işletmede sağlıklı bir iç kontrol yapısının olmadığını fark ederek rahatça parayı zimmetine geçirmesi bu duruma örnek olarak verilebilir (Artar, 2016, s. 37). Fırsat, işletme personeline sunulan bilgilerin, bilgisayar sistemleri, şifreleri, yetkileri yalnızca işletme faydalarına kullanmamaları gibi etkin kontrol ve düzenlemelerin mevcut olmama ya da eksik işliyor olmasından dolayı kaynaklanmaktadır. Çalışan muhtemel teşvik unsuru oluşturup, hileye karar vermesinin ardından fırsatları aramaya başlayacaktır (Coenen, 2008, s. 64). Fırsatlar, genel olarak işletmedeki caydırma ve kontrol unsurlarının yetersiz olmasıyla ilişkilidir. Genel olarak aşağıdaki faktörleri kapsamaktadır (Bozkurt, 2002, s. 87; Harry, 2007, s.13):

**Kontrol Faktörü:** Hilenin gerçekleşmesindeki en önemli faktördür. İşletmedeki kontroller hilelerin yapılmasını zorlaştırabilmekte veya tamamen engelleyebilmektedir. Çalışanlar, işletmedeki iç kontrolleri bildiklerinden hileyi gerçekleştirdikleri zaman yakalanma ve yakalanmama durumları hakkında bilgi sahibidirler. Çalışanlar, işletmede etkin kontrol sistemi olduğunu bilmeleri halinde, hileyi gerçekleştirme

fırsatı bulsa bile yakalanacağını düşündükleri için buna yönelmezler (Bozkurt, 2002, s. 87).

**Caydırma ve Cezalandırma:** İşletme çalışanlarının hileden uzak tutulmaları için caydırıcı önlemlere ihtiyaç duyulabilmektedir. Caydırma aktiviteleri, proaktif olarak hile oluşturabilecek fırsatların tespiti ve kök sebeplerin ortadan kaldırılması anlamına gelir. Caydırma, kök sebeplerin belirlenebilmesi için yapılan analiz, iyileştirme ve değerlendirme çalışmalarını içermektedir. Caydırma, kısa vadeli süreç iyileşmeleri içerebileceği gibi, uzun süreli olarak işletme kültürünün iyileştirilebilmesi de amaçlanabilmektedir. Caydırma, hilenin tespiti için değil, ileride yaşanması muhtemel vakaların yaşanmaması için uygulanacak olan önleyici tedbirdir. Bu tedbirler, var olan insan kaynağı ve prosedürlerle ne gibi hile risklerinin olabileceğinin belirlenmesini kapsamaktadır (Harry, 2007, s. 13).

### **2.2.3. Haklı Gösterme**

Fırsat ve baskı bileşenlerinin bir araya gelmesi, hilenin gerçekleşmesi için yeterli görülmemektedir. Bu unsurlar olsa dahi genel olarak hileyi yapan, yapmayı planladığı davranışların ahlaki, vicdani veya etik olarak uygun olmadığını bildiği için, bu sorunun üstesinden gelmeği müddetçe hile suçunu işlemesi zordur. Bu noktada hile üçgeninin üçüncü bileşeni “haklı gösterme” devreye girmektedir (Biegelman ve Bortow, 2012, s. 35).

**Haklı Gösterme Örnekleri:** Çalışanların yapmış oldukları hile eylemini meşru göstermek için kendilerine söylemiş oldukları bazı ifadeler vardır. Yayın olarak kullanılan ifadeler aşağıda özetlenmiştir (Bozkurt, 2000, s. 298).;

- Parayı borç almıştım, daha sonra ödeyecektim,
- Bu, işletmeye yaptıklarımın karşılığıdır,
- Parayı iyi bir amaç için almıştım,
- Yaptığımın suç olduğunu bilmiyordum,
- İşletme bunu hak etmişti,
- İşletme vergi kaçırdığından dolayı zaten benim olan bir şeyi aldım

### **Bilişsel Çelişki Teorisi ve Haklı Gösterme Unsuru:**

Leon Festinger tarafından 1957’de ortaya atılan “Bilişsel Çelişki Teorisi”, insanın bilişsel yapılanmasında sıklıkla oluşan çelişkili durumların anlaşılmasıyla ilişkilidir. Festinger, teoriyle ilgili iki temel hipotez ileri sürmüştür. Bunlardan ilki, bilişsel çelişki ortaya çıktığı zaman, birey bütün gücüyle iki ayrı şema arasındaki uygunsuzluk derecelerini azaltma ve bilişsel uyumun sağlanması için uğraşacaktır. Bu davranışın nedeni, bu uyumsuzluğun bireyi psikolojik anlamda rahatsızlık hissi oluşturmaktır. İkinci hipotez ise, meydana gelen rahatsızlık hissini azaltılmasına çalışan kişinin bu tarz zorlandığı hallerden kaçınmaya çalışacağı ileri sürülmekte ve ilk hipotez desteklenmektedir (Miller ve Hersen, 1992, s. 132).

### **2.2.4. Kabiliyet**

Hile elmasında bulunan kabiliyete sahip olabilmek için kişide, bazı özelliklerin bulunması vardır. Bunlardan birincisi; kişinin işletme içerisindeki yeri hile yapma durumu ve bunun diğerleri tarafından fark edilememesi için bir fırsat oluşturmaktadır. İkincisi, hilekârın iç kontrol zayıflıkları, pozisyonu ve erişim yetkilerinin anlaşılabilirliği için yeteri kadar zeki olma gerekliliğidir. Üçüncüsü de hilekâr yakalanmayacağı hususunda güçlü bir güven ve egoya sahip olmalıdır.

Eğer yakalanırsa kendini bu durumdan çıkarabilmek için içerisinde bulunduğu durum ile ilgili olarak hazır cevap olması beklenir. Hilekârların haksız kazançlarından kaynaklı zenginleşmeleri, diğer kişileri de hile yapmaya motive edebilmektedir. Ayrıca ikna kabiliyetinin de oldukça yüksek olması söz konusudur. Son olarak, hilekârların çoğunda bulunan ortak davranış tipinin, zorbalık eğilimli olmaları, saygınlıktan ziyade korkulan kişi olmayı istemeleri ve diğerleriyle aynı prosedürlere tabi olmaktan kaçınma durumlarıdır. Bu özelliklerinin tümünü bir arada toplayan yetenekse, başarılı bir hilekârın tutarlı ve etkili yalan söyleme özelliklerine sahip olmasıdır (Wolfe ve Hermanson, 2004, s. 74).

### **2.3. Diğer Teoriler**

Hile teorileri ile ilgili olarak açıklanan teorilerin dışında, diğer teoriler başlığı altında incelenecek hile türlerinden bahsedilebilir. Diğer teoriler başlığında inceleyebilecek hile türleri; hile küpü, hile ölçeği, ABC modeli ve hile beşgeninden bahsedilmiştir.

#### **2.3.1. Hile Küpü**

1990'da ortaya konulan bu tez doğrultusunda bilgisayar suçlarını kapsayan ilişki, motivasyon ve uzmanlık üzere üç farklı boyut vardır. Model, bu üç faktörün çeşitli boyutlarının insanları aldatma üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Buna göre herhangi bir müşteri bile, bilgisayar sistemleri konusunda uzmanmış gibi iş dosyalarına ve zimmete para geçirme varlıklarına sızabilmektedir (Tran, 1992, s. 21).

#### **2.3.2. Hile Ölçeği**

Mackevicius ve Giriunas, 2013'de "Hile Ölçeği" kavramının, 1984'de Albrecht ve Howe tarafından

gündeme getirilen hile ölçeği üzerine çalışmışlardır. Bu modele göre hile; dürtü (güdü), şartlar, ihtimaller ve farkında olma (idrak etme) olmak üzere dört ayaktan oluşmaktadır (Vardar, 2019, s. 36);

Dürtüden kasıt, bireyin yapmış olduğu hilenin altında bir sebebin olmasıdır. Bu sebeple çok çeşitli olabilmektedir. Aniden beliren finansal sorunlar, borçlar, alkol, kredi alımları, uyuşturucu ve ailesel sorunlar gibi sebeplerdir. İkinci faktör olan şartlar daha ziyade küresel dünyada hilenin yapılmasını mümkün hale getirmektedir. Bu anlamda şartlar; çeşitli bölgeler arasındaki sermaye akımları, şiddetli rekabet, çalışma hayatında yaşanan değişimlerin hızlı olması, pazarda tutunabilmedeki belirsizlik gibi faktörler olarak sıralanabilir. İhtimaller; hile yapanın hile yapması için sağlanan fırsatlar olarak tanımlanabilir. Bunlar kişinin çalıştığı pozisyon, diğer insanlarla ilişkiler gibi nedenler olabilir. Farkında olma, kaynaklarda haklı gösterme olarak anılırken, hatalarını ispat etmekten çok hile yapmasına imkân verecek bir kişinin bütünlüğü ve ahlakıyla ilişkilidir (Mackevicius ve Girinuas, 2013, s. 155).

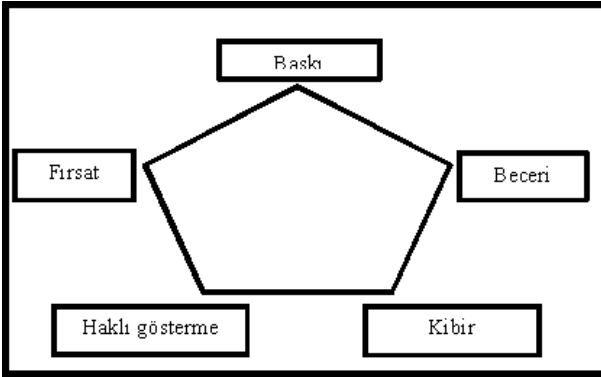
### **2.3.3. ABC Modeli**

ABC modelindeki “A” harfi, kişisel özellik ve güdeleri, B harfi grup şeklinde yapılan hile özelliklerini ve C harfi de hile yapılmasını artıran toplumsal ve kültürel öncülleri ifade etmektedir. Model Ramamoorti tarafından geliştirilmiştir. Hilenin bir insan davranışından oluşmasından hareketle, insan davranışlarını anlamaya çalışan birçok alanda bu sorunla ilgili çözümlerin olduğu savunulmaktadır. A harfinden kısaca işin özünden başlayıp

toplumsal etkenlere dek hile bileşenlerinin analiz edildiği görülmektedir (Ramamoorti vd., 2009, s. 32).

### 2.3.4. Hile Beşgeni

Marx'ın 2009'da geliştirdiği modelde, 1950'lerdeki işletmelerin özelliklerini işletmenin bulunduğu ortamın eskisinden daha karmaşık olduğunu ve bu sebeple, klasik hile üçgenindeki unsurların hile tespitlerinde yetersiz kaldığını ifade ederek, hile beşgeni teorisini geliştirmiştir (Vardar, 2019, s. 36).



Şekil 6. Hile Beşgeni (Gökten, 2018, s. 662).

Hile beşgeni modelinde, hile üçgeninde bulunan üç unsurun yanında kibir ve beceri unsurları eklenmiştir. Beceri, hilekârın işletmenin iç kontrol açıklarının lehine kullanarak hile yapabilme kabiliyeti şeklinde ifade edilmektedir. Kibir, hilekârın kendisini diğer çalışanlardan daha üstün görüp, hileyi kendisine hak görmesi olarak tanımlanmıştır. Vicdan eksikliği ya da kibir, işletme politikalarının şahsen uygulanmadığı konusuna inanan bir kişi için hak sahibi olmak, üstünlük veya aç gözlülük tavırlarına sebep olmaktadır (Gökten, 2018, s. 666).



### **3. HİLELERİN ÖNLENMESİ, TESPİT EDİLMESİ VE İNCELENMESİ**

Hile önleyici tedbirlerin alınarak hilelerin gerçekleşmeden engellenmesi, hile tespit ve incelenmesi ile ilgili geçecek zaman kaybını kazanca çevirme fırsattır. Hile eylemlerinin önlenmesi, işletmenin en üst kademesinden en alt kademesine kadar tüm çalışan ve yöneticileri kapsayan bir süreçtir. Etik ilkeler temelinde geliştirilecek kurum kültürü, tüm çalışan ve yöneticilerde sosyal sorumluluk anlayışı ve bilincini geliştirerek, hile eylemine karşı otokontrol sağlamış olacaktır.

Geliştirilecek kurum kültürü ve alınacak tedbirlere rağmen hile eylemlerinin tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmamakla birlikte, işletme politikalarında asgari düzeyde gerçekleşmesi muhtemel hile eylemlerine karşı, hilenin tespiti ve incelenmesi ile ilgili araçlara yer verilmelidir.

#### **3.1. Hilelerin Önlenmesi**

Hilenin önlenmesi, hileye karşıt olan politikaların İşletme içerisinde benimsenme durumu ve caydırıcı politika gibi hile henüz gerçekleşmeden öncesinde önlemeye yönelik durumları içermektedir. Hilenin tespit edilmesinde, gerçekleşen bir hilenin erken aşamalarda ortaya çıkartılması hedeflenmektedir (Leung, 2011, s. 58). Mesleki hilenin neden olduğu zararlar giderek artmaktayken, direkt ve endirekt zararların azaltabilmesi için hilenin tespit edilmesi ve hilenin önlenmesiyle ilgili çeşitli prosedürlerin kullanıldığını belirtmek gerekir (Bierstaker vd., 2006, s. 86).

Hileyle mücadele konusunda hilenin önlenmesi önemli olduğu kadar hilenin ortaya çıkarılması da önemlidir.

Öyle ki biri olmadan diğerrinin tam anlamıyla başarıya ulaşması zordur. Bu sebeple işletmelerin hile ile mücadele ederken oluşturulan stratejilerin başarılı olabilmesi için bu iki konunun birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir (CIMA, 2008, s. 41).

Kısaca hilenin önlenmesi, ortaya çıkarılmasından daha önemlidir. Bunun nedeni ise hilelerin önlenmesi, işletmelerde oluşabilecek manevi ve maddi zararın yok etmesini sağlayan en etkin yöntemdir. Hilenin ortaya çıkarılması ve araştırılması gibi süreçlerin hile yapılmasından sonraki aşamayı kapsar. Bu süreçlerin yaşanmaması, hileyi önlemekten geçmektedir (Bozkurt, 2011, s. 401). İşletmelerde hilelerin önlenmesi için alınacak tedbirleri aşağıdaki gibidir (Gökçen ve Tahtlı, 2019, s. 160);

- İşe uygun çalışanların seçimi ve kariyer politikası belirlemek,
- İşletme kültüründe dürüstlük ve etik değerlerin farkındalığını artırmak,
- Hile riski değerlendirmesi yapmak,
- Çalışanların gözlenmesi,
- İhbar hattı oluşturulması,
- Caydırıcı cezalandırma politikalarının geliştirilmesi,
- Çalışanların, işletme hedeflerine motive edici eğitim çalışmalarının yaygınlaştırılması,
- Çalışanlara destek programlarının geliştirilmesi,
- Hile bilincinin oluşturulması,
- İç kontrolün etkin şekilde işletilebilmesi şeklinde sıralanabilir.

Yukarıdaki tedbirler işletmelerdeki hile riskinin azalmasını sağlayacaktır. İşletme kültürünün değiştirilmesiyle ilgili olarak yapılan çalışmalara işletme içerisinde direniş ve itirazların gelebileceği değerlendirilerek, hile karşıtı politikaların uygulanmasının başlı başına bir hile riski oluşturabileceğini de belirtmek gerekir (Pickett, 2007).

### **3.2. Hilelerin Tespit Edilmesi**

Hilelerin tespiti, hile riskinin yüksek olduğu ve ayrıntılı inceleme yapılması gereken alanların tespit edilmesini kapsamaktadır. Hile yapanlar, genel olarak zamanla yapmış oldukları hilenin ortaya çıkmamasından aldıkları cesaretle, daha yüksek tutarlı ve geniş çaplı hileler yapmaya başlamaktadırlar. Bu sebeple, hilelerin önlenmesiyle ilgili etkili tedbirlerin alınmasıyla beraber, hilelerin erken tespiti de önem taşmaktadır. Hilelerin tespit edilmesi konusunda, reaktif ve proaktif olarak iki yaklaşım bulunmaktadır (şengür, 2010, s. 65):

- *Reaktif yaklaşım*: Hilelerin tespiti, işletmede gerçekteştirilen bir hileyle ilgili ihbar almak gibi önemli belirtilerin ortaya çıkmasıyla başlamaktadır. Bu yaklaşıma reaktif denilmesinin sebebi, denetçinin incelemeye başlaması için önemli bir hile belirtisinin ortaya çıkmasını bekleme durumudur (Albrecht, vd., 2009, s. 165). Bu yaklaşım kapsamında, denetçi bir belirti neticesinde işletmede hile gerçekteştirildiğiyle ilgili önemli ölçüde şüphede duyar ve bu konuda incelemelerini genişleterek, bu belirtinin hile nedeniyle mi kaynaklandığı, yoksa başka faktörler nedeniyle mi ortaya çıktığı araştırılmaktadır.

- *Proaktif yaklaşım*: Hilelerin tespitinde denetçi hile belirtilerinin gündeme gelmesini beklemeden, işletmede ve sektöründe olabilecek hileler belirlenmektedir. Denetçi, hilelerin muhtemel belirtilerinin de tespit edilmesinin ardından bu belirtilerin işletme olup olmadığını araştırmaktadır. Reaktif yaklaşımın tersine, proaktif yaklaşım hile belirtisi veya göstergesinin ortaya çıkmasını beklemediğinden, hileler çok daha erken tespit edilmektedir. Hile nedeniyle oluşabilecek maddi kaybın tutarı önemli derecede azaltılmaktadır (Şengür, 2010, s. 65).

### **3.3. Hilelerin İncelenmesi**

Hilenin tespit edilmesinin ardından geleneksel aşama, hilenin incelenmesi ve araştırılma durumudur (Bozkurt, 2009, s. 352). Hilelerin tespiti aşamasında hile şüphesiyle karşılaşılmaktadır ancak hilenin olduğuna dair kesin bir bilgi bulunmamaktadır. Bu hile şüphesinin gerçek olup olmadığının araştırılma süreci, hilelerin incelenmesi olarak ifade edilmektedir. Hilelerin incelenmesi, hileyi kimin, neden, ne zaman, nasıl yaptığı ve ne kadar maddi kayba neden olduğu sorularına cevap aranması sürecidir. Hile incelemesi hile olduğuna dair herhangi bir şüpheyle karşılaşılmaya başlamaktadır. Bu şüphe, birinin ihbar etmesi gibi hile belirtileriyle başlayabileceği gibi, hilelerin incelenmesinde proaktif yaklaşımlar kullanılmasıyla da oluşabilmektedir (Şengür, 2010, s. 116).

Hile şüphesinin ortaya çıkmasıyla birlikte, hilenin araştırılıp araştırılmama durumuna karar verilmesi önemlidir. Hile inceleme kararının verilebilmesi için etkili olan faktörler; hile yapısı, hile belirtisinin gücü, hilenin

parasal etkisi ve yapılacak incelemenin fayda maliyet analizi ve yapılması olarak sayılabilir. Bunlarla beraber çalışanların, hileye karşı işletme yönetiminin inceleme başlatılmadığını düşünmeleri halinde, kendilerinde hile yapma cesaretini yakalamış olmaktadırlar. Bu sebeple çalışanların hile belirtisi neticesinde, hileye karşı tutumlarında muhtemel değişiklik etkileri de dikkate alınmalıdır (Albrecht vd., 2009, s. 206). Şüphelenilen hilenin araştırmaya değer bir konumda olduğuna karar verildikten sonra araştırma aşamasına geçilmektedir (Bozkurt, 2009, s. 130).

### 3. BÖLÜM

#### UYGULAMA

---

#### 1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

##### 1.1. Amaç ve Önem

Çalışmanın amacı; iç kontrol sisteminin hilenin önlenmesindeki rolünün tespit edilmesinin bununla birlikte, katılımcıların demografik özellikleri, çalışan hilelerinin oluş şekilleri ve nedenleri konusunda bilgi edinmektir. Araştırmada, hilelerin tanımlanmasında hile elması bileşenlerinden yararlanılmıştır. Bu bileşenler; baskı, fırsat, haklı gösterme ve kabiliyet olarak sıralanmaktadır.

Çalışmanın uygulamasında, faaliyetlerimden kaynaklı organizasyon karmaşıklığının fazla olması nedeniyle, iç kontrol sistemine en çok ihtiyaç duyulan işletme türlerinden olan otel işletmeleri seçilmiştir. Otel işletmelerinin organizasyon yapılarının, oluşturulan bölümlere, hiyerarşik düzene, işletmenin büyüklüğüne, coğrafi durumlara ve buna bağlı olarak faaliyet ortamına

ve tipine, personele ve daha sayılabilecek birçok değişkene göre farklılıklar göstermektedir (Usal ve Kurgun, 2003). Otel işletmelerinin karmaşık ve çok çeşitli bir organizasyon yapısına sahip olması, çalışmanın bütüncül olarak incelenmesi ve literatüre katkı sağlaması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca oteller, 7 gün 24 saat hizmet veren işletmeler olması nedeniyle buradaki iç kontrol sistemi, diğer işletmelere nazaran daha önemli hale gelmektedir.

Teknolojik gelişmelerin paralelinde işletme faaliyetleri, değişerek dönüşmüştür. İşletme faaliyet ve organizasyon yapılarındaki değişimle birlikte, hile vakalarının sayısı ve tür olarak artması, iç kontrol sisteminin önemini artırmıştır. İşletme içinde kurulacak olan iç kontrol sistemi işletmenin hedeflerine ulaşmasında, faaliyetlerini verimli olarak yürüterek mevzuat ve yasalara uygunluğun sağlanmasında yardımcı olmaktadır. Bu amaçların yanı sıra işletmelerin önünde bulunan en büyük tehlikelerden biri olarak görülen hile eylemlerini engellediği görülmektedir. Hile eyleminin, dünyada zamanla arttığı, yaşanan teknolojik gelişmelerin günlük hayatı ve işletme faaliyetlerini kolaylaştırmakla birlikte hile eylemlerini de kolaylaştırmıştır.

Hilelerin işletmelere verdiği zararlar, büyüme ve sürekliliği olumsuz etkilemektedir. İşletmeler bakımından hilelerin tespit ve önlenmesi zor bir süreçtir. Genellikle, hilenin belirlenmesi uzun zaman almakta ve bu süreçte hilelerin olumsuz etkileri artmaktadır. Bu sebeple hile yaşanmadan önce önlem almak gerekmektedir. Bu da ancak etkin bir iç kontrol sisteminin işletilebilmesiyle mümkündür. Donald Cressey, çalışanların hile yapmaya

iten nedenler olarak baskı, fırsat ve haklı gösterme bileşeni olmak üzere üç unsur tanımlamıştır. Ancak daha sonraki çalışmalarda David Wolfe ve Dana Hermanson, iş dünyasında hile üçgeninin üç bileşeni olsa da kişisel nitelik ve yeteneklerin de hile için önemli bir belirleyicisi olduğunu belirterek teoriye dördüncü bileşen olarak kabiliyet bileşenini eklemişlerdir. Bu çalışma dört bileşen çerçevesinde iç kontrol faaliyet süreçlerinde yer alarak, hile tespit ve önlenmesine ilişkin faaliyetlere yardımcı olan ve çalışma guruplarında görev almış ve en az bir hile olayı ile karşılaşmış yöneticiler seçilerek, büyük ölçekli yedi farklı otelde görev yapan katılımcılar çalışma kapsamına dâhil edilmiştir. Bu bağlamda hile elması unsurları çerçevesinde ele alınan bu çalışma, hem işletmeler hem de konuyla ilgilenen araştırmacılar açısından önemlidir.

## **1.2. Araştırma Tasarımı**

Araştırmada nitel yöntem benimsenmiştir. Nitel yöntem, durum çalışmalarının en temel özelliği bir ya da birkaç durumun derinliğine araştırılmasıdır (Merriam, 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2011). Nitel araştırma, nitel veri toplama yöntemlerini (görüşmeler, gözlemler ve belge analizi gibi) kullanan ve doğal ortamdaki algıları, olayları gerçek ve bütüncül bir şekilde ortaya çıkarmak için nitel süreçleri izleyen bir araştırma yöntemidir (Sönmez ve Alacapınar, 2011).

Nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim, yaşanmış deneyimi değerlendirmeye odaklanan bir yöntemdir (Miller, 2003). Olgubilim, öncelikli olarak olgunun altında yatan ortak anlamları keşfetmek için bireyler tarafından deneyimlenmiş dünyayı tanımlamaya ve



yaşanmış deneyimlerin özünü açıklamaya çalışmaktadır (Rose, Beeby ve Parker, 1995).

Bu nedenle olgubilimde, olguyu yaşayan kişilerin olgu ile aralarında bir bağlantının olduğu vurgulanmakta ve olgubilimin başlangıç noktasını, olguların kendileri oluşturmaktadır.

### **1.3. Çalışma Grubu**

Yapılan bu çalışmada hile ile ilgili deneyimleri olduğu tespit edilen on beş otel yöneticisiyle görüşülmüş ve içlerinden hile ile karşılaşan ve çalışmaya katkı sağlamak isteyen yedi yönetici ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yürütülen bu çalışmada hile ile karşılaşan farklı kişilere ulaşmak ve veri güvenilirliğini sağlamak için amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi belirlenmiştir. Veri doygunluğuna ulaşıldığı içinde veri toplama bırakılmıştır (Francis vd., 2010).

Görüşme yapılacak olan otel yöneticilerine, çalışma esnasında alınan ses kayıtlarının başka kişi ve işletmelerle paylaşılmayacağı, verdikleri bilgilerinin çalışma dışında kullanılmayacağı hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmaya katılmaya gönüllü olan otel yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. Katılımcıları çalışma ofislerinde ziyaret edilerek görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ortalama 30-40 dakika kadar sürmüştür. Katılımcıların izni alınarak görüşmeler ses kayıt cihazı kullanılarak kaydedilmiştir.

Araştırmacının hazırladığı görüşme soruları otel yöneticileriyle yapılan bireysel görüşmeler sonucunda kayda alınmıştır. Kayıtların analizi için yöneticiler için ayrı bir görüşme formu kullanılmıştır. Bu doğrultuda

her yönetici için K1’den K7’ye kadar kodlar verilmiştir. Böylelikle görüşme kodlama anahtarında araştırma sorularına ve bu soruların cevaplarını kapsayacak biçimde oluşturulan kategoriler oluşturulmuştur (Tavşancıl ve Aslan, 2001).

**Tablo 1.** Demografik Bilgiler

Demografik Bilgiler	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Cinsiyet	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek	Erkek
Yaş	36	40	57	37	47	33	29
Eğitim düzeyi	Lisans	Lisansüstü	Lisans	Lisans	Önlisans	Lisans	Lisans
İşletmedeki kıdem	10 yıl	6 yıl	34 yıl	18 yıl	19 yıl	10 yıl	5 yıl
İşletmedeki çalışan sayısı	17 kişi	90 ve üzeri	-	150	28	-	50
İşletmeniniz yatak sayısı	124	120 ve üzeri	118	142	130	314	119
İşletmedeki Pozisyonunuz	Genel Müdür	Muhasebe Müdürü	Genel Müdür	Yiyecek-İçecek Müdürü	Genel Müdür	Ön Büro Müdürü	Ön Büro Müdürü

Katılımcıların demografik bilgileri Tablo 1’de verilmiştir.

Katılımcılar çalıştıkları otellerde yönetici pozisyonlarında olup 5 – 34 yıllık tecrübeye sahiptirler.

#### 1.4. Verilerin Toplanması

Bu çalışmadaki veriler, ortak soru veya belli soru kalıplarıyla araştırmacının konuyu katılımcılarla daha derinlemesine inceleyebilmesi için, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Bu teknikte, araştırmacı daha önceden sormayı planladığı soruları kapsayan görüşme protokolünü hazırlayarak çalışmayı gerçekleştirir (Türnüklü, 2000). Yarı yapılandırılmış görüşme formu, daha önceden düşünülmeyen ve görüşme esnasında ortaya çıkabilen yeni durumlarla ilgili, küçük

değişiklikler yapmaya da imkân tanıyan bir görüşme yöntemidir (Özgüven, 2004). Eğer kişi görüşme esnasında belli soruların içerisinde yanıtlanmış ise, araştırmacı bu soruları sormayabilir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, sahip olduğu belirli düzeyde standartlık ve aynı zamanda esneklik nedeni ile eğitim bilim araştırmalarında daha uygun bir teknik görünümü vermektedir (Ekiz, 2003).

### **1.5. Geçerlik, Güvenirlik**

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik sağlanmasında, toplanılan verilerin ayrıntılı bir şekilde rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması nitel bir araştırmada geçerliğin önemli ölçütleri arasındadır (Kumar, 2011; Yıldırım ve Şimşek, 2008). Geçerliliğin sağlanması amacıyla yoğun ve zengin tanımlama, katılımcıların ve ortamın tanımlanmasına kadar, katılımcı görüşlerinden, araştırma notları ve dokümanlarından yapılan alıntılar olarak sunulan uygun kanıtlar ile desteklendiği görülen bulguların detaylı tanımlanması, örnekleme azami çeşitlilik sağlanması anlamına gelmektedir (Merriam, 2015).

Bu çalışma sürecinin aşamaları sırasıyla; görüşme formunun geliştirilmesi, görüşmenin yapılması, verilerin analiz edilmesidir. Araştırma öncesinde araştırmacı tarafından taslak sorular hazırlanmış konunun uzmanı üç akademisyen tarafından sorular revize edilmiş, ayrıca iki kişiyle pilot görüşme yapılarak soruların net bir şekilde anlaşıldığı test edilerek yarı yapılandırılmış sorular son haline getirilerek görüşme formu hazırlanmış ve iç geçerliliğinin artırılmasına yönelik konuyla ilgili literatür taranması neticesinde kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Analiz kısmında temalar, araştırmanın

amacına uygun kavramlardan alınmıştır. Araştırmanın dış geçerliğinin de artırılması için araştırma süreci içinde yapılanlar açıklanmaya çalışılmıştır. Buradan hareketle, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama süreci, verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması açıklanmıştır.

Araştırmanın güvenilirliğini arttırmaya yönelik elde edilen kayıtlar üzerinde herhangi bir değişiklik, ekleme-çıkarma yapılmadan olduğu gibi verilmiştir. Ulaşılan verilerin kodlanması, yazılması, temaların oluşturulduktan ve yorumlanmasının ardından araştırmacı tarafından gerçekleştirilerek; tutarlılık incelemesi yapılmıştır. Araştırma sürecince yapılanlar ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Son olarak elde edilen ses kayıtları, ses kayıtlarının bilgisayara girilmesiyle elde edilen veriler araştırmacı tarafından saklanmaktadır.

### **1.6. Kapsam ve Kısıtları**

2019 yılı aralık ayında Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan yeni solunum yolu hastalığı olan COVID-19 virüsü bütün dünyayı etkilemeye başlayınca kısa süre sonra Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi olarak ilan edilmiştir. Hızla yayılan virüs karşısında hükümetlerin toplum sağlığı için çeşitli önlemler aldığı görülmektedir.

Okullar kapatılmış bir süre sonra uzaktan eğitime geçilmiş, iş yerleri kapatılmış evden çalışma sistemine geçilerek, acil olmayan durumların dışında zaman zaman dışarı çıkma yasakları uygulanmıştır. Bu çalışma da bu şartlar altında yapıldığı için pandeminin araştırma kısıtlılıkları içinde değerlendirilmesi mümkündür. Pandemi nedeniyle ulaşılan kişi sayısının da kısıtlı olduğunu belirtmek gerekir. Ayrıca araştırmada sadece yarı yapılandırılmış sorular kullanılmıştır.

## **1.7. Verilerin Analiz Edilmesi**

Ses kayıt cihazına kaydedilmiş görüşmeler yazıya dökülerek, katılımcılara kodlar verilmiştir. Transkriptler, veri setini en küçük boyutlarda derinlemesine inceleyerek daha zengin kılmak için, tematik analiz kullanılarak analiz edilmiştir. Tematik analizin faydalarından biri sağladığı esnekliktir. Tematik analiz, verilerdeki örüntüleri (temaları) belirleme, analiz etme ve raporlama için kullanılan bir yöntemdir (Braun ve Clarke, 2006).

## **2. BULGULAR**

### **2.1. İç Kontrol Sistemi ile İlgili Bulgular**

Burada katılımcıların iç denetim ve iç kontrole ilişkin verdikleri cevaplardan elde edilen bulgulara yer verilmiştir. İç denetim, bir işletmenin faaliyetlerinin geliştirilmesi ve onlara değer katma amacını gütmektedir. İç denetimin danışmanlık ve güvence olarak önemli iki fonksiyonu vardır. Yaşanan gelişmeler bütün dünyada iç denetimin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. İç denetim, işletme içerisinde bağımsız bir şekilde kurulan ve işletme faaliyetlerini bağımsızca inceleyen, analiz eden ve değerlendiren bir fonksiyondur. İç kontrol ve iç denetim kavramlarının farklı kavramlar olmakla birlikte soru sorulan yöneticilerin bu farklılığın farkında olmadıkları ve verdikleri cevaplarda iç denetimin üzerinde durdukları tespit edilmiştir.

#### **2.1.1. Denetim Teması**

Katılımcılara mensubu oldukları otel işletmelerinde iç kontrol sisteminin varlığı ve işleyişi ile ilgili görüşme kapsamına sorular yöneltilmiş ve verilen cevaplar kayda geçirilmiştir. Katılımcıların iç kontrolle ilgili sorulara verdikleri cevaplar aşağıda verilmiştir.

K1: “Otelin bütün işleyişi ile ilgili bütün denetim uygulanıyor. Temizliğinden tutun da çöpün nereye atıldığına kadar”.

K2: “Zaten iç kontrol biriminin **işleyişi bağımsız olmasa sıkıntı olur** diye düşünüyorum. Bizimki bağımsız”,

K3: “Dışardan sağlıyoruz, ne kadar da olsa bağımsız olamaz”,

K4: “Bağımsız bir yapıda doğrudur”,

K5: “Sadece hani sayımdır şudur budur senelerdir yapıyorum **kendi gözlemlerim** ve ara sıra personelin personeli denetimi gibi bir organizasyon var.”

K6: “İç kontrol birimi olarak yok. Genellikle departman müdürleri tarafından kurulur. Bu departman müdürleri kendisine bağlı olan çalışanlarının denetimini sağlar. **Kontrol eder bir üst müdüre iletir.** Diğer işlemler resepsiyon tarafından yapılır ve bana teslim edilir, sonra Muhasebeye devredilir. Bağımsızdır”.

K7: “Organizasyon şemasında birim bulunmuyor fakat her birimin kendi yöneticileri ve **üst yönetimin takibinde** yapılmaktadır”.

Verilen cevaplar incelendiğinde; iç kontrol sistemi farkındalığının düşük düzeyde olduğu, iç kontrol faaliyetlerinin tabandan tavana doğru yürütülerek üst yönetim kontrolünde bölümler bazında gerçekleştirildiği, kontrol faaliyetleri kapsamında sayım işlemleri ile personelin gözlem yolu denetlenerek kontrol faaliyetlerinin yürütüldüğü görülmektedir. Etkili ve güçlü bir iç kontrol sisteminin olması, işletmelerdeki operasyonların verimliliğini ve etkinliğini arttıracaktır. Ayrıca hataları ve hileleri önleyecek, zarar ve risklerden koruyarak, fırsatlardan faydalanma imkânı sağlayacaktır.

### 2.1.2. Denetimin İşleyiş Şekli

İç kontrol sistemindeki yetersizlikler, hatalı kararlar alınmasına, gelir kayıplarına ve zararlara sebep olabilmektedir. Bu kapsamda iç kontrol sisteminin işleyişine önem verilmesi gerekliliğinden dolayı katılımcılara yöneltilen *iç kontrolün işleyiş yapısı ve hileyi tespitiyle alakalı sorular* sorulmuş ve cevaplar kayda geçirilmiştir.

Verilen cevaplar aşağıdaki gibidir:

K1: “Hata ve hileyi bulmaya yönelik bir **gözlem**, diğer bir personele bir çözüm üretip **önleme mekanizması uyguluyoruz**. Bu biraz da personelin durumuna bağlıdır.”

K2: “Daha çok olay odaklı değil, ileride karışık bireye yönelik ortaya çıkabilecek durumları önlemeye yönelik olmakla birlikte, eğer özel bir durumda herhangi bir hileyle karşılaşılma durumu veya öyle bir **sezgi hissedilirse** doğrudan öyle müdahale durumu da oluyor”.

K3: “Biz küçük bir işletme olduğumuz için, bir **aile ortamı** oluşturmaya gayet ediyoruz. Personelimizde bizim kardeşimiz, bizim evladımız gibi yaklaşıyoruz. Onun da buranın bir elemanı değil bir işvereni gibi çalışmasını istiyoruz. Bunu sağladığımız zaman bu hata biter. Bir insanın işi bilip bilmemesi hiç önemli değil önemli olan karakterli iyi insan olmasıdır”.

K4: “Genelde çözüm odaklı bir yapıya sahip bizim üstümüzdeki denetim birimi çözüm odaklı ve kendi **mesleki tecrübelerinden** faydalandıran yol gösteren bir yapı”.

K5: “Şimdi ben otel müdürü olarak çalışanları pek sıkıyorum. Herkes hata yapılabilir önemli olan

hatayı tekrar etmemektir. Öyle çok büyük sıkıntılar da çekmedik şimdiye kadar”.

K6: “Genelde **otomasyon** sistemi vardır. Bu otomasyon sistemi iyi otellerde kuruludur. Bu sisteme girilen ücretler fiyatlandırmalar, gelirler departman yöneticisi usulsüzlük var ise, o an bölümün başında bulunan departman müdürü kontrol eder. Personelde bir hata var ise, işten çıkartılır, sistemde bir hata var ise düzeltilir ve muhasebeye gitmeden halledilir”.

K7: “Süreç olarak bulunmaktadır. Hatayı bulmaya yönelik değil ama açık noktaların yöneticiler tarafından detaylı incelenmesi **süreç içerisinde** karşılaşılan durumlara yönelik **aksiyon alınması** şeklinde oluyor”.

Verilen cevaplar incelendiğinde, görüşme yapılan otellerde K6 hariç diğer otellerin kurumsallaşma sorunu yaşadıklarını ve iç kontrol sistemlerinin dinamik bir mekanizma görevi görmediğini söylemek mümkündür. Daha ziyade aile işletmesi imajı uyandıran söz konusu otellerde, çalışanlarla kurulan ilişkilerin samimiyete dayalı güven esasına dayalı bir yapı oluşturulduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda hileyi önlemek yerine, hileler tespit edilip önlemi alınıncaya kadar işletme kayıpları artmaktadır.

Katılımcıların **iç kontrol sisteminin yeterliliği** doğrultusunda verdiği cevaplar aşağıdaki gibidir:

K2: “Hiçbir sistem **mükemmel değildir**. Hileye yönelmeye düşünen çalışanların sistemin illaki açığını bulacağı düşüncesindeyim. Kısacası hiçbir sistemi yeterli görmüyorum”.

K3: “**Yeterli olmadığı** durumlarda oluyor haliyle. Ancak personele burasının onun iş yeriymiş hissi verdiği zaman zaten herhangi bir keşif, analiz, öneri ya da rehberliğe ihtiyaç duymazsın”.



K4: “Benim açımdan sorarsanız **yeterli değil** çünkü bizim şirketin denetimini yapan kurumda yeterince uzman yok. Personel sayısı az olduğu için iş yükleri fazlalaşiyor. Bu nedenle yeterli değil”.

K7: “Bunun için özel bir emek harcanmıyor buna **yetersiz diyebilirim**. Ama bu konu için özel analiz yapmıyoruz departman yöneticileri zaman içerisinde açık bir nokta fark ettikleri zaman kendileri bunları kapatmaya yönelik hamleler yapmaya çalışıyorlar”.

Sonuç itibariyle katılımcıların çalıştıkları iş yerinde iç kontrol sistemi yeterli bulunmadığı görülmektedir. Genel olarak her birim kendi yöneticisi tarafından denetlenmektedir. Ayrıca denetim biriminin oluşturulmamış olması veya bu desteğin işletme dışından profesyonel olmayan bir yapı tarafından alınıyor olması, sistemin aksamasına ve hileye neden olabilmektedir. Genel anlamda bakıldığında; iç denetim birimlerinde uygunluk, performans, mali, bilgi teknolojileri ve sistem denetimi gibi bir gruplandırmanın olmadığı görülmektedir.

Katılımcılara yöneltilen diğer bir soru da hileye en çok hangi departmanda rastlandığıdır. Verilen cevapların birbirleriyle benzer olduğu görülmektedir.

K1: “**Satış pazarlama** diyebilirim”.

K2: “Biz ilk etapta sorunun nerde olduğunu baktık o ilk otellere başladığımız dönemde **satın almada** sıkıntı olduğunu düşündük arkasından depo ve satış kademe kademe satışa doğru yöneldik”.

K4: “**Yiyecek içecek** müdürü olduğum için genellikle bu restoran ve mutfak departman üzerine yoğunlaşıldı”.

K5: “Özellikle nakit akışının yoğun olduğu **ön büro**, gıda malzemelerinin takip edilmesi gereken **restoran ve mutfak**, Odalarda house keeping unutulmuş malzemelerin

gününde saatinde unutan misafire ulaşılp iadesi konusunda”.

K6: “**Ön büro, resepsiyon** kısmı. Bütün gelirler burada girilir. Örneğin restoran, SPA gelirleri ön büroya atar. Akşam hepsi havuzda yani ön büroda toplanır. Girilen bütün gelirler; restorat kasiyeri, spanın kasiyeri, diskonun kasiyeri getirir ön büroya, gelirler ve ücretler karşılaştırılır, sisteme o şekilde kaydedilir”.

K7: “**Satış pazarlama, ön büro ve yiyecek içecek departmanı**. Yiyecek içecek departmanında da çoğunluk restoran ve servis personeli”.

Otel işletmelerinin farklı departmanların da hile vakalarına rastlanılmaktadır. Soruya ön büro şeklinde cevap verilmesinin temel nedeni, nakit akışının yoğun olduğu yer olmasıdır. İkinci olarak, yiyecek ve içecek stoklarının hareketliliğinden kaynaklı restoran ve mutfak departmanı ön plana çıkmaktadır.

Ön büro, otel işletmelerinde misafirin karşılanmasından ve en son olarak da otelden ayrılmasına kadar geçen süreçte, misafirin en çok iletişim halinde olduğu bölümdür. Ön büro, konaklama hizmetleri sırasında diğer bölümler ile iletişim halinde olarak, hizmet amacıyla bilginin alınması ve diğer bölümlere dağıtılmasında önemli rol oynar. Ayrıca otel müşterileri, ön büro, restoran ve kat hizmetleri personeli ile sürekli iletişim halindedir. Bu nedenle iç kontrol faaliyetlerinin ön büro, restoran ve mutfak departmanına yoğunlaşması normal olarak karşılanmalıdır.

## **2.2. Hile Elması Bileşenleri ile İlgili Bulgular**

Bu kısımda katılımcıların, hile elmasına ilişkin verdikleri cevaplardan elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Katılımcılara sorular yöneltilmeden önce, hile

elması konusunda bilgilendirme yapılmıştır. Çalışmanın temel sorusu olan “İşletmenizde *karşılaştığımız hile vakası oldu mu bilgi verebilir misiniz?*” sorusuna katılımcıların tümü “evet” cevabını vermişlerdir. “*Hileyi en çok hangi grup yapmaktadır?*” sorusu için “*ortaklar, yöneticiler*” ve “*çalışanlar*” olarak üç kategori oluşturulmuştur.

Hileyi en çok hangi grupların yaptığına dair soruya, katılımcılardan K2 ve K4 yöneticiler olduğunu diğer katılımcıların da alt çalışanlar olduğu ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan alınan ortak cevap, hilenin her kesimde yapılabildiği ancak hile yapan grup içerisinde en çok alt çalışanlar olduğu ve onların daha kolay tespit edildiğidir. Bu sebeple bu soruya K2'nin verdiği cevap önemlidir: “*Şu ana kadar alt çalışanlar olduğu görülse de ben yöneticilerin zafiyetlerinden yapıldığını düşünüyorum*”.

### **2.3. Baskı Bileşeni ile İlgili Bulgular**

Katılımcılara, çalışanların yaşam standartlarının değişiminden kaynaklı baskı bileşenini ifade eden sorular neticesinde;

K1: “*Hile yaptığını tespit ettiğimiz çalışanın bütün hayatında değişim gözlemledik. Davranışları ve bize karşı olan tavırları tamamen değişmiştir. Zaten bu durum bizi onu değerlendirmeye izlemeye mecbur etti*”.

K2: “*Doğrudan yaşam şartından şüphelenerek olmadı ama şüphelenip bulduğumuz kişilerin yaşam şartlarında değişimlerin olduğunu fark ettik. Örneğin kasiyerin biri askeri ücretle maaş alırken ayağındaki ayakkabının yüksek fiyatlı olduğunu öğrendik yani bu da anormal bir durum diye düşünüyorum*”.

K4: “*Dediğim gibi şu anki işletmem de 6-7 aydır çalışıyorum. Birkaç kişi var ama tabi kanıtlayamıyorsun. Örneğin aldığı maaş belli askeri ücretin biraz daha*

yukarısında ama BMW arabayla işe geldiğini görüyoruz”.

K5: “İlk personel yani denemeyi yapan tek bir personel oldu aşırı harcama bir defa oldu”.

K6: “Gerçekten bir kanıt varsa o şekilde işlem yaparız. Çünkü insanların gelirleri sadece bu iş yerinden olmayabilir. Babasından para kalabilir, arsası vardır satmış olabilir”.

Lüks yaşama arzusunun olması, baskı bileşeni çerçevesinde kişilerin çalıştıkları iş yerinde yaşam standartlarındaki hızlı değişimler sorgulanmış ve verilen cevaplardan bu değişikliklerin yöneticilerde kuşkuya neden olduğu belirlenmiştir. K6 hariç diğer katılımcıların yaşam tarzlarını gözlemedikleri, çalışanları daha yakından takip ettikleri ve şüpheyle yaklaştıklarını söylemek mümkündür.

#### **2.4. Fırsat Bileşeni ile İlgili Bulgular**

Fırsat bileşeni **çerçevesinde**, katılımcılara otel işletmelerinde fırsat ortamının olduğu alanlarla ilgili, hile vakaları hakkındaki gözlemleri neticesinde bazı katılımcıların verdiği cevaplar **aşağıdaki gibidir**:

K1: “Kasiyer servis elemanları”

K3: “Ön büro, kasiyer”

K6: “Kasiyer, servis elemanları ve ön büro.”

K7: “Servis elemanları.”

Verilen cevaplara bakıldığında kasiyer, ön büro ve restoran bölümünde servis elemanları tarafından gerçekleştirilen hile vakaları ile daha fazla karşılaştığı görülmektedir. Bunun en büyük nedeni ise para ve yiyecek içecek stok akışının buralarda toplanmasıdır. Katılımcıların restoran-mutfak bölümüyle alakalı vermiş olduğu ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

K2: “Yani gramaj ve stok sayısının da hileyi tespit ettik. Özellikle gramajlama iki çift yönlü de bakılabilir. Şimdi malzeme çalınması veya açıktan satış düşünülerek eksik malzeme verilebileceği gibi, otel müşterilerinin uzun yıllar aynı otelde kaldığından personelle sıkı ilişkiler oluşuyor. Mutfak ve restoran çalışanları ile iyi ilişkileri olan müşteriler, yersiz indirim, siparişlerin sisteme işlenmemesi ve menü standartlarının dışına çıkışması gibi taleplerin karşılanması ile ilgili vakalarla karşılaştık. Mutfaktan malzeme çalındığını stok sayımında ortaya çıkardık ve önemli bir hileyi tespit etmiş olduk. Özellikle karşımızda büyük bir sıkıntı olarak çıkan hile çözümlendi”.

K6: “Mutfakta hiç olmadı. Çünkü mutfağa verilen ürün gramaj ve porsiyon şeklinde olduğu için hiç karşılaşmadık”.

K7: “Mutfak bölümünün kapsamına giriyor. Stokla ilgili de herhangi bir olay yaşanmadı çünkü düşük devir oranıyla tesisimiz çalışıyor. Sisteme gelen ürünler sayımı kolay oluyor, sistematik bir şekilde çalıştığımız için bu konuda bir açık bulunmuyor. Pişirme süresiyle gramaj konularıyla ilgili şu ana kadar tespit edilen bir şey yok, çünkü optimum ürünler kullanılıyor optimum sürede yapılıyor. Orada yapılan hile personele hiçbir fayda sağlamayacaktır. Sadece otelin gelirlerini etkileyeceği için otel optimum ürünlerle çalışılmasını tavsiye ediyor”.

Katılımcıların cevaplarına bakıldığında bir katılımcı (K2) hariç, diğer katılımcıların mutfakta hile olayına hiç rastlamadıkları görülmektedir. K2 ise eksik gramaj ve stok takibinde bir hileyi tespit ettiklerini belirtmiştir.

Denetim takibine yönelik verilen cevaplar aşağıdaki gibidir:

K2: “İşletmelerimiz ayrı ayrı birimlerin başında sorumlular var ama o sorumlular ilk etapta ilk kontrol mekanizması ama aylık bazı istatistiklerde birimizde değerlendirilerek analiz ediliyor. Ama ilk takip yeri başka kişiler birim sorumluları tarafından yapılıyor”.

K3: “Ayrı ayrı motivasyonunu zincirleme devam eder.”

K4: “Benim işletmemde departman müdürleri var her yerin departman amirleri var müdür yardımcıları var ve bunların altında çalışan şefler var. En az çalıştığı birimin yoğunluğuna göre idari birim bu kontrolü yapıyor”.

Verilen cevaplar değerlendirildiğinde, katılımcıların otellerinde her birimden sorumlu bir müdür/amir olduğu ve bu amir/müdürler tarafından kontrollerin yapılarak denetlendiği görülmektedir. Fırsat bileşeni çerçevesinde değerlendirildiğinde ise, hile yapan veya yapmaya teşebbüs edenler için birim yöneticilerinin kontrollerini fırsat olarak kullanmalarının mümkün olmadığı söylenebilir. Çalışanların yaptıkları işleri denetleyen bir amir/müdür bulunmaktadır. Böylece, kontroller daha güçlü yapılmakta ve denetimleri daha sıkı gerçekleştirilebilmektedir.

Katılımcılara fırsat teması altında *yöneltilen diğer bir soruya* verdiği cevaplardan bazıları şu şekildedir:

K2: “Bir olay ortaya çıktıktan sonra soruşturma devam ederken soruşturma genişletilip işte bazı arkadaşlardan da siz bu konuya vakıf mıydınız biliyor muydunuz dediğimizde, genellikle hayır cevabını alıyoruz. **O arkadaş kesinlikle yapmaz**, paraya önem vermez, bize hediye alır. Oysa askeri ücretle maaş alıyor bu adam nasıl hediye alabiliyor bize diye düşünmüyor, paraya önem vermediğini düşünüyor kondurmuyor. Bazı şeyler

apaçık meydana ama onu göremiyor insan kendi bakış açısında onu değerlendiremiyor.”

K5: Muhakkak hile yapanlar genelde o şekilde yapıyor. Bizim ona olan **güvenimizi kullanıyor**.

K6: “Evet oldu. **Hiç beklemediğimiz** bir abimizdi”.

K7: “Olmadı ama şöyle bir şey yaşadık; “Ön bürodaki bir personel misafirin nakit ödemesini bir kenara koyuyor kredi kartından ödeme yaparak, krediyi nakde çevirerek bir işlem yapıyor. Bu noktada personel işletmeye zarar vermediğini söyleyebilir ama kayıtlarımızda ve işin işleyişinde uygun görünmeyen yani yetkisi olmayan bir iş yapıyor. Kredi kartıyla yapılan ödemeler tesise 40 gün süre kadar bir sürede gelir bu sürede işleyişi bozmuş oldu.”

Fırsat bileşeni çerçevesinde, hile yapan veya yapmayı düşünenlerin güven duygusunu kullandıklarını söylemek mümkündür. Çalıştıkları iş yerinde öncelikle iş arkadaşlarına sonra yöneticilere aşıladıkları güven duygusuyla kendilerinden şüphelenmelerine izin vermemektedirler. Başka bir deyişle, bu güven duygusunu kullanarak hata veya hile yapabilmektedirler. Bu kimsenin yaptığı hilenin ortaya çıkması neticesinde iki sonuçtan bahsetmek mümkündür. Hem hile yaparak yönetici ve işletmeyi zor durumda bırakarak işletme varlıklarını kendi menfaatlerine kullanacak, hem de iş arkadaşlarıyla yöneticilerinin güven duygularını zedeleyecektir.

## **2.5. Haklı Gösterme Bileşeni ile İlgili Bulgular**

Haklı gösterme bileşeni çerçevesinde katılımcıların cevapları aşağıda özetlenmiştir:

K1: “Öncelikle bir inkâr evresi oluyor. Yapmadım, etmedim gibi. Kesin tespit edildikten sonra **ihtiyacım vardı, mecbur kaldım** gibi bahaneler geliyor”.

K6: “İlk aşama ben yapmadım **sistemin hatası**. Genelde sistemlerde oluyor şeklinde kendilerini savunuyorlar”.

K7: “Öncelikle kabul etmiyorlar. Kanıtlarıyla sununca ben unuttum **yanlışlık oldu** hayır öyle bir şey yapmadım gibi ibarelerde bulunuyorlar”.

K2'nin verdiği cevap önemlidir çünkü bu soruyu cevaplarırken baskı bileşenine değinmiştir. Özellikle mali baskılar kısmına değinen katılımcı, ekonomik sıkıntıların insanları hileye sürükleyebildiğini aşağıdaki satırlarda izah etmiştir:

K2: “Yani şimdi öncelikle bunu yapanlar zaten ilk etapta hileyi yapmadıklarını inkâr yoluna gidiyorlar. Ama bunu kendilerine göre haklı görenlerle karşılaştık. Yani ekonomik sıkıntılardan da bu hile yapılabilir diye düşünüyorum ama ağırlıklı olarak alışkanlığa dayalı işte beli bir güven vermiş kişiler yapıyor bunu. Ama özellikle bizim şu biraz önce belirttiğim kafeterya kasiyerinde yaşanan hile vakası alışkanlığa dayalıydı. Bizden öncede uzun yıllar kasiyerlik yapmış başka bir yerde ve çevresine güven aşlamış birisi. İlk duyanlar inanmadı mümkün değil yapmaz filan diye de söylediler. Pozisyon olarak da kendi işletmemizdeki pozisyonların getirdiği şartlar da kullanıyorlar yani organize bir şeyle karşılaşmadık”.

Katılımcılara yöneltilen diğer bir soruda ise bütün katılımcıların hemfikir oldukları görülmektedir. Bazı katılımcıların ifadeleri aşağıdaki gibidir:

K1: “Pandemi koşulları için evet yeterli buluyorum. Ancak normal dönemlerde pek yeterli gördüğümü söyleyemem”.

K6: “Bulmuyorum. Şu dönemde hiçbir işletme için bulmuyoruz. Genelde asgari ücret veriyoruz. Bu durumda daha fazla olması gerekiyor ancak ülkenin durumundan bunu vermek zorunda kalıyoruz”.



K7: “Yaşadığımız yerin şartlarına göre yeterlidir. Ancak farklı yerlerdeki muadili işletmelere göre yeterli olmayabilir. Böyle bir talep olmadı.

Sonuç itibariyle katılımcıların çalışanların maaşlarının yaşadıkları bölge şartlarına göre yeterli olduğu belirtilmiştir. Özellikle pandemi döneminde ülke genelinde yaşanan ekonomik sıkıntılar göz önüne alındığında, işletmenin maaş artışı yapamayacağı ve çalışanlardan da böyle bir talebin gelmediği görülmektedir.

## 2.6. Kabiliyet Bileşeni ile İlgili Bulgular.....

Katılımcılara, “*Hile yapanların yaşı, eğitimi, şirket içindeki yetkinlikleri ve genel özellikleri nelerdir? (Konumu, görevi)*” sorusu yöneltiştir. Verilen ifadelerden bazıları aşağıdaki gibidir:

K1: “Bir defa yeni bir personeli mutlaka gözlemleyeceksin. Kendisine çok güvenilen insanları da takip etmek gerekiyor diye düşünüyorum. Bir insanın hakkında **herkes olumlu not veriyorsa** onun da düşünülmesi gerektiğini düşünüyorum”.

K2: “Genelde 25-50 yaş arasındaydı lise mezunuydu. Daha önce ifade ettiğim gibi, **görev bilgisi ve tecrübesi** sayesinde hile yapıyorlar. Örneğin, kasiyerse kasiyerlik, aşçıysa aşçılıkla ilgili hile yönlerini çok iyi bilebilir. Aşçı ne yapabilir, doğrudan parayla muhatap olmaz ama eksik getirilen malzemeyi kayıtlarda tam gösterebilir, gereksiz malzeme tüketimi yaparak fireyi artırabilir, malzemeyi kendisi izinsiz otel dışına çıkarabilir. Genelde şirketteki otelimizdeki pozisyonuna bağlı olarak hileye başvurduklarını görüyoruz”. “Bizim burada kasiyer ve aşçı tarafından yapılan hileler ile karşılaştık”.

K3: “Hile yapanlar **işi çok iyi bilen kişiler** olur. İşini çok profesyonel yapan kişi hileyi çok basit yapar”

K4: “Yaşın getirmiş olduğu bir tecrübeye dayanarak hile yapılır bence ama **eğitimle alakası olduğunu düşünmüyorum**”.

K6:” Böyle bir ayırım yok. **Niyetini bozan herkes yapabilir**. Üniversite mezunu da olabilir çok cahil bir insan da yapabilir”. “Ya kasiyer ya da bölümün yöneticisi yapar. Ara çalışanın yapması çok zordur”.

K7: “İşletmelerde en alt kademe de çalışıyorlar genelde. Genç yaşta stajını yeni bitirmiş olanlar”. Alt kademe çalışanlar genellikle yaşları genç oluyor”.

Katılımcı görüşleri çerçevesinde hile yapmanın eğitim ve yaş ile ilgili olmadığı söylenebilir. Genellikle her yaşta hile olayının gerçekleştirilmesinin muhtemel olduğu, hilenin işle ilgili uzmanlık bilgisi ve tecrübeyle daha kolay yapılabileceği tespit edilmiştir.

Bazı katılımcıların kabiliyet teması altında sorulan bir başka soruya verdikleri cevaplar aşağıda verilmiştir:

K4: “Bizim işletmemizde elden para verme olmuyor ama bizde sümenler vardır. Mesela siz bir yere oturdunuz, yediniz içtiniz hesabınız kasiyer tarafından yazdırılır, kontrol edersiniz elden para kasiyere ödeniyor, garsona değil. Bu şekilde kart geçiyor ya da odanıza yazılıyor. Nakitle ilgili işlemler dışında, mutfakta gereksiz yiyecek ve içecek malzemelerinin amaç dışında kullanım durumları söz konusu olabiliyor. Bir mutfak personelinin mutfakta her şeyi pişirip yediğini gördüm. Personelin günlük menüde çıkan yemek dışında, kendilerine özel yemek yapmaları uygun değil”.

K6: “Aynı misafir üzerinden ikinci bir misafirin girişinin yapılması, ondan ödemesi alınıp sisteme işlenmeyip kendi cebine indirildiğini duyduk, ancak bizim otelde böyle bir durum yaşanmadı”.

K7: “Turizm sektöründe otellerin çeşitli pansiyon türlerinde çalışma usulleri vardır. Her şey dahil, tam pansiyon, yarım pansiyon, oda kahvaltısı veya hiçbir şey dahil değil sadece oda şeklinde çalışıyorlar. Eğer misafir kahvaltısı dahil konaklıyorsa, kahvaltısına gelen birisi masaya oturduğu zaman, zaten girişte onun parasını ödemiş oluyor. O masada istediğiniz kadar işlem yapın kimseyi etkilemeyecektir. Ama onun haricince, masaya oturan kişi yediğini içtiğini o an ödeyecekse bir alakart sistemi var ise hayalet masa olabilir. Ancak masa sayısı şu an için az ve kameralarla denetlendiği için şu an öyle bir şey yapılmıyor”

Katılımcılar, elden hesap alma, adisyon fişini iptal gösterme veya hayalet masa gibi sektörde yapılan hile olayları ile ilgili olarak duyumlar aldıklarını, ancak çalıştıkları otellerde böyle bir durumla karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir.

## 2.7. Hileyi Önleme ile İlgili Bulgular .....

Katılımcılara son olarak “*Kendi tecrübelerinizden yola çıkacak olsak hileyi nasıl önleyebiliriz?*” Sorusu yöneltilmiştir. Bazı katılımcıların ifadeleri aşağıdaki gibidir:

K2: “Hilenin **tamamen önlenebileceğini düşünmüyorum**. Geçen gün haberlerde izledim Türkiye’de büyük bir holding grubunun bir yöneticisine dava açılmış. Köklü geçmişi olan kurumsal büyük bir holding bünyesinde bile hile yapılabildiğine şahit oluyoruz. Hilenin tamamen ortadan kaldırılması mümkün değil ama hile vakalarının asgari düzeye indirilmesi mümkün olabilir. Örneğin, işletmenin durumu aylık bazda değerlendirilip, ciddi değişmelerin olup olmadığı kontrol edilebilir. Bir kişiye çalıştığı pozisyonda yer değişikliği yapılarak, değiştiği yerdeki farklılar kontrol edilebilir. Farklılıklar ta-

kip edilebilir. Teknolojiden maksimum faydalanılabilir”.

K3: “Ben genel olarak insanların tümünün hile yapmaya meyilli oldukları düşüncesiyle hareket ediyorum. Kim olursa olsun **insansa hile yapar** düşüncesindeyim. Bir anlamda hatasız kul olmaz anlayışı. Bir insanın inancı bu noktada devreye giriyor. Dünyada iyi insan da var kötü insan da var. Hile yapan insan önce kendini kandıracaktır. Bir işletme olarak insanlara değer vereceksin, çalışanın kıymetli olduğu ona hissettireceksin. Öyle bir değer vereceksin ki, benim yüzüme bakacak hali kalmayacak”.

K5: “**İnsanoğlunun yaradılışından beri var bu hile.** Bu sektörde çalışıp da temiz kalabilen zor. Şimdi, siz öğrencisiniz ne var elinizin altında hiçbir şey yok. Otelde çalışan için elin altında para var, yerine göre alkol var yerine göre kumar var nefsin isteyebileceği insanları kötülüğe sevk edebilecek, müsait ortam ve araçlar sektörde oldukça yoğunlukta. Onun için bu sektörde temiz kalabilmek çok zor. Muhakkak o personeli bulup onlarla çalışmak gerekir. Bu konularda eksiği olan sıkıntısı olan personel, birkaç ay içinde kendini belli eder. Birkaç ay içinde yol verirsiniz gider. Onun dışındakiler zaman zaman dediğim gibi, hata yapıyorlar hatası da isteyerek bilerek olmadığını tahmin ediyorum”.

K6: “Çok iyi kontrol mekanizmasıyla. Bunun başka çaresi yok. **Çalacak insan her türlü yapar.** Yeter ki niyetini bozsun. Karakterli insanlar çalıştırırsın, kesinlikle böyle bir şey olmaz. Ama on kişiden biri çıkabilir. Kontrol mekanizması ve bizim kullanmış olduğumuz gibi otomasyon sistemi kullanarak önleyebilirsiniz. Manuel çalıştığınız sistemlerde kaçak olacaktır. Ancak manuel değil de bilgisayar ortamında çalışırsanız engellenebilir. İlla fireler olmuştur ancak bu sistem sayesinde en aza indirdik”.

K7: “Hileyi yapanlar insanlardan başkası değil. **İşe alımlarda iyi bir görüşme yapılması** lazım, kişilerin iyi seçilmesi, referansların iyi olması ve güvenilir kişileri almamız gerekiyor. Çalışılan iş yerlerinde, yapılan tüm işlemlerin otomasyon yazılım sistemlerine yani bilgisayara bağlanması gerekiyor. Kişilere kalan bir yetkinlik olduğu zaman parayla ilgili maddi konularda yanlışlıklar yapılabiliyor. Bunların olmaması için, **bilgisayara odaklı çalışılması gerekiyor**. Bunun haricinde hizmet sektöründe işe alınan her personel deneme süresine tabi tutulur”.

Verilen cevaplar incelendiğinde işletmeler için tehdit unsuru olan hileyle sıklıkla karşılaşıldığı görülmektedir. Görüşmeler neticesinde, yöneticiler tarafından her insanın hile yapabileceği, hileyi önlemenin tamamen mümkün olmadığı asgari düzeye indirebilmek için gayret edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Otellerde güvenden kaynaklandığı görülen hilelerin çoğunluğunun, sıcak paranın döndüğü yani ön büro bölümünde yapıldığı izah edilmiştir. Bunun dışında, mutfak ve restoran bölümünde, yiyecek içecek malzemelerinin standartlara uygun kullanılmaması, çalınması, eksik teslim alınması vb. hilelere başvurulduğunu da belirtmek gerekir. Görüşme yapılan otel işletmeleri ile ilgili olarak organize yapılan hile vakası tespit edilmemiştir. Görüşme yapılan otellerin yapılarının küçük olması ve oluşturulan aile ortamıyla çalışanlarla kurulan ilişkiler, hileyi önlemek için kullanılan en büyük araç olarak dikkat çekmektedir. Bu durumun kurumsallaşmayı engelleyerek etkin bir iç kontrol sistemi kurulmasını olumsuz etkilediğini belirtmek gerekir. Sonuç itibariyle, otel işletmelerinde, emek yoğun işletmeler olmaları, çalışan sayısının

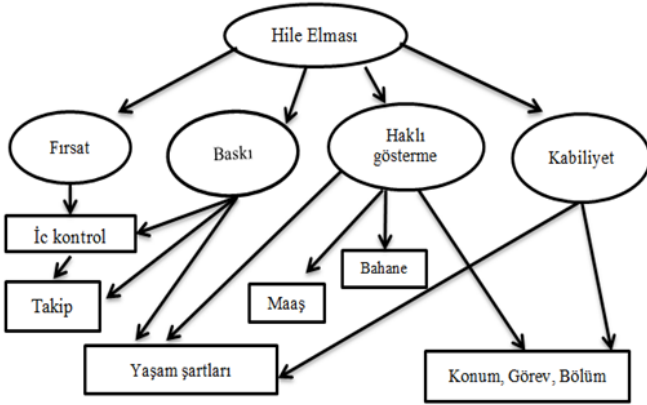
fazlalığı, parasal işlem yoğunluğu ve birim değeri yüksek ürünlerin kullanılması yüzünden, diğer işletmelere göre iç kontrol sistemini daha fazla ihtiyaç duyulan bir sistemdir.

**Tablo 2.** Çalışanların ve Yöneticilerin Hile Yapma Nedenleri

Alt Tema	Kodlar	Alıntılama Örnekleri
<b>Denetim Alt Teması</b>	Bağımsız olma	İşleyişi bağımsız olmasa sıkıntı olur, kendi gözlemlerim ve ara sıra personelin personeli denetimi, kontrol eder bir üst müdüre iletir, üst yönetimin takibinde.
	Başkasının denetimi	
	Ast- üst denetimi	
	Bireysel gözlem	
<b>İşleyiş ve Yeterlilik Alt Teması</b>	Otomasyon	<b>Önleme mekanizması uyguluyoruz, sezgi hissedilirse doğrudan öyle müdahale durumu da oluyor, o</b>
	Sezgi	bizim kardeşimiz o bizim
	Aile ortamı	evladımız niteliğinde, mesleki
	Süreç takibi	tecrübelerinden faydalandıran
	Açık nokta	yol gösteren bir yapı, otomasyon sistemi, açık noktaların yöneticiler tarafından detaylı incelenmesi.
<b>Açık Kapı Alt Teması</b>	Departman	Ön büro, satış, pazarlama ve yiyecek içecek. O arkadaş kesinlikle yapmaz, kredi kartından ödeme yaparak, krediyi nakde çevirerek bir işlem yapıyor.
	Güven duygusu	
<b>Mazeret Alt Teması</b>	Cebirsel duygu	İhtiyacım vardı, mecbur kaldım, ben yapmadım sistemin hatası, unuttum yanlışlık olmuş, pek yeterli gördüğümü söyleyemem
<b>Mükemmellik Alt Teması</b>	Her yönüyle tam	Herkes olumlu not veriyorsa, Görevinin gerektirdiği ustalık, İşini çok profesyonel yapan kişi. Tecrübeye dayanarak hile.

Hile davranışı sergileyen çalışanların ve yöneticilerin hileye başvurma nedenleri Tablo 2’de sunulmuştur. Çalışanların ve yöneticilerin hileye ihtiyaç duyma

nedenleri 4 ana tema altında verilmiştir. Bunlar; fırsat, baskı, haklı gösterme ve kabiliyet olarak sıralanmıştır. Alt tema olarak belirlediğimiz denetim, açık kapı, işleyiş ve yeterlilik eksiklikleri fırsat ve baskı olarak hileye yönelme; mazeretler haklı gösterme olarak hileye yönelme, mükemmellik unsuru ise kabiliyet olarak hilenin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.



Şekil 7. Bulgular ve Hile Elmasına İlişkin Kavram Haritası

Bulgular genel olarak incelendiğinde yukarıdaki kavram haritası ortaya çıkmaktadır. Otel işletmelerinde görüşme yapılan yöneticilerinin karşılaştıkları hile vakalarına birden fazla durumun neden olabileceği görülmüştür. Ayrıca, hile elması çerçevesinde değerlendirilen baskı, fırsat, haklı gösterme ve kabiliyet faktörlerinin de hileyi daha anlaşılır kılmak için açıklanması gerekmektedir. Bu nedenle; kişisel ekonomik bahaneler, ülke şartları, takip unsuru, ahlaki değerlerin gelişmemiş olması ve iç kontrol eksikliği, baskı bileşenini körüklediği ifade edilebilir. İç kontrol sisteminin yetersizliği, nakit ve stok akışının yoğun olduğu bölümlerle denetimin az olması, bölümlerde

güven duygusunun kullanılarak takip ve iç kontrol süreci devre dışı bırakılması fırsat bileşeni ortaya çıkarmaktadır. Yaşam şartları, sistemin hatası ve bulunduğu konumun daha iyi şartları hak ettiğini düşünmesi gibi nedenler haklı gösterme bileşeni unsuru olarak değerlendirilmektedir. Çalışanın yaptığı işle ilgili uzmanlık bilgisi ve tecrübesi, bulunduğu pozisyonun avantajlarından yararlanma, kabiliyet bileşenine neden olarak hile yapmada etkili olduğu belirlenmiştir.



## TARTIŞMA

Uluslararası literatürde hile denetimi alanında yapılan çalışmalar değışerek artmaktadır. Türkiye’de de benzer bir durumun söz konusu olduğunu söylemek mümkündür. Genel olarak hile ile ilgili algı düzeylerinin ölçüldüğü ve denetiminde denetçilerin konu edildiği çalışmaların olduğu görülmektedir. Buna karşın hile elması ve hile üçgeninin incelendiği çalışma sayısı azdır. Bu bölümde başta hile elması ve hile üçgeni olmak üzere hile konusunda yapılan bazı çalışmalara yer verilmiştir.

Braun (2000) yaptığı çalışmada, denetçinin dikkatinin üzerindeki zaman baskısının etkisi, potansiyel hileli finansal raporlamayla birlikte yanlış beyanların niteliksel yönleri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, zaman baskısı altındaki denetçilerin muhtemel hileli finansal raporlama göstergelerine katılma ihtimalinin düşük olduğu saptanmıştır.

Baird ve Zelin (2008) yaptıkları çalışmada, çalışanların hile algısı ile raporlama eğilimlerini araştırılmışlardır. Hile algısının, davranışların değerlendirilmesi bakımından önemli olduğu ve çalışanların hile algılarının rapor etme eğilimlerinin üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında, ilgili davranışın onaylanmasıyla rapor edilmesi arasında pozitif yönlü ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Gönen ve Ergün (2008) yaptıkları çalışmada, konaklama işletmelerinin faaliyet ve yapısal konuları bakımından taşımış oldukları bazı özellikler hile ve hata olasılıklarının diğer işletmelere nazaran daha yüksek olmasına sebep olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle otel işletmelerinde parasal işlemlerin çok olması, çok sayıda

gelir merkezi ve birim değeri yüksek ürünlerin satışının olması söz konusu işletmelerde hata ve hile olasılıklarını arttırarak son derece etkin bir iç kontrol sisteminin kurulmasının zorunluluğunun altı çizilmiştir. Otellerde turizm eğitimi almış personelin çalıştırılmasının ve hizmet içi eğitime önem verilmesinin iç kontrol sistemini güçlendirdiğini tespit etmiştir. Etkin bir iç kontrol sisteminin sağlanabilmesi için personel sürekli izlenmekte ve yaptığı işler sırasında nezaret edilmektedir.

Ata vd. (2009) tarafından yapılan çalışmada, Londra ve Gaziantep'teki denetçilerin sosyo-demografik niteliklerinin kırmızı bayraklar üzerindeki önemli etkisinin olup olmadığının tespit edilmesi ve buralarda faaliyetleri olan denetçilerin kişisel olarak öngördükleri önemli hile göstergeleri araştırılmıştır. Gaziantep'teki "32 YMM" ile Londra'daki "30 bağımsız denetçi" araştırmaya konu edinmiştir. Çalışmada anket yapılmış ve bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmada, Londra'daki denetçilere göre en önemli beş hile riski göstergesinin; yönetimin iç kontrolle ilgili uygun davranış gösterme konusundaki başarısızlık, bir işletmenin devamlı iflasın eşiğinde olması, yönetimin işletme borçlarını garanti altında gösterebilmek için finansal durumunu farklı göstermesi, geçmiş dönemdeki mevzuat ihlalleri ile işletmenin devamlı teşviklerden faydalanması olarak sıralanmıştır. Gaziantep'te ise; yönetimin denetim ve kontrol konusunda yetersiz olması, işletmenin sürekli iflasın eşiğinde olması, sermaye kazancının yüksek gösterilmesi için finans bölümüne yapılan aşırı baskı, yönetimin iç kontrol ile ilgili uygun davranış göstermesinde başarısız olması ve işletmenin

yanlış muhasebe uygulamalarına bağlı olarak önemli tazminat ve cezalar ödemesi olduğu görülmüştür.

Akdemir (2010) yapmış olduğu çalışmada, işletmelerde büyük çoğunluğunda hile bilincinin düşük olduğunu belirtmiştir. Çalışma sonucunda, hile riskini azaltıcı kontrollerin düşük oranlarda uygulandığı, iç kontrol faaliyetlerinin hile riskini azaltıcı etki farkındalığının işletme yöneticilerinde düşük seviyelerde kaldığı, yönetici ve çalışanlarda hile bilincinin artırılması durumundan hile riskinin de azalması söz konusu olabileceği tespit edilmiştir.

Hacıhasanoğlu ve Karaca (2015) yaptıkları çalışmada, hilelerin sebepleri ve türleri gibi konuları incelemişler ve mesleki hile kavramına değinmişlerdir. Çalışmada potansiyel muhasebe sektöründe çalışabilecek kişilerin, hileler karşısında algıları incelenmiş ve bu kişilerin eğitim kurumları başta gelmek üzere konuyla ilgili bilinçlendirilmelerinin önemli olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca yolsuzluk kapsamında verilen durumlar karşısında araştırmaya katılan öğrencilerin daha duyarlı olduğu görülmüştür. Bununla birlikte yolsuzlukla ilgili rapor etme eğilimlerinin de daha yüksek çıktığı saptanmıştır.

Doğan ve Nazlı (2015) tarafından yapılan hilenin önlenmesiyle ilgili yapılan araştırma sonucunda, etkin bir iç kontrol sisteminin muhasebe kaynaklı hile riskini azalttığını belirlemişlerdir. Araştırmada elde edilen önemli sonuçlardan bir diğeri de, sabıkalı ve geçmişi karanlık yöneticilerin hile riskini artıracacağı ve işletme yöneticilerinin personeli işe alırken kişilerin özel hayatını da dikkate almasının gerekli olduğudur.

Ataman ve Aydın, (2017), “Hile Denetimi ve Denetçilerin Hile Tespitine” yönelik bir araştırma yapmışlardır. Katılımcılar, hilelerin en önemli sebeplerinin sırayla mali baskılar, işletmelerdeki kontrol ve denetimlerin yetersiz veya hiç olmaması sonucu fırsat oluşturması ve çalışanların kişilik yapısı ile kişilik bozukluklarından kaynaklanan nedenler olarak görüşlerini belirtmişlerdir. Bu sonuçlara bakıldığında hileler karşısında alınacak fırsat unsuruyla ilgili önlemlerin gerekli olduğu; kişilerin kişilik yapılarının hilelerin nedenlerinin arasında olduğu görülmektedir. Katılımcıların sıklıkla karşılaştıkları hileler ise; rüşvet, fatura hileleri, varlıkların-gelirlerin olduğundan düşük gösterilmesi, gider hileleri ve nakdi olmayan varlıkların kötüye kullanımı veya çalınması öne çıkmaktadır.

Kırıtıoğlu ve Özbirecikli (2018), “Temel Eğitim ve Staj Merkezi (TESMER)” tarafından yapılan etik eğitiminin, bağımsız denetçilerin muhasebe hilelerini algılama düzeyleri ve bunun bağımsız denetçilerin davranışlarındaki etkilerini tespit etmeye çalışmışlardır. Bu anlamda baskı, fırsat ve haklı gösterme (hile üçgeni) konularının altında bulunan hile algısı ölçeği oluşturulmuştur. Sonuç olarak, etik eğitiminin bağımsız denetçilerin hile ve hile türleri algısı üzerinde olumlu etkisinin olduğu, ayrıca alınan eğitim süresiyle hileye yönelik algıların da arttığı görülmüştür. Baskı bileşenini en fazla etkileyen, denetlenen işletmenin gelişen bilgi teknolojilerine, rakiplerine göre daha az uyum sağladığı görülmüştür. Haklı Gösterme faktörünü en fazla etkileyen, denetlenen firmanın, çalışanların işlemiş olduğu suçlara ceza vermeme durumudur. Fırsat unsurunu en çok etkileyen durum da denetlenen işletmenin zayıf iç kontrol sistemi olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgulardan hareket ederek; denetçiler, denetledikleri işletmenin teknolojiyi kullanmasını sağlama, suçlu çalışanlara gereken yaptırımları uygulatma ve iç kontrol sistemlerini güçlendirerek hile üçgenine karşı duruşlarını güçlendirebilecekleri belirtilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Tarih boyunca var olan ve bilgi teknolojileri kaynaklı baş döndürücü bir hızla gelişerek değişen ekonomik alanda giderek artan hile vakaları, işletmelerin büyüme ve sürekliliklerini tehdit eden temel problemlerden biridir. İşletmeler faaliyet süreçlerinde her zaman hile riski altındadırlar. Hile vakalarının tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmamakla birlikte, işletme organizasyon yapılarına uygun olarak geliştirilmiş, güçlendirilmiş ve güncellenebilen iç kontrol sistemleri ile asgari düzeye indirmek mümkündür.

Çalışmanın amacı; iç kontrol sistemlerinin hile riskinin tanımlanması, önlenmesi, tespiti ve incelenmesi aşamalarında öneminin belirlenmesidir. Bu bağlamda hile tanımlanmasında hile elması teorisi kullanılmıştır. Hile elması teorisi; baskı, fırsat, haklı gösterme ve kabiliyet unsurlarından teşekkül ettirilmiştir. Çalışma yöntemi olarak nitel analiz seçilmiştir. Çalışma alanı olarak ise, turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri seçilmiştir. Nitel araştırma kapsamında, 7 otel işletmesinin farklı departmanlarında görev yapan yöneticilerle yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşme formunda hazırlanmış sorular üzerinden görüşme gerçekleştirilmiştir.

Hile riski her sektör ve işletme yapısına göre farklı göstermektedir. Çalışma alanı olarak seçilen turizm sektöründe 7/24 faaliyet gösteren otel işletmelerinde; çalışma yoğunluğu, bölüm ve personel fazlalığı, nakit ve stok gibi varlık hareketliliklerinin yüksek düzeyde olması, faaliyetlerin çeşitlilik ve farklılıklarının fazla olması vb. nedenlerden dolayı hile riski oldukça yüksektir. Çalışmada; otel işletmelerinde muhtemel

hile riskleri ve hilenin işletmelere olan zararlarının bilinmesi ile iç kontrol sistemlerinin hile riskini asgari düzeye indirilmesindeki öneminin vurgulanarak, hile riski ve iç kontrol sistemlerinin öneminin algılanmasına yönelik farkındalığın artırılmasına katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde; iç kontrol sistemi farkındalığının düşük düzeyde olduğu, iç kontrol faaliyetlerinin tabandan tavana doğru yürütülerek üst yönetim kontrolünde bölümler bazında gerçekleştirildiği, kontrol faaliyetleri kapsamında sayım işlemleri ile personelin gözlem yolu denetlenerek kontrol faaliyetlerinin yürütüldüğü tespit edilmiştir. Bu durumun temel nedeni, ilgili otellerde kurumsallaşma süreçlerinin tamamlanmış olması olarak gözlemlenmiştir. Kurumsallaşamama problemi, iç kontrol sistemlerinin dinamik bir mekanizma görevi üstlenmesini ve sürdürebilmesini engellemektedir. Ortak ölçekte zincir yapıda olmayan bu otellerin ortaklık yapıları ağırlıklı olarak aile işletmesi olmasından kaynaklı, çalışanlarla kurulan ilişkilerin samimiyete dayalı güven esasına dayalı bir yapı oluşturulduğu gözlemlenmiştir. Yönetici ve çalışan ilişkilerinin güven esasına dayalı olduğu aile vb. tür işletmelerde, hile vakaları iç kontrol sistemi zayıf olması nedeniyle, hile vakalar iç kontrol sistemi tarafından önlenmek yerine, zarar boyutu artması, ilişkilerin bozulmasından kaynaklı ihbar ve şikâyetler vb. yollarla ortaya çıkarılmaktadır. Aile işletmesi türü küçük orta ölçekli işletmelerde iç kontrol sistemleri “İtimat Tedbiri Ortadan Kaldırılmaz” anlayışı üzerine kurgulanmalıdır. Geç tecelli eden adaletle gerçek adaletin sağlanamadı gibi, hile vakalarının geç tespit edilmiş olması telafisi

mümkün olmayan durumlarla karşı kaşıya bırakabilmekte ve işletmeleri iflasa kadar sürükleyen süreçler içinde bırakabilmektedir.

Katılımcılara göre, otel işletmelerinde daha çok satış departmanı ve ön büro, satın alma, restoran ve mutfak departmanlarında hile vakaları ile karşılaşmaktadır. Satış departmanında, özellikle tur vb. şirketlere toplu satış işlemleri iskonto vb. uygulamalarında kaynaklı hile vakaları, ön büro bölümün de ise, kapıda satış işlemleri, bireysel rezervasyonlar vb. müşterilerin doğrudan ön büro çalışanları ile muhatap olduğu ve ağırlıklı nakit ödemelerin gerçekleştirildiği durumlarda hile riski artmaktadır. Otellerde hile riskinin yüksek olduğu bir diğer alan mutfak ve departmanlarıdır. Bu departmanlarda, yiyecek ve içecek malzemeleriyle ilgili stok hareketliliğinden kaynaklı hile vakalarına rastlanılmaktadır.

Ön büro, otel işletmelerinde misafirin karşılanması ve en son olarak da otelden ayrılmasına kadar geçen süreçte, misafirin en çok iletişim halinde olduğu bölümdür. Ön büro, konaklama hizmetleri sırasında diğer bölümler ile iletişim halinde olarak, hizmet amacıyla bilginin alınması ve diğer bölümlere dağıtılmasında önemli rol oynar. Ayrıca otel müşterileri, ön büro, restoran ve kat hizmetleri personeli ile sürekli iletişim halindedir. Bu nedenle iç kontrol faaliyetlerinin ön büro, restoran ve mutfak departmanına yoğunlaşması normal olarak karşılanmalıdır.

Hilenin belirlenmesi, önlenmesi ve incelenmesinde önemli bir araç olan hile elması ile ilgili görüşme neticesinde, araştırma kapsamına alınan otellerde hile vakaları ile karşılaştığı, ortaklar, yöneticiler ve



çalışanlar olmak üzere tüm iç paydaş gruplarda hile vakalarına rastlanıldığı tespit edilmiştir. Hile vakalarına en çok alt çalışan gruplarda rastlanılmakla birlikte, üst kademelerde ortak ve yöneticilerin karıştığı hile vakalarının maddi zarar etkisinin daha büyük olduğu ve her gruptaki hile vakalarının yönetici zafiyetlerinden kaynaklandığı ifade edilmiştir. İç kontrol sisteminin etkin olmaması, hile yapan veya hile potansiyeli olanlara fırsat alanı sağlamaktadır. Özellikle nakit akışının yoğun olduğu ön büro, yiyecek içecek stok hareketliliğinin fazla olduğu restoran ve mutfak, yüksek tutarlı ve farklı alım satım şartlarında işlemlerin gerçekleştirildiği satış ve satın alma bölümlerinde hile fırsat alanları doğmaktadır. Otel yöneticilerinin, işletmelerinde iç kontrol sisteminin etkinliğini artırarak, doğal hile alanlarında hile yapmak isteyenlere fırsat vermemeleri gerekir.

Çalışma kapsamında yer alan otel işletmelerinde karşılaşılan hile vakalarında, çalışanların maaş kazançlarıyla yetinmeyip daha fazla kazanma ve lüks yaşama arzusu baskısıyla hileye meyilli oldukları ifade edilmiştir. Tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde, çalışanlara hak ettikleri ücretleri verilmeli, ihtiyaçları yakından takip edilerek ihtiyaç baskısı altında hileye yönelmelerine fırsat verilmemelidir. Çalışanların hak edilen ücretleri almaları ve ihtiyaçları ile yakından ilgilenmeleri durumunda, hile elması bileşenlerinden haklı gösterme unsuru kaynaklı hilelerin önüne geçilmiş olacaktır. Çalışanlar ihtiyaçlarının dışında, lüks yaşama arzusu baskısı ile hileye yönelebilirler. Lüks yaşama baskısı ile hile yapan çalışanların, gelirleriyle orantılı olmayan harcamaları etkin çalışan iç kontrol faaliyetleri kapsamında, ilgili yöneticilerin dikkatini erken çekmesi

durumunda erken müdahaleler yapılarak hile vakaları asgari düzeylere indirilebilir. Görüşme yapılan otellerin küçük/orta ölçekli aile işletmeleri yapısından kaynaklı çalışan ve yöneticiler arasında doğal olarak gelişen güven duygusunun kötüye kullanılma isteğinin, hile vakaları için bir fırsat olduğu unutulmamalıdır.

Karşılaşılan hile vakalarında, hile yapanların özellikleri ile ilgili olarak, eğitim ve yaş gibi demografik özelliklerin etkisinin olmadığı ancak, hile yapanın alanındaki uzmanlık bilgisi ve tecrübesinin ön plana çıktığı ifade edilebilir. İşletmelerde etkin bir iç kontrol sistemi olmasına rağmen hilenin tamamen ortadan kaldırılamamasının temel sebebi; hile yapma niyetinde olanların uzmanlık bilgisi ve tecrübelerine, hile yapma kabiliyetlerinin eklenmesidir. Kişisel nitelik ve yetenekler, hile için önemli bir belirleyicidir.

Hile eylemi, çalışanları hile yapmaya yönlendirebilen bir baskı ya da motivasyon unsuruyla başlamaktadır. Açgözlülük, ihtiyaç ya da hırs gibi nedenlerle çalışanların akıllarına hile yapma düşüncesi gelmektedir. Diğer unsurlarla birleştiğindeyse hile eyleminin gerçekleştiği görülmektedir. Yapılan görüşmeler neticesinde çalışanları hile yapmaya iten unsurlara; ekonomik bahane, muadil işletmelerle maaş kıyaslama, ülke şartlarına göre maaş kıyaslama, takip unsurunun bahane olması gibi baskılar tespit getirilmiştir.

Fırsat ve baskı bileşenlerinin bir araya gelmesi, hilenin gerçekleşmesi için yeterli görünmemektedir. Bu unsurlar olsa dahi genel olarak hileyi yapan, yapmayı planladığı davranışların ahlaki, vicdani veya etik olarak uygun olmadığını bildiği için, bu sorunun üstesinden gelmediği

müddetçe hile suçunu işlemesi zordur. Bu noktada hile elmasının üçüncü bileşeni haklı gösterme; ihtiyacım vardı, mecbur kaldım, sistemin hatası, unuttum yanlışlık olmuş, zaten hak ediyorum, maaşım yetersizdi gibi hileye motive edici unsurların ortaya çıkması gerekir.

Çalışma farklı sektörlerde, farklı yöntemler kullanılarak geliştirilerek iç kontrol sisteminin işletmeler için değeri ortaya konulabilir.

## KAYNAKÇA

- 5018 “Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”, *Resmî Gazete*, Sayı: 25326, Tarih: 24.12.2003.
- 5237 “Sayılı Türk Ceza Kanunu”, *Resmî Gazete*, Sayı: 25611, Tarih: 26.9.2004, [www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5237&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5](http://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5237&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5).
- Abdullahi, R. ve Mansor, N. (2015), Fraud Triangle Theory and Fraud Diamond Theory. Understanding the Convergent and Divergent For Future Research. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, S.1, 38-45.
- Acıncı, A. (2007), “İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Ölçülmesi”. İstanbul Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul.
- Adiloğlu, B. (2011), *İç Denetim Süreci ve Kontrol Prosedürleri*. Türkmen Kitapevi. İstanbul.
- Akdemir, Ç. (2010), “İşletmelerde Hile Riski ve Türk İşletmelerinde Hile Riskinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi)*, İstanbul.
- Aktaş, A. (1995), *Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*, Eren Ofset, Antalya.
- Akyel, R. (2010), Türkiye’de İç Kontrol Kavramı, Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi, *Yönetim ve Ekonomi*, C. 17, S. 1, s. 83-98.
- Alagöz, A. (2008), İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Önemi ve Denetim Komiteleri ile İç Denetim Birimi İlişkisinin Hata Ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü. Kitap Bölümü, [http://www.alialagoz.com.tr/doc-dr-alialagoz-makaleleri/isletmelerde\\_ic\\_kontrol.pdf](http://www.alialagoz.com.tr/doc-dr-alialagoz-makaleleri/isletmelerde_ic_kontrol.pdf) (Erişim Tarihi: 14.05.2015).
- Albrecht, W. S., Conan C. A., Chad O. ve Albrecht, Mark F., (2009), *Zimelman: Fraud Examination*, 3.bs., South Western.
- Arens. A. (2005), *Assurance Services: An Integrated Approach*, edisi ke. Erlangga.
- Arslan, A. (2012). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Performans Programı Faaliyet Raporlaması İç Kontrol Sistemi*. Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Artar, Y. (2016), “Türkiye’de Yasal Boşluk ve Esnekliklerden Yararlanılarak Gerçekleştirilen Yaratıcı Muhasebe Uygulamaları”, *Vergi Dünyası*, C. 25, S. 418, s. 36-47.

- Ata, H. Ali, Uğurlu, M. ve Altun, M. Ö. (2009), “Finansal Tablo Hilelerinin Önlenmesinde Denetçi Algılamaları”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 8, S. 1, s. 215-230.
- Ataman B. ve Aydın, R. (2017), “Hile Denetimi ve Denetçilerin Hile Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, *Marmara Business Review*, C. 2, S. 1, s.1-23.
- Aydın, S. ve Yılmaz, Y. (2006), *Yolsuzluk ve Mali Suçlar*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Baird, J. E. ve Zelin, R. (2008), Understanding Employee Perceptions Of Fraudulent Activities and Their Propensity To Report Those Activities Using Anonymous Tip Lines: The Influence Of Fraud Type, Propetrator Gender and Observer Demographics”, *Southern Business Review*, S. 33, s. 1-14.
- Bakır, M., (2011), *Denetim ve Meslek Hukuku*. Murathan Yayınevi, Trabzon.
- Biegelman, M. T. ve Bortow, J. T., (2012), *Executive Roadmap to Fraud Prevention and Internal Control: Creating a Culture of Compliance*, John Wiley and Sons.
- Bierstaker, J. L., Brody, R. G. ve Pacini, C. (2006), “Accountants’ Perceptions Regarding Detection, F. ve Prevention Methods”, *Managerial Auditing Journal*, C. 21, S. 5, s. 520-535.
- Bodnar, G. H. ve Hopwood, W.S., (2003), *Accounting Information Systems*, Prentice Hall, Eight Edition.
- Bozkurt, N. (2000), “İşletme Çalışanları Tarafından Yapılan Hileleri Doğuran Nedenleri”, *Yaklaşım*, C.8, S. 92.
- Bozkurt, N. (2002), “Kobilerde Yapılan Hileler, Ortaya Çıkarılması ve Önlenmesi”, *Yaklaşım Dergisi*, C. 8, S.12, 87.
- Bozkurt, N. (2006). *Muhasebe Denetimi*, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Bozkurt, N. (2011), İşletmelerin Kara Deliği Hile, Çalışan Hileleri. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Bozlak, E. (2019), “İç Denetim Süreçlerinde Hile Denetimi”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi)*, İstanbul.
- Braun, R. (2000), “The Effect Of Time Pressure on Auditor Attention to Qualitative Aspects of Misstatements İndicative of Potential Fraudulent Financial Reporting”, *Accounting, Organizations and Society*, C. XXV, S. 3, s. 243-259.
- Braun, V. ve Clarke, V. (2019). Psikolojide tematik analizin kullanımı. S. N. Şad, N. Özer ve A. Atli (Çevirenler). Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education, 7(2), 873-898.

- Bulca, H. ve Yeşil, T. (2014), Bağımsız Denetim Standartlarının Muhasebede Hile Kavramına Yaklaşımı, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 1, S. 2, s. 52.
- Bulduk, S. (2002), *Beslenme İlkeleri ve Menü Planlama*, Detay Yayınları, Ankara.
- BÜMKO, (2006), Üst Yöneticiler İçin İç Kontrol ve İç Denetim El Kitabı, BÜMKO Yayınları, Ankara.
- Candan, E. (2006), “Kamu idarelerinde İç Kontrol Sistem ve Süreçlerinin Tasarlanması, Uygulanması ve Geliştirilmesinde Uyulacak Usul ve Esaslar”, *Mali Yönetim Dergisi*, Sayı:38.
- Ceyhan, İ.F. ve Apan, M. (2014), “Coso İç Kontrol Modelinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Bir Hastane Uygulaması”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, SBE Dergisi*, C. 6, S. 10, s. 179-198.
- CIMA (2008), *Fraud Risk Management: A Guide To Good Practise*
- Coenen, T. L. (2008), *Essentials of Corporate Fraud*. Hoboken, US: Wiley.
- Coenen, Tracy L., (2008), *Essentials of Corporate Fraud*, John Wiley and Sons. New Jersey.
- COSO (1992), Internal control-integrated framework: Executive summary. <http://www.coso.org/documents/internal%20controlintegrated%20framework.pdf> (Erişim Tarihi: 14.07.2015)
- Cömert, N. (2016), “İşletmelerde Kontrol ve Denetim Kavramlarının Doğru Kullanılması Amacına Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”, *Marmara Üniversitesi Marmara Business Review*, C.: 1, S.: 1, s. 1-20.
- Çatıkkaş, Ö. ve Çalış, Y. (2010), Hile Denetiminde Proaktif Yaklaşımlar, *MUFAD*, C. 5, S. 45, s. 146-156.
- Çelen, E., (2017), “Perakende Gıda Zincirlerinde İç Kontrol Sistemi, Etkinliği ve Bir Uygulama”, *Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*, İstanbul.
- Çiğdem, F. C., (2018), “İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetim Üzerindeki Etkileri: BIST Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Şirketlerde Uygulama”, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *(Yayınlanmış Doktora Tezi)*, Malatya.
- Dabbağoğlu, K., (2009), İç Kontrol Sistemi, *Kafkas Üniversitesi Dergisi*, C. 5, S. 26, s. 109-115.
- Demirbaş, M. (2005), “İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C. 8, S. 7, s.167-188.
- Demirkan, Ş. (2007), *Denetim*, İlkem Ofset Yayıncılık, İzmir.

- Doğan, S. ve Kayakıran, D. (2017), “İşletmelerde Hile Denetiminin Önemi”, *Muhasebe Finans Yazıları*, C. 85, S. 108, s.167-187.
- Doğan, Z. ve Nazlı, E. (2015), “Muhasebede Hata ve Hilelerin Önlenmesinde İşletme Yöneticilerinin Sorumluluğunun Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. VIII, S. 4, s. 195 – 212.
- Doğu, H.A. (2011), “Kamu İç Kontrol Sisteminin Kurulmasında Bilgi ve İletişimin Rolü”, XIII. *Akdemik Bilişim Konferansı (2-4, Şubat,2011) Bildirileri*, İnönü Üniversitesi Yayınları, Malatya.
- Doyrangöl, N. C., (2002), “İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karsısında İç Denetimin Yeri ve Önemi”, *İSMMMO Mali Çözüm Dergisi*, C. 5, S. 33, ss.33-42.
- Doyrangül, N.C. (2001), *Sermaye Piyasası Aracı Kurumlarında Etkili Bir İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Fonksiyonu*. Le bip Yalkın Matbaası, İstanbul.
- Ekiz, D. (2003), *Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Elitaş, C. (2004). “İç Denetçinin Verdiği Raporların Üst Yönetim Tarafından Değerlendirilmesi”, *Mali Çözüm Dergisi*, C.14, S. 69, s. 190-225.
- Erdoğan, M. (2006), *Denetim Kavramsal ve Teknolojik Yapı*, Maliye ve Hukuk Yayınları, Ankara.
- Erdoğan, S. (2009), “İç Kontrol Sistemi: Kamu İktisadi Teşebbüsleri İçin İç Kontrol Model Önerisi”, *T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Yıllık Programlar ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü,(Planlama Uzmanlığı Tezi)*, Ankara.
- Fişek, K., (2005), *Yönetim*, Paragraf Yayınları, Ankara.
- Francis, J. J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewell, L., Entwistle, V., Eccles, M. P. ve Grimshaw, J. M. (2010), What is an Adequate Sample Size? Operationalising Data Saturation For *Theory-Based Interview Studies*. *Psychology and Health*, C. 25, S. 10, s. 1229-1245.
- Gagliardi, C. (2014), “The Reality of Fraud Risk”, *The Cpa Journal*, C. 84, S. 4, s.1119.
- Gökcan, H. T. (2008), *Görevi Kötüye Kullanma, Zimmet, Banka Zimmeti, İrtikap, Rüşvet Suçları ve Kamu İdaresine Karşı İşlenen Suçlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gökçen, B. A. ve Tahtlı, F. (2019), “Etkin Bir İç Kontrol Sisteminin İşletmedeki Hileleri Önlemedeki Rolü ve Perakende Sektöründe

- Bir Araştırma”, *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* C. 4, S. 2, ss. 177-205.
- Gökdeniz, A. ve Dinç, Y. (2007), *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Operasyonları ve Yönetimi*, 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Gökten, P. O. (2018), “Hileli Eylemlerin Nedenlerine İlişkin Paradigma Değişimleri: Üçgen, Elmas ve Diğerleri”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C: X, Sayfa: 3, ss.655-669.
- Gönen, S. ve Ergun, Ü. (2008), “Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümünde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Uygulama”, *Ege Akademik Bakış*, C. 8, S. 1, ss.183-204
- Güner, M. F., (2009), “Kamu İdarelerinin Etkin Yönetiminde İç Kontrol Uygulamalarının Rolü”, *Maliye Dergisi*, C. 5, S. 157, s. 183-195.
- Güney, A. (2009), “İşletmelerde İç Kontrol Sistemi: Küçük ve Orta Büyüklükteki İnşaat İşletmelerinde Pilot Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, İstanbul.
- Güredin, E. (2014), *Denetim ve Güvence Hizmetleri*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Güredin, E., (2000), *Denetim*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 10. Bası, İstanbul.
- Güven, F. M., (2008), “İşletmelerde İç Kontrol Yapısının Yeri ve Önemi”, Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, *(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, İstanbul.
- Hacıhasanoğlu, T. ve Karaca, N. (2015), “Potansiyel Muhasebe Meslek Mensuplarının Hile Algısı Üzerine Bozok Üniversitesi’nde Yapılan Bir Araştırma”, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 8, S. 1, s. 117-130.
- Harry, C., Petro, L. W. ve Mart’in, J., (2007), *The Handbook of Fraud Deterrence*, Wiley & Sons.
- Howard, S., (2002), *Financial Shenanigans*, 2.bs, McGraw Hill, USA.
- İzgi, M. (1990), “İşletmelerde İç Kontrol Sistemi ve Raporlama”, *Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, İstanbul.
- Kandemir, C. (2013), “Türkiye’de Bağımsız Denetçilerin Hile Risk Faktörleri Etki Değerlendirmesi”, *Muhasebe ve Denetime Bakış*, Haziran.
- Kaval, H. (2005). *Muhasebe Denetimi: Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Uygulama Örnekleriyle*, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.



- Kaval, H. (2008), *Muhasebe Denetimi*, Yaklaşım Yayınlar, Ankara.
- Kepekçi, C. (2000), *Bağımsız Denetim*, (4. Baskı) Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Keskin, A. D. (2006), *İç Kontrol Sistemi Kontrol Öz Değerlendirme*, 1.Baskı. Beta Basım, İstanbul.
- Kılıçoğlu, A. M. (2011), *Borçlar Hukuku Genel Hükümler*, 14. Bası, Turhan kitabevi, Ankara.
- Kırıtöğlü, C. ve Özbirecikli, M. (2018), “Bağımsız Denetçilere Yönelik Etik Eğitiminin Bağımsız Denetçilerin Muhasebe Hilelerini Algılamalarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, C. XI, S. 1, 2018, s. 27-44.
- Korkmaz, U. (2007), “Kamuda İç Denetim”, *Bütçe Dünyası*, C. 2, S. Bahar.
- Kranacher, M. J. ve Riley, R. (2020), *Forensic Accounting and Fraud Examination*. Wiley.
- Kranacher, M., Riley, R. ve Joseph T. Wells, (2011), *Forensic Accounting and Fraud Examination*, John Wiley & Sons.
- Kumar, R. (2011), *Araştırma Yöntemleri* (Çeviri Editörü: Ömay Çokluk). Edge Akademi, Ankara.
- Kuyucu, Ö. (2003). “İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Denetlenmesi”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisan Tezi)*, İstanbul.
- Leung, W. S. (2011), “Active Fraud Detection in Financial Information Systems Using Multi Agents”, *University of Johannesburg Faculty of Science Computer Science (Doktora Tezi)*.
- Mackevicius, J. ve Girinuas, L. (2013), “Transformational Research of the Fraud Triangle”, *Ekonomika Journal*, C. XCII, S. 4, s.150-163.
- Merriam, S.B. (2015), *Nitel Araştırma* (Çev. Editörü: Selahattin Turan). Nobel Yayınları, Ankara.
- Midyat, C. S. (2007), “Teftiş ve Geleneksel Denetimden İç Denetime: Yapılan Düzenlemeler, Sorunlar ve Tereddütlü Hususlara İlişkin Değerlendirmeler (II)”, *Mali Hukuk*, 28-33.
- Miller, D. ve Hersen, M., (1992), *Research Fraud in the Behavioral and Biomedical Sciences*, John Wiley & Sons.
- Miller, S. (2003), “Analysis Of Phenomenological Data Generated With Children As Research Participants”, *Nurse Researcher*, C. 10, S. 4, s. 68-82.
- Mui, G. ve Mailley, J. (2015), “A Tale of Two Triangles: Comparing the Fraud Triangle With Criminology’s Crime Triangle”, *Accounting Research Journal*, C: XXVIII, S. 1, s. 45-58.

- Ninemeier, J. (2000), *Food and Beverage Management*, Educational Institute American Hotel & Motel Association, USA.
- O’Gara, J., (2004), *Corporate Fraud Case Studies in Detection and Prevention*, John Wiley & Sons Inc. Hoboken New Jersey.
- OECD (2011), “Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service” September 2005, (Çevrimiçi) <http://www.oecd.org/dataoecd/31/15/36587312>. Pdf, 09 Ekim 2009.
- Oskay, H. (2018), “Muhasebede Hilenin Önlenmesi, Hileyi Tespit Etmek İçin Kullanılan Metotlar ve Hilenin Önlenmesine Yönelik Düzenlemeler”, *Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi)*, İstanbul.
- Othman R. (2015), “Fraud Detection and Prevention Methods in The Malaysian Public Sector: Accountants’ and Internal Auditors’ Perceptions”, *Procedia Economics and Finance*, C. XXVIII, S. 5, s. 59 – 67.
- Özbek, Ç. (2012), *İç Denetim-Kurumsal Yönetim-Risk Yönetimi- İç Kontrol*, C. 1, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- Özbirecikli, M. ve Öksüz, N. (2016), “Üretim İşletmelerinde Çalışan Hilelerine İmkân Sağlayan Kurumsal Hatalar Üzerine Bir Araştırma: Hatay Örneği”, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, S. 18, s.32.
- Özçelik, H., Karataş Aracı, Ö. ve Keskin, S. (2017), “Muhasebe Hata ve Hileleri: Meslek Mensupları Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 4, S. 29, ss.197-214.
- Özeroğlu, A. (2014), “Finansal Aldatmaca ve İşletme Hileleri”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Haziran, s.184
- Özgüven, İ. E. (2004), *Görüşme İlke ve Teknikleri*. Pdrem Yayınları, Ankara.
- Pickett, K. H. (2007), *Corporate Fraud A Manager’s Journey*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Ramamoorti, S., Morrison, D. ve Koletar, J. (2009), *Bringing Fried to Fraud: Understanding the State-of-Mind of the C-Level Suite/ White Collar Offender Through “A-B-C” Analysis*”, The Institute for Fraud Prevention at West Virginia University, ss.1-35.
- Reisoğlu, S. (2014), *Türk Borçlar Hukuku Genel Hükümler*, 25. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Rezaee, Z. (2018), *Financial Statement Fraud: Prevention and Detection*, John Wiley and Sons, New York.

- Rose, P., Beeby, J. ve Parker, D. (1995), “Academic Rigour İn The Lived Experience Of Researchers Using Phenomenological Methods İn Nursing”, *Journal of Advanced Nursing*, S. 21, s. 1123-1129.
- Saban, N. (2011), “Bir Analiz: Türk Hukukunda Hile Kavramının Unsurları”, *Mufad Journal*, C. 10, S. 31, s. 59-62.
- Saltık, N., (2007), İç Kontrol Standartları”, *Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Dairesi Uzman Raporu*, Ankara, <http://kontrol.bumko.gov.tr/Eklenti/6855,saltik-nihal-ic-kontrol-standartlari-arastirma-raporu.pdf?0> Erişim tarihi 02/02/2016)
- Sarışık, M. ve Kaya, Ü. (2004), “Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Brüt Kar Analizi Yöntemi ve Uygulaması”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt.15, Sayı.1.
- Singleton, T. ve Singleton, A., (2006), *Fraud Auditing and Forensic Accounting*, John Wiley & Sons.
- Soysal, H. (2015), “Dürtü Kontrol Bozukluklarının Adli Psikiyatrik Yönleri”, *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, C. 7, S. 1, s.16-29
- Sönmez, V. ve Alacapınar, F.G., (2011), Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Anı Yayınları. Ankara
- Süer, A. Z. (2004), *Muhasebe Mesleğinde Enron Vak’ası ve Getirdikleri*, Mart Matbaacılık Sanatları Tic. Ltd. Şti, İstanbul.
- Şener, B. (2007), *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Şengür, E. D. (2005), “İşletmelerde İç Denetim Fonksiyonu ve Örnek Bir Uygulama”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış (*Yüksek Lisan Tezi*), İstanbul.
- Şengür, E. Ş. (2010), “İşletmelerde Hile, Hilelerin Önlenmesi, Hileli Finansal Raporlama ile İlgili Düzenlemeler ve Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (*Doktora Tezi*), İstanbul.
- Tavşancıl, E. ve Aslan, E. (2001), *Sözel, Yazılı ve Diğer Materyaller İçin İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri*. Epsilon Yayınevi, İstanbul.
- The Institute Of Internal Auditors (IIA), (2007), *Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi*, Red Book, TİDE, Lebib Yalkın Yayınları.
- Tran, T. N., (1992), *Fraud-The Auditor’s Dilemma*, An Honor’s Thesis, Ball State University, Indiana.
- Türk Dil Kurumu (TDK), (2019), *Türkçe Sözlük*, C. II, s. 895.

- Türkan, C. (2005), *Mutfak Teknolojisi*, UBF Foodsolutions Yayınları, Bolu.
- Türnüklü, A. (2000), “Eğitimbilim araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C. 6, S. 24, s. 543-559.
- Uğurlu, F. (2018), “İç Kontrol Sisteminin Yapısı, Kamu Kurumlarında İç Kontrol Sisteminin İşleyişi ve Üniversitelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliği: Üniversitelere Yönelik Bir Araştırma”, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (*Yüksek Lisans Tezi*), Malatya.
- Usal, A. ve Kurgun, O. A. (2003), *Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uyar, S. (2010), “UFRS Uygulamalarında İç Kontrol Sisteminin Etkisi ve Önemi”, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 2, S. 2, s. 37-60.
- Uzay, Ş. (1999), İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye’deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma, Sermaye Piyasası Kurulu, Ankara.
- Uzay, Ş., (2010), “İç Kontrol Kurumsal Yönetime Yardımcı Olur”, *Kayseri SMMM Odası Erciyes Dergisi*, C. 1, S. 4, s. 26-28.
- Vardar, M. K. (2019), “Hilenin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılması: Muhasebe Meslek Mensuplarının Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (*Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul.
- Vassiljev, M. ve Lehte, A. (2016), Concept and Periodasition of Fraud Models: Theoretical Review, 5th *International Conference on Accounting, Auditing, and Taxation (ICAAAT)*, s. 473-480.
- Wells, J. T., (2018), “Lapping It Up”, *Journal of Accountancy*, February 2002, <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2002/feb/lappingitup.html>, Erişim: 28.5.2018
- Wolfe, D., ve Hermanson, D. R., (2004). “The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud”, *The CPA Journal*, C: LXXIV, S. 12, s. 38-42.
- Yalman, H. (2015), “İşletmelerde İç Kontrol Sistemi ve İç Denetimin Etkinliğinin Bağımsız Denetimdeki Yeri ve Önemi”, *Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi)*, İstanbul.
- Yaman, T., (2008), “Finansal Tablolar Aracılığı ile Kullanıcılara Yanıltıcı Bilgi Sunulması ve Sonuçları”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.

- Yılandıcı, M., (2003), İç Denetim, Osmangazi Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Yılmaz, B. B., ve Öğüş, C. İ., (2016), “Otel İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Kurulması: Marmara Bölgesi’ndeki Beş Yıldızlı Bir Otelin İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, C. 11, S. 2, s. 78-107.
- Yılmaz, G. (2019), “Hilenin Önlenmesi ve Tespitinde Büyük Veri Analitiğinin Kullanımı ve Türkiye’deki Çalışan Hileleri Üzerine Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi)*, İstanbul.
- Yurtsever, G., (2010), *Bankacılığımızda İç Kontrol*, 2. Baskı, Beta Yayınları İstanbul.
- Yüksel, C. (2009), “Kamu Yönetiminde Etik ve Çıkar Çatışması”, (Çevrimiçi) <http://www.etikturkiye.com/etik/yuksel.pdf>, 14 Ekim 2009.
- Zevkliler, A. (2013), *Borçlar Hukuku Genel Hükümler ve Özel Borç İlişkileri Ana İlkeler*. 2. Baskı, Fakülteler Barış Yayınları, İzmir.
- Zeytin, M. (2007), “Bağımsız Muhasebe Meslek Mensuplarını Hata ve Etik Dışı Davranışlara Yönlendiren Faktörler”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya.