

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE HİLE RİSKİ YÖNETİMİ VE İÇ KONTROL  
SİSTEMİNİN ETKİNLİĞİ

EKONOMİ VE FİNANS ANABİLİM DALI  
EKONOMİ VE FİNANS BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Suat ÇİÇEK

Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Kemal ERKİŞİ

İSTANBUL – 2020



## TEZ TANITIM FORMU

**YAZAR ADI SOYADI** : Suat ÇİÇEK

**TEZİN DİLİ** : Türkçe

**TEZİN ADI** : Lojistik Sektöründe Hile Riski Yönetimi ve İç Kontrol Sisteminin Etkinliği

**ENSTİTÜ** : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

**ANABİLİM DALI** : Ekonomi ve Finans

**BİLİM DALI** : Ekonomi ve Finans

**TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans Tezi

**TEZİN TARİHİ** : 13/07/2020

**SAYFA SAYISI** : 109

**TEZ DANIŞMANI** : Doç. Dr. Kemal ERKİŞİ

**DİZİN TERİMLERİ** : Hile, Hile Riski, İç Kontrol Sistemi, Lojistik, Lojistik Yönetimi

**TÜRKÇE ÖZET** : Hile Riski yönetimi ve İç Kontrol Sistemlerinin lojistik sektörü üzerindeki etkileşimi ve Hilenin ortaya çıkardığı sorunlara karşı iç kontrol sistemlerinin ne tür çözümler yaptığının değerlendirilmesi.

**DAĞITIM LİSTESİ** : 1.İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Suat ÇİÇEK

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE HİLE RİSKİ YÖNETİMİ VE İÇ KONTROL  
SİSTEMİNİN ETKİNLİĞİ

EKONOMİ VE FİNANS ANABİLİM DALI  
EKONOMİ VE FİNANS BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Suat ÇİÇEK

Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Kemal ERKİŞİ

İSTANBUL – 2020

## BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez ya da proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

.../.../2020

Suat ÇİÇEK



T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Suat ÇİÇEK 'in “**Lojistik Sektöründe Hile Riski Yönetimi ve İç Kontrol Sisteminin Etkinliği**” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Ekonomi ve Finans Anabilim Dalı Ekonomi ve Finans Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

\_\_\_\_\_  
*Doç. Dr. Kemal ERKİŞİ*  
(Danışman)

Üye

\_\_\_\_\_  
*Dr. Öğr. Üyesi İlker İNMEZ*

Üye

\_\_\_\_\_  
*Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / .... / 2020

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Küreselleşen dünyada hile riski ve iç kontrol sistemleri, ülkeler ve firmalar açısından önemle bakmak zorunda kaldıkları bir alandır. Hile riskine karşı ülkeler ve firmalar kendi içyapılarını düzeltmekte ve bu doğrultuda politikalar geliştirmektedir. Bu politikaların en başında iç kontrol sisteminin yapılanması ve uygulanması gelmektedir.

İşletmelerde hilenin oluşmasına zemin hazırlayan ve meydana gelmesini sağlayan farklı unsurlar vardır. Bu unsurlar işletmenin yapısına, faaliyette bulunduğu sektöre, organizasyonun türüne, çalışanların eğitim düzeyi gibi faktörlerden etkilenmekte ve bu faktörlere göre değişkenlik göstermektedir.

İşletmelerin iç kontrol sistemi ne kadar iyi tasarlanırsa tasarlansın hileleri önlemede makul güvence sağlamaktadır. Onun için işletmeler çeşitli hilelere maruz kalmakta ve bu hilelerin işletmeye etkisi her geçen gün artmaktadır.

Bu çalışmada lojistik sektöründe ne tür hileler ile karşı karşıya kalınmaktadır ve söz konusu hilelere ilişkin risk yönetimi kapsamında etkin bir iç kontrol sistemi nasıl oluşturulmalıdır konusu ele alınacaktır. Hile kavramı, hile riski yönetimi, iç kontrol sistemi ve lojistik sektörü konusunda kavramsal açıklamalar yapıldıktan sonra lojistik sektörünü kapsayan ve etkin bir iç kontrol sisteminin nasıl olabileceği değerlendirilecektir.

**Anahtar Sözcükler:** Hile, Hile Riski, İç Kontrol Sistemi, Lojistik, Lojistik Yönetimi

## SUMMARY

Fraud risk and internal control systems in the globalizing world is an area in which countries and firms must take care to look at. Countries and companies correct their internal structures and develop policies in this direction against fraud risk. The most important of these policies is the structuring and implementation of the internal control system. There are different elements that prepare the ground for cheating in the enterprises and enable them to occur. These factors are affected by factors such as the structure of the enterprise, the sector in which it operates, the type of organization, the level of education of the employees and vary according to these factors. No matter how well the company's internal control system within the scope of risk management related to these tricks will be discussed. After conceptual explanations about cheating concept, cheating risk management, internal control system and logistics sector. It will be evaluated how effective internal control system covering the sector can be.

**Keywords:** Fraud, Fraud Risk, Internal Control System, Logistics , Logistics Management



## İÇİNDEKİLER

SAYFA

ÖZET .....	I
SUMMARY .....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ.....	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	V
ÖNSÖZ .....	VI
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
HİLE KAVRAMI VE HİLE DENETÇİLİĞİ.....	3
1.1.Hata ve Hile Kavramı .....	3
1.2. Hilenin Özellikleri.....	5
1.3. Muhasebede Yapılan Hileler .....	6
1.4. Muhasebe Hilelerinin Nedenleri.....	7
1.5. Muhasebe Hile Grupları.....	11
1.5.1. Çalışan Hileleri.....	12
1.5.2. Yönetim Hileleri.....	12
1.5.3. Yatırım Hileleri .....	13
1.5.4. Satıcı Hileleri.....	13
1.5.5. Müşteri Hileleri .....	14
1.6. Hile Yapma Nedenleri .....	14
1.6.1. İşletme Yönetimi Tarafından Yapılan Hilelerin Nedenleri.....	14
1.6.2. İşletme Çalışanları Tarafından Yapılan Hilelerin Nedenleri .....	15
1.7. Hile Üçgeni.....	15
1.7.1. Baskı veya Motivasyon Unsuru .....	16
1.7.2 Fırsat Unsuru .....	17
1.7.3 Haklı Gösterme Unsuru .....	18
1.8. Muhasebe Hile Türleri .....	19
1.8.1. Bilinçli Hatalar .....	20
1.8.2. Kayıt Dışı İşlemler.....	20

1.8.3. Vaktinden Önce veya Vaktinden Sonra Yapılan Kayıtlar .....	20
1.8.4. Uydurma Hesaplar .....	21
1.8.5. Belge Sahtekârlığı.....	22
1.8.6. Bilançonun Maskelenmesi .....	23
1.9. Hile Riski Döngüsü .....	25
1.9.1. Varlıkların Kötüye Kullanımı .....	25
1.9.2. Nakit Varlıklara Dayanan Hileler .....	26
1.9.3. Nakit Olmayan Varlık Hileleri .....	27
1.9.4. Kayıt Sonrası Hileler .....	27
1.9.5. İşletme Varlıklarının Kişisel Amaçlı Olarak Kötüye Kullanılması.....	28
1.9.6. İşletme Varlıklarının Çalınması .....	28
1.9.7. Hileli Ödemeler .....	28
1.9.7.1 Fatura Hileleri .....	29
1.9.7.2 Bordro Hileleri .....	29
1.9.7.3 Gider Hileleri .....	31
1.9.7.4 Çek Hileleri .....	32
1.9.7.5 Yazar Kasa Hileleri .....	33
1.9.7.6 Sahte İşletme Kurarak Fatura Hileleri Yapmak.....	34
1.9.7.7 Sahte İşletme Kurmak Yoluyla Gerçek Mal veya Hizmet Satış Hileleri .	35
1.9.8. Çalışılan Satıcı Firmalar ile Yapılan Fatura Hileleri .....	35
1.9.8.1 Rüşvet Almak Yoluyla Yapılan Hile .....	36
1.9.8.2 Öde ve Geri Al Yoluyla Yapılan Hile.....	36
1.9.8.3 Yandaş Olmayan Satıcılar Adına Sahte Fatura Oluşturma Yoluyla Yapılan Hile .....	36
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>39</b>
<b>HİLE RİSKİ VE İÇ KONTROL SİSTEMİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE ....</b>	<b>39</b>
2.1. Hile Riski .....	39
2.1.1. Öğelerin Doğası.....	39
2.1.2. Kontrol Ortamının Doğası .....	40
2.1.3. Baskılar.....	41

2.2. Hile Riski Yönetimi .....	41
2.3. Kontrol Kavramı .....	42
2.4. İç Kontrol Sisteminin Tanımı.....	42
2.5. İç Kontrol Sisteminin Ortaya Çıkışı Ve Tarihsel Gelişimi.....	44
2.6. İç Kontrol Sisteminin Önemi .....	45
2.7. İç Kontrol Sisteminin Amacı.....	46
2.7.1. İç Kontrol Sisteminin Genel Amaçları .....	47
2.7.2. İç Kontrol Sisteminin Özel Amaçları .....	47
2.7.3. İç Kontrol Sisteminin Esas Amaçları .....	48
2.8. İç Kontrol Sisteminin Kapsamı.....	49
2.8.1. Muhasebe Kontrolleri .....	49
2.8.2 Yönetimsel Kontroller.....	50
2.8.3 İç Kontrol Sisteminin Unsurları .....	51
2.8.3.1 Kontrol Ortamı .....	52
2.8.3.2. Risk Değerlendirme .....	53
2.8.3.3. Kontrol Faaliyetleri .....	53
2.8.3.4 Bilgi ve İletişim .....	54
2.8.3.5 İzleme .....	55
2.8.4. İç Kontrol Sisteminin Temel İlkeleri.....	56
2.8.5. İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi .....	57
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>58</b>
<b>LOJİSTİK KAVRAMI VE TÜRKİYEDE LOJİSTİĞİN ÖNEMİ .....</b>	<b>58</b>
3.1. Lojistik Kavramı .....	58
3.2. Lojistiğin Tarihsel Gelişimi .....	59
3.3. Lojistiğin Önemi.....	59
3.4. Lojistik Yönetimi .....	60
3.5. Lojistik Faaliyetler.....	60
3.6. Lojistik Bölümleri .....	61
3.6.1. Tedarik Lojistiği.....	62

3.6.2. Üretim Lojistiği .....	62
3.6.3. İç Kontrol Sisteminin Esas Amaçları .....	62
3.6.4. Tersine Lojistik.....	63
3.7. Ticari Faaliyetlerde Lojistik Sektörünün Önemi.....	63
3.8. Türkiye’de Lojistik Sektörünün Önemi .....	64
3.9. Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi .....	65
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>67</b>
<b>LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE HİLE RİSKİ YÖNETİMİ VE İÇ KONTROL SİSTEMİ....</b>	<b>67</b>
4.1. Satın Alma İşlemi Hilelerini Önlemeye İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı .....	67
4.1.1. Sahte İşletme İle Yapılan Fatura Hileleri .....	68
4.1.2. Benzer İşletme Adına Sahte Fatura Düzenleme .....	69
4.1.3. Rüşvet Alma .....	70
4.1.4. İşletme Kaynakları İle Kişisel Satın Almalar .....	71
4.2. Ödeme İşlemlerinde Yapılan Hileleri Önlemeye İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı .....	73
4.2.1. Çek Hileleri .....	74
4.2.1.1 Sahte Çek Düzenleme Hileleri .....	74
4.2.1.2. Alacaklıyı veya Miktarı Değiştirme Hileleri.....	75
4.2.1.3. Sahte Ciro Hileleri.....	75
4.2.1.4. Yetkili Tarafından Gerçekleştirilen Hileler.....	75
4.2.2. Banka Hileleri.....	76
4.2.3. Muhasebe Hesap Hileleri .....	76
4.3. Mal ve Hizmet Satışlarında Yapılan Hilelerini Önlemeye İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı.....	78
4.3.1. Sahte (Kayıtsız) Satışlar .....	78
4.3.2. Satışların Kayıtlara Alınmaması .....	79
4.3.3. Satışların Olduğundan Düşük Gösterilmesi.....	79
4.4. Para Tahsilatlarında Yapılan Hileleri Önlemeye İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı .....	81
4.5. Stok Hilelerini Önlemeye İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı.....	82
4.5.1. Çalışanlar Tarafından Yapılan Stok Hileleri:.....	83

4.6. İnsan Kaynakları ve Bordrolama Hilelerini Önlemeye İlişkin Etkin İç Kontrol Yapısı.....	84
4.6.1. Hayalet Çalışan Hileleri.....	85
4.6.2. Sahte Çalışma Saatleri .....	86
4.6.3. Prim Hileleri .....	86
<b>SONUÇ.....</b>	<b>88</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>89</b>



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>A.G.E.</b>	: ADI GEÇEN ESER
<b>ACFE</b>	: SUİSTİMAL İNCELEME UZMANLARI DERNEĞİ
<b>AICPA</b>	: AMERİKAN YETKİLİ KAMU MUHASEBİCİLERİ ENSTİTÜSÜ
<b>CAP</b>	: DENETİM PROSEDÜRLERİ KOMİTESİ
<b>COSO</b>	: SAHTE FİNANSAL RAPORLAMA ULUSAL KİMİSYONU (TREADWAY KOMİSYONU)
<b>FEİ</b>	: AMERİKAN MUHASEBE DERNEĞİ, FİNANSAL YÖNETİCİLER ENSTİTÜSÜ
<b>IMA</b>	: İÇ DENETCİLER VE YÖNETİM MUHASEBİCİLERİ ENSTİTÜSÜ
<b>SEC</b>	: AMERİKA MENKUL KIYMETLER VE KAMBİYO KOMİSYONU

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
<b>Şekil 1</b> : Hile Süreci .....	6
<b>Şekil 2</b> : Hile Gruplarının Yapısı.....	11
<b>Şekil 3</b> : Hile Üçgeni.....	16
<b>Şekil 4</b> : Coso Kübü.....	48



## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın planlamasında bana yol gösteren ve desteklerini eksik etmeyen Sayın Dr. Öğr. Üyesi Orkun İÇTEN hocama, tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Kemal ERKİŞİ hocama ve son olarak bu zorlu süreçte bana destek olan eşime ve aileme sonsuz şükranlarımı sunar, teşekkürler ederim.

Suat ÇİÇEK





## GİRİŞ

Firmalar günümüzde çeşitli risklerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu riskler dış ve iç etkenlerden oluşmaktadır. Dış riskler firmalar dışında gelişen, rekabete dayalı sistemlerden kaynaklı ortaya çıkmaktadır. İç riskler ise firmaların içerisinde ortaya çıkan hile ve hataya dayalı işlemlerin olmasıyla oluşur. Firmalar bu hile ve hatalardan dolayı ciddi maddi kayıplar vermekte bunun yanında itibar kaybına da neden olmaktadır.

Bu nedenle, hile riskinin doğru yönetimi firmalar için, hem kaynakların hem de itibarın korunması anlamı taşımaktadır. Ancak hile, tespiti ve yönetilmesi zor bir iştir. Hilenin, doğası gereği gizli bir şekilde yürütülmesi tespitini zorlaştırmaktadır.<sup>1</sup>

Hile kavramı ile ilgili son yıllarda yapılan çalışmalarda Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği (ACFE) tarafından hazırlanan raporda hile artışlarının firmalarda arttığı ve kıtalar arası hile oranlarında ciddi artışların meydana geldiği açıklanmıştır. Raporda 125 ülke ve 23 büyük endüstri üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Raporda 2016-2018 yılları esas alınmış, bu yıllar içerisinde elde edilen 2690 hile değerlendirmeye alınmıştır. Çıkan sonuçlarda firmalar her hile için ortalama 130.000 dolar maddi kayba uğradığı açıklanmıştır.. Türkiye'nin içinde bulunduğu Doğu Avrupa ve Batı / Orta Asya ülkelerinde bu rakam 150.000 dolara kadar artmaktadır. Raporda tespit edilemeyen hilelerin ise ortalama firmalara, 7 milyar dolara mal olabileceği söylenmektedir.<sup>2</sup>

Ülkeler bu hile oranlarının artmaması için yasal kanunları genişletmekte ve caydırıcı cezaları artırmaktadır. Ülkelerin yaptığı bu yasal düzenlemeler ve caydırıcı cezalar hile yapmak isteyen kişi ve kurumları hile yapmada daha da profesyonelleşmesine neden olmaktadır. Bu doğrultuda hileyi önlemenin zor olduğu ve tespit etmede güçlüklerin yaşandığını, ortaya çıkan sonuçların, firmalara ciddi zararlar verdiği görülmektedir. Firmalarda ülkelerin çıkardığı yasal düzenlemeler gibi kendi içerisindeki iç kontrol sistemini daha kapsamlı ele almakta ve iç kontrol sisteminin etkin çalışmasını sağlamaktadır. Hile riski firmalar için her zaman olabileceğinden bu sistemler oluşturulurken hileyi yapan kişi veya kurumların ciddi

---

<sup>1</sup> F. Ulucan Özkul ve Z. Almalı Özdemir *İşletmelerde Hile Riski Yönetimi*, Beta Basım A.Ş. İstanbul, 2011, s.10

<sup>2</sup> **ACFE**, <https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2018/> (Erişim Tarihi: 10.02.2020)

planlar ile bu işleri yaptıkları bilinmeli ve sistemlerini bu doğrultu da kurmaları gerekmektedir.<sup>3</sup>



---

<sup>3</sup> Özkul ve Özdemir a.g.e., s.11

## BİRİNCİ BÖLÜM

### HİLE KAVRAMI VE HİLE DENETÇİLİĞİ

#### 1.1. HATA VE HİLE KAVRAMI

İnsan hatası, diğer tüm faktörlerin ortadan kaldırıldığı durumlarda genellikle kazaların nedeni olarak belirtilir. Bu, insan hatasının bilimsel ilkeler tarafından araştırılamayacağı anlamına gelmez. İşyerinde insan hatası yaygın bir olgudur, işyerinde rahatsızlıklara ve kazalara neden olabilir. İnsan hatalarını önleme garantisi yoktur, stresten kaçınma ve kahve içmeye odaklanmaya devam edilmesi, genellikle en sık kullanılan, pratik, günlük yöntemlerdir. İnsan hataları tipik olarak uzun olay zincirlerinin sonucudur ve işyerlerinde insan hatasını önlemek için farklı önleyici eylemler oluşturulmaktadır.

Muhasebe hatalarının bilgisizlik ve dikkatsizliğe dayanmasına karşın, muhasebe hileleri bilinçli olarak yani kasten yapılır. Hile yapmak, suistimal etmek, aldatmak ve diğer etik dışı davranış biçimleri bugün sadece iş dünyasında değil, sporda, kamuda, okullarda ve diğer pek çok alanda da yaygındır.

Parasal işlemlerin var olduğu her ortamda hile kavramına rastlamak olasıdır. Akademik çevreler, denetçiler, çeşitli kamu kurumu niteliğindeki mesleki kuruluşlar ile devlet otoriteleri birtakım düzenlemeler yaparak hilenin önlenmesi ve ortaya çıkarılması için sayısız yöntem ve düzenleme ortaya koymuşlarsa da hilenin tamamen önüne geçilememiş olup gerçekleştirilen hileler işletmelere ve toplumlara olağanüstü zararlar vermiştir.<sup>4</sup>

Medya genellikle aşırı hile ve sansasyonel hile vakalarına odaklanırken, araştırmacıların "sıradan etik olmayan davranış" dediği şeye daha az dikkat edilir. Örneğin; vergilerinden gelir bildirmemek, bir kez giymek ve iade etmek amacıyla kıyafet almak, bir işverenden çalmak veya sınavda kopya çekmek gibi. Bu etik olmayan davranış biçimleri, genellikle sıradan insanların bunu yapma fırsatı ile karşı karşıya kaldıklarında hile yapmalarına neden olan sonuçlardır.

Muhasebe hilelerinde, yapılacak eylemi daha önceden planlayıp, kurgulama

---

<sup>4</sup> Özkul ve Özdemir a.g.e., s.10

söz konusudur.<sup>5</sup> “Şubat 1997’de Amerikan Yetkili Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (AICPA) tarafından yayınlanan SAS No: 82’de hile mefhumu; hile neticesinin doğurduğu durumların farkında olarak finansal tabloların raporlanmasında veya finansal tablolarda yer alan varlıkların üzerine de bilgi ve belge saklanması ya da eklenmesi olarak tanımlanmıştır”.<sup>6</sup>

Hile, “Hesap işleyişi ve kayıtların muhasebe ilkelerine ve kanunlara aykırı olarak tutulmasıdır”. Daha kapsamlı bir ifade ile hile, “Muhasebe ile ilgili durumların oluşumu, belgelendirilmesi, kaydedilmesi ve raporlanması aşamasında kötü niyetle, ilgili çıkar gruplarının bilgisi dışında ve maddi zarara uğratacak şekilde basılı ve dijital ortamlarda mevzuata aykırı davranmak, bu gibi davranmaya teşvik etmek veya böyle bir ortamda suça katılmaktır”.<sup>7</sup>

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

Birleştirildiğinde, bu davranışlar hem işletmeler hem de toplum için son derece maliyetli olan hile ve hata kavramlarının farklılaşan yönleri şunlardır<sup>8</sup>

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

---

<sup>5</sup> Ahmet Bayraktar, Türkiye’de Muhasebe Hileleri Tarihi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Edirne, 2007, s. 20 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>6</sup> Mehmet Erkan, Cemal Elitaş, H. Hüseyin Bayraklı, **Muhasebe ve Vergi Denetiminde Muhasebe Hata ve Hileleri**, Ekin Kitabevi Yayınları. Bursa, 2012, s.50

<sup>7</sup> Erkan, Elitaş, Bayraklı, a.g.e., s.51

<sup>8</sup> Serkan Akçay, Merve Uysal **Hastane İşletmelerinde İç Denetim ve Hile Denetimi İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme**. Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 2019, s.56-57

- Hile düzeltilemez nitelik taşıırken, oysa hatalar genellikle düzeltilebilirler.
- Hile affedilmez günahın kategorileri arasında yer alırken, hatalar affedilir.

## 1.2. HİLENİN ÖZELLİKLERİ

Bütünüyle hile kavramının aşağıda sıralanan özellikleri kapsamı gerektiği kabul edilir.<sup>9</sup>

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

Araştırmaların çoğu, Araştırmaların çoğu, tüm hilecilerin ortak sahip olduğu kavramların birbirinden farklı olduğu gözlenmektedir. Hile yapan kişilerin karakter özellikleri şöyle sıralanabilir.<sup>10</sup>

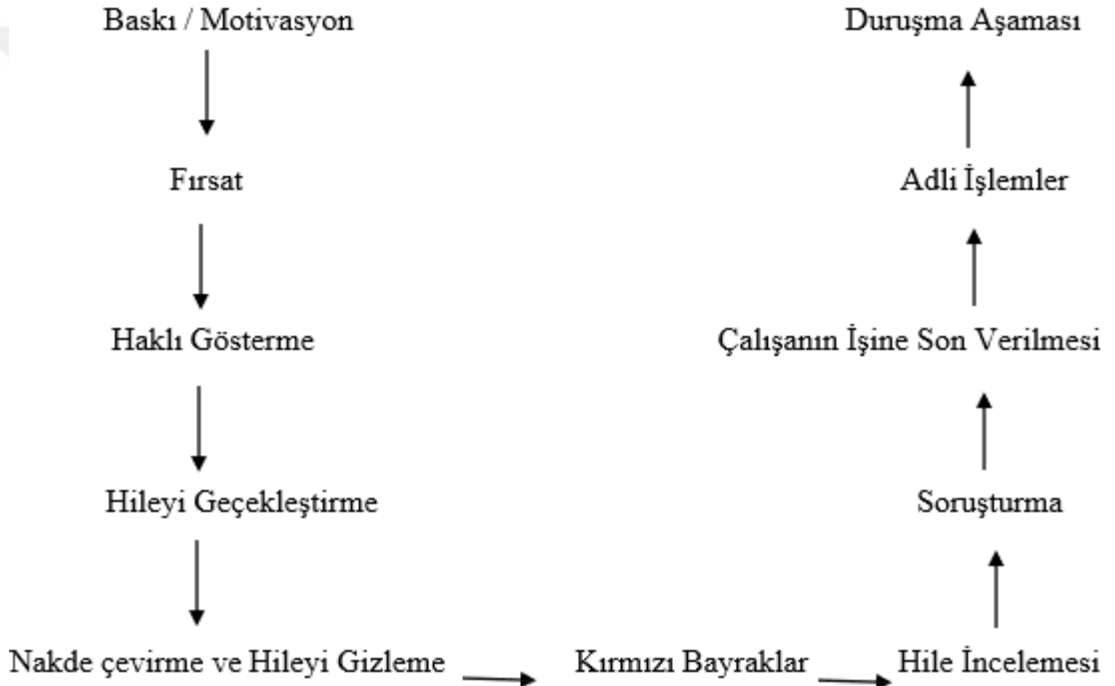
- Narsizm
- Aldatma
- Kıskançlık
- Daima Daha Çok İhtiyacınız Var
- Güvensizlik
- Heyecan arayan
- Ahlaksızlık
- Gerçeklik Çarpık Görünüşü
- Saygısızlık olarak sıralanabilir.

---

<sup>9</sup> Nejat Bozkurt, *İşletmelerin Kara Deliği*, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2009, s.60

<sup>10</sup> Bozkurt, a.g.e., s.78-90

En çok hile yapanlar narsistlerdir, ya da en azından benzer narsisistik özelliklere sahiptirler. Hile yapan kişi, doğrudan gözlerinin içine bakabilir ve gözünü kırpmadan yalan söyleyebilir. Tüm yalancılar hileci değildir, ancak hileci değilseniz de yalancı olamazsınız, ikisi el ele gider. Yalancının hayatı, gerçek ile kurgu arasındaki çizginin bulanıklaştığı aldatmacayla doludur; yalanlar genellikle gittikçe karmaşıklaşarak, dolandırıcıların izlerini örtmek o kadar umutsuz olur. Hile yapan kişiler karşısındakini sürekli olarak sorgular ve sıklıkla uygunsuz davranışlar veya çapkın olmakla suçlarlar. Sadakatsiz olma kabiliyetlerine sahip oldukları gerçeği, onları savunma ve paranoya setlerine sokar. Bir hilecinin kişiliğinin en üzücü yanı, sık sık geçmişten duygusal yara izleri taşımalarıdır. Bazen kendi rol modelleri berbat ilişkilerdedir. Hile yapanlar bazen hayatlarının başka alanlarında da risk alan kişilerdir.



Şekil 1: Hile Süreci<sup>11</sup>

### 1.3. MUHASEBEDE YAPILAN HİLELER

Muhasebe hilesi, bir şirketin finansal sağlığının cephelerini oluşturmak için finansal tabloların kasıtlı olarak manipüle edilmesidir. Bir çalışan, hesap veya kuruluşun kendisini, kendisinin ortaya koyduğu bilgilerle yatırımcıları ve hissedarları

<sup>11</sup> Tommie W.Singleton, **Fraud Auditing and Forensic Accounting**, John Wiley&Sons, Inc., New Jersey, USA 2006, s.29-31.

yanıltır. Bir şirket, sadece mali tablolarını, harcamalarını ve kayıt altına alma yükümlülüklerini değil, aynı zamanda gelirlerini veya varlıklarını aşarak yanıllaştırabilir.<sup>12</sup>

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

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

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

#### 1.4. MUHASEBE HİLELERİNİN NEDENLERİ

Muhasebe mesleğinde, finansal tabloların hazırlanmasının yargılamayı ve varsayımların kullanılmasını içerdiği iyi bilinmektedir; yani üretilen finansal tabloların aynı işletme için, aynı dönem için, ancak aynı derecede nitelikli başka bir profesyonel tarafından hazırlandığından farklı sonuçlar gösterebileceği anlamına gelir. Her iki finansal tablo da, doğru ve adil bir görüş sunmanın önemsiz gereksinimini yerine getirebilir. Bu esneklik, raporlanan sonuçları etkilemek için yönetime sunulan takdir yetkisinin kullanıldığı “kazanç yönetimi” için fırsatlar yaratabilir. Bazıları, birçok büyük

---

<sup>12</sup> Servet Kılıçaslan ve Hakan Vargün, Muhasebe **Hata ve Hilelerinin Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Önemi** Zonguldak İlindeki Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, *Sayıştay Dergisi* 2019, 9-25, s.12

şirketin yasal olarak, belki de analistlerin beklentilerini karşılamak için, denetçilerden, yetkililerden ve yatırımcılardan gelen incelemelere giderek artan uygulamalara rağmen yasal olarak kazanç yönetimi ile ilgilendiğini iddia etmektedir.

İşletmeler açısından ise hile yapmanın başlıca sebebinin öncelikle vergiden kaçınmak ve işletmenin finansal durumunun iyi olmadığı dönemlerde daha sıkıntısız kredi sağlayabilmek için şirketin finansal durumunu olduğundan daha iyi göstermeye çalışma çabasıdır. Halka açık olan şirketlerde hisse senetlerinin piyasa değerini yükseltmek ve bunun üzerinden spekülasyon yapmak veya ağırlıklı olan ortak lehine ve azınlıkta olan ortakların aleyhine düzenleme yapmak çoğunlukla hilelerin gerçek kaynağıdır. Finansal raporlar bazen işletmelerin durumlarını yanlış gösterebilir. Finansal raporların yanlış bildirişi muhasebe kayıtlarının bilinçli olarak değiştirilmesinden oluşur.<sup>13</sup>

İşletmelerin hileli finansal raporlama sunmalarının başlıca nedenleri şunlardır.<sup>14</sup>

- Yapılan Bazı Yolsuzlukları Gizlemek: Yolsuzluk kendi çıkarları için bulunduğu pozisyon ve görevin kötü niyetlerle kullanılması yoluyla çıkar sağlanması eylemidir.
- İşletmenin Cari Durumunu Olduğundan Farklı Göstermeye Yönelik Eylemler: İşletmelerin halka açılması ve borsada hisselerinin satılmaya başlaması sonrasında işletmelerde tespit edilen hilelerin genelde finansal raporları üzerinden yapılmaya başladığı görülmektedir. Fazla kâr sağlayamayan işletmeler fazladan vergi vereceklerini bilseler bile işletmelerini kârdaymış gibi göstermeye çalışmak için bu hile yolunu tercih etmektedirler.
- Vergi Kaçırarak: Vergi ödemek durumunda olan işletmelerin vergiye konu olan ya da olacak belgelerinin yok edilmesini veya üzerindeki değerden daha az gösterilmesini sağlayacak şekilde dönüştürmeleri şeklinde yapılan bir hile yoludur.
- İşletmede ya da kamuda çalışanlar açısından ise hile yapmanın sebepleri baskı, fırsatlar, teşvik ve haklı gösterme unsurları oluşturmaktadır. Baskı unsuru mali ve çalışma ortamı ile ilgili durumlar oluşturmaktadır. Mali unsur paraya olan ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Çalışanların yaptığı hilelerin çoğu paraya olan ihtiyaçlarla ilgili baskılardan kaynaklanmaktadır. Bunlar

<sup>13</sup> Hasan Kaval, Muhasebe **Denetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2008, s.65

<sup>14</sup> Seçkin Ayan Anuk, **Muhasebe Hata ve Hileleri ile Muhasebe Mesleğinde Etik**, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015, s. 56 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)



aşağıdaki gibidir.<sup>15</sup>

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

Bir işyerinde hilenin nasıl meydana gelebileceğini ve farklı hile türlerinin yol açtığı göreceli riskin tanınması uygun bir kontrol ortamı oluşturmak için ilk önemli adımdır. Yaygın hile türleri şunlardır.<sup>16</sup>

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

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

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

Ortak çalışan ve yönetim sahtekârlığı örnekleri:

- Fiyat veya müşteri listeleri gibi hisse senedi veya fikri mülkiyet gibi doğrudan nakit veya gerçekleştirilebilir varlıkların çalınması

---

<sup>15</sup> Bozkurt, a.g.e., s.114

<sup>16</sup> Murat Karahan ve Mustafa Çolak, **Hile Önleyici Olarak Sürekli Denetim Verimliliği**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi 2019, s.563-564

- Yanlış masraf iddiaları yapılması
- Bordro sahtekârlığı - ödemeleri yönlendirmek veya hayali çalışanlar yaratmak  
Çalışanlar ve üçüncü şahıslar arasındaki anlaşmazlık örnekleri şunlardır:
- Bir tedarikçiden geri dönüş veya komisyon alma,
- Bilgiyi ifşa etmek veya uygunsuz işlemleri gerçekleştirmek için üçüncü şahıslardan korkutma,
- İlişkili taraf işlemleri - çalışanın ya da memurun bir işlemde açıklanamayan finansal çıkarları vardır.

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

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

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

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

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

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

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

## 1.5. MUHASEBE HİLE GRUPLARI

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

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

Hilenin Türü	Zarar Gören (Kurban)	Hilekâr	Durumu
Çalışan Hileleri	İşveren	İşletme Çalışanları	Hırsızlık
Yönetim Hileleri	Finansal Tablo Kullanıcıları	Üst Yöneticiler	Finansal Tabloların Değiştirilmesi
Yatırım Hileleri	Yatırım Yapanlar	Yatırım Yapan Şahıslar	Hileli Yatırım
Satıcı Hileleri	Alış Yapan Şirketler	Satıcılar	Sahte Fiyatlar Yoluyla Para Alınması
Müşteri Hileleri	Satış Yapan Şirketler	Müşteriler	Satıcının kandırılması.

Şekil 2: Hile Gruplarının Yapısı<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Bozkurt a.g.e., s.65.

### 1.5.1. Çalışan Hileleri

Çalışan hileleri, işletme çalışanının yasal olmayan yollarla üzerine para geçirmesi, hırsızlık ve mesleki hileler ile işvereni dolandırması ya da aldatmasıdır. Çalışan hileleri iki şekilde olmaktadır. Bunlar; Doğrudan yapılan hileler ve dolaylı yoldan yapılan hilelerdir <sup>18</sup>

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

### 1.5.2. Yönetim Hileleri

İşletme içinde yapılan çok önemli hile türlerinden biridir. Hileli Finansal Raporlama şeklinde de isimlendirilebilir.<sup>19</sup>

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

Yönetim hileleri sıklıkla orta ve üst düzey yöneticiler tarafından, işletmenin finansal tabloları değiştirmesi veya tahrif etmesi biçiminde yapılır. Yönetim hilelerinde işletme yöneticilerinin işletme konumunu olduğundan daha yüksek ya da olduğu konumdan daha düşük durumda göstermek maksadıyla finansal tablolarının makyajlanmasıyla yapılan bir hile çeşididir.<sup>20</sup>

İşletme yöneticileri tarafından yapılan hilelerin nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Zimmetlerin gizlenmesi,
- Ortakların birbirini yanıltma istekleri,

---

<sup>18</sup> Bozkurt, a.g.e., s.64

<sup>19</sup> Bozkurt, a.g.e., s.64

<sup>20</sup> Bozkurt, a.g.e., s.65-66

- Daha az kar dağıtma isteği,
- Yolsuzlukların saklanması,
- Vergi kaçırma düşüncesi,
- Hak edilmeyen teşviklerden yararlanma arzusu.

### 1.5.3. Yatırım Hileleri

Yönetim tarafından planlanan yatırımlar işletme ile bağlantılı olan yatırım sahiplerine sunulmaktadır. Yatırımcıların desteğinin sağlanmasından sonra söz konusu yatırımlar ya değersiz hale gelmekte ya da tamamlanmadan kalmaktadır. Yatırımcılar tarafından yapılan yatırımlar ele geçirilerek yurtdışına aktarılmaktadır.<sup>21</sup>

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

### 1.5.4. Satıcı Hileleri

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

“Satıcılar genellikle bu tür hileleri yaparlar;<sup>22</sup>

Gerçek dışı fatura ve değerinden fazla gösterilmesi,

Uygun olmayan ürünler verilmesi veya eksik miktarda teslimatlar yapılması,

Alınmayan ürünler veya olmayan ürünler için varmış gibi belge düzenlenmesi”.

### 1.5.5. Müşteri Hileleri

Müşterilerin firmalara karşı yaptıkları hile türüdür. Müşteri hilelerinde müşteri yalnız başına veya işletme çalışanları ile yapmış olduğu anlaşma ile gerçekleşmektedir.

---

<sup>21</sup> Banu Tarhan Mengi, Sibel Yılmaz Türkmen, **Yatırım Hileleri**, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 2013, s. 31 – 39.

<sup>22</sup> Nurten Bayrak, Adli **Muhasebecilik Mesleği Ve Türkiye’de Uygulanabilirliğinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma**, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2016, s.51 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

Müşteri hilelerine örnek olarak; sahte iadeler, sahte çekler, düşük fiyatla mal veya hizmet satın alınması, sahte kredi kartları ve ödemesi yapılmadan mal alınması örnek olarak gösterilebilir.<sup>23</sup>

## **1.6. HİLE YAPMA NEDENLERİ**

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

### **1.6.1. İşletme Yönetimi Tarafından Yapılan Hilelerin Nedenleri**

- İşletme üst düzey yöneticileri tarafından yapılan muhasebe hileleri, yapan kişinin özellikleri ve yapma şekli açısından diğer hile sınıflarından farklılık göstermektedir. Bu tür hileler, çoğunlukla işletmenin tepe yöneticileri tarafından işletmenin mali tabloları ve defter kayıtları üzerinde yapılan gerçeği yansıtmayan ve yasal olmayan düzenlemeler olarak ortaya çıkmaktadır.
- Tipik bir örnek olarak, tepe yöneticilerin işletme ortaklarına, işletmeyi olduğundan daha iyi bir mali yapısı olduğunu göstermek maksadıyla muhasebe kayıtlarında yaptıkları hileli düzenlemelerdir.
- İşletme üst yönetiminin veya işletme sahip ve ortaklarının yaptıkları hileler incelendiğinde; tepe yöneticilerin yapmış olduğu hileler, işletme personelinin yaptıklarından anlamı olarak daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu tür hilelerin işletme üzerindeki zarar tutarı, işletmede çalışanların işletmelere hile yoluyla verdikleri zararlardan 16 kat fazla olduğu tespit edilmiştir.<sup>24</sup>
- Bu durumdan da anlaşılacağı üzere işletme tepe yöneticilerinin muhasebe hilelerine bulaşma ihtimalleri yüksek görülmektedir.

---

<sup>23</sup> Bozkurt, a.g.e., s.66

<sup>24</sup> Erkan, Elitaş, Bayraklı, a.g.e., s.59

## 1.6.2. İşletme Çalışanları Tarafından Yapılan Hilelerin Nedenleri

İşletme personeli tarafından gerçekleştirilen hileler, bir işletmeye ait olan varlıkların ve de kaynakların bilinçli ve kasıtlı olarak kendi çıkarları için fayda sağlamaya yönelik çabalarıdır. Küresel rekabetin yaşandığı günümüz Dünya'sında işletme personelinin çalıştıkları işletmelerde yapmış oldukları hilelerde gözle görülür bir büyüme ve artış görülmektedir. İşletme çalışanları tarafından yapılan hilelerin neden olduğu zararlar ise oldukça büyük miktarlara ulaşmaktadır. İşletme çalışanları tarafından yapılan muhasebe hileleri, hem işletmelere, hem de ekonomiye oldukça büyük zararlar vermektedir. İşletmeler kapasitelerini büyüttükçe, işletme personel sayısı çoğaldıkça işletme personeli tarafından, hile yapma fırsat ve olanakları da artmaktadır. Buna etki eden en önemli nedenlerin başında ise, teknolojideki hızlı gelişme gelmektedir.<sup>25</sup>

## 1.7. HİLE ÜÇGENİ

Bir işletme çalışanını hile yapmaya yönelten sebeplerin sadece birkaç yerde oluşabileceğini düşünmek yanıltıcı olabilir. Bir çalışanı hile yapmaya götüren durumda birden fazla sebep bulunabilmektedir. Bu sebepler uygun bir pozisyonda şartları uygun hale getirdiğinde o çalışanın hile yapma olasılığı çoğunlukla kaçınılmazdır.<sup>26</sup>

Cressey tarafından oluşturulan ve 'Hile Üçgeni' olarak adlandırılan teoriye göre, hile üçlü sacayağı gibidir. Yani hilenin işlenebilmesi için üç durum vardır ve bu üç durumun aynı anda harekete geçmesi gerekir ki hile üçgeni tamamlanıp hile eylemi oluşmaktadır. Bu kapsamda;

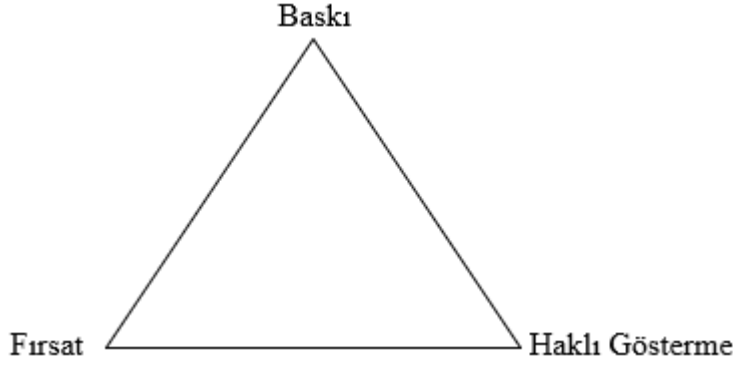
- İşletmede işletmenin bulunduğu durum itibarıyla uygun olmayan kâr hedeflerini tutturabilmek için çalışanlarına prim ödemelerinin taahhüt edilmesi, o çalışanlara hile ve usulsüzlük yapmak için bir teşvik unsuru ortamı yaratmış olabilir.
- İşletmeye öz sermaye sağlayacak olan yeni potansiyel ortakların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

AICPA'nın SAS No: 99'daki raporuna göre , "hilelerin gerçekleştiği ortamlarda genellikle bu üç durumun var olduğu ileri sürülmekle birlikte, hile potansiyelinin

<sup>25</sup> Bozkurt, a.g.e., s.97-100

<sup>26</sup> Bozkurt, a.g.e., s.111

oluşabilmesi için hile üçgenindeki sadece bir tek durumun var olması da yeterlidir”<sup>27</sup>



Şekil 3: Hile Üçgeni<sup>28</sup>

### 1.7.1. Baskı veya Motivasyon Unsuru

“Hile eylemi, işletme çalışanını hile yapmaya yönlendiren bir motivasyon ya da teşvik edici durumlar ile akla gelmekte veya başlamaktadır. Motivasyon unsurunu, çeşitli dürtüler veya baskılar oluşturabilmektedir. Çalışanı hile yapmaya iten durumlardan ilk akla gelen ‘kişisel hırslar’ ve ‘dürüst olmama’ unsurlarıdır.”<sup>29</sup>

Baskı aynı zamanda, yatırımcı, banka veya diğer finans kuruluşlarının gerçekçi olmayan beklentilerinden de kaynaklanabilir. Bu baskı veya dürtülerin varlığını ve şiddet derecesini belirlemek, yolsuzluğa bağlı hileli finansal raporların oluşturulmuş olması, hile riskinin değerlendirilmesinde denetçinin hedeflerinin bir parçasıdır. Bazı bireylerin kişisel ihtiyaçlarını tatmin etmek için aykırı davranış gösterebileceklerini akılda tutmak gerekir. Hile üçgeni oluşturan diğer unsurlar da mevcutsa, bu ihtiyaçları uygun olmayan yollarla sağlama isteği ve yeteneği de artacaktır.<sup>30</sup>

Çalışanı hile yapmaya götüren teşvik çeşitleri aşağıdaki gibi çeşitli açılardan sınıflandırılabilir.<sup>31</sup>

- Psikolojik Motivasyon: Hile yapma ve çalma duygusu kişinin kişilik yapısında var olup, çalarak alabilmek için hırsızlık yapmaktadır.

<sup>27</sup> Erkan, Elitaş, Bayraklı, a.g.e., s.65

<sup>28</sup> Tracy Coenen, Essentials of Corporate Fraud, John Wiley&Sons, Inc., New York, USA, 2008

<sup>29</sup> Bozkurt, a.g.e s.113

<sup>30</sup> Selahattin Karabınar ve Nermin Akyel, Hileler ve Muhasebe Denetimindeki Yeri, 1.Uluslararası Balkanlarda Tarih ve Kültür Kongresi, 10-16 Mayıs 2009, Kosova-Priştine, s. 691-704.

<sup>31</sup> Bozkurt, a.g.e., s.113



- Egoya Dayanan Motivasyon: Kişinin toplumda prestij sağlayabilmek, çevre edinmek gibi dürtüleriyle çalmaya meyletmesidir.
- İdeolojik Motivasyon: Birini kurban etmeyi haklı gören ve morali yükseltmeyi hedefleyen bir psikolojik davranış şeklidir.
- Ekonomik Performans: Ekonomik nedenlerden kaynaklı olan dürtülerle yapılan çalma biçimidir. İşletme personelinin yaptıkları hile sebeplerin başında gelmektedir.

### 1.7.2 Fırsat Unsuru

Fırsatlar, çoğunlukla işletmenin kurdukları iç kontrol sistemi zayıflıklardan dolayı ortaya çıkabilmektedir. Hileyi yapanların hiç yakalanmayacaklarına fazlaca inandıkları bir ortamda oluşur. “Bu nedenle firmalar hile önleyici faaliyetlerini, belirli iç kontrol uygulamaları uygulamak ve etkili bir suistimal riski yönetim politikaları gerçekleştirmek suretiyle hile üçgeninin bu ayağı üzerinde arttırmaktadırlar”.<sup>32</sup>

Fırsat unsuru, çalışanın kimseyle paylaşmadığı bir sorununu gizlice açabileceği açık bir kapı olarak da görülebilir.

İşletme çalışanı, çoğunlukla işletmede kendisine duyulan güveni kötüye amaçları için kullanarak bu kapıdan içeri girmektedir.<sup>33</sup>

### 1.7.3 Haklı Gösterme Unsuru

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

İşletme çalışanlarının gerçekleştirdikleri hileler sonucu yakayı ele verenlerin kendilerini haklı gösterme gerekçelerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Bayrak, a.g.e., s.78

<sup>33</sup> Bozkurt, a.g.e., s.117-120

<sup>34</sup> Suat Okay, **Muhasebe Hata ve Hilelerinin Meslek Etiği Açısından İrdelenmesi**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Karaman 2011, s. 80(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

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

Yönetimin iç kontrollerle ve etik davranışlarla ilgili davranışları kendi personelinin ve yöneticilerin işletmeye ait olan varlıkları çalma isteklerindeki bahanelerini de arttırabileceği görülmektedir. Üst yönetimin müşterilerine karşı saldırgan satış politikaları izlemek, onları sıkıştırmak, onlara karşı aşırı fiyatlandırma yapmak ve hileli davranışlarda bulunmak şekillerinde müşterilerini kandırıp, aldatıyorsa o işletmede çalışanlar da işletmenin olan varlıkları kendi zimmetlerine geçirmeyi, kendi mesailerini olduğundan fazla göstermeyi vs. bahane olarak görürler.<sup>35</sup>

## 1.8. MUHASEBE HİLE TÜRLERİ

Muhasebe hilelerin literatürde genellikle 6 başlık altında incelendiğini görülmektedir. Bunlar;<sup>36</sup>

- Bilinçli hatalar,

---

<sup>35</sup>Okay, a.g.e., s. 81

<sup>36</sup> **ACFE** [https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE\\_Website/Content/documents/2008-rttn.pdf](https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/documents/2008-rttn.pdf) (Erişim Tarihi: 10.02.2020)

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

### 1.8.1. Bilinçli Hatalar

Muhasebe hataları muhasebe bilimi ile ilgili bilgisizliğe, dikkatsizliğe, ihmale ve tecrübesizliğe dayanır. Lâkin bu hatalar yasal olmayan bir yarar sağlamak için bilinçli ve sistematik bir şekilde yapıldığında ise kasti hata meydana gelir. Şuurlu olarak yapılan kasti hata hile sonucunu ortaya çıkarmaktadır.<sup>37</sup>

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

### 1.8.2. Kayıt Dışı İşlemler

Kayıt dışı işlem, temel olarak, devletin denetimi haricinde kalan her türlü finansal işlemler olarak tanımlanabilir. Kayıt dışı işlemlerin kapsamı hem yasalarla yasaklanmış olan faaliyetler, hem de yasalarla yasaklanmamış olduğu halde bilinçli ve kasıtlı olarak kayıtlara geçirilmeyen mali olaylar oluşturmaktadır. İşletmeler bazı faaliyetlerini, tümüyle yasal olduğu halde türlü nedenlerle devlet kurumlarından saklamayı tercih etmektedirler. Buradaki maksat; katma değer vergisi ve diğer vergilerden, sosyal güvenlik kesintilerinden, kanuni düzenlemelerden kaçınmak şeklinde kısaca belirtilebilir.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Okay, a.g.e., s. 59

<sup>38</sup> Okay, a.g.e., s. 59

### 1.8.3. Vaktinden Önce veya Vaktinden Sonra Yapılan Kayıtlar

Kanunlara göre işletmenin ekonomik faaliyetlerinin düzenli ve zamanında defterlere kaydedilmesi gerekmektedir. İşletmenin kayda alması gerektiği işlemin gerçekleştiği tarih ile bu işlemin muhasebe kayıtlarına aktarıldığı tarih arasında farklılık olması, muhasebenin raporlama aşaması için özellikle öneme sahiptir. İşlemin, gerçekleşme tarihinden önce veya sonraki bir tarih olarak kaydedilmesi gizli bir niyetin varlığını gösterir.<sup>39</sup>

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

### 1.8.4. Uydurma Hesaplar

Muhasebe hilelerinden bir diğeri de hasılatı gizlemek ve işletme maliyetlerini olduğundan daha fazla göstererek vergi kaçırmak için gerçek olmayan kişiler adına uydurma hesaplar açılmasıdır. Uydurma hesaplar belgesi olmayan ve kayıt dışı işlemleri denkleştirebilmek amacı ile kullanılır. Ortada hem işlem hem de belge vardır; fakat işlem ve belge içerikleri bakımından birbirinden farklıdır. Bu hesaplar aracılığı ile işlemler özlerinden farklı şekilde yansıtılmış olur. Bu amaçla oluşturulmuş olan uydurma hesaplar sonrasında uygun başka bir hesapla karşılaştırılarak kapatılmaktadır.<sup>40</sup>

<sup>39</sup> Okay, a.g.e., s. 60

<sup>40</sup> Can Kaymak, **Muhasebede yapılan Hata ve Hilelerin Muhasebe ve Muhasebe Denetimi Yönünden Değerlendirilmesi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi 1996, s. 119 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

Uydurma hesap açılarak yapılan işlemlerdeki amacı şu şekilde sıralayabiliriz;<sup>41</sup>

- Ödenmesi gereken verginin kaçırılabilmesi için,
- İşletmenin finansal durumunu mevcut halinden daha iyiymiş gibi gösterebilmek için,
- İşletme ortaklarının, üst yönetimin ve personelinin yaptıkları hileleri gizlemek için,
- Belgesiz veya kayıt dışı yapılan işlemleri örtbas edebilmek için. İşletmelerde en çok görülen uydurma işlemler ise şunlardır.<sup>42</sup>
- Yüksek fiyatla satılan bir malın faturasının düşük bir fiyat üzerinden fiktif kişiler adına düzenlenmesi,
- Gerçekte var olmayan kişilerden mal veya hizmet alınmış gibi göstermek üzere belge düzenlemek,
- Gerçekte var olmayan kişiler adına alacak hesapları açarak daha sonra kayıtlarda bu alacakların şüpheli hale geldiğini gösteren karşılık ayrılması,
- İşletmenin ortaklara borçluymuş gibi gösterilerek ortaklara para aktarılmasının yapılması,
- Vergiden muaf esnafa iş yaptırılmış gibi gösterilerek gider pusulası düzenleyip, işletme giderlerinin şişirilmesi,
- Komisyoncu varmış gibi gösterilerek komisyoncu olmadığı halde, alım ve satımlarda işletme kayıtlarına komisyon gideri işlenmesidir.

#### **1.8.5. Belge Sahtekârlığı**

Sahte belge, gerçek bir muamele veya durum olmadığı halde bunlar varmış gibi düzenlenen belgelerdir. Yanıltıcı belge ise, gerçek bir muamele veya duruma dayanmakla birlikte bu işlem veya durumu mahiyet veya miktar itibariyle gerçeğe aykırı biçimde yansıtan belgedir.

---

<sup>41</sup> Ramazan Irmak, **Muhasebenin Genel Esasları, Muhasebe Hata ve Hileleri ile Bunların Tespit Yöntemleri ve Hesapların Denetimi**, Vergi Denetmenleri Derneği Yayınevi, Ankara, s.44

<sup>42</sup> Irmak, a.g.e., s.45

Uygulamada en çok karşılaşılan sahte belge düzenleyicileri şunlardır;<sup>43</sup>

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

İçeriği açısından gerçeğe aykırı olarak düzenlenen belgeleri şöyle sıralayabiliriz;<sup>44</sup>

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

### **1.8.6. Bilançonun Maskelenmesi**

Şirketlerin ve bankaların halka açılması ve hisse senetlerinin borsalarda işlem görmeye başlaması nedeniyle, günümüzde yapılan hilelerin tamamına yakınının finansal raporlarda yapılan muhasebe hilelerine dönüşmesine neden olmuştur. Örneğin gerçekte zararda olan bir şirketin kendini kârda gösterebilecek bir miktarda vergi ödemesine karşılık, olmayan kârdan üst düzey yöneticilere prim verilir ve yatırımcılar kredi verenler ile mevduat sahipleri, yapılan bu hileler ile dolandırılmış olur.<sup>45</sup>

<sup>43</sup> Erkan, Elitaş, Bayraklı, a.g.e., s.82

<sup>44</sup> Erkan, Elitaş, Bayraklı, a.g.e., s.83

<sup>45</sup> Okay, a.g.e., s. 68

Hedefi belli olan bir konu üzerinde bilançonun değiştirilmesi bilanço maskelenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bilanço maskelemenin amacı işletmenin finansal yapısı ile likidite ve kârlılığını farklı göstererek ilgililere yanıltıcı bir şekilde bilgi vererek kendine olduğundan farklı imaj yaratmaktır.<sup>46</sup>

Finansal rapor hazırlamak son aşama olduğundan, maskelemeye yönelik işlemler değerlendirme sırasında yapılmaktadır. Değerleme yapılırken işletmenin sahip olduğu varlıkları ve stokları olması gerekenden yüksek değerlendirilerek aktifleştirilirse, amortisman veya karşılık ayırmak gibi yasal haklarından vazgeçilirse işletmenin bilançosu iyileştirilmiş olur. İşletme varlıklarının gerçek değerinden gösterilmemesi işletme için olumsuz yönde etkileyecektir.

“Bilançonun olumsuz yönde maskelenmesinin amacı ise şöyle sıralanabilir”;<sup>47</sup>

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

“Bilanço olumsuz yönde maskeleyen işlemleri işletmenin dönem kazancını etkilemişse, vergi incelenmeleri sırasında dikkate alınarak düzeltilir. Bilançonun iyileştirilmesi ya da güzelleştirilmesi diye adlandırılabilen bu işlemlerin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz;”<sup>48</sup>

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

Bilanço iyileştirme, genellikle bankalardan daha fazla kredi çekebilmek ve işletmenin imajını güçlendirmek, yabancı şirketlerle yapılacak olan ortaklık

<sup>46</sup> Ömer Duman, **Muhasebe Denetimi ve Raporlama**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2008, s.154

<sup>47</sup> Nurettin Koca, **Muhasebe Denetiminde İç kontrolün Hata ve Hileleri Önlemedeki Rolü ve Bir Alan çalışması**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2010 S.52 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

<sup>48</sup>Duman, a.g.e., s.154

anlaşmalarından avantaj sağlayabilmek için başvurulur. Bazı durumlarda da daha fazla vergi ödeme isteği de amaç olabilmektedir. Bilanço makyajlama işlemlerinin işletmenin cirosunu olduğundan yüksek gösterilmesi halinde, vergi incelemelerinde gerekli düzeltmelerin yapılması istenir. Çünkü vergi denetlemesi ödenmesi gereken verginin doğruluğunu araştırmayı ve sağlamayı amaçlar.

## 1.9. HİLE DÖNGÜSÜ

ACFE 2016 yılındaki raporunda suiistimler üç temel başlık altında ele alınarak incelenmiştir. Bunlar;<sup>49</sup>

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

### 1.9.1. Varlıkların Kötüye Kullanımı

2016 yılı ACFE raporunda; işletme varlıklarının kötü niyetle kullanımını hile türlerinden biri olarak kabul etmiştir. İşletme çalışanları çalıştığı firmalardaki varlıkların suistimal edilmesine göz yummakta veya bu suistimal sürecini kendileri yürütmektedirler.<sup>50</sup>

Varlıkların çalışanlar tarafından kötüye kullanımı vakalarında genellikle hilekâr tabir edilen çalışanlar işletmenin varlıklarını çıkar sağlamak niyetiyle ele geçirmeyi amaçlar. Varlıkların kendine geçirilmesi, genellikle işletmenin likit olan varlıklarının çalınması olarak karşımıza çıkmaktadır. Varlıkların kötüye kullanılması şu yöntemlerle gerçekleştirilebilir.<sup>51</sup>

- Paranın kendi hesabına aktarılması
- İşletmede maddi ,maddi olmayan varlıkların çalınması,
- İşletmenin sınırlarına henüz girmemiş olan varlık ve hizmetler için ödeme yapması,

<sup>49</sup> ACFE <https://www.acfe.com/rtn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf> (Erişim Tarihi: 15.02.2020)

<sup>50</sup> ACFE <https://www.acfe.com/rtn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf> (Erişim Tarihi:15.02.2020)

<sup>51</sup> Bayrak, a.g.e., s.52



- İşletme varlık ve kaynaklarının kişisel amaçlar için kötü niyetle çıkar sağlamak üzere kullanılmasıdır.

### 1.9.2. Nakit Varlıklara Dayanan Hileler

Çalışanın işletmenin nakit varlıkları üzerinde yapmış olduğu hilelerdir. Nakit hilelerinin yapılma biçimleri üç ana bölüme ayrılmaktadır.<sup>52</sup>

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

Nakit hilelerinin kırmızı bayrak denilen belirtileri genellikle şöyledir;<sup>53</sup>

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

Firmada hile risklerini en aza indirmek için alınabilecek tedbirler.<sup>54</sup>

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

---

<sup>52</sup> Bozkurt, a.g.e., s.70

<sup>53</sup> Nejat Bozkurt, **Muhasebe Denetimi**, Alfa Yayıncılık. İstanbul, 1988, s.346

<sup>54</sup> Bayrak, a.g.e., s.55

kayıtlara alınmalıdır.

“Aşağıda yer alan işlerin yürütülmesiyle alakalı birden fazla personel alınması önerilir.<sup>55</sup>

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

### **1.9.3. Nakit Olmayan Varlık Hileleri**

İşletmeye ait olan varlık ve kaynakların kişisel amaçlı olarak kötü niyetli kullanımının bir diğer yolu da nakit olmayan varlık hileleridir. Bu hileler, bir küme olarak stoklar ve duran varlıklar şeklinde sıralanabilir. Bu tür hilelerde hırsızlıklar tek bir kalemden, aşırı kıymetli bir makine veya herhangi bir mamule kadar uzanabilmektedir. Bu tür hileler, nakit varlıklara dayanan hileler kadar çok sık görülmesine de verilen zarar yönünden büyük tutarlara ulaşmaktadır.<sup>56</sup>

### **1.9.4. Kayıt Sonrası Hileler**

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

### **1.9.5. İşletme Varlıklarının Kişisel Amaçlı Olarak Kötüye Kullanılması**

Bu hilelerde, işletmenin araçlarında, bilgi teknolojisi sunan varlıklarında(bilgisayar vb.) ve buna benzeyen tüm işletme varlıkları işletme personelleri tarafından şahsi amaçlar uğruna kullanılabilirler. Bu tür varlıklar çalınmayabilir ancak işletme dışı hedefler doğrultusunda kullanılabilir. Bu tür

---

<sup>55</sup> Bozkurt, a.g.e., s.209-210

<sup>56</sup> Bozkurt, a.g.e., s.310

kullanımlar çoğunlukla işletme mesai saatleri içerisinde gerçekleşmektedir.<sup>57</sup>

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

#### **1.9.6. İşletme Varlıklarının Çalınması**

Bu hileler önemi itibari ile işletme varlıklarının kişisel olarak kullanılmasından daha da önemli ve büyük bir sorundur. İşletme varlıklarının çalınması, işletmelere oldukça büyük zararlar verdiği görülmektedir. Bu hile türünde genellikle kullanılan yöntem hırsızlıktır.<sup>58</sup>

#### **1.9.7. Hileli Ödemeler**

İşletme çalışanı, bu hile türünde işletmede yapılan ödemeleri çeşitli yollarla işletme dışına aktararak kendine yarar sağlamayı amaçlamaktadır. ACFE'nin 2016 raporunda hileli ödemeler 5 alt balık halinde incelenmiştir. Bunlar,<sup>59</sup>

- "Fatura Hileleri,
- Bordro Hileleri,
- Gider Hileleri,
- Çek Hileleri,
- Yazar Kasa Hileleri".

##### **1.9.7.1 Fatura Hileleri**

Bu hile türü hileli ödeme yöntemleri içerisinde en çok tercih edileni ve işletmelere en çok zararlı olanıdır. Özellikle işletmenin satın alma sürecinde ortaya

---

<sup>57</sup> Bozkurt, a.g.e., s.311

<sup>58</sup> Bozkurt, a.g.e., s.312

<sup>59</sup> **ACFE** <https://www.acfe.com/rtn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf> (Erişim Tarihi: 15.02.2020)

çıkılmaktadır. Bu hileler sonucunda kurban işletme çoğunlukla gerçekte var olmayan, yüksek tutarlı veya işletmenin ihtiyacı olmayan mal veya hizmeti satın alma durumunda kalmaktadır. Bu hile türünde nakde fiziken dokunulmamakta, nakdin bir yolla işletme dışına çıkarılması sağlanmaktadır. İşletmenin ödeme döngüsüne yönelik bir saldırı yapılmaktadır

Fatura hileleri aracılığı ile hilekâr çoğunlukla dolaylı nakit hilesi yapmayı hedeflemektedir. Bu hile türünün özünde hileli satın alma fiili yattığından işlemin gerçekleşmesi için öncelikle sahte satın alma belgelerinin düzenlenmesi gerekmektedir.<sup>60</sup>

Fatura hileleri farklı birçok yöntem kullanılarak ortaya çıkabilmektedir. Bunlardan en bariz olanları şu şekildedir:

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

#### **1.9.7.2 Bordro Hileleri**

İşletme personelinin hile yoluyla kendine çıkar sağlamasıyla meydana gelmektedir. Bordro hileleri türü çoğunlukla fatura hilelerine benzemektedir. Hilekâr, sahte belgeler yaratarak işletmenin fonlarını kendi çıkarı doğrultusunda kullanabilmek için çeşitli taleplerde bulunmaktadır. Hilekâr, işletmenin bordrolarında veya diğer belgelerde sahtecilik yaparak amacına ulaşmaya çalışmaktadır. Ayrıca bordro hesaplamalarında çalışma zaman kayıplarında hatalı sahte işlemler oluşturarak da hile yapabilmektedir. Bordro hileleri aşağıdaki durumlardan tespit edilebilir.<sup>61</sup>

- İşletmede fiilen gerçekte çalışmayan personele ücretlendirme yapılması,
- Personele çalışmadığı süreler için ödeme yapılması,
- Personele hak ettiği kadar tutardan daha fazla ödeme yapılması,

---

<sup>60</sup> Bozkurt, a.g.e., s.216

<sup>61</sup> Bozkurt, a.g.e., s.267

- Mamulün maliyetine girmesi gereken ücret ödemelerinin doğrudan gider yazılması,
- İşe alma yetkisi olan personelin ayrıca maaş hesaplamalarına ve ücret bordrolarına müdahale etme yetkisinin de olması,
- İşletme bordrolarında yer alan bir personelin, personel kaydının olmaması,
- Tek bir personele aynı zamanda birden fazla ödeme yapılması,
- Aynı banka hesap numarasına sahip birden fazla personelin bulunması,
- İşçi zaman kartlarında tespit edilen gerçek dışı onaylar,
- Personel kendisi tarafından beyan edilen, fazla çalışma süresi,
- Bordro giderlerinin bütçelenmiş bordro giderlerini aşması,
- Önceki yıllara nazaran bordro giderlerinde önemli artışlar,
- Zaman kartlarının elle düzenleniyor olması,

Bordro hileleri genelde üç ana bölüme ayrılmaktadır.<sup>62</sup>

Hayalet Çalışan Oluşturma: Bordroda çalışıyor gibi gözükten fakat gerçekte çalışmayan hayali yaratılmış olan kişiye “hayalet çalışan” denir.

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

“Saat ve Ücretlerde Değişiklik: Bu hile türü işletmenin gerçek, fiilen çalışan personeli üzerinden yapılmaktadır. Çalışanın hak etmiş olduğu ücret üzerinden veya çalıştığı saat ücreti üzerinden oynamalarla bu hile türü gerçekleştirilir. Alınacak ücret daha fazla ve ya eksik gösterilir”.<sup>63</sup>

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

<sup>62</sup> Bozkurt, a.g.e., s.251

<sup>63</sup> Bozkurt, a.g.e., s.261

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

Bordro düzenleme hilelerinde alınması gereken önlemler Şu Şekildedir.<sup>64</sup>

- Zaman bilgilerinin sürece uygun toplanması ve kayıt edilmesi,
- Zaman kartlarının usulüne uygun onaylanması,
- Bordronun yasalara uygun hazırlanması,
- Ücret ödemelerinin gününde hazırlanması ve banka yoluyla ödenmesi,
- Zamanında doğrulama ve sürekli kontrol çalışmaları,
- İnsan kaynakları iş bölümü yapması ve işlerinin yerine getirmesi.

### **1.9.7.3 Gider Hileleri**

İşletmelerdeki gider için ayrılmış bütçeleri, hilekârlar için en suistimale açık hedeflerdendir. İşletme çalışanları yaptıkları giderler ile ilgili bilgiler üzerinde oynamalar yaparak, kendilerine çıkar sağlamaya çalıőırlar. Dolayısıyla bu hile türünde, genellikle yapılan giderlerin olduğundan yüksek gösterilerek işletmeden fazla para alınmasının sağlanması Şeklinde olur. İşletme çalışanları birçok harcama kalemi üzerinden gider hilesi oluşturabilirler. Yapılan gider hileleri Şu Şekilde sıralanabilir.<sup>65</sup>

- İşletmenin tahsis ettiği arabanın, benzin giderlerini kendisinin kullandığı dönemde de firma gideri olarak göstermesi
- Ailesi ile gidilen yemeklerin, işletme gideri olarak gösterilmesi,
- Müşteriler için tahsis edilen temsil ve ağırlama giderlerinin Şahsi amaçla kullanılması,
- Şahsi seyahat giderlerinin, iş gezisi harcaması olarak gösterilmesi,

---

<sup>64</sup> Bozkurt, a.g.e., s.265

<sup>65</sup> Bozkurt, a.g.e., s.280

- Yapılan bu giderlerin olduğundan fazla gösterilmesi,

#### **1.9.7.4 Çek Hileleri**

Hileli ödeme türlerinden biri de çek hileleridir. İşletme çalışanı kendi çıkarına bir çek düzenleyerek, bir başkası adına düzenlemiş olan çeke el koymaktadır. Çek hileleri doğrudan yapılan hile türlerindedir. Çek hileleri için aşağıdaki tedbirler alınabilir.<sup>66</sup>

- İşletmede oluşturulacak bir denetleme birimi ile işletmeye ait çeklerin görevi olmayan kişilerce el konulmasını engellemek,
- İşletmenin imza sirkülerini bankalara belli aralıklarla göndermek,
- Çek işlemlerini güvenilir kişilere vermek ve denetlenmelerini sağlamak
- Çek defterlerini sistematik olarak kontrol sistemi geliştirmek,
- Çalışılan bankalara sistematik olarak giderek güvenlik kontrolleri yapmak,

#### **1.9.7.5 Yazar Kasa Hileleri**

Hileli ödemelerin son alt başlığı da yazar kasa hileleridir. Bu hile türünde genellikle perakende marketçilik sektöründe ticaret yapan kurumlar açısından ayrıca bir ehemmiyeti mevcuttur. ACFE'nin 2012 raporunda yazar kasa hilelerinde oluşabilecek hileler şunlardır; hileli iadeler ve hileli iptaller.<sup>67</sup>

#### **1.9.7.6 Sahte İşletme Kurarak Fatura Hileleri Yapmak**

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

Kurulan bu sahte işletmeler, mal alım-satımından çok danışmanlık şirketleri

<sup>66</sup> Erkan, Elitaş, Bayraklı, a.g.e., s.68

<sup>67</sup> ACFE [https://www.acfe.com/uploadedfiles/acfe\\_website/content/rtn/2012-report-to-nations.pdf](https://www.acfe.com/uploadedfiles/acfe_website/content/rtn/2012-report-to-nations.pdf) (Erişim Tarihi 10.03.2020)

gibi çalışır. Danışmanlık şirketleri adı altında rahatlıkla hileli işlemler daha kolay yönetilebilmektedir.<sup>68</sup>

Hayali işletme ile yapılan hile sürecinde gerçek olmayan faturanın düzenlenmesi en kolay olan noktadır. Zor olan kısım ise işletmeye gelen bu faturaların onaydan geçirilip, ödemenin yapılabilmesidir. Sahte faturaların onaylanmasını sağlamak için genellikle aşağıda belirtilen yollar denenebilmektedir:

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

Hayali şirketler, şeklinde gerçekleştirilen işler genellikle tek bir kişi ile gerçekleştirilememektedir. Denetim üzerinde kontrol gücüne sahip olan kişilerin birlikte anlaşması ile daha kolay yapılabilir. Çünkü tek bir kişinin ödeme emrini vermesi ile ödeme gerçekleşmemektedir. İşlemin tamamlanmasında gerekli belgelerin hazırlanması da gerekmektedir. Bu tür hilelerden korunmak için işletme sahip ve yöneticilerinin şunlara dikkat etmesi gerekmektedir.<sup>69</sup>

- Öncelikle görevler ayrıştırılmalıdır.
- İşletme faaliyetlerinde rutin düzenlenmesi gereken belgeler üzerindeki şekilsel ayrıntılara daha dikkat edilmelidir.
- Ödeme yetkililerinin güvenilir, uyanık ve dikkatli olması gerekmektedir.
- Şirketin tedarikçi listelerini revize etmeleri, sürekli ve yüksek tutarlı iş yaptıklarını takip etmesi gerekmektedir.
- Tedarikçilerle ilgili firma iletişim bilgilerinin tam ve devamlı kontrol edilmesi önemlidir.
- Alınan faturaların ayrıntılı olmaması, fatura tutarlarının kusurlu değil tam olması gereklidir.

---

<sup>68</sup> Bozkurt, a.g.e., s.216

<sup>69</sup> Bayrak, a.g.e., s.55



- Tedarikçilere yapılan ödeme hızı takip edilmelidir.
- Tedarikçilerin gerçekte var olup olmadığının takibi gerekmektedir.
- Hayali kurulmuş şirket tespitinde bu şirketi kim ya da kimlerin oluşturduğuna ulaşılmaya çalışılmalıdır.

#### **1.9.7.7. Sahte İşletme Kurmak Yoluyla Gerçek Mal veya Hizmet Satış Hileleri**

Sahte işletmeler oluşturmak yöntemiyle gerçekleştirilen fatura hilelerinin özünde, işletmeye gerçek varlık veya hizmet satışı yapmamak vardır. Fakat bazı durumlarda bu amaçla kurulmuş olan işletmeler, gerçek varlık veya hizmeti satın alıp, kurban işletmeye şişirilmiş fiyatlarla satmaktadır. Doğal olarak bu durumda, şişirilmiş satış fiyatlı bedel, kurban işletmeden alınmakta, gerçek olan satıcıya makul bir ödeme yapılmakta ve geri kalan para kendilerine kalmaktadır. İşletme yöneticileri ve denetçiler, şirket içinde yapılan fazla ödemelere ve satış miktarlarına dikkat etmelidir. İşletmeye verilen çekler işletme içinde fazla bekletilmeyip, tahsil edilmeleri için bankaya hemen gönderilmesi gerekir.<sup>70</sup>

#### **1.9.8. Çalışılan Satıcı Firmalar ile Yapılan Fatura Hileleri**

Bu türdeki hilelerde işletmeye, var olmayan mal veya hizmetlerle veya şişirilmiş tutarlarla fatura düzenlenmekte ve hak edilmeyen bir bedel tahsil edilmektedir. Bu süreçte devrede olan satıcı, çoğunlukla dolandırılmak istenilen işletme ile önceden çalışmış ya da çalışmakta olan bir satıcı olmaktadır. Bu tür hilelerde yapılan hileli fatura işlemleri “rüşvet alma yoluyla”, “öde ve geri al yöntemiyle” ve “yandaş olmayan satıcılar adına sahte fatura yaratma yoluyla” yapılan hileler olmak üzere üç ana biçimde ortaya çıkmaktadır.<sup>71</sup>

##### **1.9.8.1 Rüşvet Almak Yoluyla Yapılan Hile**

Bir işletme personeline rüşvet vermenin çeşitli nedenleri aşağıdaki gibi sayılabilir.

---

<sup>70</sup> Bayrak, a.g.e., s.55

<sup>71</sup> Bozkurt, a.g.e., s.228

- Varlık ve hizmet satabilmek,
- Olması gereken tutardan yüksek tutar ve miktarda satış yapabilmek,
- Kalitesi düşük varlık satışı yapabilmek,
- Daha az miktarda ürün veya varlık teslimatı yapabilmek,
- Yapacağını belirttiği teslimatı aslında hiç yapmamak ya da daha az yapabilmektir.

### **1.9.8.2. Öde ve Geri Al Yoluyla Yapılan Hile**

Hilekâr tarafından yapılan fazla ya da çifte yapılmış ödemeler kasti olarak yapılmaktadır. Daha sonra hilekâr yanlışlıkla yaptığını belirttiği ödemenin kendi banka hesabına geçirilmesini sağlamaktadır. Fazla ödenmiş olan paralar bu yolla hilekârın cebine aktarılmış olmaktadır.<sup>72</sup>

### **1.9.8.3. Yandaş Olmayan Satıcılar Adına Sahte Fatura Oluşturma Yoluyla Yapılan Hile**

İşletmenin çalıştığı gerçek satıcısı onun haberi olmadan kullanılarak, işletmenin çalışanının çalıştığı işletmeyi dolandırması şeklinde gerçekleştirilmektedir. Bu hile türünde gerçek satıcının durumdan bilgisi yoktur. Hilekâr çalışan, çalıştığı işletmenin gerçek satıcısının adına fatura düzenleyip, çalıştığı işletmenin faturayı kayıtlara işlemesini sağlayıp, kendi adına ödeme yapılmasını sağlama yöntemiyle yapılan bir hile yoludur.<sup>73</sup>

İşletme Kaynakları ile Kişisel Satın Almalar: İşletmenin hesapları çalışan adına kullanılmaktadır. Çalışan işletmeden nakit para elde etmeyip, işletmenin kaynaklarını kendi adına almış olduğu varlıkların (mal veya hizmetlerin) ödenmesinde kullanılmaktadır. İşletme çalışanı bu hile türünü iki farklı yolla yapabilmektedir.<sup>74</sup>

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

---

<sup>72</sup> Bozkurt, a.g.e., s.236

<sup>73</sup> Bozkurt, a.g.e., s.236

<sup>74</sup> Bozkurt, a.g.e., s.240-242

yaptırmasıdır.

İşletmelerde hileli fatura olaylarının en aza indirilebilmesi için alınabilecek kontrol önlemleri aşağıda sıralanmıştır.<sup>75</sup>

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

---

<sup>75</sup> Bozkurt, a.g.e., s.245-246

## İKİNCİ BÖLÜM

### HİLE RİSKİ VE İÇ KONTROL SİSTEMİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. HİLE RİSKİ

Hile riski tanımlama süreci işlemeye teşvik, baskılara ve fırsatların değerlendirilmesini içermelidir. Hile yapma fırsatları, işletmeler genelinde mevcuttur. Bu fırsatlar, iç kontrolün zayıf olduğu ve görev ayrılığı eksikliği olan bölgelerde en fazladır. Hile herhangi bir organizasyonda olabilir. Hile riskini yönetme konusunda proaktif bir yaklaşım, kuruluşların hile faaliyetlerine maruz kalmayı azaltmak için atabilecekleri en iyi adımlardan biridir.

Tüm hile riskini tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmasa da ekonomik olsa da, kuruluşlar maruz kaldıkları hileleri azaltmak için proaktif ve yapıcı adımlar atabilirler. Etkin hile riski yönetimi, kapsamlı bir hile riski değerlendirmesi ve güçlü hile önleme ve tespit önlemlerinin yanı sıra koordine edilmiş ve zamanında soruşturmalar ve düzeltici eylemler, hile risklerini önemli ölçüde azaltabilir.<sup>76</sup>

Bir işletme hile nedeniyle önemli miktarda varlık kaybedebilir. Aşırı düzeyde, hile etkileri bir şirketi bile durdurabilir. Sonuç olarak, bir işletme sahibi, hilenin ortaya çıkma olasılığının düşük olduğu bir ortam yaratmak için sürekli çaba sarf etmelidir. Sahtekârlığın ortaya çıkmasını veya bir işte meydana gelmesini daha da olası kılan bir dizi faktör vardır. Bu hile risk faktörleri şunları içerir.<sup>77</sup>

##### 2.1.1. Öğelerin Doğası

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

Satış kolaylığı: Çalınan varlıkların kolayca satılabilmesi için hazır bir pazar da

---

<sup>76</sup> Murat Kiracı, **Hile Riski Değerlemesinin ve Hileleri Bulmanın Denetimin Etkinliğindeki Rolü ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma**, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Ankara, 2005, s.103-126

<sup>77</sup> İdris Varıcı, **Muhasebe Hile Riski ve Denetçinin Sorumluluğu: Hile Riskinin Ölçülmesine Yönelik Bir uygulama**, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı 2011 s.45-47 (Yayımlanmış Doktora Tezi)

varsa bu durum hile yapmayı cazip kılacaktır.

**Nakit:** Büyük nakit miktarı içeren banka hesaplarının, hile yapılmada yüksek riski vardır.

### **2.1.2. Kontrol Ortamının Doğası**

**Görevlerin ayrılması:** Çalışanların farklı görevlerde çalıştırılıyor olması halinde hile riski önemli ölçüde düşer. Ayrıntılı tanımlanmamış iş tanımları ve süreçleri hile için fırsat sunar.

**Koruma Önlemleri:** İşletme varlıklarının fiziksel olarak korunma yöntemleri arttıkça çalınlmaları olasılığı daha az olacaktır.

**Belgeler:** İşletme süreçleriyle ilgili bir işlemin fiziksel veya elektronik kaydı olmadığında, çalışanların yakalanmama olasılığı artmaktadır.

**Zaman:** Çalışanlara görevleri ile ilgili verilen sürelerin tanımlanması ve zamansız denetlenmeleri çalışanın hile yapma fırsatını azaltır

**İlişkili taraf işlemleri:** İşletmenin ilişkili taraflarıyla yaptığı çok sayıda işlem olduğunda, piyasa fiyatından önemli ölçüde farklı tutarlarda alış ve satışların yapılması fırsatı doğacaktır.

**Karmaşıklık:** Bir şirketin çok karmaşık işlemlere sahip olan bir sektörde çalışıyor olması ve özellikle de tahminleri içeren işlemleri içerdiğinde, çalışanların bu işlemlerin sonuçlarını manipüle etmeleri daha kolay olacaktır.

**Hâkimiyet:** Tek bir kişi yönetim kararlarına hükmedebilecek bir pozisyonda olduğunda veya yönetim kurulu zayıf yapı özelliği gösteriyorsa, bu çalışanın hile yapma olasılığını artırır.

**Ciro:** Yüksek bir ciro seviyesi olduğunda, yönetim ekibi arasında ve çalışanlar arasında işlemlerin nasıl işlendiğine ilişkin kurumsal bellek zayıflar ve kontrole daha az dikkat edilir.

**Denetim:** Denetim olmadığında yanlış veya uygunsuz işlemlerin düzeltilmesi olasılığı artar.

### 2.1.3. Baskılar

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

Beklentiler: Dış yatırımcıların belirli finansal sonuçları raporlamaları veya belirli performans hedeflerini karşılamak için hak kazanmak için bilanço hedeflerini karşılamaları yönünde baskı olması durumunda, yüksek finansal raporlama hile riski vardır.

Garantiler: Yönetim üyeleri veya şirket sahipleri şirket borçlarını garanti altına aldıklarında, finansal durumunu istenilen gibi rapor etmek için güçlü bir baskı olacaktır.

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

## 2.2. HİLE RİSKİ YÖNETİMİ

Risk yönetimi alanı, halka açık riskin olumsuz etkilerini kavramaya başladığından, ekonomik çöküşün ardından artan ana ilgi çekmiştir. Maalesef, birçok risk yönetimi uzmanı, hile rolünü mesleki görevleri kapsamında görmezden gelme eğilimindedir. Kurumların yıllık gelirlerinin % 5'ini hile yapmak için kaybettiği için, hileyle mücadelede güçlü bir hile duruşu ve proaktif, kapsamlı bir yaklaşım gerektiği açıktır. Kurumlar risk odaklılıklarını arttırırken, sahtekârlığı tespit etmek, caydırmak ve önlemek için önlemleri değerlendirme, uygulama ve iyileştirme fırsatını kullanmalıdırlar.<sup>78</sup>

## 2.3. KONTROL KAVRAMI

Genel anlamda kontrol kavramı, planlanan bir amaca ulaşıp ulaşılmadığının araştırılmasıdır. Denetim ve kontrol aynı kökenden gelmelerine rağmen anlamca

---

<sup>78</sup> MF Hess, JH Cottrell Jr ,**Fraud risk management: A small business perspective**, Business Horizons, 2016, s.13-18

birbirlerinden farklılık göstermektedirler. Bu farklılık şu şekilde açıklanabilmektedir; denetim, iş sürecinden ve alanında bağımsız ve uzman bir kişi tarafından yapılmakta iken, kontrol ise bir sistem içerisinde yer alan ve iş sürecine dâhil olan personeller tarafından yürütülen kontrol faaliyetlerini kapsamaktadır.<sup>79</sup>

Kontrol, yönetimin yapılması gerekenleri ve işin tüm bölümlerinde ne yapıldığını bilmesini isteyen yönetim ilkesidir. Yapılanın yapılması gerekenden farklı olması, durumunda, kontrolün neden farklı olduğunu bilmek anlamına gelir. Kontrol var olan kusurları, kıtlıkları veya aşırı masrafları nasıl üstesinden gelebileceğini bilerek ve aslında onları onararak sistemli bir şekilde işlemesi anlamına gelir.

Kontrol kelimesi genel olarak konuşma dilinde denetim, denetleme, teftiş gibi kelimeler ile karıştırıldığı ve bunların hepsinin eş anlamlı olarak algılandığı görülmektedir. Bu durum kaynakların birçoğunda günlük konuşma dilinde var olduğu hali ile yer almasından dolayı maalesef kullanım yanlışlıkları normal gibi bir hale gelmiştir. Bir tarafta eylemin çoktan gerçekleşmiş olması ve akabinde durumun görüntülenmesi varken diğer tarafta eylemin henüz meydana gelmeden müdahale olasılığı vardır.

Yukarı da farklı şekillerde tanımlanan ancak genel anlamda benzer şeyleri ifade eden kontrol kavramının temel amacı işletme faaliyetleri sırasında görülen hata ve hileleri tespit edip söz konusu olumsuz olayların tekrar yaşanmaması için önleyici önlemler almaktır.<sup>80</sup>

## 2.4. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN TANIMI

1949 tarihinde iç kontrol sistemi hakkında ilk detaylı çalışmalar yapılmıştır. Denetim Yordamları Komitesi tarafından yayımlanan İç Kontrol Sistemi hakkında ki özel bir raporda şu açıklamada bulunulmuştur: "İç Kontrol Sistemi; faaliyet planı ve işletmenin mevcut varlıklarını muhafaza etmek, muhasebe verilerinin doğru ve güvenilir olup olmadığını araştırmak, yapılan işlemlerin verimliliğini arttırmak, belirlenmiş olan idari politikalara bağlılığı özendirmek maksadıyla kabul görmüş olan

---

<sup>79</sup> Şaban Uzay, **İşletmelerde iç kontrol sistemini incelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki denetim firmalarına Yönelik Bir Araştırma**, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları Ankara, s. 6

<sup>80</sup> Kayahan Tüm, M.Ünsal Memiş, **İç kontrol: Ulusal ve uluslararası düzenlemeler çerçevesinde bir değerlendirme** Karahan Kitabevi, Adana, 2012, s.91

ve uygulanan bütün önlem metotlarını kapsar". Görüleceği gibi bu tanım oldukça geniş ve kapsamlı tutulmuştur. Bu tanım yalnızca muhasebe ile ilgili mâli nitelikteki kıymet hareketlerini içermemekle beraber işletme hedefleri ile bunlara uygun faaliyetleri içine alan çeşitli durumları da kapsamaktadır.<sup>81</sup>

Etkin ve etkili bir iç kontrol sisteminin, işletme yönetimi tarafından hedeflenen ve belirlenen politikalara ulaşmak üzere yönetim süreçlerinin ve sorumlulukların paylaştırılmasının planlanması ile başladığı görülmektedir. Planlanan yönetim süreçleri ve yükümlülüklerin uygulamadaki etkinliğinin güvenilirliği iç kontroller ile sağlanmaktadır.<sup>82</sup>

İç kontrol sistemleri yapısı gereği finansal raporlamalara destek amaçlıda kullanılmaktadır. Finansal raporlamalarda iç kontrolün kalitesi raporlara da yansımaktadır. İç kontrol yapısı sağlam olan firmalar rekabet gücünü elinde bulduran ve maliyet döngüsünde avantajlı olan taraftadır.

İç kontrol sistemi firmalarda esas olarak yönetime firma hakkında raporlama yapmak olsa da, diğer yandan firmaların güvenilirlik ve şeffaflığını da katkı sağlamaktadır. İç kontrol sistemini günün şartlarına uygun düzenleyen firmalar günümüzde öncü firmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsallaşmanın da etkisiyle Türkiye de iç kontrol sistemlerine yatırım ve destekler artmaktadır. İç kontrol sistemlerini kuran firmalarda kar ve verimlilik artmaktadır.

Amerikan Yetkili Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (AICPA), 1995 yılında 78 No'lu Standart'la Committee of Sponsoring Organizations (COSO) modelinde yapılan tanımı benimsemiştir. Bu tanıma göre iç kontrol kavramı, finansal tabloların güvenilirliğini, yapılan işlemlerin etkinliğini, faaliyetlerinin yasa ve yönetmeliklere uygun bir şekilde bir güvence sağlamak için, işletme yönetimi ya da yönetim kurulu tarafından oluşturulan ve kontrol edilen bir yöntem biçimidir.<sup>83</sup>

İç Kontrol Sisteminin Ana Maddeleri Şunlardır;

---

<sup>81</sup> Selda Türedi, **İç Kontrol Sistemi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi**, Uluslararası Alanya İşletme Dergisi 2012, s.28

<sup>82</sup> Ali Kamil Uzun, **Kamu Yönetiminde İç kontrol ve iç Denetim Yaklaşımı**, Denetim Dergisi 2009, s. 61

<sup>83</sup> Orhan Akışık, **İç Kontrol Sistemi ve Bağımsız Denetim İçindeki Yeri**, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi sayı:14, s.91



- İç kontrol sisteminin temel amacı işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır.
- İç kontrol sisteminde temel unsur insandır. Tüm çalışanların iç kontrol sisteminde rol ve sorumlulukları vardır.
- Öngörülemeyen risklerin ortaya çıkma ihtimali ile iç kontrolün amaçlarına ulaşabilmesi adına kesin bir güvence sağlamaz, ancak belirli bir oranda güvence sağlayabilir.
- İç kontrol sistemi anlık, bir seferlik veya faaliyetten ayrı yürütülen bir işlem olmamakla beraber tüm süreçlerini kapsayan ve sürekli uygulanan bir yöntemdir.

## 2.5. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN ORATAYA ÇIKIŞI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

İç kontrol Sistemleri toplam kalite yönetimi ile ortaya çıkmaya başlamıştır. İç kontrol sistemleri günümüze kadar teknolojinin de etkisiyle daha kapsamlı ele alınmaya başlanmıştır. İç kontrol sistemleri günümüzde kurumsal firmaların öncelikli kurduğu departmanlar haline gelmeye başlamıştır.

1960 ve 1970'li yıllar arasında yayınlanan bir raporda Denetim Prosedürleri Komitesi (CAP) iç kontrol, varlıkların korunması, finansal tabloların güvenilirliği ve raporlarının hazırlanması, yetkilendirme ve onaylama, faaliyet planı gibi görev ve yetkilerini içeren muhasebe kontrolleri ile faaliyet planı, politika ve prosedürler, yetkilendirme performans raporları, insan kaynakları eğitim programları ve kalite kontrolü içeren çalışmalar ile yönetim kontrolleri oluşturulmaya çalışılmıştır.<sup>84</sup>

Küresel finansal krizlerin ortaya çıkmaya başlamasıyla iç kontrol sistemleri profesyonelleşmeye doğru hızlı adımlarla ilerlemiştir. Krizlerin ortaya çıkardığı fırsatları değerlendiren firmalar iç kontrol sistemlerine daha da önem vermiş, ortaya çıkabilecek her türlü soruna önceden planlı şekilde müdahaleler etmeye başlamıştır. Firmaların ortaya koyduğu performanslar günümüze kadar ki süreçte iç kontrol sistemlerini sürekli geliştirmiş ve kurumsal firmaların olmazsa olmaz departmanları arasına sokmuştur.

1985 yılın da kurulan Treadway Komisyonu olarak bilinen Sahte Finansal Raporlama Ulusal Komisyonunun en büyük hedefi; sahte finansal raporların nedenlerinin belirlenmesi ve ortaya çıkabilecek olasılıkların azaltılmasıdır. Treadway

---

<sup>84</sup> Hakan Bakkal, Alper Kasımoğlu, **İç Kontrol Sistemine Karşılaştırmalı Bir Bakış: COSO ve COCO Modeli**, Mevzuat Dergisi 2012, Sayı 178, s. 1-14

Komisyununun 1987 yılında yayımladığı bir raporda, kamu kurum ve kuruluşlarının yönetim kurullarına ve yöneticilerine, kamu muhasebesi ile alakalı olanlara, Amerika Menkul Kıymetler ve Kambiyo Komisyonuna (SEC) , ve kanun yapma yetkisine sahip kurumlara iç kontrol ile alakalı tavsiyeler yer almaktadır. Treadway Komisyonun kurulabilmesi için bazı komiteler destek olmuştur. Bu komisyonlar; Amerikan Yetkili Kamu Muhasebeciler Enstitüsü (AICPA), Amerikan Muhasebe Derneği, Finansal Yöneticiler Enstitüsü (FEI), İç Denetçiler ve Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (IMA) in ortak sponsorluklarıdır. Treadway Komisyonunu destekleyen kurumlar iç kontrol sisteminin kurulabilmesi ve etkinliğinin değerlendirilebilmesi için genel kabul görececek standartların belirlenmesini üstlenecek bir projeyi kararlaştırmışlardır. Bu nedenle Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi COSO iç kontrol modeli olarak bilinen “iç kontrol bütünleşik sistemi” raporunu yayımlamışlardır.<sup>85</sup>

## 2.6. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN ÖNEMİ

İşletmede sağlam ve etkin bir iç kontrol sisteminin var olabilmesi için işletme çalışanları tarafından belirlenen amaçların ne derecede etkin bir rol oynadıklarının tespit edilmesine imkân sağlamaktadır. İç kontrol sistemleri yöntemleriyle işletmelere ait finansal olan veya finansal olmayan işlemlerinden sorumlu olan kişiler açık bir biçimde belirlenmeleri şeffaflık, eşitlik, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkelerince işletmelerde kurumsal bir yapının oluşturulmasıdır.<sup>86</sup>

İç kontrol sisteminin önemi, işletmelerin büyümesi ve daha karmaşık bir yapı haline gelmesi ile beraber artış göstermektedir. İşletmelerin büyüyüp karmaşık bir hale gelmesi ile beraber üst düzey yöneticilerin işletme faaliyetleri hakkında doğrudan doğruya bir bilgiye ulaşmaları olanaksız hale gelmektedir. Bu sebeple; hataların, hilelerin savurganlıkların ve yolsuzlukların en aza indirilmesi ve aynı zamanda verimliliğin artırılabilmesi için, güvenilir ve doğru rapor sunulmasının sağlanması, işletmenin genel yapısına ve büyüklüğüne göre etkin ve devamlı olarak kendini

---

<sup>85</sup> Nihal Saltık, **İç Kontrol Standartları**, Bütçe Dünyası Dergisi, 2010, s.10

<sup>86</sup> Metin Atmaca, Muhasebe **Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi,2012, s.198

yenileyebilen iç kontrol sisteminin oluşturulması ve yürütülmesi önem göstermektedir.<sup>87</sup>

Bir iç kontrol sisteminin önemi, amaçlarından kaynaklanmaktadır. İşletmede iç kontrol sistemi, finansal tabloların anlaşılabilir ve güvenilir olmasını amaçlamaktadır. İşletme varlıklarının korunmasını, ilgili yönetmeliğe uygunluğunun ve verimliliğinin artırılmasını desteklemektedir. Bir iç kontrol sistemi ne kadar iyi yapılırsa yapılısın, işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmesinde yönetime ve yönetim kuruluna sadece belli bir güvence ile yönetim ve muhasebe kontrolü sağlamaktadır.<sup>88</sup>

Etkili bir iç kontrol sisteminin kurulabilmesi için, belirlenen hedeflere ulaşmak, finansal raporların geçerliliğinin sağlanması ve belirlenen politikalara ve yasal düzenlemelere uygun olması gerekmektedir.<sup>89</sup>

## 2.7. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN AMACI

İç kontrol sisteminin amacı, işletme faaliyetlerinin düzenli, ahlaki kurallara uygun, ekonomik, verimli ve etkin şekilde kullanılmasını sağlamak, hesap verme sorumluluklarının yerine getirilmesi, uygulanan yönetmelikler ve yasalara uyulması, hataların ve hilelerin önlenmesidir.<sup>90</sup>

İç kontrol sisteminin kurulabilmesi ve sürekliliğinin sağlanabilmesi tamamen yönetsel bir faaliyet, ihtiyaç ve talep doğrultusunda ortaya çıkan bir sistemin asıl amacı risklerden kaçınmaktır. Buradan hareketle ise sistemin amaçları üç şekilde incelenebilmektedir. Bunlar:

- İç kontrol sisteminin genel amaçları,
- İç kontrol sisteminin özel amaçları,

---

<sup>87</sup> Emre Akbulut, **İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin İncelenmesi Ve Trakya Bölgesindeki Ayçiçek Yağı Sektöründe Bir Araştırma**, Electronic Journal of Vocational Colleges, 2012, s.176

<sup>88</sup> Kadir Dabbağoğlu, **İç Kontrol Sistemi**, Mali Çözüm Dergisi, 2007, s.110

<sup>89</sup> Ali Alagöz, **İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Önemi Ve Denetim Komiteleri İle İç Denetim Birimi İlişkisinin Hata Ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü**, Güncel İşletmecilik Konuları Tablet Kitabevi, Konya, 2008, s.99

<sup>90</sup> Recai Akyel, **Türkiye’de İç Kontrol Kavramı, Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi**, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2010, Sayı:1 s.3

- İç kontrol sisteminin esas amaçlarıdır.

### 2.7.1. İç Kontrol Sisteminin Genel Amaçları

İç kontrol sisteminin genel amaçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Muhasebe bilgilerinin doğruluğunun ve güvenilirliğinin sağlanması,
- İşletme faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak,
- İşletme varlıklarının korunması ve her türlü kayıpların önlenmesi,
- Finansal tabloların güvenilirliğini sağlamak,
- İşletme kaynaklarının ekonomik ve etkili biçimde kullanılmasını sağlamak,
- Yönetimin belirlediği hedeflere ulaşılmasını sağlamak,
- Gerek işletme yönetiminin gerekse yasaların getirdiği düzenlemelere uyum sağlanmasına katkıda bulunmaktır.<sup>91</sup>

### 2.7.2. İç Kontrol Sisteminin Özel Amaçları

İç kontrol sisteminin özel amaçları, işletmenin belirli bir işlem gruplarının yürütülebilmesi için gerekli olan kontrol usul yöntemlerine uygun olup olmadığının belirlenmesi ve bu işlem gruplarının yürütülebilmesi için genel kontrol araçları ile beraber özel amaçlarının da bilinmesi ve belirlenmesi gerekmektedir. Özel kontrol amaçlarının belirlenmesinden önce ilk olarak yapılması gereken işlemler, işlem gruplarını bölümler arasında; işletme fonksiyonlarına, finansal tablolarına ya da faaliyet gruplarına göre sınıflandırmaktır. İkinci olarak yapılması gereken ise, işlemlerin sınıflandırılması bakımından genel kontrol amaçlarını özel kontrol amaçlarına dönüştürülmesinin yapılmasıdır. Üçüncü olarak ise, özel kontrol amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayacak kontrol usul ve yöntemlerinin belirlenmesi ve uygulanması işlemidir.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> Saime Doğan, İç Kontrol Sistemi ve Özel Bir Hastanede Uygulaması, Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2015, s.21

<sup>92</sup> TESMER, Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali müşavirler Temel Eğitim Staj Merkezi Yayın No: 64, s.545

İç kontrol sisteminin özel amaçları aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

- **Yetkilendirme:** İşletme yönetimi tarafından belirlenen faaliyetlerin yetkilere uygun bir şekilde yürütülmesini, varlıkların, kaynakların, kayıtların, kullanılmış ve kullanılmamış belgelerin sadece yetkili personel tarafından sağlanmasıdır.
- **Gerçeklik:** Sadece işletmenin gerçek işlemlerinin belgelendirilmesi ve kaydedilmesidir.
- **Bütünlük:** İşletmedeki bütün faaliyetlerin belgelendirilmesi ve kaydedilmesini sağlamaktır.
- **Kayıtsal Doğruluk:** İşlemlerin tutar bakımından doğru ve düzgün bir şekilde kaydedilmesini sağlamaktadır.
- **Sınıflandırma:** Her işlemin ait olduğu hesaplara doğru bir şekilde kaydedildiğini ve finansal olayların düzgün ve doğru olarak gruplandığını göstermektedir.
- **Zamanlılık:** İşlemlerin gerçekleştiği anda kaydedilmesi işlemidir.
- **Sorumluluk:** İşletme kayıtları ile mevcut varlıklarının düzenli aralıklarla karşılaştırılmasının yapılması ve karşılaştırmalar sonucunda meydana gelen açıkların nedenlerinin sonucunda meydana gelen olaylarla ilgili sorumlu olanların tespit edilmesini sağlamaktadır.<sup>93</sup>

### 2.7.3. İç Kontrol Sisteminin Esas Amaçları

İç kontrol sisteminin esas amaçları aşağıdaki şekillerde açıklanmaktadır.<sup>94</sup>

**Faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği:** Bir işletmede kontrollerin varlığı, süreçlerin tanımlanması, görev dağılımları ve kuralların düzenlenmesi işletmenin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasını sağlamaktadır. İşletmenin büyümesi ile birlikte varlıklarını korumakta bir sorun haline gelmektedir. Bundan dolayı kontrol faaliyetleri aracılığı ile işletmenin var olan varlıklarının korunmasına katkı sağlamaktadır.

**Mali raporla güvenilirliğinin sağlanması:** Finansal tabloların güvenilir olması işletme yönetiminin ticari işlemlerde doğru bir şekilde kararlar almasının sağlanmasının yanında işletme içerisinde oluşan yolsuzlukların önlenmesi ya da bunların tespit edilebilmesini sağlamaktır.

<sup>93</sup> Vesile Ömürbek, Sevil Özge Altay, **Turizm İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin İncelenmesi ve Manavgat Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2011, s.382

<sup>94</sup>Ali Kemal Uzun, Gürdoğan Yurtsever, **Kriz Yönetiminde İç Denetim'in Rolü** İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009, s. 489-511

İç kontrol sistemi, işletme içi ve yasal düzenlemelerle gelen kurallara uygunluğunun sağlanmasını kolaylaştırmaktadır. Başka bir ifade ile bir işletmede iç kontrol sisteminin eksikliği ya da yetersizliği, para ve mal kaybı olması, hatalı ve yanlış kararların alınması, dolandırıcılıklarla karşı karşıya kalınması, gelir kaybı ve amaçlara ulaşamama gibi durumlara neden olmaktadır. Bu özellikleri ile iç kontrol sisteminin etki alanlarını, organizasyon yapısı ve yetkilendirme sistemi, politikalar ve yazılı prosedürler, insan kaynakları yönetimi, muhasebe sistemi ve finansal kontrol, bütçe ve yönetim raporlama sistemi olarak belirlenmektedir<sup>95</sup>

## **2.8. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN KAPSAMI**

İç kontrol sistemi, işletme yönetiminin hedeflediği amaçlara ulaşmasını, bu amaçlar doğrultusunda faaliyetlerin mali ve mali olmayan bütün mevzuata uygun bir şekilde ekonomik, verimli ve etkili olarak işletilmesi, zamanında tam bir güvenilir bilgi sağlayacak her türlü organizasyonlar, yöntem, süreç ve iç denetim faaliyetlerini kapsar.<sup>96</sup>

### **2.8.1. Muhasebe Kontrolleri**

İşletmenin finansal ve muhasebe işlemleriyle alakalı olup, işletme varlıklarının korunması ve ekonomik kayıtların güvenilir olmasının sağlanması için oluşturulan iç kontrol bölümlerine muhasebe kontrolleri denilmektedir. Muhasebe kontrolleri, yetkilendirme, onaylama, kayıt tutma ve muhasebe raporlarının hazırlanmasıyla ilgili görevlerin, faaliyetler veya varlıkların korunması, varlıklar üzerindeki fiziki kontroller ve iç denetimle alakalı olan görevlerden ayrılması bakımından kontrol önlemlerini içerisine alırlar.<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> Ali Kemal Uzun, Gürdoğan Yurtsever, **Kriz Yönetiminde İç Denetim 'in Rolü** İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2009, s. 489-511

<sup>96</sup> Mehmet Bülbül, **Kamu İç Kontrol Sistemi ve Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum**, Asil Baskı Ümit Ofset. Ankara, 2009, s.31

<sup>97</sup> Seçkin Gönen, Ülkü Ergün **Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümünde İç kontrol Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Uygulama**, Ege Akademik Bakış Dergisi 2008 s.188.

Muhasebe kontrolleri, işletmenin planlarını, finansal kayıtların güvenilirliğini ve varlıkların korunması amacı ile gerçekleştirilen kontrollerdir.<sup>98</sup>

Muhasebe kontrolleri aşağıdaki durumların yerine getirilebilmeleri için hazırlanmaktadır.<sup>99</sup>

- İşlemlerin işletme yönetiminin belirlediği genel ve özel yetkilere göre yürütülmesi gerekmektedir.
- İşlemlerin muhasebe kayıtlarını yansıtması gerekmektedir. Bunlarda;
- Finansal tabloların, genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkelerine veya raporlarına uygulanabilecek bir şekilde ve diğer ölçütler doğrultusunda hazırlanması,
- Varlıklar üzerindeki sorumlulukların devamlı olarak sürdürülebilmesinin sağlanması
- Varlıklara ulaşabilmek sadece ve sadece yönetimin vereceği yetkiye dayalı bir izin ile olmalıdır.
- Düzenli aralıklarla işletme varlıkları ile bu varlıkların defter kayıtlarının karşılaştırılması yapılarak kayıtlı varlıkların hesabı sorulmalı ve bunlar arasındaki farkların bulunması durumunda eyleme geçirilmelidir.

## 2.8.2 Yönetmel Kontrolleler

Yönetmel kontrolleler, işlemlerin, işletme yönetiminin belirlediği hedef ve amaçlar doğrultusunda daha etkin ve verimli olarak yürütülmesini sağlayarak, yönetim politikalarına olan zorunluluğu arttıran ve finansal olaylar ile muhasebe kayıtlarının doğrudan alakası olmayan yöntemleler bütünüdür.<sup>100</sup>

Yönetmel kontrollelerin amacı, finansal kayıtlarla doğrudan ilişkisi olmayan, güvenilir bilginin sağlanması, varlıkların ve kayıtların korunması, verimliliğin ve etkinliğin artırılması ve belirlenmiş politikalele bağılılığın sağlanmasıdır. İyi

<sup>98</sup> Engin Ergüden, **Kontrol Özdeğerlemesi**, Mali Çözüm Dergisi, 2009, s.47

<sup>99</sup> Çağrı Köroğlu, Tuğba Uçma, **İşlemlerdeki İç kontrol Sisteminin Etkinliği ve Dış Denetimdeki Önemi**, Mevzuat Dergisi 2006, Sayı 103

<sup>100</sup> Ahmet Tanç, Adil Özhan, **KOBİ'lerde İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi ve Kayseri'deki İmalat Sanayi İşlemleri Üzerine Bir Araştırma**, Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies, 2015, s.131

hazırlanmış bir örgütsel plan, yönetime etkin karar alma amacı ile zamanında ve güvenilir bilgi akışı sağlamaktadır. İşletme varlıklarının amaç dışı kullanılması, çalınma ve kaybolma durumlarının önlenmesi için gerekli tedbirlerin önleyici ve düzeltici önlemlerin alınması gerekmektedir.<sup>101</sup>

Muhasebe kontrol sistemi yönetsel kontrol sisteminin bir alt sistemidir. Yönetsel kontrol sisteminin amaçları muhasebe kontrol sisteminin amaçlarını da içerisine alan geniş kapsamlı bir anlamı içermektedir.<sup>102</sup>

### 2.8.3 İç Kontrol Sisteminin Unsurları

Bu bileşenlerin her biri birbirleri ile ilişkilidir. COSO sisteminin iç kontrol yapısını aşağıda Şekil 4'de de görüldüğü gibi üç boyutlu bir küp şeklinde açıklanabilmektedir. Küpün birinci boyutu, iç kontrolün amaçlarını üç ana biçimde incelemektedir. Bunlar; faaliyetler, finansal raporlama ve uygunluk biçimleridir. İkinci boyutunda da iç kontrol sisteminin beş temel unsuru yer almaktadır. Küpün üçüncü boyutuna bakıldığı zaman da işletmenin yapısı, yani işletmenin genel kurumsal yapısı, alt bölümleri, varsa iştirakleri ve ayrıntılı faaliyetlerinin ifade edildiği görülmektedir. Burada, işletme faaliyetleri için belirlenmiş olan kontrollerin, işletmenin bütünü için belirlenen kontrollerle uyumlu olmasının üzerinde önemle durulmaktadır.<sup>103</sup>

---

<sup>101</sup> D.Anıl Keskin, **Kamu ve özel sektör yönetiminde iç kontrol sistemi ve değerlendirmesi**, Denetim Dergisi, 2009, s.16

<sup>102</sup> Murat Azaltun, **Otel İşletmelerinde İç Kontrol**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1999, Yayın No:1075 s. 13-14

<sup>103</sup> Hasan Türedi, Ahmet Koban, **COSO: İç Kontrol Modelinde Risk Değerlendirme Faaliyetleri**, Öneri Dergisi, 2016, s.159



## COSO KÜBÜ



Şekil 4: Coso Kübü

### 2.8.3.1 Kontrol Ortamı

İç kontrollerin başarısını etkileyen unsurlar; kontrol ortamları ile alakalı olup bunlar; dürüstlük ve ahlaki değerler, yönetim kurulu ve denetim komitesi tarafından gösterilen özen, yönetim felsefesi ve çalışma yöntemi, örgütsel yapı, yetki ve sorumlulukların dağıtım biçimi ve insan kaynakları politika ve prosedürlerinden oluşmaktadır.<sup>104</sup>

Sağlam bir kontrol ortamının varlığı, etkin ve etkili bir iç kontrol sistemi için gerekli olsa bile yeterli düzeyde değildir. Bunun için, etkin kontrol prosedürleri gerekmektedir. Kontrol prosedürleri, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak politika ve prosedürlerin bütünüdür. Bunlar arasında işlemlerin ve belgelerin kontrolü, onaylanması, varlık ve kayıtlara yetkili personel dışındaki kişiler tarafından ulaşılmasının engellenmesi, iş bölümü, ulaşılan hedeflerin planlanan hedeflerle karşılaştırılması sayılabilir.<sup>105</sup>

<sup>104</sup> Nuran Cömert Doyrangöl, **İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi İSMMMO Mali Çözüm Dergisi**, 2002, s.2

<sup>105</sup> Akışık, a.g.e., s.97

### 2.8.3.2. Risk Değerlendirme

Risk değerlendirme, işletmenin karşılaşılabileceği iç ve dış risk faktörlerin faaliyetler sırasında meydana gelen dinamik ve tekrarlanan bir süreçte tespit edilmesi, analizinin yapıp tanımlanması, minimizasyonu ve izlenme süreçlerinden oluşur. Risk, işletmenin hedeflerini gerçekleştirilmesinde ortaya çıkabilecek engellerdir. Risk değerlendirme sürecinde meydana gelebilecek risk seviyeleri ve risklerin nasıl düzenleneceği ile ilgili temel risk düzeyleri oluşturulmaktadır. Bu aşama da ilk şart, üst yöneticilerin işletmenin her departmanında görev alanlar için operasyonlar, raporlama ve uyum amaçları ile de ilişkili olarak ortaya çıkabilecek risklerin belirlenmesi ve analizi bakımından işletme gerçeklerine uygun olan ve yeterli netlikteki ölçütlerin ortaya konulması işlemidir. Üst düzey yöneticiler içsel ve dışsal faktörlerde oluşabilecek değişikliklerin iç kontrol sistemi üzerindeki olumsuz etkilerini göz önünde bulundurmalıdırlar.<sup>106</sup>

Risk değerlendirme süreci, kurumun hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyen önemli risklerin tespitinin ve analizinin yapılması ve bunlara uygun cevaplar verilmesinin belirlenmesidir. Risk değerlendirme sürecinin aşamaları; risk tespitinin yapılması, riskin ölçülmesi, organizasyonların göğüsleyebileceği risk kapasitelerinin belirlenmesi, risklere verilebilecek yanıtların belirlenmesidir.<sup>107</sup>

### 2.8.3.3. Kontrol Faaliyetleri

Kontrol faaliyetleri, işletmenin yönetim faaliyetlerinin belirlenmesi sırasında yönetimin emir ve kurallarının uygulanmasını sağlayan politika ve prosedür unsurlarından oluşan bir bütündür. Bu unsurlardan politika; ne yapılması gerektiğinin belirtilmesini, prosedür ise, politikaların uygulanma şeklini ifade eder.

Kontrol faaliyetleri üç başlıkta gruplandırılabilir. Bunlar; önleyici kontroller, düzenleyici kontroller ve belirleyici kontroller şeklindedir. Önleyici kontroller, genel olarak en düşük maliyete sahip olan kontroller şeklinde olup süreçlere yerleştirildiklerinde ise hataları ve eksiklikleri engelleyen kontrollerdir. Belirleyici kontroller ise, yüksek maliyetli bir kontrol şekli olmasına rağmen etkili bir iç kontrol sistemi için gerekli olan bir kontrol sistemidir. Bazı faaliyetlerdeki eksiklikleri önleyici

---

<sup>106</sup> Bülent Hasaneferendioğlu, Murat Uzel, **COSO Alaaddin'in Sihirli Lambası mı? Tüm Yönleriyle COSO Bazlı İç Kontrol Sistemi**, Mali Çözüm Dergisi, 2017, Sayı:141 s.212

<sup>107</sup> Akyel, a.g.e., s.87

kontroller vasıtasıyla belirlenmesi veya giderilmesi mümkün olmayabilir. Bu şekilde olan durumlarda ise belirleyici kontroller uygulanır. Düzenleyici kontroller ise, iç kontrol faaliyetleri esnasında ortaya çıkan uygunsuz durumların düzeltilmesini sağlayan kontrol biçimleridir.<sup>108</sup>

#### 2.8.3.4 Bilgi ve İletişim

İşletme çalışanlarının sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için yetkileri bilgilerle tanımlanmalı, toplanmalı ve çalışanlara bildirilmelidir. Bilgi sistemleri, işletmenin yönetilmesini ve kontrolünü sağlayan faaliyetler ve finansal durumlar ile alakalı bilgileri kapsayan raporlar hazırlarlar ve sunarlar. Bu nedenle yalnızca işletme içerisinde elde edilen verilerle beraber olmamakla birlikte dışsal raporlama yöntemleri ve karar alıcılar için gerekli olan dışsal olaylar, faaliyetler ve koşullarla ilgili olan bilgilerle de ilgilenmektedirler. Bütün personel üst yönetimin kontrol sorumluluklarını yerine getirildiğine dair açıkça mesajı almalıdırlar. İşletme çalışanları iç kontrol sistemi içerisinde kendi kontrollerini ve bireysel faaliyetlerinin diğer çalışanlar ile ilişkilendirildiğini bilmelidirler.<sup>109</sup>

Etkin ve etkili bir iç kontrol sistemini kurmak ve işletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmek için bir işletmenin tüm bölümlerinde bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların sorumluluklarının yerine getirilebilmesi için elde edilen bilgilerin hemen kaydedilmeli, sınıflandırılmalı ve personele bildirilmelidir. Güvenilir ve uygun bilgilerin sağlanabilmesi için işlem ve veriler anında kaydedilmeli ve düzgün bir biçimde sınıflandırılmalıdır.<sup>110</sup>

İç Kontrol ve Ön Mâli Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar Yönetmeliğinin 7. Maddesinde düzenlenen yönetmelik “ yönetimin ihtiyacı olabilecek her türlü bilgiler kuralına uygun bir şekilde kaydedilir, tasnif edilir ve ilgililerin iç kontrol ile diğer sorumluluklarını yerine getirebilecekleri bir şekilde ve süreçte teslim edilir” tanımı yapılmıştır. Bilgi ve İletişim Standartları çerçevesinde “Kamu İç Kontrol Standartları

---

<sup>108</sup> M.Fatih Güner, **Kamu İdarelerinin Etkin Yönetiminde İç Kontrol Uygulamalarının Rolü**, Maliye Dergisi, 2009, s.189

<sup>109</sup> Gürdoğan Yurtsever, **Bankacılığımızda iç kontrol** Türkiye Bankalar Birliği Graphis Matbaa 2008, İstanbul, s.48

<sup>110</sup> Cemal İbiş, Özgür ÇAtıkkaş, **İşletmelerde İç Kontrol Sistemine Genel Bakış**. Sayıştay Dergisi 2012 s.102

Tebliğî ile ilgili bilgi ve iletişim standartlarına ilişkin olarak dört standart bulunmaktadır. Bu dört standart ise şunlardır;

- Bilgi ve iletişim sistemi,
- Raporlama sistemi,
- Kaydetme ve dosyalama sistemi,
- Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi sistemidir.<sup>111</sup>

COSO İç Kontrol yapısına uygun bilgi ve iletişim ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

Bilginin elde edilmesi ve değerlendirilmesi süreci: İşletmenin iç kontrolünün işleyiş sisteminin desteklenmesi için gerekli olan bütün bilgilerin elde edilmesini sağlamak.

İşletme içi bilgi iletişim süreçleri: İşletmenin iç kontrol sisteminin işleyişini desteklemek için amaçlar sorumluluklar olarak gerekli bilgilerin kontrol ortamında yer alan kişilere aktarılması.

İşletme dışı bilgi iletişim süreçleri: Bir işletmenin iç kontrol sürecini etkileyebilecek olan konuların işletme dışında ki ilgili kuruluşların bilgi ve iletişim süreçlerinin oluşturmasıdır.<sup>112</sup>

### 2.8.3.5 İzleme

Tüm sistem ve süreçlerde görüldüğü üzere iç kontrol sisteminde de ulaşılmak istenilen performansın gösterilip gösterilmediğinin belirlenmesi için sürekli olarak izlenmelidir. Bu izleme ve değerlendirme faaliyeti olarak iki şekilde yapılmaktadır. Faaliyetlerin devam edildiği sırada, bizzat icra eden kişiler ve onları denetlemekle görevli olan yöneticiler tarafından düzenli ve devamlı olarak izlenmesi ve kontrol

---

<sup>111</sup> Durmuş Acar, Özen Akçakanat, **Devlet Üniversitelerinin Muhasebe Birimlerinin İç Kontrol Sistemine İlişkin Algı Düzeyleri İle Mevcut Uygulamalarının Karşılaştırılması**, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Selçuk Üniversitesi, 2012, s. 6

<sup>112</sup> Hasan Türedi, Gencay Karakaya, Mehmet İldem, **Kurumsal Yönetim ve İç Denetim İlişkisi**. Sayıştay Dergisi, 2015, s.71

edilmesi faaliyetleridir. Bir diğeri ise, banka yönetiminin, iç denetim sistemini kullanarak yaptığı, faaliyetlerden ayrı izleme – denetleme işlemleridir.<sup>113</sup>

İzleme, iç kontrol sisteminin zaman içerisindeki performansının kalitesinin değerlendirilmesidir. Bu nedenle;

- Kontrol faaliyetlerinin ve planının uygun personel ya da personeller tarafından ve ön görülen zamanda yerine getirilip getirilmediği,
- Tanımlanmış olan alanlarda iyileştirme ve düzeltme faaliyetlerinin yapılıp yapılmadığı,
- Gerekli olan faaliyetlerin tamamlandığını belirlemek için belirlenen yöntemlerin sonuna kadar yürütülüp yürütülmediği izlenmelidir.<sup>114</sup>

COSO, iç kontrolünün etkinliğini değerlendirmede temel alınmak üzere, birbirleriyle ilişkili öğelerde bağlantılı temel kavramları ve ilkeleri belirlemiştir.

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

Bir işletmede etkin biçimde çalışacak bir iç kontrol sisteminin kurulması sırasında dikkate alınması gereken temel ilkeler şu şekildedir:

- Görevlerin ayırımı ilkesi,
- Kıymet hareketlerinin yetkilendirilmiş olması ilkesi,
- Uygun belgeleme ve muhasebe kayıt düzeninin var olması ilkesi,
- Varlıkların ve muhasebe kayıtlarının fiziki korunması ilkesi,
- Bağımsız mutabakatların yapılması ilkesidir.<sup>115</sup>

---

<sup>113</sup> Salih Tanju Yavuz, **İç Kontrol Fonksiyonunun Bileşenleri: İç Kontrol Merkezi Teftiş 'ten (İç Denetimden) Farklı Bir Mekanizma mıdır?** , Bankacılar Dergisi, 2002, s.13

<sup>114</sup> Seçkin Gönen, **İç Kontrol Sisteminin Unsurlarından Kontrol Ortamının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Muhasebe ve Bilim Dünyası Dergisi, 2009, s.201

<sup>115</sup> Adnan Sevim, Mustafa Gül, **Elektronik İşletmelerde (e-İşletmelerde) Satın Alma İşlemleri ve İç Kontrol İlişkisi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2012, s. 106

### 2.8.5. İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi

İç kontrol sisteminin etkinliğinin ve verimliliğinin değerlendirilmesinin temel nedeni denetim işlemi yapılan işletmede meydana gelebilecek olan zayıflıkların ortaya çıkarılmasıdır. İç kontrol sisteminin tanımlanması, iç kontrolün incelenmesinin ve değerlendirilmesinin ilk aşamasıdır. Bu süreçte denetçi işletme sistemi hakkında bilgileri toplar ve bu bilgileri sistematik bir şekilde çalışma kâğıtlarına aktarır. İç kontrol sisteminin tanımlanması sırasında farklı kaynaklardan edinilen bilgilerden bazıları şu şekildedir; işletme personeli ile yapılan yüz yüze görüşmeler, sorgulama ve soruşturmalar, işletmenin organizasyon yapısı, iş tanımları, hesap planı ve muhasebe yönetmeliği, iç denetimi yapanın hazırladığı raporlar, çalışma kâğıtları, denetim planları, önceki dönemlere ait denetim raporları, iç kontrol raporları, muhasebe çalışanlarının izlenmesi, belge ve kayıtların incelenmesi ve işletme tesislerinin gezilmesi şeklindedir.<sup>116</sup>

Etkili bir iç kontrol sisteminin hazırlanması ve bu sistemin yürütülebilmesi için, uygun bir iç kontrol sistemi ortamı hazırlanmalıdır. Hazırlanan ortamı etkileyen iç ve dış faktörler vardır. İşletmeye yönetimi ise iç faktördür. İç faktörler; yönetimin kendisi, örgüt yapısı, personel, işletme bütçeleri ve bunun uygulanması, raporlama ve oluşturulan politikalar şeklinde sıralanabilmektedir. Yönetimin müdahale edemediği finansal ve siyasal çevreler ise dış faktörleri oluşturmaktadır.<sup>117</sup>

---

<sup>116</sup> Tamer Aksoy, **Basel II ve İç Kontrol**. Ankara SMMM Odası Yayın no: 53., 2007, s. 175

<sup>117</sup> Turan Öndeş, **KOBİ'lerde Verimliliği Arttırmak İçin İç Kontrol Sisteminin Kurulması ve Yürütülmesi ile İlgili Bazı İpucu Soruları**, Muhasebe ve Denetime Bakış, TÜRMOB Yayınları 2000 s.81

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### LOJİSTİK KAVRAMI VE TÜRKİYEDE LOJİSTİĞİN ÖNEMİ

#### 3.1. LOJİSTİK KAVRAMI

Lojistik kavramının ekonomi içerisindeki önemi arttığından birçok bilim adamının bu konu üzerine yoğunlaşmasına sebep olmuştur. Günümüz ekonomik topluluklarına baktığımızda lojistik ağırları devasa boyutlara gelmiş, her geçen gün bu faaliyetlere daha çok önem vermeye başlamışlardır.

Lojistik sektörü genel anlamda taşımacılık kavramı ile ön planda olsa da daha geniş bir etkiye sahiptir. Taşımacılık sadece lojistik sektörünün genel faaliyetlerinden birisidir. Gelişen teknoloji, globalleşme ve küresel ticaretin gelişmesi lojistik sektörünü de aynı hızla etkilemiştir. Bu doğrultuda lojistik sektörü gelişen olaylar neticesinde önemi daha da artmıştır.

Son yıllarda rekabetin artması lojistik faaliyetleri, devasa ekonomiler yöneten ülkelerde birbirleri ile yarışan firmalar haline getirmiştir. Bu devasa büyüklükteki firmalar lojistik faaliyetlerin teknolojinin getirdiği kolaylıkları daha güncel kullanmaya başlamış ve firma içerisine entegre süreçlerini hızlandırmıştır.

Lojistik faaliyetlerin artması kendisi ile beraber pazarlama süreçlerini hızlı etkilemiştir. Müşterilerin taleplerinde sosyo-ekonomik değişimlerin artması pazarlama ve lojistik sektörünü bu değişimlere hızlı cevap vermelerini zorunlu hale getirmiştir. Bu kapsamda lojistik sektörünün öneminin artması ile ekonomilere katkısı da bu doğrultuda artmıştır. Lojistik sektörü tecrübe, yoğun emek, para ve en önemlisi zaman isteyen bu süreçtir. Bu süreçleri doğru yönetmek başarıyı getirecektir.

Lojistik, yeni bir kavram olmaktan çok, zamanla gelişen ve içeriği değişen oldukça eski bir kavramdır. Önceleri askeri literatüre giren bir kavram olan lojistik, 1960'lı yıllardan bu yana Amerika Birleşik Devletleri (A.B.D.) kaynaklı olarak, iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır.<sup>118</sup>

"Lojistik sistem, bir tedarik zinciri oluşturmak amacı ile bir araya gelmiş, birbirleriyle karşılıklı ilişki içinde bulunan lojistik hizmet sunucularının müşterilerine yer

---

<sup>118</sup>Beritan Güldem, **İhracatın Gelişmesinde Lojistiğin Önemi ve Tekstil Sektörüne Uygulanması**, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006, s.5.(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

ve zaman yararı gerçekleştirmek üzere uyumlu bir biçimde bir arada çalıştığı yapısıdır".<sup>119</sup>

### 3.2. LOJİSTİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Eski çağlardan başlayarak günümüze kadar olan süreçte lojistik kavramı içinde bulunduğumuz son yüzyılda önemini göstermiştir. Eski çağlarda ilkel insanların avladıkları hayvanları ve gıdaları yerleşim yerlerine aktarmak ve burada planladıkları ve muhafaza etmek için yaptıkları faaliyetler ilk lojistik faaliyetlerdir. Bir diğer hususta ilk çağlardan orta çağlara doğru göçebe yaşamın yaygın hale gelmesi ile beraber, topluluklar arası öncelik gıda olmak üzere ihtiyaç duyulan kaynakların taşınması sorun oluşturmaya başlamış, lojistik faaliyetlerin önemi daha da artmıştır. Toplulukların gelişmesi ve bu doğrultuda ticaret hacimlerinin, alışverişlerin artması lojistik faaliyetlerin hızlı şekilde gelişmesine neden olmuştur. Kervanlardan gemilere, gemilerden arabalara, arabalardan uçaklara uzayan bu süreçte lojistik faaliyetler her geçen gün çeşitlenmeye devam etmektedir.

Askeri faaliyetlerde lojistik desteğinin öneminin artması savaşların seyrini değiştirmiş nitekim 2. Dünya savaşında lojistik faaliyetler savaşın sonunu getirmiştir. Savaşların lojistik faaliyetlere etkisi ortaçağdan başlayarak günümüze kadar, birçok alanda çeşitlenmesine sebep olmuş ve gelişme sürecine katkı sağlamıştır.

Tarihsel sürece baktığımızda lojistik faaliyetler ilkel topluluklardan modern topluluklara gelene kadar birçok değişime uğramış günümüzün lojistik faaliyetlerine çağlar boyunca farklı şekilde katkıda bulunulmuştur.

Günümüze geldiğimizde lojistiğin tarihsel süreci devasa boyutlara ulaşmış ve bu kavram yeni sektörlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Aynı şekilde bu lojistiğin gelişmesi yenedünya düzeninde ekonomiler üzerindeki etkisi de her geçen gün artmıştır.

### 3.3. LOJİSTİĞİN ÖNEMİ

Son yıllarda da artan rekabet koşulları ve firmaların teknolojinin etkisiyle birbirleriyle sürekli yarış halinde olması, ürettikleri ürünleri nihai tüketiciye bir an önce ulaştırmak istemeleri lojistiğin önemini ortaya çıkarmaktadır. Bu yapı içerisinde maliyetleri en aza indirerek karlarını maksimize etmek firmaların en önemli görevidir.

<sup>119</sup> Oygur Yamak, **Üretim Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul: Sinerji Yayınları, 2001, s.252.



Bu doğrultuda lojistik faaliyetlerin önemi en önemli görevlerini yerine getirmede kilit rolde olmasını göstermektedir. Lojistik faaliyetler firmaların atardamarları görevini görmekte ve firmaların ürettikleri ürünleri bir an önce paraya dönüştürmesinin anahtarıdır. Lojistik faaliyetlerin en önemli görevi, müşteri hizmetlerinde kaliteli ulaşım ağını kurmak bu ağı en karlı şekilde yönetmek ve rekabet koşullarına uyum sağlanmaktadır.

“Lojistik süreç, gerektiği zaman ve yerde stoklarının bulundurulmasıyla malzeme veya bütünleyici parçaların ilk satın alındıkları noktadan itibaren onlara değer kazandırır”.<sup>120</sup>

### **3.4. LOJİSTİK YÖNETİMİ**

Günümüzde rekabetin hızlı artmasıyla beraber lojistik yönetiminin önemi artmış ve büyümek isteyen firmaların bu konu üzerine daha da yoğunlaşmasını sağlamıştır. Zaman yönetimi, müşteri ilişkileri, hızlı tedarik zincirinin oluşturulması lojistik yönetiminin zorunlu hale gelmesine neden olmuştur. Lojistik yönetimi planlamalar yapılarak sürecin daha kolay olmasını sağlar. Kolaylaşan bu süreçler firmalara zaman müşterilere daha kolay ulaşılma ve en önemlisi firmaların karını attırmasını sağlar.

Lojistik yönetimi yapan firmaların verimlilikleri artar, müşterilere sağladığı kolaylıklarla firmanın marka imajını artırır. Firmalar lojistik yönetimi ile acil durum planlaması yapar ve bu doğrultuda kriz dönemlerinde firmanın sürekliliği sağlar.

Lojistik yönetiminde firmalar üretim tesislerini maliyetlerin azaltılması açısından en doğru yeri seçmesini sağlar. Ürün tedarik zincirinde her bir organizasyonun çıkardığı maliyetler minimize edilerek firma karlılığının yüksek tutulması sağlanır. Aynı şekilde lojistik yönetimi üst yönetimin daha doğru kararlar almasını sağlar ve büyüme hedefleri doğrultusunda doğru kararlar almasına yardımcı olur.

### **3.5. LOJİSTİK FAALİYETLER**

Lojistik günümüze kadar uzayan süreçte sürekli gelişmiş ve geniş alanlarda uygulanmaya başlanmıştır. Firmalar bu süreçte lojistik faaliyetlerini çeşitlendirmiş ve kapsamlı şekillerde ele almaya başlamıştır.

---

<sup>120</sup> Necdet Timur , **Sanayi İşletmelerinde Lojistik Faaliyetlerin Organizasyonu**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları: 266, 1988, s.24.

“Lojistik faaliyetleri aşağıdaki şekilde ele almak mümkündür.

Mamül stokları,

Madde ve malzeme alımı ve kontrolü,

Nakliye ve yerel teslim araçları,

Üretim ve dönüşüm kapasitesi,

Depolar,

İletişim ve kontrol,

İnsanlar,

Ambalajlama”<sup>121</sup>

Lojistik faaliyetler firmaların sürekli değişim göstermesi bu faaliyetlerin hızlı şekilde yenilikler uygulamasını zorunlu hale getirmiştir. Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin de bu doğrultuda değişim göstermesi, bu yenilikleri daha da hızlı olmasına neden olmuştur.

Lojistik faaliyetlerin değişmelere ayak uydurması, aynı zamanda firmaların hizmet kalitesini de ortaya çıkarmaktadır. Lojistik faaliyetler firmaların üretime başlamadan, uygulamaya başladıkları bir süreç olarak ele alındığından sürecin ilk ayağından son ayağına kadar sorunsuz ilerlemesi, tedarik zincirinde üretilen ürünün müşterilere ulaştırılması sürecin bittiği anlamına gelmez. Satış sonrası faaliyetler de lojistik faaliyetlerinin bir parçasıdır. Satış sonrası faaliyetlerinin kalitesi günümüzde firmaların en çok üzerinde durduğu konuların başında gelmektedir. Müşterilerin beklentilerini yerine getiremeyen firmalar günümüz şartlarında rekabetin de artması ile de iflas bayrağını kısa sürede çekebilmektedir. Bu nedenle lojistik faaliyetler günümüzde firmaların temel faaliyetler alanlarında önemli bir yer edinmektedir.

### 3.6. LOJİSTİK BÖLÜMLERİ

Tedarik zincirinde, üretim organizasyonu, pazarlama ve dağıtım süreçlerinde firmalar lojistik destek almadan süreci tamamlaması zordur.<sup>122</sup>

---

<sup>121</sup> Volkan Demir, **Lojistik Faaliyetler ve Maliyetleri**, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı:74 2006, s.17.

<sup>122</sup> Özge Zengin Çelebi, **Lojistik Dış Kaynak Kullanımının İşletmelerin Rekabet Gücüne Etkisi**, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Lojistik ve Lojistik Anabilim Dalı 2013, s,13. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

Lojistik bölümleri 4 ana başlıkta toplamak mümkündür.

- 1- Tedarik Lojistiği
- 2- Üretim Lojistiği
- 3- Dağıtım Lojistiği
- 4- Tersine Lojistik

### **3.6.1. Tedarik Lojistiği**

İşletmeye değer katan temel işlevleri içermektedir. Satın alma, materyallerin tedarikçiden üreticiye, depo veya perakende ambarlarına kesintisiz girişinin planlanması ve ürün akışının sağlanmasını tedarik zinciri çerçevesinde düzenleyen faaliyetler bütünüdür. Bu tamamen üretim öncesi gerçekleştirilen ve kaynakların üretim hattına taşınmasına hizmet eden bir süreçtir.<sup>123</sup>

### **3.6.2. Üretim Lojistiği**

Bir lojistik faaliyet sonucu elde edilen ürünün imalatının tamamlanıp tüketici veya kullanıcıya verilmeye kadar geçen süreçtir. İhtiyaçların tespiti, kaynak planlaması, proje yönetimi, araştırma, tasarım, geliştirme ve üretim, kalite güvencesi ve kontrolünün temini, güvenilirlik ve hata analizlerinin yapılması, emniyet standartlarının belirlenmesi, deneme ve testlerin icra edilmesi, gibi konuları içerir.<sup>124</sup>

### **3.6.3. Dağıtım Lojistiği**

Üretilen malların pazara ve müşterilere ulaştırılmasıdır. Buradaki faaliyetlerin önemli bir kısmını, fiziksel dağıtım hizmetleri oluşturmaktadır. Bunların içerisinde en temel olanları ise; ambalajlama, depolama ve nakliye dir. Dağıtım lojistiği, kullanıma hazır ürünlerin işletme sınırlarından çıkmasıyla başlamakta ve satıcı ya da son kullanıcıya ulaşmasıyla son bulmaktadır. Ürünün teslimindeki son halka olması ve

---

<sup>123</sup> Çelebi, a.g.e., s.14

<sup>124</sup> Çelebi, a.g.e., s. 16

müşterilerle en yakın temasın sağlandığı nokta olması dolayısıyla lojistiğin en önemli bölümü olarak nitelendirilebilir.<sup>125</sup>

#### **3.6.4. Tersine Lojistik**

Tersine Lojistik; hammadde, yarı mamul, nihai ürün ve buna ilişkin bilgilerin tüketim noktasından kaynak noktasına doğru, değer kazanımı veya uygun şekilde yok edilmesini sağlamak amacıyla etkin akışını planlama, uygulama ve kontrol etme faaliyetleridir. Tersine Lojistik genel olarak, ürünlerin geri dönüşüm süreci olarak ifade edilebilir.

Tersine lojistik ile dağıtım planlaması açısından, kullanılmış ürünün son kullanıcıdan üreticiye doğru fiziksel hareketi devamında geri dönmüş ürünün üretici tarafından yeniden kullanılabilir ürün haline getirilmesi ve tekrar tüketiciye ulaştırılması sağlanmış olur.<sup>126</sup>

### **3.7. TİCARİ FAALİYETLERDE LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜN ÖNEMİ**

Ülkelerin ekonomik göstergeleri sürekli olarak değişim halindedir. Bunun başlıca nedenleri teknoloji küreselleşme krizler ve savaşlardır. Bu göstergeleri her zaman yukarda tutmak ülkeler arasında rekabeti de etkilemektedir. Bu rekabette birbirleriyle yarışan ülkeler dış ticaret ve ihracatta birbirlerine üstünlük kurmak için adeta savaş halindedir. Dış ticaretin istenilen düzeyde olması ve sürekli olarak artması ülkelerin ürettikleri ürünlerinin katma değerine ve pazardaki paylarına bağlıdır. Bu nedenle dış ticaretteki savaşlar lojistiğin önemini artırmıştır. Ülkeler ürettikleri politikalarda, lojistik faaliyetlere ayrı bir pencereden bakmaya ve lojistiğin entegre süreçlerini her konuda ön planda tutmalarını zorunlu hale getirmiştir.

Taşımacılık kavramının ortaya çıkardığı Lojistik kavramı, ürünün ilk safhasından başlayarak son safhasına kadar bütün işlemlerin planlı, verimli ve günün şartlarına hızlı cevap vermesidir. Lojistik faaliyetleri ülkelerin dış ticaret işlemlerinde alan taraf ve satan taraf arasında tam teşekküllü bilgi ve uyum süreçlerini birlikte karar almalarıyla sonuçlandırılır. Bu uyumun ortaya çıkardığı başarı ülkelerin ihracat ve ithalat göstergelerinde doğru orantılı olarak görülecektir.

---

<sup>125</sup> Çelebi, a.g.e., s. 16

<sup>126</sup> Çelebi, a.g.e., s. 18

Bu göstergeler ülkelerin gelişmişlik ve kalkınma düzeylerini göstermekle beraber ülkelerin dünya ticaretine nasıl yön verdiklerini de göstermektedir. Pozitif yönlü göstergeler ülkelerin sürekli gelişmesini, ekonomik yapılaşmasının hızlanmasını, refah seviyelerinin artmasını ve ülkeler arası kültür seviyesini de aynı doğrultuda artırmaktadır. Bu göstergelerin değişim ve kalite standartlarının armasında en önemli faaliyetlerinden biriside lojistikdir. Son yıllarda ekonomik faaliyetlerin çeşitlenmesi ve artmasıyla beraber dış ticaret işlemlerinin daha karmaşık hale gelmesi lojistik faaliyetlerin önem derecesini artırmıştır. Bu doğrultuda ticari faaliyetlerin sürdürülebilir, iç ve dış ekonomik göstergelerin sürekli pozitif yönde hareket etmesi için lojistik faaliyetler desteklenmeli ve geliştirilmelidir.

Lojistik, ticari faaliyetler içerisinde yer edindiği konum, ülkelerin ekonomi ve ticaret hacimlerine birçok açıdan katkı sağlamaktadır. Diğer yandan sağladığı bu katkı birçok sektöre katkı sağlar ki bu da lojistik faaliyetlerin sektörler arasında geçiş işlemlerini etkilediğini de göstermektedir. Lojistik faaliyetleri ülkelerin ve firmaların gelişmesine olumlu katkılar ve rekabet gücünü artırmaktadır. Ülkeler ve firmalar üretimden satış sonrası işlemlere kadar lojistik döngüye önem vermesi gerekmektedir. Bu lojistik döngüye ülkelerin ve firmaların verdiği önem derecesine göre maliyetlerde azalmalar, verimlilikte artmalar, kalitede ve müşteri memnuniyetinde öngörülebilir artışlar görülecektir. Bu artışlarla beraber ülkeler ve firmalar küresel pazarlarda söz sahibi olmasını da beraberinde getirecektir.

### **3.8. TÜRKİYE'DE LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜN ÖNEMİ**

Türkiye de lojistik faaliyetlerin önemine gelince ortaya konulan gelecek hedeflerine ulaşması için teknoloji ve lojistik yatırımlara daha da öncelik vermesi gerekmektedir. Bu bağlamda Türkiye'nin 100. yılında ortaya koyduğu 500 milyar dolarlık ihracat hedefine ulaşması için lojistik sektörüne olan ihtiyacın önemi de artmıştır. Son yıllarda lojistik sektörü Türkiye ekonomisinin de önemli bir yer edinmiş ve öncü sektörlerden biri olmuştur. Özellikle doğalgaz boru hatları ile kıtalar arası lojistik faaliyetler içerisine giren Türkiye son 10 yıl içerisinde büyük yol kat etmiş, Asya ile Avrupa arasında köprü görevini üstlenmiştir. Aynı zamanda havayolu yatırımları ile lojistik sektöründe uluslararası ticari geçişlerde söz sahibi olmaya başlamıştır. Türkiye de turizm sektöründen sonra potansiyeli en çok artan sektör lojistik sektördür. Türkiye de Lojistik sektöründeki büyüme hızı, gelecek hedeflere daha sağlam ve hızlı ulaşmasını yardımcı olacaktır.

### 3.9.TÜRKİYE'DE LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ

Türkiye de hızla gelişen lojistik sektörü, teknolojinin etkisiyle kendi içinde büyümeye başlamış bu büyümeyi Türkiye'nin ekonomik politikalarına da yansıtmıştır. Türkiye de lojistik faaliyetlerin sürekli artması bu sektörü öncü sektörler arasına sokmuştur. Lojistik faaliyetlerin alt yapısı sağlam olan ülkeler ticari faaliyetlerde daha etkili ve verimli olduğu görülmektedir. Bu faaliyetler içerisinde taşımacılık, paketleme depolama, gümrükleme ve tüketiciye uzayan süreci dünya genelinde artmaya başlamıştır. Türkiye de artan bu lojistik faaliyet süreçleri ekonomiye katkı sağlamakta ve ticaretin artmasına yardımcı olmaktadır. Türkiye'nin ortaya koyduğu lojistik hedefler birçok sektörün ekonomiye katkısını da hızlandırmıştır.

Türkiye'nin lojistik sektörüne ilişkin en önemli hedefi, ekonomik büyüme hızına paralel olarak lojistik sektörünün gelişmiş ülkelerde olduğu gibi GSMH'den alacağı payın artırılması ve Lojistik Performans Endeksi'nde ilk 15 ülke arasına girilmesidir. Bu bağlamda, Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda da "Türkiye'nin lojistikte bölgesel bir güç olması sağlanarak; lojistik maliyetinin düşürülmesi, ticaretin geliştirilmesi ve rekabet gücünün artırılması" temel amaç olarak belirtilmiştir.<sup>127</sup>

Türk lojistik sektöründe 3 bin firma faaliyet sürdürmektedir. Son dönemde ABD, Avrupa ve Türkiye'nin yakın coğrafi bölgelerinde yapılan yatırımlar ile küresel pazarlarda etkili olan birçok Türk lojistik firması bulunmaktadır. Sektörün GSYH içindeki payı yüzde 15 seviyelerinde olup, kamu yatırımları içindeki oranı yüzde 46'dır.<sup>128</sup>

Özellikle uluslararası taşımacılıkta koridor, ülkelerin konumları, uluslararası politikalarındaki etkinlikleri, sundukları hizmet kalitesi, altyapı ve işletmecilik, taşıma maliyetlerinde rekabet avantajı ve lojistik olanaklar çerçevesinde oluşturulmaktadır. Bu anlamda Türkiye, Güneydoğu Avrupa ulaşım koridorları ucunda yer almaktadır ve limanları, demiryolları, karayolları ve havaalanları ile bu koridora entegre olabileme şansına sahiptir.<sup>129</sup>

<sup>127</sup>Kalkınma Bakanlığı, **Onuncu Kalkınma Planı** <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Onuncu-Kalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-2014-2018.pdf> (Erişim Tarihi 10.03.2020)

<sup>128</sup> Kalkınma Bakanlığı, **Onuncu Kalkınma Planı** <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Onuncu-Kalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-2014-2018.pdf> (Erişim Tarihi 10.03.2020)

<sup>129</sup> Türkiye'de lojistik sektörünün gelişimi , <https://kargolinlojistik.com/turkiyede-lojistik-sektorunun-gelisimi/> (Erişim Tarihi 10.03.2020)

Son yıllarda ticaret alanındaki maliyetlerin ülkeler ve firmalar arasında birbirine yakın düzeyde olması ve fiyat politikalarının da tek başına yeterli olmadığı uluslararası ticarete rekabet etmek için, lojistik faaliyetlerin ve lojistik politikaların önemi artmıştır. Geçmişten gününüze kadar lojistik sektöründe ki değişimlere ayak uyduran ülkeler ve firmalar uluslararası ticaretteki hacimden daha fazla pay almaktadır. Lojistik sektörüne hızlı uyum sağlayan ülkeler ve firmalar rakiplerine fark atmaya başlamış ve küreselleşme sürecini önde götürmektedir. Türkiye de bu süreci yakından takip etmekte ve değişimlere hızlı ayak uydurmaya çalışmaktadır. Ortaya koyduğu yatırımlar, İstanbul Havalimanı başta olmak üzere bunun göstergelerindedir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE HİLE RİSKİ YÖNETİMİ VE İÇ KONTROL SİSTEMİ

#### 4.1. SATIN ALMA İŞLEMİ HİLELERİNİ ÖNLEMeye İLİŞKİN ETKİN İÇ KONTROL YAPISI

Satın alma fonksiyonunu daha geniş boyutta; "işletmelerin mal ve hizmet temininde; anlaşma, iş birliği ve tedarikçilerle görüşmeler yapma, gelen teklifleri tetkik etme ve değerlendirme, sorunları giderme, her bir sürecin satın alma kaydının tutulması gibi birçok faaliyeti kapsayan bir işletme fonksiyonu olarak da tanımlayabiliriz.

Görüldüğü üzere satın alma fonksiyonunu; mal veya hizmet temini olarak tek bir çerçevede ele almanın yerinde olmayacağı, bunun yanı sıra zincirleme satın alma işlemlerinin düzenli olarak yerine getirilmesi ve bu işlemlerin sonucunda, işletmeye fayda sağlanması amaçlarını yerine getiren bir işlev olarak değerlendirebiliriz.

İşletmelerde, satın alma ile ilgili işlemler, işletmelerin çalışma alanlarına göre değişiklik gösterebilmektedir. İşletmenin, ticaret işletmesi, üretim işletmesi (sanayi işletmesi) veya hizmet işletmesi olması, satın almaya konu olan işlemlerinin farklılığını oluşturur.

İşletmelerde satın almaya konu olan işlemleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Ticari Mal Alımı
- İlk Madde ve Malzeme Alımı
- Duran Varlık Alımı
- Pazarlama ve Satış için mal hizmet alımı
- Yönetim Faaliyetleri için mal hizmet alımı
- Araştırma Faaliyetleri için mal ve hizmet alımı
- İş Gücü Alımları (Dışarıdan Personel Temini)



Yukarıda bahsi geçen satın almalardan; pazarlama ve yönetim faaliyetleri ile satış faaliyetleri neredeyse bütün işletmelerin satın alma faaliyetleri içerisinde bulunurlar. Diğer satın alma işlemleri ise gerek işletmenin türü, gerekse işletmenin bulunduğu sektörel durumuna göre değişebilmektedir.<sup>130</sup>

Satın alma süreci ile ilgili verilen kısa bilgilerden sonra bu faaliyetler içerisinde gerçekleşen veya gerçekleşmesi mümkün olan hile eylemleri kısaca örneklendirilecek ve bu hilelere önlemede işletmenin vereceği cevabın etkin iç kontrol sistemiyle nasıl olması gerektiği anlatılacaktır.

Lojistik sektörü de diğer sektörler gibi satın alma süreçlerinde hilelere karşı iç kontrol sistemlerini günün teknolojik yapısına uygun olarak dizayn etmesi gerekir. Satın alma süreçleri lojistik sektörlerinde diğer sektörlerle göre daha kapsamlıdır. Lojistik sektöründe gümrükleme uluslararası ticaretin yoğun olması, satın alma süreçlerini daha kapsayıcı ele almasını zorunlu kılmaktadır. Bu doğrultuda aşağıda karşılaşılabilecek hilelere karşı planlama ve koordinasyonla beraber iç kontrol sistemi etkin kullanılmalıdır.

#### **4.1.1. Sahte İşletme İle Yapılan Fatura Hileleri**

Sahte işletme denildiği zaman akla ilk olarak varlığı olmayan bir işletme gelse de aslında bu görüş yanlış ve eksiktir. Sahte işletme, varlığı diğer işletmeler gibi olan ancak farklı amaçlar için kurulmuş hayali işletmelerdir.

Hilekar kişilerce, kuruluş işlemleri ve belgeleri(işletme adresi, işletme adı, ortak bilgileri, payları, telefon numaraları vb.) hazır hale getirilip devlet kurumlarınca yapılan tescil ile aslında faaliyette bulunmasa da fiziken var olan bir işletme kurulmuş olur. Sahte işletmeler; fatura hilesi yapma, vergi kaçırma, iflas hilesi, piyasa manipülasyonu, kara para aklama gibi amaçlarla kurulmuştur. Sahte işletme ile yapılan fatura hilesi süreci kısaca şu şekilde yürütülür;

İşletme çalışanı ve yardımcı hilekarlarla kurulmuş olan sahte işletme, mağdur işletmeye düzenlemiş olduğu faturayı gönderir. Burada iki durum söz konusu olabilir. Birincisi; sahte işletmeden gönderilen faturaya ilişkin herhangi bir alım söz konusu

---

<sup>130</sup> Uğur Çetin, **Satın Alma ve Ödeme Döngüsü Hileleri ve Ortaya Çıkarılması**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015, s.5 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

olmamıştır. İkincisinde ise alım söz konusudur, ancak piyasa fiyatı üzerinden fiyatlama yapılarak fatura şişirilmiştir.

Fatura geldikten sonra hilekar tek onaylama yetkisine sahip ise direkt onaylar ancak başka bir çalışanın da onaylaması gerekiyorsa, bu durumda faturanın onaylatılması çalışılır veya sahte imza atarak işini kolaylaştırmış olur. Onay elektronik ortamda yapılıyor ise yetkisiz girişlerle bu durumu çözebilir. Hile eyleminin en zor aşamasını bitiren çalışan, ödeme emrini hazırlayarak ilgili bölüme göndererek daha önce sisteme tanımlanmış olan hesap bilgilerine ödemenin yapılmasını sağlayabilir.<sup>131</sup>

Bu tür hile planının çalışması imkansız gibi görünsede, merkezi bir satın alma birimi olmayan ve dağınık süreçlere sahip işletmelerde, (özellikle teslimat, fatura ve ödeme sırasındaki siparişleri doğrulamak için tasarlanmış bir satın alma yazılımı bulunmayan) kolayca başarılabilir.

Bu sorun diğer tüm sektörler için aynı neticeleri doğursa da lojistik sektörü için daha fazla sorun teşkil etmektedir. Lojistik sektörü dinamik sektör olmasından dolayı üretilecek faturalardaki malların cinsleri değiştirilerek uyuşturucu ticareti, satılması yasak olan her türlü mal faturada gösterilebilir.

Sahte işletme ile yapılan faturaları etkin bir iç kontrol sistemi ile en az hasarla atlatmayı sağlamak için, firmaların üst yönetiminde söz sahibi olan kişilerin iç kontrol sistemlerine müdahale etmemesi gerekir.

#### **4.1.2. Benzer İşletme Adına Sahte Fatura Düzenleme**

Bu tür hile olayında ise hilekar kurmuş olduğu sahte işletmenin ünvanını işletmeye mal veya hizmet satan bir başka müşterinin ünvanına benzetmektedir. Bu türde hilekarın işi daha da kolaylaşmış olacaktır. Çünkü işletmede bilinen bir müşteri üzerinden onun belgelerine benzer belgeler düzenleyerek operasyonları yürütmek daha az dikkati çekecektir. Birçok sahte işletme hilesinde mal alımından daha çok hizmet alımına yönelik operasyonlar her zaman hilenin ortaya çıkmasını zorlaştırmaktadır. Çünkü fiziki bir mal alımı yapılan bir stok sayımında direkt ortaya çıkabilecek ancak hizmet alımı sayılması mümkün olmaması nedeniyle daha kolay

---

<sup>131</sup> Çetin, a.g.e., s.35

yapılabilecektir. Hilekarlar da bu durumu bildiği için bu tarz hileleri daha çok “Danışmanlık Hizmetleri” gibi hizmetin verilir verilmediğinin daha zor ortaya çıkabileceği alanlarda yoğunlaştırmaktadır.<sup>132</sup>

Bilgisayar tabanlı veri akışı sağlayan firmalar günümüzde daha az sorunla karşılaşmaktadır. Benzer işletme ile yapılan hilelere karşı lojistik sektöründe de bilgisayar tabanlı verilerin hazırlanması ve bu verileri hazırlayan kişilerin iç kontrol yapısının getirdiği kurallara uymasını sağlamak, bu hile türünün yaratacağı zararı en aza indirebilir.

#### 4.1.3. Rüşvet Alma

Rüşvet hilelerinin yapılma durumuna geçmeden önce rüşvet kavramı Türk Dil Kurumunda nasıl tanımlandığını görelim;

Türk Dil Kurumuna göre; “yaptırılmak istenen bir işte yasa dışı kolaylık ve çabukluk sağlanması için bir kimseye mal veya para olarak sağlanan çıkar” olarak tanımlanır.<sup>133</sup>

Rüşveti satın alma işlemleri olarak ele alırsak, işletme çalışanına müşteri işletmeden yapılan çıkar sağlama amaçlı gizli olarak yapılan ödemelerdir. İlk bakışta bu hile türünün işletmeye bir zararı yok gibi görünebilir. Çünkü çalışan işletmesinde bir şey çalmamakta sadece kendine yarar sağlamaktadır. Ancak detayına inildiğinde çalışan direkt işletmeden çalmasa da işletmenin ihtiyacı olmayan mal veya hizmeti olarak, satın alınan mal veya hizmeti eksik olarak, satın alınan mal veya hizmeti fazla olarak alt metninde işletmeye zarar vermektedir.<sup>134</sup>

Coenen’e göre ise satıcı işletmenin, işletme personeline rüşvet talep etmesinin muhtelif nedenleri şu şekilde sıralanmıştır.<sup>135</sup>

- İşletmenin ihtiyacı olmaksızın mal ve hizmet satabilmek,
- İşletmeye tutarsal olarak daha yüksek mal satımı yapabilmek,

---

<sup>132</sup>Bozkurt, a.g.e., s.218

<sup>133</sup>TDK “Rüşvet Alma” [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) (Erişim Tarihi: 15.03.2020)

<sup>134</sup> Bozkurt, a.g.e., s.41

<sup>135</sup> Tracy Coenen, **Essentials of Corporate Fraud**, John Wiley&Sons, Inc., New York, USA 2008, s. 74

- İşletmeye, daha düşük kaliteli malları satabilmek,
- İşletmeye, talep edilenden daha az teslimat yapabilmek,
- İşletmeye, talep edilen mal veya hizmeti hiç teslim etmemek veya ifa etmemek,

Lojistik sektöründe rüşvet alma unsurları lojistik sektöründeki firmalara ciddi zararlar verebilir. Mal kaçakçılığı ve uyuşturucu kaçakçılığın en yoğun yaşandığı sektör olan lojistik sektöründe firmalar ve çalışanlar daha çok para kazanma hırsına kapılabilir. Bu nedenle hem ülkeler hem firmalar rüşvet alma unsurlarını en aza indirmek için yasa ve caydırıcı cezalarla müdahalelerde bulunabilir. Bu yasa ve cezaları uygulama da yine etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması gerekir. Etkin bir iç kontrol sisteminin de rüşvet alma unsurları azaltılabilir.

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

Bu hile türünde çalışan kendisi için yapmış olduğu alımların faturalarını işletme adına düzenlemektedir. Çalışan bu hile türünü iki farklı yolla yapabilmektedir:

- Çalışan, kendi adına yaptığı harcamaları işletmenin kendi gideri olarak gösterip faturayı düzenletip ödemeyi yaptırabilir.
- Çalışan şahsi alımlarını işletmenin kredi hesaplarına yüklemektedir.

Burada kilit nokta satın almada onay yetkisinin hilekarda olmasıdır. Çoğu işletmenin iç kontrol sisteminde bu tür bir zayıflık bulunması nedeniyle hilekarın işinin kolaylaşmasını sağlamaktadır. Onayın sadece tek bir çalışana verilmediği durumlarda ise sahte belgeler ile işletmenin yapmış olduğu alımların içerisine eklenen kişisel alımlar olabileceği gibi sahte imzalarla da hile yolu açılabilir.

İşletme kaynaklarını kişisel alımlarda kullanmanın bir diğer yolu ise kredi kartı kullanımının sınırlandırılmamış olmasından kaynaklanmaktadır. İşletmelerde kredi kartları genellikle üst yöneticilere verildiğinden bu kişiler kontrol dışı bırakılması nedeniyle şahsi alım yapmaya oldukça elverişlidir. Örneğin üst yöneticiler ailesi ile yaptığı tatili kolayca kredi kartından ödeyebilecek konumdadırlar.<sup>136</sup>

---

<sup>136</sup> Bozkurt, a.g.e., s.240

Artan maliyetler nedeniyle geliri giderini karşılamayan işletmeler incelendiğinde satın alma sürecinin ve fatura kontrol sistemlerinin yetersizliği ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin faaliyetlerine verimli ve etkili bir şekilde devam edebilmeleri için yeterli seviyede kontrollere ihtiyaçları bulunmaktadır.<sup>137</sup>

Yukarıda belirtilen satın alma süreçleri göz önünde bulundurularak, aşağıda belirtilen noktalara etkin bir iç kontrol sistemi ilkeleri çerçevesinde şu şekilde empoze etmek gerekmektedir. Süreçler bazında kontroller şu şekilde olmalıdır:

**Satın Alma İsteği:** Bu aşamada öncelikle satın alma işlemleri için yetki verilen personel, satın alma ihtiyacını belirlemelidir. Satın alma isteği için oluşturularak bu fişte, alınacak malzeme veya ürünün nitelikleri, miktarı, teknik özellikleri belirtilmelidir. Ancak alınabilecek miktar veya tutar sınırlaması daha önceden koyulmalıdır. Satın alınacak malzemenin işletmeye gelmesi gereken zaman, satın alma istek fişinde belirtilmelidir. Satın alma fişi onaydan geçtikten sonra bir sureti düzenleyen tarafta kalacak şekilde satın alma bölümüne gönderilir. Oluşturulan satın alma istek fişleri çalışanın bir üst yöneticisi ve bütçe bölümü tarafında da kontrol edilmeli ve onaylanmalıdır. Belirli bir tutarın üzerindeki alımların başlayabilmesi için üst düzey yöneticilerin onayına sunulmalıdır.

**Siparişin Verilmesi:** Satın alma bölümü, gelen istek fişine göre piyasa araştırmaları yaparak uygun müşteriyi belirledikten sonra sipariş fişi düzenlemelidir. Sipariş fişinde gerekli yetkililerin onayının olup olmadığı ve numara sırasına göre oluşturulup oluşturulmadığı diğer bir personel tarafından kontrol edilmelidir. Satın alma isteği ile sipariş fişi, bu fişleri düzenleyen bir personel dışında başka bir gözle kontrol edilmelidir. Piyasa araştırmaları satın alma memuru ve satın alma yetkilisi aracılığıyla yapılmalı ve satın alınacak malzemeye ilişkin şartnameler hazırlanmalıdır. Piyasadaki satıcılardan teklif alma, kapalı zarf veya ihale usullerine göre fiyat araştırması ve kalite araştırması yapılmalıdır.<sup>138</sup>

---

<sup>137</sup> Ayşe Ertürk, **İşletmelerde Hata ve Hileyi Önlemede İç Kontrol Sisteminin Etkilliliği ve Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2010 s.94 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

<sup>138</sup> Celal Kepekçi, **Bağımsız Denetim** Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 2004, s.184

Satıcı işletmenin malı zamanında ve belirtilen kalitede teslim edip edemeyeceği araştırılmalı ve satıcı değerlendirme dosyaları tutulmalıdır. Sipariş fişi düzenlendiğinde;<sup>139</sup>

- Satıcıya,
- Talepte bulunan bölüme,
- Teslim alma bölümüne ve
- Muhasebeye otomatik bildirimler gitmelidir.

Mal veya Hizmetin Satın Alınması: Sipariş sonucunda işletmeye gelen malzeme yetkili kişilerce teslim alınmalıdır. Teslim alma işlemi satın alma veya muhasebe bölümü dışında bir birim tarafından yapılmalı ve gelen malzemenin teknik özellikleri ve miktarı kontrol edilmelidir. Bu kontrol sipariş fişi ile müşteri tarafından gönderilen irsaliyenin karşılaştırılması sonucu yapılmaktadır. Herhangi bir eksiklik veya fazlalıkta uygulanacak kurallar belirlenmeli, yetkilinin bu kurala göre hareket etmesi sağlanmalıdır. Koyulacak kurallar ile sipariş fişi olmadan gelen malzemelerin işletmeye sokulması engellenmelidir.

Satın Alma İşleminin Kaydedilmesi: "Alış faturalarıyla alakalı sipariş formları ve teslim alma raporları karşılaştırılmadan kayıt işlemi gerçekleştirilmemelidir. Bu durumda satın alma ile ilgili yevmiye kayıtları, alış faturaları ve diğer ilgili belgeler dayandırılmalıdır. Genel muhasebe bölümü, faturaları ve diğer ilgili belgeleri karşılaştırarak gerekli kayıtları atmalı stok muhasebesi birimi ise alış faturaları ve ilgili belgeleri inceleyerek stok kayıtlarını revize etmelidir".<sup>140</sup>

---

<sup>139</sup> Bozkurt, a.g.e., s.243

<sup>140</sup> Nadire Güneş, **İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Hileli Finansal Raporlamayı Önlemedeki Rolü: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012, s.56 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

## 4.2. ÖDEME İŞLEMLERİNDE YAPILAN HİLELERİ ÖNLEMeye İLİŞKİN ETKİN İÇ KONTROL YAPISI

Bir önceki bölümde satın alma işlemlerine yönelik hileler ve olması gereken iç kontrolleri belirtildi. Bu bölümde ise satın alma sürecinin devamı niteliğinde olan ödeme sürecinde yaşanabilecek hileler ve önlemeye yönelik iç kontrollerden bahsedilecektir. Her ne kadar satın alma sürecinin devamı niteliğinde olsa da bazı durumlarda ise satın almayla ilgili olmadan çalışanlar ödeme fonksiyonunu kullanarak haksız kazanç sağlamaktadırlar.

Ödeme hileleri üç ana başlık altında incelenmektedir. Bunlar;

- Çek Hileleri
- Banka Hesabı Hileleri
- Muhasebe Hesap Hileleri şeklinde gruplanabilir.

### 4.2.1. Çek Hileleri

İşletmeler faaliyetlerini yürütürken piyasa koşulları gereği çek kullanmaktadırlar. Piyasada oldukça fazla kullanılan çekler üzerinde gerek işletme çalışanları gerekse üçüncü kişilerce yapılan hilelerin maddi boyutları tam olarak bilinemese de Ernst&Young LLP araştırma şirketinin yapmış olduğu çalışmalara göre her sene 500 milyon çekte yolsuzluk yapılmaktadır.

Hileli ödeme türlerinden biri olan çek hilesinde çalışan;<sup>141</sup>

- İşletmedeki boşluktan yararlanarak kendi yararına çek hazırlamakta
  - Başkası için düzenlenmiş olan çeke el koyarak, kendi yararına kullanmaktadır.
- Çalışanlar bu iki durumu gerçekleştirmek için dört yöntem kullanabilmektedirler.
- Sahte çek düzenleme hileleri
  - Sahte ciro hileleri

---

<sup>141</sup> Hami Aydın, Tolga Ala, **İşletmelerde Yapılan Çek Hileleri: Ortaya Çıkarılması ve Önlenmesi** Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2018, s.87

- Alacaklıyı değiştirme hileleri
- Yetkili kişi tarafından gerçekleştirilen hileler

#### **4.2.1.1. Sahte ek Düzenleme Hileleri**

Sahte ek hilelerini diğer ek hilelerinden ayıran önemli özellik, çalışanın boş ek yaprağını ele geçirerek düzenlemesi ve yetkili kişinin imzasını atmasıdır. Bu hileyi gerçekleştirmek isteyen çalışanın aşağıdaki üç unsuru yapabiliyor olması gerekmektedir. Bu unsurlar;

- Boş bir ek yaprağına ulaşabilmek
- Yetkili kişinin imzasını taklit edebilmek
- Gerçekleştirilen hile eylemini gizleyebilecek bir konumda olmak

#### **4.2.1.2. Alacaklıyı veya Miktarı Değiştirme Hileleri**

Yetkili tarafından düzenlenmiş olan bir çekin çalışan tarafından ele geçirilmesiyle daha önceden yazılmış olan lehdar ve ek tutarı bilgileri değiştirebilmektedir. Her ne kadar hilekar tarafından başvurulan bir yöntem olsa da bu hile türünde risk oldukça fazladır. Çünkü ek üzerinde yazılı lehdar bilgisinin değiştirilmeye çalışılması kolay bir yöntem olmamakla birlikte anlaşılması mümkün bir yöntemdir. Bu durum çeki düzenleyen haricinde yapıldığında zor olmakla birlikte hile eylemi çeki düzenleyen tarafından yapılmak istenirse bu durum daha da kolaylaşacaktır.<sup>142</sup>

#### **4.2.1.3. Sahte Ciro Hileleri**

Bu hile türü sahte ek düzenleme hilesine benzemekte olup daha önceden düzenlenen bir çeki, işletme çalışanı ele geçirerek sahte ciro yoluyla haksız kazanç sağlamaktadır. Sahte ciro hilesinde hilekarın, çeki düzenlemesine ve imzalamasına

---

<sup>142</sup> Eric Thompson, **Check Fraud : A Guide to Avoiding Losses**, Check Fraud Working Group, 1999, s.2.



gerek yoktur. Hile eylemi çekin gerçek alacaklısı dışında başka birine ciro edilmesi aşamasında gerçekleşmektedir.<sup>143</sup>

#### **4.2.1.4. Yetkili Tarafından Gerçekleştirilen Hileler**

Diğer hile eylemlerinde hilekar çekin imzalanması noktasında problemler yaşamaktadır. Çünkü bu yetki kendisinde olmadığı için ya imzalanmış bir çek üzerinden hile yaparak ya da herhangi bir şekilde imzalatma yoluna giderek hileyi gerçekleştirmektedir. Ancak bu hile türünde imzalama yetkisi kendisinde olan hilekar için sorun, boş bir çek yaprağı bulmak ve işletme kayıtları içerisinde bunu gizlemektir.

Lojistik sektöründe çek hilelerine karşı alınacak önlemlerde, iç kontrol yapısının getirdiği sistemi uygulamak risk unsurunu indirecektir. Çek hilelerinde farklı metotların uygulanıyor olması bu hile riskini artırmaktadır. Bu riski kontrol altına almak için çek işlemleriyle uğraşan çalışanları belli periyotlarla değiştirmek ve çekleri banka yoluyla teyit ettirmek riski indirecektir.

#### **4.2.2. Banka Hileleri**

Günümüz şartlarında kötü niyetli işletme çalışanlarının başvurmuş olduğu bir başka hile türü ise banka aracılığıyla gerçekleştirilen ödeme hileleridir. Bu hile türünde çalışan işbirlikçisine veya kendi hesabına para transfer etmek suretiyle hile eylemini gerçekleştirmiş olur.

Hile unsurlarının ortaya çıkmasıyla birlikte banka işlemlerini gerçekleştiren çalışan için hile eylemi kaçınılmaz hale gelir. Banka işlemlerinin tek bir çalışan tarafından yürütülmesi fırsat unsurunu ortaya çıkaracaktır. Fırsat unsurunun ortaya çıkmasıyla birlikte baskı ve haklı gösterme unsurları da çok zaman almadan ortaya çıkacaktır.

Banka aracılığıyla yapılan ödeme hileleri genelde havale işlemleri üzerinden gerçekleşmektedir. Hilekar havaleyi işletmenin ticari faaliyette bulunduğu diğer işletmelere yapılmış gibi göstererek kendi yararına kullanmaktadır. Muhasebe sistemine kayıtlar aktarılırken banka ekstreleri üzerinden yapılması durumunda

---

<sup>143</sup> Bozkurt, a.g.e., s.274

hilekar ekstreleri değiştirerek hilenin üzerinin örtülmesini sağlayacaktır. Bu durumda muhasebe biriminin durumu fark edebilmesi yapılacak hesap mutabakatlarına kalacaktır.

#### 4.2.3. Muhasebe Hesap Hileleri

deme hilelerinin önemli aşamalarından biri olan kayıt süreci hilenin başarılı bir şekilde gerçekleşmiş olması için önemli kriterdir. Hile yapma planı olan çalışanlar yapacakları hilenin ortaya çıkması durumunu ve nasıl gizleyebileceklerini düşünmektedirler. Hileyi gizlemek isteyen çalışan muhasebe hesaplarında yapacağı değişikliklerle amacına ulaşmış olur. Muhasebe bölümünde çalışan hilekar, hileyi gizleyebilmek için kayıtları değiştirme veya fiktif hesaplar açma yoluna giderek yapmış olduğu hileye gerçekçilik kazandırmıştır. Satın alma işlemlerinin de bir parçası olan ödeme faaliyeti, genellikle cari hesaplarda yapılan değişikliklerle yapılmaktadır. Bu tür hile eylemlerine görevlerin ayrılığı ilkesine uygun hareket edilmediği için genellikle küçük ve orta büyüklükte ki işletmelerde rastanmaktadır.<sup>144</sup>

Oluşabilecek bu tür hilelerin önlenmesinde aşağıda bahsedilen i kontrollerle önlenebilmektedir.

İşletmede demelere ilişkin en önemli iç kontrol küçük demeler dışındaki tüm ödemelerin bankalar aracılığıyla veya ek üzerinden yürütülmesidir. deme işlemlerine ait hileleri kontrol altında tutabilmenin bir başka yolu ise; faturaların onaylanması, borçların kayıtlara aktarılması ve faturaların ödenmesi işlevlerinin birbirinden ayrı bir şekilde yürütülmesini sağlamaktır.<sup>145</sup>

Nakit demeler üzerinde etkin bir iç kontrol sisteminin işletilebilmesi için ödemelere ilişkin oluşan belgenin ilgili bölüme iletilmiş olması gereklidir. Bu belgeler üzerinde matematiksel doğruluk araştırıldıktan sonra, sadece onaylanmış demeler, ödeme işlemini gerçekleştirmeye yetkili personelce gerçekleştirilmelidir.

Nakit üzerinde etkisi olan diğer bir ödeme aracı ise çeklerdir. Çekler üzerinde etkin bir kontrolü sağlayabilmek için, hazırlama, onaylama ve çekin verileceği kişiye teslim etme sorumluluklarının farklı kişilerde toplanması gerekmektedir. Keşide edilen

---

<sup>144</sup> etin, a.g.e., 2015, s.87

<sup>145</sup> Güneş, a.g.e., s. 59

Çekler, imzalanmadan önce onay verecek yetkili tarafından, ödeme yapılmayı gerektirecek belge incelemesinden geçirilmelidir. ekleri onaylayacak kişi, kesinlikle boş eklere imza atmamalıdır. Mümkün olduğunca en az iki imza ile çeklerin keşide edileceği bir sistem geliştirilmelidir. deme işlemleri yapılıp, belgeler kayıtlayacak bölüme ulaştıktan sonra çok geçmeden kayıtlara işlenmelidir. demelerin eksiksiz bir biçimde kayıtlara geçmesini sağlamak için, çeklerde ve diğer ödemeyi kanıtlayıcı belgelerde sıra numarası bulunmalıdır. Gerçekleştirilen ödemelerle, kayıtlar belirli periyotlarla karşılaştırılmalıdır. Bu durumu destekleyecek nitelikte satıcılar ile mutabakatlar yapılarak, yardımcı hesaplarında kayıtlarının doğruluğunu sağlamak adına karşılaştırma çalışmaları yapılmalıdır.

Bankadan yapılan ödemelere ilişkin en önemli kontrol, ödeme emri verilen işlemin içeriğinin ve imzalarının kontrolüdür. deme emirlerinin tutarsal olarak büyüklüğü göz önünde tutularak imza yetkilendirmeleri organizasyon yapısına göre revize edilmelidir. Belirli periyotlarla alınacak banka ekstreleri ile işletmenin banka hesabı kayıtları karşılaştırılmalıdır.<sup>146</sup>

### **4.3. MAL VE HİZMET SATIşLARINDA YAPILAN HİLELERİ NLEMENE İLİşKİN ETKİN İ KONTROL YAPISI**

Bilinçli ve garantici bir hilekara, “işletmenin satış faaliyetleri esnasındaki parasını mı çalarsın, yoksa müşteri alacaklarından yaptığı tahsilatları mı çalarsın?” söyleminde bir soru sorulduğunda bu soruya yanıt olarak hiç düşünmeksizin “satış sırasında oluşan parayı alarım” şeklinde olacaktır. Bu durumun nedeni gayet açık ve ortadadır. Satışın yapıldığı esnada tahsili gerçekleşen paraya ulaşabilen bir çalışan, bu parayı çalarsa, o esnada hiçbir yerde satışla ilgili bir kayıt bulunmayacaktır.<sup>147</sup>

Mal ve hizmet satışları ile ilgili yapılabilecek hileleri üç başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar; sahte satışlar, satışların kayıtlara alınmaması, satışların olduğundan düşük gösterilmesi sıralanabilir.

---

<sup>146</sup> Osman Okuyan, **Nakit ve Nakit Benzerleri İle İlgili Muhasebe Hileleri ve Vaka Analizleri**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014 s.40 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>147</sup> Bozkurt, a.g.e., s.297

#### **4.3.1. Sahte (Kayıtsız) Satışlar**

Bu hile eyleminde hilekar işletmenin nakdini satışların kayıtlara alınmaması nedeniyle çalar. Kayıtlarda herhangi bir bilgi bulunmadığı için çözülebilmesi oldukça zordur. Burada çalışan işbirlikçisi üçüncü kişiye malı satar ancak satış işlemini kayıtlara almaz. Kayıtları yapmış gibi malı yükleyerek gönderen hilekar, bazen hediyeler alarak yarar sağlayacağı gibi bazen de elde edilen hasılatı ikiye bölüşerek çıkar sağlamaktadır.<sup>148</sup>

#### **4.3.2. Satışların Kayıtlara Alınmaması**

Satış elemanı müşteriye yapmış olduğu mal veya hizmet satışına ilişkin bedeli çalarak hile eylemini gerçekleştirir. Bu durumda yapılan satış kayıtlara geçirilmediğinden hiçbir ize rastlanmaz. Ancak sonuçta bir satış yapılmıştır ve bu satış hizmet satışı değilse işletmenin stoklarını etkileyecek fiziki envanter ile kaydi envanter bozulacaktır. Sayım sonuçlarında bu durum ortaya çıkacak ancak direkt olarak hile eylemi ile ilişkilendirmek mümkün olmayacaktır. Bu hileyi yapmanın muhtelif yolları bulunmaktadır. Özellikle perakende satış yapılan işletmelerde yapılan satışlar yazar kasaya kaydedilmeden çalınabilir. Bir diğer olası hile eylemi ise çalışanın işletmeyi mesai saatleri dışında açarak satış işlemi gerçekleştirmesidir. Bilhassa merkezi uzak yerlerde olan işletmelerde bu durumun görülme olasılığı oldukça fazladır.

#### **4.3.3. Satışların Olduğundan Düşük Gösterilmesi**

Hilekar, bazı durumlarda yapılan satış bedelinin tamamını çalmamakta veya çalamamaktadır. Bazen yapılan satış bedelinin bir kısmına el koyarak geriye kalan kısmın kayıtlara alınmasını sağlamaktadır. Kilit nokta hilekarın müşteriden alınacak tutarın tamamını alması ancak kayıtlara bunun bir kısmını aktarmasıdır. Örneğin; satışa ilişkin belgenin üzerinde değişiklikler yaparak satışı daha düşük bir değerde gösterebilir. Satışı olduğundan daha düşük göstermek isteyen çalışanın yapabileceği bir başka hileli işlem ise malı veya hizmeti müşteriye tam değerleriyle satması ancak muhasebeye iskontolu bir şekilde yansıtmasıdır.

---

<sup>148</sup> Bozkurt, a.g.e., s.298

Satış işlemlerinde etkin bir iç kontrol yapısında dikkat edilmesi gereken unsurlar aşağıda açıklanmıştır;

İşletmenin peşin olarak yapmış olduğu satışlarda etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı şu koşullara bağlıdır; satış yapan kişi ile tahsilatı yapan kişi ayrılarak bir çalışanın yaptığı işlem diğer çalışanla kontrol edilmelidir. Raporlanan satış alımlarının gün sonu toplamı ile tahsil edilen tutarın eşit olması gerekmektedir. Böylelikle tahsil edilen para toplamları ile yapılan satışlar karşılaştırılarak eşit olduğu teyitleşmelidir.

Kredi satışlarda ise süreç aşamaları; satış siparişinin hazırlanması, siparişin müşteriye gönderimi, müşterinin borçlandırılması, müşteriden bedelin tahsili şeklinde olmaktadır.<sup>149</sup>

Satış Siparişlerinin Hazırlanması: Müşteriden gelmiş olan bir satış siparişine istinaden satış departmanı ve kredi departmanınca değerlendirilip onaylandıktan sonra bir kopyası gönderimi gerçekleştirecek bölüme iletilerek siparişin gerçekleşmesi sağlanır. Hazırda bulunmayan ve üretim ihtiyacı olan siparişlerde ise üretim bölümünün de durumdan belge ile haberdar edilmesi gerekmektedir.<sup>150</sup>

Müşteriye Kredi Açma: Kredili olarak yapılan satışlarda onaylama yetkisi kredilendirme bölümü tarafından yapılmalıdır. Bu durumda müşteri daha önceden çalışılan bir müşteri ise geçmiş kredi limitlerine göre, yeni bir müşteri ise hakkında uygun bilgiler toplanarak kredi limiti belirlenir. Kredi limiti onaylama işlemi şüpheli ve değersiz alacaklar için oldukça önemli olduğu için yönetimin vermiş olduğu kredi yetkisinin dışına çıkılmamalıdır.<sup>151</sup>

Siparişin Gönderilmesi: Sipariş alma işleminden sorumlu çalışan dışındaki bir çalışan tarafından malın siparişe karşılaştırılması yapılmalıdır. Bu şekilde satış fişinde bulunan ile gönderimi sağlanacak siparişlerin miktar ve kalite özellikleri karşılaştırılarak müşteri siparişi ile gönderimin farklılığında oluşabilecek yolsuzluklar engellenmiş olur.<sup>152</sup>

Satış Faturasının Düzenlenmesi: Gerçekleştirilmiş olan her yüklemenin faturası düzenlenmiş olmalıdır. Bu nedenle müşteri sipariş formu, yükleme belgesi ve

---

<sup>149</sup> Ertürk, a.g.e.,s.97

<sup>150</sup> Bozkurt, a.g.e., s.254

<sup>151</sup> Kepekçi, a.g.e., s.172

<sup>152</sup> Ertürk, a.g.e., s. 98

fatura karşılaştırmaları bu üç belgeyi düzenleyenler dışında bir çalışan tarafından karşılaştırılmalıdır. Satış faturalarının düzenlenmesi daha önceden onaylanmış bir fiyat listesine istinaden yapılmalıdır. Bu amaçla faturalar ile fiyat listesi karşılaştırılarak faturalarda yer alan satışlar yeniden hesaplanmalıdır.

Satış İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi: Sipariş formu, yükleme belgesi ve satış faturası olmadan kayıt yapılmamalıdır. Kayıtlar bu üç aşamada aktif çalışan kişiler haricindeki bağımsız bir kişi tarafından yapılmalıdır. Ayrıca muavin hesaplar ile ana hesaplar belirli periyotlarla karşılaştırılarak kontrol edilmelidir. Belirli periyotlar ile kayıt işlemi yapan çalışan dışındaki bir çalışan tarafından müşteriler ile hesap mutabıkları yapılarak bakiyeler kontrol edilmelidir.

#### **4.4. PARA TAHSİLATLARINDA YAPILAN HİLELERİ ÖNLEMeye İLİŞKİN ETKİN İÇ KONTROL YAPISI**

İşletmede tahsilat işlemi yapmış olduğu satışlara istinaden gerçekleştirilen bir faaliyet olduğu için o bölümde anlatılan olası hile eylemleri bu bölüm için de geçerliliğini korumaktadır. Tahsilat yapıldıktan sonra veya yapıldığı esnada oluşabilecek hileleri önlemede iç kontrollerin yapısı aşağıda anlatıldığı şekilde olmalıdır;

Öncelikle tahsilatların hile ve yolsuzluktan çok kolay etkilenebilmeleri nedeniyle tahsilinin gerçekleştiği anda uygulanabilirliği alınacak iç kontrol önlemleri açısından çok önemlidir. Aksi halde geç kalınmış olabileceği gibi ortaya çıkarmak da zorlaşacaktır. Bu nedenle tahsilat işlemlerinde olması gereken iç kontrolleri şu şekilde sıralamak mümkündür.<sup>153</sup>

- Banka hesaplarının açılması veya kapatılması işlemleri yönetim kurulu veya finans yöneticisinde olmalıdır.
- Yazar kasa kullanımı peşin olarak yapılan satışlarda oldukça önemlidir. Ancak iyi bir iç kontrol gereği kasiyerin çalışmaları devamlı gözetim altında tutulmalıdır.
- Müşteriden alınan çek veya senetlerin ciro edilebilme yetkisi teslim alan kişiye verilmemelidir.

<sup>153</sup> Celal Kepekçi, **İç Kontrol Sistemi**, Türmob Tesmer Yayın No:6, Ankara,1994, s.65

- Günlük kasa sayımı yapılarak yazar kasa raporu ile karşılaştırması sağlanmalıdır.
- Tahsili gerçekleşen paraların her gün sonunda bankaya yatırılması gerekmektedir.
- Bankaya yatırılan para dekontu ile günlük kasa defteri veznedar dışındaki bir personel tarafından karşılaştırılmalıdır.
- Para, çek ve senetleri müşterilerden teslim alma ve elde tutma işlevleri ile kayıt işlevleri birbirinden ayrı personeller üzerinde yetkilendirilmelidir.

Bunların dışında görevlerin ayrılığı ilkesine istinaden tahsilat işlemlerini ile kayıt işlemlerinin birbirinden farklı personellerce yapılması hile eyleminin yaşanmasını önemli ölçüde azaltacaktır. Bu duruma istinaden var olması gereken kontrol faaliyetlerini şu şekilde sıralamak mümkündür.<sup>154</sup>

- Tahsilat gerçekleştiği gün kasa defterine kaydının yapılması gerekmektedir.
- Günlük kasa defteri tutarları ile yevmiye defteri kayıtları bu işlemleri gerçekleştirmeyen bir personelce karşılaştırılmalıdır.
- Tahsili gerçekleşerek müşteriden alınan para, çek veya senetler kasada saklanmalı, kasaya erişim yetkilendirilmelidir.
- İşletmenin en likit ve en riskli yapısı olan kasa hırsızlık ve yangından korunmalıdır.
- Müşterinin cari hesabına yapılacak kayıtlar veznedar ve satış tahsilatı yapanlar dışında bir personelce yapılmalıdır.

#### **4.5. STOK HİLELERİNİ ÖNLEMeye İLİŞKİN ETKİN İÇ KONTROL YAPISI Stok**

Geçmiş olduğumuz yıllar boyunca Amerika'da, iki düzineden fazla büyük perakende şirketi, envanter sahtekarlığı nedeniyle iflas başvurusunda bulunmak zorunda kaldı. Bunlar arasında Revco İlaç Mağazaları, Crazy Eddie Electronics, Leslie Fay Kadın Giyim ve Macy'in Mağazalar gibi karlı görünen mağazalar sayılabilir. Hepsi de envanter sahtekarlığından büyük ölçüde etkilendi. Bu yapı, çalışanlar

---

<sup>154</sup> Onur Baydarol, **İç Kontrol Sistemi Etkinliğinin Muhasebe Denetimindeki Önemi ve Kontrol Riskinin Belirlenmesi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.45 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

tarafından çalınmanın ve yönetim tarafından finansal tablo manipülasyonu yapmanın en yaygın alanlarından biridir.

Stok hilelerinin yapılma oranına baktığımızda, bu tür hilelerin büyük bir bölümünün çalışanlar tarafından yapıldığı görülse de; bir başka boyutu da yönetim tarafından yapılan stok hileleridir.

#### 4.5.1. Çalışanlar Tarafından Yapılan Stok Hileleri

Çalışan sayısının fazla olması, karışık muhasebe sistemleri ve yüksek tutarlı stoklardan oluşan işletme yapılarında stok hilelerinin önlenmesi oldukça zorlaşmaktadır. Bununla birlikte hileye elverişli stok tipi; küçük veya rahatça taşınabilen aynı zamanda değerli ve kolayca satılabilecek olanlardır. Çalışanlar tarafından en çok yapılan stok hileleri; stokların doğrudan çalınması, kusursuz stokların hurdaya çıkarılması ve satılması, yetkilendirilmemiş nakliyatlardır. Stok hilelerine ilişkin olası hileler şu şekilde sıralanmaktadır.<sup>155</sup>

- Stokların şahsi ihtiyaçlar için kullanılması veya satma amaçlı zimmete geçirilmesi,
- İşletmeye fiziki olarak gelmemiş olan bir malı gelmiş gibi göstermek,
- Malı bilerek olması gerekenden farklı bir depoya transfer ederek karışıklık sağlamak,
- Depoya alınan bir malın kayıtlara girişinin yapılmaması,
- Hurdaya ayrılmış olan stokların satış amaçlı çalınması,
- Stok sayımlarında var olmayan malları varmış gibi gösterilmesi veya depoda olan malların bazılarının stok listesine eklenmemesi,
- Gelen faturaları sisteme kaydedilmeden saklanması veya yok edilmesi,

Stok hilelerinde depo sorumlusunun yapmış olduğu hileler dışında yapılabilecek hileler ise muhasebe işlemleriyle yapılacak olanlardır. Depodan sorumlu kişinin muhasebe kaydı atabiliyor olması veya muhasebe kaydı atabilen bir çalışan ile anlaşması dolayısıyla da stok hilelerine başvurulabilir. Bu tarzda yapılabilecek hileler şu şekilde sıralanabilir;<sup>156</sup>

---

<sup>155</sup> Alper Çelik, **Stok Hileleri ve Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 81 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>156</sup> Çelik, a.g.e. s. 83



- Çalınan malların hurda niteliğinde kayıtlara alınması,
- Satın alınan stokların tutar, birim ve ölçülerinin bilerek yanlış girilmesi,
- Mükerrer kayıt oluşturmak,
- Kasıtlı bir şekilde hesap hatası yaparak, hesabın çalışma stiline uygun hareket etmemek,

Stok hilelerini önleyebilmek için iç kontrol yapısındaki en önemli unsur görevlerin ayrılığı ilkesinin çalışanlar üzerinde uygulanmasıdır. Stokları etkileyen süreçler tek bir çalışan tarafından yürütülmemeli farklı çalışanlar arasında uygun yetkilendirmeler yapılmalıdır. Aşağıda sayılan faaliyetler birbirinden farklı birim ve çalışanlar üzerinde toplanmalıdır.

- Stokların alımlarının yapılması
- Stoklara ait faturalar ve muhasebe kayıtları
- Stokların dağıtılması
- Hurda stok belirleme
- Hurda stok satışları ve bunların kayıt edilmesi
- Alımlara ilişkin ödemelerin yapılması

Ayrıca stok girişlerinden çıkışlarına her şey belgelere dayandırılmalıdır. Depodaki bütün stoklar fiziki olarak korunmalı, erişimler yetkilendirilerek kilit sistemleri kullanılarak erişimler engellenmelidir. Bunun dışında kamera sistemleri kurularak elektronik ortamda da kayıtların izlenmesi sağlanmalıdır.

#### **4.6. İNSAN KAYNAKLARI VE BORDROLAMA HİLELERİNİ ÖNLEMeye İLİŞKİN ETKİN İÇ KONTROL YAPISI**

Bordro sahtekarlığı tüm işletmelerin %27'sinde görülürken küçük işletmelerin ise neredeyse yarısında görülmektedir. Bir işletme büyüdükçe bordro karmaşıklıkları önemli ölçüde arttığından, bu noktada yöneticilerin daha dikkatli olmaları gerekmektedir.

İşletme sahipleri için en büyük ipuçlarından biri bordro departmanında çalışan hilekarın çok nadir belki de hiç yıllık izin kullanmaması ve işe devamlı herkesten önce gelmesi ve geç çıkmasıdır. Bu, başka hiç kimsenin işini yapmamasını ve suçunu bulamamasını sağlamak için atılmış olduğu klasik adımlardır. İşletmeler için dikkat edilmesi gereken üç ana bordro sahtekarlığı vardır.<sup>157</sup>

#### 4.6.1. Hayalet Çalışan Hileleri

Bu hile türünde ilk aşama, hayalet çalışanın işletmenin bordrosuna çeşitli faaliyetlerle dahil edilmesidir. Bu tarz hileler, genel olarak gerekli yetkilere sahip veya işletmenin bordro kayıtlarına ulaşabilen çalışanlar tarafından yapılmaktadır. Bu çalışanlar, işletmenin personel kayıtlarına yeni çalışan dahil edebilme imkanına sahiptir. Düzenlenmesi ve dolayısıyla tespit edilmesi zor hilelerden biri olan hayalet çalışan yaratma, potansiyel olarak hilekar için oldukça kazançlıdır. Hayalet çalışan, ya işletmede daha önce hiç çalışmamış biri ya da daha önce çalışıp ancak henüz işletmenin kayıtlarından silinmemiş ve ücret ödemesi yapılan bir hayali çalışandır.

Örneğin, işletmenin bordro bölümünde çalışan bir kişiye, işe yeni alınan kişileri kaydetme, bilgi ve belgeler üzerinde değişiklikler yapma ve ücret çeklerini dağıtma sorumlulukları verilmiştir. Bu tip çalışanın yöneticisinin yaptığı hata ise ona güvenerek, yapmış olduğu işlemlere dikkatsiz bir şekilde onay vermesidir. İşletmenin içerisinde görevlerin ayrılığı ilkesinin zayıf olması ve kontrol eksikliği çalışanı şanslı bir konuma sokmaktadır.<sup>158</sup>

Hayalet çalışan hilelerini önleyebilmek için işletmeler aşağıdaki kontrolleri uygulamaya koymalıdır. Bunlar;

- Personel işe alınması ve değişiklik yapılması faaliyetlerini yürüten personel ile bordro faaliyetlerini yürüten personeller birbirinden farklı olmalıdır.
- Maaş bordrosuna yeni eklenecek bir personel için bir üst yetkili kişiden onay alınmalıdır.

---

<sup>157</sup> Uğur Kırık, **Şirketlerde Hilenin Tespiti ve Önlenmesi**, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016, s.77 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>158</sup> Bozkurt, a.g.e., s.252

- Ücret dağıtılması işlevini yapanlar ile bordroyu düzenleyenler farklı kişiler olmalıdır.
- İşe alımlar sırasında çalışanlarla ilgili ayrıntılı bilgiler toplanmalıdır.
- Çalışılan zamanların belirlenmesi ve ücret bordrolarının hazırlanması işlevi ayrı bir birim tarafından yapılmalıdır.

#### **4.6.2. Sahte Çalışma Saatleri**

Bu tür hilelerde hayali çalışan yaratma güdüsü yerine gerçekten var olan çalışanlar üzerinden işletmeye kayıp yaşatılmaktadır. Saat başı ücret esaslı çalışan bir kişinin ücret hesaplaması çalışılan saatin saat başı ücret ile çarpılması ile bulunmaktadır. Bu tür hilelerde çalışanın çalışmış olduğu saat miktarı veya saat başına ücreti ile oynanarak ücretler şişirilmektedir. Ancak bu tür dolandırıcılık yalnızca çalışanlar tarafından kendi zaman çizelgelerinde işlenmez. Bir çalışan başka bir çalışanın zaman çizelgesinde yapacağı değişiklikler ile, her ikisi de iş birliği içinde sahte çalışma saatleri yaratmış olur. Sahte çalışma saatleri hilelerini önlemenin bir kaç etkili yolu vardır. Bunlar;<sup>159</sup>

- Zaman çizelgelerindeki sonradan yapılabilecek değişiklikleri engelleyebilmek için elektronik zaman çizelgeleri kullanılmalıdır.
- Fazla çalışma verileri muhakkak kontrolör aracılığıyla onaylanmalıdır.
- Bordronun hazırlanması, ödemelerin yapılması ve doğrulama işlevleri kesinlikle birbirinden ayrılmalıdır.
- Personel kartlarının doldurulmasında zaman çizelgesi kullanılıyorsa, kart basılma işlemleri kontrolör tarafından gözlenmelidir.
- Bordroda yer alan vergi ve sigorta bilgileri ile devlete verilen beyannameler belirli dönemlerde karşılaştırılmalıdır.

#### **4.6.3. Prim Hileleri**

Prim, çalışanlara yaptıkları iş sonucunda verilmesi taahhüt edilen genellikle bir orana bağlı ücret türüdür. Örneğin, bir satış elemanına yapmış olduğu satışların belirli

---

<sup>159</sup> Ertürk, a.g.e., s.106

bir oranınca verilen prim veya komisyon gibi. Bu gibi durumlarda hile, iki yolla yapılabilir. <sup>160</sup>

- Yapılmış olan satışların tutarında değişiklik yaparak şişirmek
- Prim oranını hileli bir şekilde arttırmak

Prim hilelerini önlemenin bir kaç etkili yolu vardır. Bunlar;

- Satış biriminde çalışan bir personelden bağımsız bir kişi tarafından primler kontrol edilmelidir.
- Çalışanın elde etmiş olduğu primler bağımsız bir kişi tarafından oran olarak kontrol edilmeli ve onaylanmalıdır.

---

<sup>160</sup> Kırık, a.g.e., s.81

## SONUÇ

Bu çalışmada hile risklerine karşı, iç kontrol sistemlerinin etkin olmasının lojistik sektörüne etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Son yıllarda e ticaret hizmetlerinin artması, ülkeler arası ticaret faaliyetlerinin sürekli dinamik olması lojistik sektörüne olan ihtiyacı daha da artırmıştır. Artan rekabet ortamı da lojistik sektörüne olan yatırımları da artırmıştır. Özellikle lojistik sektörüne artan taleplerden dolayı, lojistik sektörünün kendi içindeki kurumsal yapılanmaya daha çok önem vermesine neden olmuştur. Bu kurumsal yapılanma etkin ve verimli olması ve aynı zamanda risklere karşı önlemler alması için sağlıklı çalışan bir iç kontrol sistemini kurması zaruridir. İç kontrol sistemlerini bağımsız, yetkin ve günün şartlarına uygun kuran her sektör sürekliliğini artırmış ve artan rekabet ortamına ayak uydurmuştur.

Hileler sistematik dış ve iç etkenlerden oluşur. Hile, firma üst yönetimi ve firma personelinin, hizmet verdikleri sektörlerin her türlü kaynağını bilinçli olarak kendi menfaatleri doğrultusunda kullanmasıdır. Hileler günümüzün kurumsal yapılaşmalarında ahlaki ve etik değerler üzerinden ele alınmaktadır. Oysaki hileleri kurumsal firmalar, kurdukları sistemlerle en aza indirmeyi başarabilmektedir. Hileleri sadece etik değerler üzerinden tartışmak veya ele almak oluşabilecek sorunlara çözüm üretmediği gibi sorunlara bilimsel yönden ele almasını da zorlaştırmaktadır.

Lojistik sektöründe hile konusunu ele aldığımızda birçok departmanda yapılan hileler, lojistik firmalarının geleceğini ve ayakta durmasını zorlaştırmaktadır. Teknolojinin günümüzde sağladığı her türlü bilgi ve imkanı, iç kontrol sistemlerinde kullanmak, ortaya çıkacak her türlü hileye daha çabuk ulaşmasını sağlayabilir.

Lojistik sektöründe dağıtım ağının geniş olması hilelerin daha çok olmasına sebebiyet verdiği aşikardır. Bu nedenle işlem hacimlerinin artması hile riskinin de artacağı anlamına gelmektedir. Lojistik sektöründe gerçekleşen birçok hile türünü etkin bir iç kontrol sistemi ile baş edilebileceği görülmektedir. İç kontrol sistemlerini günün şartlarına uygun kuran her firma, hata ve hile oranlarını makul seviyelere indirmeyi başarmıştır. Her sektör gibi lojistik sektöründe de oluşabilecek her türlü riske ve hileye karşı önlem alması zaruridir. Aksi takdirde firmaların ayakta durması uzun sürmeyecektir.

Bütün sektörlerde hile riski unsurları bulunmaktadır. Bu nedenle iç kontrol sistemlerinin kurulması bütün sektörler tarafından oluşturulmalıdır. İç kontrol sistemlerinde bilime ve dünya standartlarına uyan firmalar, elde etmek istedikleri sonuca en makul seviyede ulaşabilmektedir. Bu çalışmada lojistik sektöründeki hile

çeşitleri ve türleri ele alınmış ve etkin bir iç kontrol sistemi ile bu hilelere nasıl önlemler alınabileceği hakkında yardımcı olmak hedeflenmiştir. Sistematik bir yapıya sahip olan hilelere karşı firmalar mutlaka caydırıcı cezalar ve devletler ile beraber yasalara uygun hareket etmelidir.

Firmalar üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmeli ve hile konusunun firmalar için sadece ekonomik yönden değil, firma imajı açısından da önemli olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Firma çalışanları hile konusunda bilinçlendirilmeli, İç kontrol sistemlerinin süreçlerine entegre edilmelidir. Firmalar devletlerin çıkardığı yasalara ilave olarak firma içi caydırıcı düzenlemeler yapmalıdır. Sadece lojistik sektörünün ele alındığı bu çalışmadaki hile kavramları, bütün sektörlerde olan sorunlar olup genel bir çerçeveye ile ele alınmıştır.

Aşağıdaki öneriler her işletmeye uygulanabilirliği söz konusudur.

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

Lojistik sektörü ve diğer tüm sektörlerin dikkat etmesi gereken hususlardır.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

ALAGÖZ Ali, **İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Önemi Ve Denetim Komiteleri İle İç Denetim Birimi İlişkisinin Hata Ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü**, Güncel İşletmecilik Konuları Tablet Kitabevi, Konya, 2008.

BOZKURT Nejat, İşletmelerin **Kara Deliği**, Alfa Yayıncılık. İstanbul, 2016.

BOZKURT Nejat, **Muhasebe Denetimi**, Alfa Yayıncılık. İstanbul, 1988.

BÜLBÜL Mehmet, Kamu İç Kontrol Sistemi ve Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum, Asil Baskı Ümit Ofset. Ankara, 2009.

ERKAN Mehmet, ELİTAŞ Cemal, BAYRAKLI H. Hüseyin, **Muhasebe ve Vergi Denetiminde Muhasebe Hata ve Hileleri**, Ekin Kitabevi Yayınları. Bursa, 2012.

DUMAN Ömer, **Muhasebe Denetimi ve Raporlama**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2008

KAVAL Hasan, Muhasebe **Denetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2008.

KEPEKÇİ Celal, Bağımsız **Denetim** Avcıol Basım Yayın İstanbul, 2004.

ÖZKUL F. Ulucan ve Özdemir Z. Almalı **İşletmelerde Hile Riski Yönetimi**, Beta Basım A.Ş. İstanbul, 2011.

TÜM Kayahan, Memiş M. Ünsal , **İç kontrol: Ulusal ve uluslararası düzenlemeler çerçevesinde bir değerlendirme** Karahan Kitabevi Adana, 2012.

YAMAK Oygur, **Üretim Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul: Sinerji Yayınları, 2001.

YURTSEVER Gürdoğan, **Bankacılığımızda iç kontrol** Türkiye Bankalar Birliği Graphis Matbaa, İstanbul, 2008

### MAKALELER

ACAR Durmuş, AKÇAKANAT Özen, **Devlet Üniversitelerinin Muhasebe Birimlerinin İç Kontrol Sistemine İlişkin Algı Düzeyleri İle Mevcut Uygulamalarının Karşılaştırılması**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2012,s. 6

AKBULUT Emre, **İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin İncelenmesi Ve Trakya Bölgesindeki Ayçiçek Yağı Sektöründe Bir Araştırma**, Electronic Journal of Vocational Colleges, 2012 S.176

AKÇAY Serkan, UYSAL Merve, Hastane **İşletmelerinde İç Denetim ve Hile Denetimi İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme**. Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi 52019 s.56-57

AKSOY Tamer, **Basel II ve İç Kontrol**. Ankara SMMM Odası Yayın no: 53. 2007, s. 175

AKIŞIK Orhan, **İç Kontrol Sistemi ve Bağımsız Denetim İçindeki Yeri**, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi sayı:14 s.91

AKYEL Recai, **Türkiye’de İç Kontrol Kavramı, Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi**, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2010 Sayı:1 s.3

ATMACA Metin, Muhasebe **Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi,2012 s.198

AYDIN Hami, ALA Tolga, **İşletmelerde Yapılan Çek Hileleri: Ortaya Çıkarılması ve Önlenmesi** Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2018 S.87

AZALTUN Murat, Otel İşletmelerinde İç Kontrol, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999, Yayın No:1075 s. 13-14

BAKKAL Hakan, KASIMOĞLU Alper, **İç Kontrol Sistemine Karşılaştırmalı Bir Bakış: COSO ve COCO Modeli**, Mevzuat Dergisi, 2012,Sayı 178, s. 1-14

COENEN Tracy , **Essentials of Corporate Fraud**, John Wiley&Sons, Inc., New York, USA

DEMİR Volkan, **Lojistik Faaliyetler ve Maliyetleri**, Mali Çözüm Dergisi, Sayı:74, 2006, s.17.

DABBAĞOĞLU Kadir, **İç Kontrol Sistemi**, Mali Çözüm Dergisi, 2007, s.110

DOĞAN Saime, **İç Kontrol Sistemi ve Özel Bir Hastanede Uygulaması**, Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2015, s.21



- DOYRANGÖL Cömert Nuran, İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi İSMMMO Mali Çözüm Dergisi, 2002, s.2
- ERGÜDEN Engin, Kontrol Özdeğerlemesi, Mali Çözüm Dergisi, 2009, s.47
- GÖNEN Seçkin, ERGÜN Ülkü, Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümünde İç kontrol Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir uygulama, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2008, s.188
- GÜNER M.Fatih, Kamu İdarelerinin Etkin Yönetiminde İç Kontrol Uygulamalarının Rolü, Maliye Dergisi, 2009, s.189
- HASANEFENDİOĞLU Bülent, UZEL Murat, COSO Alaaddin'in Sihirli Lambası mı? Tüm Yönleriyle COSO Bazlı İç Kontrol Sistemi, Mali Çözüm Dergisi, 2017 Sayı:141, s.212
- IRMAK Ramazan, Muhasebenin Genel Esasları, Muhasebe Hata ve Hileleri ile Bunların Tespit Yöntemleri ve Hesapların Denetimi, Vergi Denetmenleri Derneği Yayınevi, Ankara, s.44
- İBİŞ Cemal, ÇATIKKAŞ Özgür, İşletmelerde İç Kontrol Sistemine Genel Bakış. Sayıştay Dergisi 2012, s.102
- GÖNEN Seçkin, İç Kontrol Sisteminin Unsurlarından Kontrol Ortamının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Muhasebe ve Bilim Dünyası Dergisi, 2009, S.201
- HESS MF, JH Cottrell Jr JH ,Fraud risk management: A small business perspective, Business Horizons, 2016 s.13-18
- KARABINAR Selahattin, AKYEL Nermin, Hileler ve Muhasebe Denetimindeki Yeri, 1.Uluslararası Balkanlarda Tarih ve Kültür Kongresi, 10-16 Mayıs 2009, Kosova-Priştine, s. 691-704.
- KEPEKÇİ Celal, İç Kontrol Sistemi, Türmob Tesmer Yayın No:6, Ankara,1994 s.65
- KESKİN D.Anıl, Kamu ve özel sektör yönetiminde iç kontrol sistemi ve değerlendirmesi, Denetim Dergisi, 2009 s.16
- KILIÇASLAN Servet ve VARGÜN Hakan, Muhasebe Hata ve Hilelerinin Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Önemi Zonguldak İlindeki Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Sayıştay Dergisi 2019, 9-25 S.12

KİRACI Murat ,**Hile Riski Değerlemesinin ve Hileleri Bulmanın Denetimin Etkinliğindeki Rolü ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma** ,Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Ankara, 2005, s.103-126

KÖROĞLU Çağrı, UÇMA Tuğba, **İşletmelerdeki İç kontrol Sisteminin Etkinliği ve Dış Denetimdeki Önemi**, Mevzuat Dergisi 2006, Sayı 103

MENGİ Tarhan Banu, TÜRKMEN Yılmaz Sibel, **Yatırım Hileleri**, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 2013, s. 31 – 39

KARAHAN Murat, ÇOLAK Mustafa, **Hile Önleyici Olarak Sürekli Denetim Verimliliği**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi 2019 s.563-564

ÖMÜRBEK Vesile, ALTAY Özge Sevil, **Turizm İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin İncelenmesi ve Manavgat Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2011 s.382

ÖNDEŞ Turan, **KOBİ'lerde Verimliliği Arttırmak İçin İç Kontrol Sisteminin Kurulması ve Yürütülmesi ile İlgili Bazı İpucu Soruları**, Muhasebe ve Denetime Bakış, TÜRMOB Yayınları 2000 s.81

SALTIK Nihal, **İç Kontrol Standartları**, Bütçe Dünyası Dergisi 2010 s.10

SEVİM Adnan, Gül Mustafa, **Elektronik İşletmelerde (e-İşletmelerde) Satın Alma İşlemleri ve İç Kontrol İlişkisi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2012 s. 106

Singleton Tommie W. **Fraud Auditing and Forensic Accounting**, John Wiley&Sons, Inc. New Jersey, USA 200, s.29-31

TANÇ Ahmet, ÖZHAN Adil, **KOBİ'lerde İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi ve Kayseri'deki İmalat Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**, Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies 2015 s.131

THOMPSON Eric, **Check Fraud: A Guide to Avoiding Losses**, Check Fraud Working Group, 1999, s.2.

TESMER, Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali müşavirler Temel Eğitim Staj Merkezi Yayın No: 64 S.545

TİMUR Necdet, **Sanayi İşletmelerinde Lojistik Faaliyetlerin Organizasyonu**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları: 266, 1988, s.24.

TÜREDİ Selda, **İç Kontrol Sistemi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi**, Uluslararası Alanya İşletme Dergisi 2012 s.28

TÜREDİ Hasan, KOBAN Ahmet, COSO: **İç Kontrol Modelinde Risk Değerlendirme Faaliyetleri**, Öneri Dergisi 2016 s.159

TÜREDİ Hasan, KARAKAYA Gencay, İldem Mehmet, **Kurumsal Yönetim ve İç Denetim İlişkisi**. Sayıştay Dergisi, 2015 s.71

UZAY Şaban, **İşletmelerde iç kontrol sistemini incelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki denetim firmalarına Yönelik Bir Araştırma**, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları Ankara S. 6

UZUN Kamil Ali, **Kamu Yönetiminde İç kontrol ve iç Denetim Yaklaşımı**, Denetim Dergisi 2009 s. 61

UZUN Kemal Ali, YURTSEVER Gündoğan, Kriz Yönetiminde İç Denetim 'in Rolü İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları 2009 s. 489-511

YAVUZ Tanju Salih, **İç Kontrol Fonksiyonunun Bileşenleri: İç Kontrol Merkezi Teftiş 'ten (İç Denetimden) Farklı Bir Mekanizma mıdır?** , Bankacılar Dergisi, 2002 s.13

## **TEZLER**

BAYDAROL Onur, **İç Kontrol Sistemi Etkinliğinin Muhasebe Denetimindeki Önemi ve Kontrol Riskinin Belirlenmesi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007 s.45 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

BAYRAK Nurten, Adli **Muhasebecilik Mesleği Ve Türkiye'de Uygulanabilirliğinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma**, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2016, s.51 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

BAYRAKTAR Ahmet, Türkiye'de Muhasebe Hileleri Tarihi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Edirne, 2007. S. 20 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

ÇELİK Alper, **Stok Hileleri ve Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007 s. 81 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

ÇELEBİ Zengin Özge, Lojistik **Dış Kaynak Kullanımının İşletmelerin Rekabet Gücüne Etkisi**, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası lojistik ve lojistik Anabilim Dalı 2013 s13. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

ÇETİN Uğur, **Satın Alma ve Ödeme Döngüsü Hileleri ve Ortaya Çıkarılması**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015 s.5 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

ERTÜRK Ayşe, **İşletmelerde Hata ve Hileyi Önlemede İç Kontrol Sisteminin Etkililiği ve Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2010 s.94 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

GÜLDEM Beritan, **İhracatın Gelişmesinde Lojistiğin Önemi ve Tekstil Sektörüne Uygulanması**, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006, s.5.(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

GÜNEŞ Nadire, **İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Hileli Finansal Raporlamayı Önlemedeki Rolü: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2012 s.56 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

İDRİS Varıcı, **Muhasebe Hile Riski ve Denetçinin Sorumluluğu:Hile Riskinin Ölçülmesine Yönelik Bir uygulama**, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı 2011 s.45-47 (Yayımlanmış Doktora Tezi)

KAYMAK Can, **Muhasebede yapılan Hata ve Hilelerin Muhasebe ve Muhasebe Denetimi Yönünden Değerlendirilmesi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi 1996 s. 119 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

KIRIK Uğur, **Şirketlerde Hilenin Tespiti ve Önlenmesi**, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2016 s.77 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

KOCA Nurettin, Muhasebe **Denetiminde İç kontrolün Hata ve Hileleri Önlemedeki Rolü ve Bir Alan çalışması**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2010 S.52 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

OKAY Suat, **Muhasebe Hata ve Hilelerinin Meslek Etiği Açısından İrdelenmesi**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Karaman 2011 S. 80(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

OKUYAN Osman, **Nakit ve Nakit Benzerleri İle İlgili Muhasebe Hileleri ve Vaka Analizleri**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014 s.40 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

#### **İNTERNET KAYNAKLARI**

**ACFE**, <https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2018/> (Erişim Tarihi: 10.02.2020)

#### **ACFE**

[https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE\\_Website/Content/documents/2008-rtnn.pdf](https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/documents/2008-rtnn.pdf) (Erişim Tarihi: 10.02.2020)

**ACFE** <https://www.acfe.com/rtnn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf> (Erişim Tarihi: 15.02.2020)

**ACFE** <https://www.acfe.com/rtnn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf> (Erişim Tarihi: 15.02.2020)

**ACFE** <https://www.acfe.com/rtnn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf> (Erişim Tarihi: 20.03.2020)

**ACFE** [https://www.acfe.com/uploadedfiles/acfe\\_website/content/rtnn/2012-report-to-nations.pdf](https://www.acfe.com/uploadedfiles/acfe_website/content/rtnn/2012-report-to-nations.pdf) (Erişim Tarihi 10.03.2020)

Kalkınma Bakanlığı, **Onuncu Kalkınma Planı** <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Onuncu-Kalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-2014-2018.pdf> (Erişim Tarihi 10.03.2020)

Türkiye’de lojistik sektörünün gelişimi , <https://kargolinlojistik.com/turkiyede-lojistik-sektorunun-gelisimi/> (Erişim Tarihi 10.03.2020)

TDK “Rüşvet Alma” [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) (Erişim Tarihi: 15.03.2020)