



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Tolga ÜNAL

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN HİLELERİNE İLİŞKİN GENEL BİR
DEĞERLENDİRME: ANTALYA İLİ ÖRNEĞİ

İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2020



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Tolga ÜNAL

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN HİLELERİNE İLİŞKİN GENEL BİR
DEĞERLENDİRME: ANTALYA İLİ ÖRNEĞİ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Güler Ferhan ÜNAL UYAR

İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2020

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Tolga ÜNAL' ın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Eda ORUÇ ERDOĞAN

Üye (Danışmanı) : Dr. Öğr. Üyesi Güler Ferhan ÜNAL UYAR

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Özen AKÇAKANAT

Tez Başlığı: Otel İşletmelerinde Çalışan Hilelerine İlişkin Genel Bir Değerlendirme: Antalya İli Örneği
--

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 04/08/2020

Mezuniyet Tarihi : 03/09/2020

(İmza)
Prof. Dr. İhsan BULUT
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Otel İşletmelerinde Çalışan Hilelerine İlişkin Genel Bir Değerlendirme: Antalya İli Örneği” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

Tolga ÜNAL





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Tolga ÜNAL
Öğrenci Numarası	20175212019
Enstitü Ana Bilim Dalı	İşletme
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Programın Türü	(X) Tezli Yüksek Lisans () Doktora () Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Dr. Öğr. Üyesi Güler Ferhan ÜNAL UYAR
Tez Başlığı	Otel İşletmelerinde Çalışan Hilelerine İlişkin Genel Bir Değerlendirme: Antalya İli Örneği
Turnitin Ödev Numarası	1374846412

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 74 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 27/08/2020 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 11

alıntılar dahil % 12 'dir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

27/08/2020

(imza)
Dr. Öğr. Üyesi Güler Ferhan ÜNAL
UYAR

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ŞEKİLLER LİSTESİ	iii
TABLolar LİSTESİ	iv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii
ÖNSÖZ	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HİLE KAVRAMININ TANIMLANMASI VE ÖZELLİKLERİ

1.1. Hilenin Tanımı	2
1.2. Hilenin Özellikleri	4
1.3. Hile Yapanlar	4
1.3.1. Çalışan Hileleri	5
1.3.2. Yönetim Hileleri	6
1.3.3. Yatırım Hileleri	8
1.3.4. Satıcı Hileleri	9
1.3.5. Müşteri Hileleri	9
1.4. Hile Modelleri	10
1.4.1. Hile Üçgeni	10
1.4.1.1. Baskı Unsuru	11
1.4.1.2. Fırsat Unsuru	11
1.4.1.3. Haklı Gösterme Unsuru	12
1.4.2. Hile Küpü	13
1.4.3. Hile Elması (Karosu)	13
1.5. Hile Yapanların Genel Özellikleri	14
1.6. Hilenin Önlenmesi	15
1.6.1. İşletme Kültürünü Yerleştirmek	17
1.6.2. Hile Fırsatlarını Ortadan Kaldırmak	18
1.6.3. Denetim Komiteleri Oluşturmak	19

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN HİLELERİ

2.1. Çalışanların Yaptıkları Hileler	21
2.1.1. Doğrudan Nakit Hileleri	21
2.1.2. Hileli Ödemeler	22
2.1.2.1. Fatura Hileleri	22
2.1.2.2. Bordro Hileleri	23
2.1.2.3. Çek Hileleri	24
2.1.2.4. Gider Hileleri	25
2.1.3. Kayıt Öncesi Yapılan Hileler	25
2.1.3.1. Satışlara Yönelik	26

2.1.3.2. Alacaklara Yönelik	27
2.1.4. Stok ve Duran Varlık Hileleri	28
2.1.4.1. Varlıkların Kişisel Amaçlı Kullanımı	28
2.1.4.2. İşletme Stok ve Varlıklarının Çalınması	29

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ

3.1. Beş Yıldızlı Otellerin Tanımı	31
3.2. Beş Yıldızlı Otellerin Genel Özellikleri	33
3.3. Beş Yıldızlı Otellerdeki Hile Fırsatları	34
3.4. Beş Yıldızlı Otellerde Karşılaşılan Hileler	35
3.4.1. Gelir Hileleri	35
3.4.2. Satın Alma ve Stok Hileleri	36
3.4.3. Gider Hileleri	37
3.4.4. Bordro Hileleri	38
3.4.5. Varlıkların Çalınması Hilesi	39

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BEŞ YILDIZLI OTELLERDE UYGULAMA

4.1. Literatür Taraması	41
4.2. Uygulamanın Amacı	43
4.3. Uygulamanın Veri Toplama Yöntemi	43
4.4. Uygulamanın Evreni, Örneklemi ve Kısıtı	44
4.5. Uygulamanın Bulguları	45
4.5.1. Güvenilirlik Analizi Bulguları	45
4.5.2. Frekans Analizi Bulguları	46

SONUÇ VE ÖNERİLER	59
--------------------------------	-----------

KAYNAKÇA	62
-----------------------	-----------

EK 1: ANKET FORMU	69
--------------------------------	-----------

ÖZGEÇMİŞ	74
-----------------------	-----------

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Hile Üçgeni	11
Şekil 1.2 Hile Elması.....	14
Şekil 4.1 Yöneticilerin Cinsiyetlere Göre Dağılımı	46
Şekil 4.2 Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	47
Şekil 4.3 Yöneticilerin Toplam Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı.....	48
Şekil 4.4 Yöneticilerin Bulunduğu Otelde Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı.....	49



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Hile Grupları	5
Tablo 1.2 Çalışanlar Tarafından Yapılan Hile Türleri	6
Tablo 1.3 Yöneticiler Tarafından Yapılan Hile Türleri.....	7
Tablo 1.4 Satıcılar Tarafından Yapılan Hile Türleri	9
Tablo 1.5 Müşteriler Tarafından Yapılan Hile Türleri	10
Tablo 4.1 İşletmelerde Hata ve Hileler Hakkında Araştırmalar	41
Tablo 4.2 Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel Sayıları	44
Tablo 4.3 Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi Sonuçları	45
Tablo 4.4 Yöneticilerin Oteldeki Görevleri.....	50
Tablo 4.5 Çalışanların Hile Yapma Nedenleri	51
Tablo 4.6 Yöneticilerin Hile ile Karşılaşma Durumu	52
Tablo 4.7 Hile ile Karşılaşan Departman Yöneticileri	53
Tablo 4.8 Yöneticilerin Hile ile Karşılaşma Sayısı	54
Tablo 4.9 Yöneticilerin En Sık Karşılaştığı Hile Türleri	54
Tablo 4.10 Çalışanların Yaptığı Hilelerin Ortaya Çıkarılma Biçimi	55
Tablo 4.11 Yöneticilerin Hile ile En Çok Karşılaştığı Departmanlar	56
Tablo 4.12 Çalışanların Hile Eylemi Yakalandıktan Sonra Yapılan İşlem.....	56
Tablo 4.13 İşletmelerim Alması Gereken Önlemler	57
Tablo 4.14 Yöneticilerin Eklemek İstedikleri Görüşler	58

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ACFE	: Association of Certified Fraud Examiners
BDS	: Bağımsız Denetim Standartları
BIST	: Borsa İstanbul A.Ş.
CIMA	: Chartered Institute of Management Accounts
DTO	: Dünya Turizm Örgütü
KAP	: Kamuoyu Aydınlatma Platformu
KGK	: Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu
IH&RA	: International Hotel & Restaurant Association
PwC	: Pricewaterhousecoopers
SMMM	: Serbest Muhasebeci Mali Müşavir
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TDK	: Türk Dil Kurumu
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
Vb.	: Ve benzeri
Vd.	: Ve diğerleri
VUK	: Vergi Usul Kanunu
YMM	: Yeminli Mali Müşavir

ÖZET

Globalleşen ve gelişen dünyada işletmelerde gerçekleşen hileli eylemler, işletmeleri büyük zarara uğratmaktadır. Oluşan bu zararlar ise, şirketlerin iflas etmesine neden olmakta veya şirketlere duyulan güvende büyük düşüşe sebep olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların (varsa) yaptığı hileleri tespit etmek ve yapılan hilelerin önlenmesi için ne gibi önlemler alınması gerektiği üzerinde durmaktır. Yapılan araştırmanın bulgularının hem literatüre hem de otel işletmelerine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bu amaç doğrultusunda T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'na kayıtlı olan, Antalya ilinde beş yıldızlı otel statüsünde bulunan işletme yöneticilerine yönelik ankete dayalı bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen veriler, SPSS İstatistik Paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Anketin sonuçlarının değerlendirilmesi ile beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların hileye başvurup başvurmadığı, başvurduysa bu hilelerin nedenleri, hangi departmanda daha çok hile eylemi yapılabileceği ve hilelerin önlenmesi için ne gibi önlemler alınabileceği ile ilgili ortaya çıkan sonuçlar analiz edilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hile Tespiti, Çalışan Hileleri, Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri.

SUMMARY

A GENERAL EVALUATION REGARDING EMPLOYEE FRAUD IN HOTEL BUSINESSES: THE CASE OF ANTALYA

Mistakes and fraud actions that happen to businesses in the globalizing and developing world cause great damage to businesses. These losses cause companies to go bankrupt or to a great decrease in reliability value. The purpose of this study is to focus on what measures should be taken to detect and prevent the frauds made by the employees of the Five Stars Hotel businesses. It is thought that the research findings can contribute to both the literature and hotel businesses.

In line with this purpose, a survey based research was conducted for business executives who have the status of Five Star Hotel in Antalya province registered in the Ministry of Culture and Tourism. The data obtained were analyzed through the SPSS Statistical package program. With the evaluation of the results of the questionnaire, the results about the reasons why the employees at the Five Star Hotel businesses resort to fraud, in which department more fraud action can be used and what kind of preventing fraud.

Key Words: Fraud Detection, Employee Frauds, Five Star Hotel Business.

ÖNSÖZ

Bu çalışma ile amaçlanan çalışanların yaptığı hileleri tespit etmek ve uygulamada beş yıldızlı otellerin üst yönetimine sunulan anketler ile çalışanların hileye başvurma sebepleri ve hilenin önlenmesi için alınması gereken önlemleri tespit etmektir. Bu çerçevede öncelikle hile kavramının tanımı ve genel özellikleri ele alınmış ardından çalışanların yaptığı hileler ve nedenleri incelenmiş sonrasında beş yıldızlı otellerin genel özellikleri tanımlanmış son olarak ise Antalya ilindeki beş yıldızlı otellerde yapılan anket yardımı ile bu durumun sonuçları açıklanmaya çalışılmıştır.

Tez çalışması süresinde bana her türlü desteği sağlayan ve önerileriyle yardımlarını esirgemeyen değerli tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Güler Ferhan ÜNAL UYAR hocama ve yaşadığım sıkıntıları ve mutlulukları benimle paylaşarak manevi desteklerini esirgemeyen kıymetli aileme teşekkürlerimi sunarım.

Tolga ÜNAL
Antalya, 2020

GİRİŞ

Çalışmanın amacı; tarihte ticaret ile birlikte başlayan ve özellikle son yıllarda artan “hile” konusu hakkında “tanımı, nedenleri, hile yapan kişiler, hilenin ortaya çıkarılması ve önlenmesi” gibi konular başta olmak üzere genel bilgi vermek; sonrasında beş yıldızlı otel İşletmeleri personelinin hile yapıp yapmadığını otellerin üst düzey yöneticileriyle görüşmek suretiyle ve kendilerine sunulacak bir anket yardımıyla ortaya koymak, (eğer yaptılarsa) yaptıkları hilelerin boyutunu tespit etmek ve alınabilecek önlemleri tavsiye niteliğinde sunmaktır.

Hile ve hata arasındaki fark, bilindiği gibi hilenin kasıt unsuru içermesidir. Bu nedenle hata, isteyerek yapılmadığından ve kanıtların yok edilmesi planlanmadığından daha çabuk bir şekilde ortaya çıkarken; hile, birtakım çalışmalar yapılmadığı sürece ortaya çıkarılamamaktadır. Yapılan hileler, şirketleri büyük zararlara uğratmaktadır. Bunun farkında olan birçok şirket, hileyi önlemek amacıyla etkin bir iç kontrol sistemi kurarak çalışanlarını denetlemektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, hile ile ilgili genel teorik bilgilere yer verilmiştir. Öncelikle hilenin tanımı verilmiş, hilenin genel özellikleri, hile yapan kişiler ve hile yapma nedenleri, bu kişileri hile yapmaya iten sebepler, hile yapanların ortak özellikleri ve yapılan ya da yapılacak hilelerin önlenmesi konuları anlatılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, çalışanların yaptıkları hile türleri incelenmiştir. Bu bölümde işletmelerde çalışanların hangi bölümde (departmanda), hangi hile çeşidini yapabileceği ele alınmış olup işletmelerin bu hilelere karşı ne tür önlemler alması gerektiği belirtilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, beş yıldızlı oteller hakkında genel bilgiler sunulmuştur. Bu kısımda ayrıca, beş yıldızlı otellerde yapılabilecek hile fırsatları ele alınmıştır. Ve son olarak beş yıldızlı otellerde karşılaşılan genel hileler üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın son ve dördüncü bölümünde ise, beş yıldızlı otellerde çalışanların yaptığı hilelerin var olup olmadığı, varsa hangi tür hilelerin ortaya çıkarıldığı, ortaya çıkarılmış hileler sonucunda bu çalışanlara hukuki anlamda hangi işlemin yapıldığı ve hilelerin ortaya çıkarılması ve önlenmesi ile ilgili olarak yapılacak işlemlerin neler olduğu ile ilgili hazırlanan anket çalışması, Antalya’da faaliyetini sürdüren 339 adet beş yıldızlı otelin 101’inin (%29,7) üst düzey yöneticilerine ulaşılarak yanıtlatılmış ve bulgular SPSS İstatistik Paket Programı aracılığıyla incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

HİLE KAVRAMININ TANIMLANMASI VE ÖZELLİKLERİ

1.1. Hilenin Tanımı

Yasadışı yollar ile başkalarından izinsiz bir şey almanın iki temel yöntemi olduğu belirtilmektedir: Bunlardan ilki, fiziksel güç kullanarak karşıdakini bir şeyi vermeye zorlamak, ikincisi ise hileli yollarla aldatarak kişinin varlıklarını ele geçirmektir. Bahsedilen durumun ilkinde hırsızlık, ikincisine ise hile adı verilmektedir. Hırsızlık, çoğunlukla travmatik olarak sonuçlanmakta ve kişiye büyük zararlar vermektedir. Ancak hileden dolayı oluşan kayıp, hırsızlıktan dolayı oluşan kayba göre daha fazla olarak tespit edilmiştir (Albrecht vd. 2012: 6).

İngilizce kaynaklarda ve literatürde “fraud” olarak tanımlanan “hile” kelimesinin dilimizdeki anlamı Türk Dil Kurumu (TDK)’ nun Türkçe sözlüğünde; “Birini aldatmak, yanıltmak için yapılan düzen, dolap, oyun, ayak oyunu, alavere dalavere, desise, entrika” olarak tanımlanmıştır. Hileyi yapan kişi ise hilekâr olup, sözlükte “hileci” şeklinde ifade edilmiştir¹. Bu tanımdan da görüldüğü üzere, hile kelimesinin anlamı oldukça geniş olup, literatürde yer alan tanımların da bir hayli fazla olduğunu da göz önünde bulundurursak, hilenin tek bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Bu bağlamda literatürde yapılan farklı tanımların incelenmesi çalışma için önem arz etmektedir.

ACFE (Association of Certified Fraud Examiners), 2018 Hile Raporu’nda, “mesleki hile” ve “finansal tablo hileleri” tanımları üzerinde durmuştur. Buna göre, mesleki hile, “istihdam eden kişinin ya da kurumun kaynaklarının/ varlıklarının kasıtlı olarak kötüye kullanılması veya yanlış uygulama yoluyla kişinin, mesleğini zenginleşmek için kullanması” olarak; finansal tablo hilesi ise, “bir çalışanın, işletmenin finansal tablolarındaki maddi bilgilerin, kasıtlı olarak ihmale ya da yanlışlığa dayanarak tahrif etmesi” olarak tanımlanmıştır.²

KGK (Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu), “Bağımsız Denetim Standardı 240 -Finansal Tabloların Bağımsız Denetiminde Bağımsız Denetçinin Hileye İlişkin Sorumlulukları (BDS 240)” standardında, hilenin ayırt edici özelliğinin “finansal tablolarda yanlışlığa sebep olan eylemin kasıtlı olarak yapılıp yapılmadığı”

¹ <https://sozluk.gov.tr/> (erişim tarihi: 20.05.2020).

² <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfe-public/2018-report-to-the-nations.pdf> (erişim tarihi: 08.06.2020).

olduğunu belirtmektedir.³

Hile kavramı; başkalarını kandırmak veya aldatmak suretiyle kendisine kar sağlamak amacıyla başkasına zarar verme biçimi (Erkan ve Arıcı, 2011: 36) olarak; ayrıca bir kişi tarafından muhataplarına yanlış bilgi sunmak niyet ve kastıyla, gerçek olduğuna inanmayarak ve doğru olmadığını bilerek çeşitli muameleler ve kanuna aykırı fiiller gerçekleştirilmesi (Emir, 2008: 112) olarak da tanımlanabilmektedir.

Başka bir tanımda ise hile; bir çalışanın içinde bulunduğu işletmenin kaynaklarını ve varlıklarını kasıtlı olarak, uygun olmayan bir biçimde kullanarak veya ele geçirerek haksız kazanç sağlamasıdır (Pehlivanlı, 2011: 3).

Bu tanımlardan hareketle; hilenin oluşabilmesi için, mutlaka aldatıcı bir şekilde yapılması, herhangi bir yarar / menfaat sağlanması, bunun da hilekâr tarafından kasten yapılması gerektiğini söylenebilmektedir. Dolayısıyla, hilenin olmazsa olmazı kasıt unsuru olduğuna göre, hata kavramı hile olarak kabul edilmemelidir. Bu bağlamda; unutkanlık, dalgınlık, bilgisizlik, dikkatsizlik gibi etkenler sonucunda kişiler sayısal hatalar, kayıt hataları, unutma veya bilgi eksikliğinden yahut mesleki yetersizlikten kaynaklanan muhasebe veya değerlendirme hataları gibi farklı hatalar yapılabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır (Dumanoglu, 2005: 349-351).

Hile ile hatanın daha iyi anlaşılabilmesi adına hilenin sahip olması gereken temel unsurları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bozkurt, 2011: 60):

- Hile için seçilen kurban, bir şekilde kandırılmaktadır,
- Hilede mutlaka kasıt unsuru bulunmaktadır,
- Hilekâr kendine fayda sağlama amacıyla hile yapmak istemektedir,
- Hilekâr yaptığı hileyi gizlice sürdürmektedir,
- Ne durumda olursa olsun hilede seçilen kurban kişi ya da işletme zarar görmektedir.

Sonuç olarak ifade etmek gerekirse; hilenin tanımı gereği, hilenin bireysel veya başkalarıyla iş birliği içerisinde çok farklı şekillerde yapılabileceği belirtilmektedir. Bunların da başlıcalarının; muhasebe verileri üzerindeki sahtekârlıklar, varlıkların çalınması ve şirketin gizli bilgilerinin rakiplere satılması olduğu belirtilmiştir (Moeller, 2004: 218).

³[https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDS%20240\(1\).pdf](https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDS%20240(1).pdf)
(08.06.2020)

1.2. Hilenin Özellikleri

Hilenin tarihi, ticaretin başlamasına, dolayısıyla Antik Mısır dönemine kadar dayanmaktadır. Üretilen tahılların sayımı için görevlendirilen memurlar ile bu tahılların güvenliğinden sorumlu olan görevliler, tarihin ilk hilekârları olarak kayıtlara geçmiştir ve her ülkede, her tarihte bu örnekler ile sıklıkla karşılaşmıştır (Segal, 2016: 47). Örneğin; ABD’de enerji sektöründe Enron, İtalya’da üretim sektöründe Parmalat, İngiltere’de bankacılık sektöründe Barings, Avustralya’da sigortacılık sektöründe HIH, Almanya’da bilgi teknolojileri sektöründe Comroad, ABD’de telekomünikasyon sektöründe Worldcom bu tarz hilelere örnek olarak verilmiştir (Mangala ve Kumari, 2015: 36).

Hile, genel olarak yanlış kabul edilen bir davranış veya yasal ihlali, bu davranışın saklanması ve bu davranış sonucu bir menfaat elde edilmesini içeren bir terimdir. Günümüzde, hile terimi yerine farklı alanlarda, farklı terimlerin kullanıldığı görülebilmektedir. Bu terimlerden bazıları, suiistimal, usulsüzlük, dolandırıcılık, sahtekârlık, yolsuzluk terimleridir. Gerek yukarıdaki tanımlar gerekse hile yerine kullanılan diğer kelimeler olsun tüm bu terimlerin kökeninde; “haksız bir menfaat sağlama amacıyla yapılan aldatma ve yanıltma özelliği” olduğu söylenebilir. Bu ifadelerden yola çıkarak hilenin birtakım özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bozkurt, 2011: 60):

- Hile eyleminin sonucunda hilekâr kendine bir fayda sağlar.
- Hile, hilekâr tarafından gizlice yapılan bir faaliyettir.
- Hilede, hatadan farklı olarak niyet unsuru bulunmaktadır.
- Hile eylemi sonucunda şirket, çalışan, banka veya kamu zarar görür.

1.3. Hile Yapanlar

Hile yapanlar, farklı bakış açılarına göre gruplandırılabilir. Fakat temel anlamda hile yapanların sınıflandırılması için genellikle beş başlıktan yararlanılmaktadır. Bunlar; çalışan hileleri, yönetim hileleri, yatırım hileleri, satıcı ve müşteri hileleri şeklindedir (Bozkurt, 2011: 64-65).

Tablo 1.1 Hile Grupları

Hile Türü	Kurban	Hileyi Yapan	Açıklama
Çalışan Hileleri	İşveren	Çalışanlar	Çalışanlar pozisyonlarını işverenlerine ait varlıkları almak veya yönlendirmek için kullanırlar. En yaygın hile türüdür.
Yönetim Hileleri	Finansal Tablo İlgilileri	Üst Yöneticiler	Yöneticiler şirketin daha iyi görünmesini sağlamak için finansal tablolar düzenler. En pahalı hile türüdür.
Yatırım Hileleri	Yatırımcılar	Bireyler	Yatırımcıların, hileli yatırımlara para yatırması sağlanır.
Satıcı Hileleri	Alım Yapan İşletmeler	Satıcılar	Satıcılar, üzerinde anlaşılardan daha fazla fatura veya daha düşük kalite veya daha az mal sağlar.
Müşteri Hileleri	Satış Yapan İşletmeler	Müşteriler	Müşteriler, aldatma yoluyla satıcılara ödeme yapmaz, çok az ödeme yapar veya daha çok mal alırlar.

Kaynak: Albrecht vd., 2012: 10

1.3.1. Çalışan Hileleri

Çalışan hileleri, adından da anlaşılacağı üzere, çalışanın işletme varlıklarını kendi özel çıkarları için kullanması, kendi pozisyonundan kaynaklı yetkisini suiistimal etmesi, doğrudan zimmetine para geçirmesi gibi hukuka uygun olmayan fiilleri gerçekleştirmesidir.

Çalışan hileleri, doğrudan ve dolaylı yoldan yapılabilmektedir. Doğrudan çalışan hileleri aşağıdaki durumlarda meydana gelmektedir (Albrecht vd. 2012: 10-11):

- Çalışanın şirketin nakit parasını çaldığında.
- Çalışanın şirketin envanterini, araçlarını, malzemelerini veya diğer varlıklarını çaldığında.
- Ayrıca çalışanların sahte şirket kurup ve işverenlerine gerçekte teslim edilmeyen mallar için ödeme yaptırdığında.

Çalışan hileleri, genellikle ortaya çıkış şekilleri itibarıyla zimmet veya kişinin mesleğinden kaynaklanan avantajı kullanması nedeniyle mesleki hileler olarak da nitelendirilmektedir (Bozkurt, 2011: 64). Farklı bir açıdan bakıldığında ise çalışan hileleri

beyaz yaka suçları şeklinde de ifade edilmektedir. Çalışan hilelerinin beyaz yaka suçları şeklinde ileri sürülmesinin altında yatan neden ise yüksek sosyal statüde ve iyi eğitim görmüş kişilerin de suç işleyebileceğini ve hatta topluma sanılandan daha fazla zarar verebileceğine dair bir farkındalık oluşturmak, böylelikle bu suçla mücadele edilmesini sağlamaktır (Payne, 2017: 2).

Çalışanın hile yaptığını anlayabileceğimiz bazı uyarıcı davranış veya yaşam standardının değişimleri kendisini ele vermekte yardımcı unsurdur. Bunlar kısaca (DiNapoli, 2008: 5)

- Çalışanın hayatındaki ani maddi değişimler. Örneğin evini değiştirmesi, lüks araba alması, pahalı kıyafetler ve mücevher alması,
- Yüksek ödemeli kredilere ve borçlara girmesi,
- Davranışsal bozukluklar; ani sinir patlamaları, hoşgörünün yok olması, alkol sigara kullanımı, işini kaybetme korkusunun oluşması,
- Tatil ve gezi planlarındaki değişimler, şeklindedir.

Yukarda sayılan temel davranışların önüne geçilebilmesi için güçlü bir iç kontrol sistemi oluşturulup özellikle izleme konusunda kontrolörler ve denetçilerin sıkı ve sürekli denetimler yapmaları gerekmektedir.

Tablo 1.2 Çalışanlar Tarafından Yapılan Hile Türleri

KURBAN	HİLE TÜRÜ
İşveren	Sahte istihdam başvuruları
	Geliri olduğundan yüksek göstermek
	Gideri olduğundan yüksek göstermek
	Doğrudan nakit hırsızlığı
	Dolandırıcılık
	Zimmete geçirme
	Yolsuzluk (rüşvet alma)

Kaynak: Singleton vd., 2006: 28

1.3.2. Yönetim Hileleri

Yönetim hileleri, yatırımları ve diğer kilit paydaşları aldatmak için üst yönetim tarafından yapılan kasıtlı eylemler olarak veya “Hileli Mali Raporlama” şeklinde ifade edilmektedir. Yönetim hileleri; zimmete para geçirme, şirketin ticari sırlarını paylaşma, yolsuzluk, örtbas ve kasıtlı olarak mali tablolarda yapılan yanlış beyanlar gibi birçok şekilde

olabilmektedir (Zahra vd., 2005: 804). Yönetim hileleri, hissedarlara, çalışanlara ve genel olarak topluma ciddi zararlar vermektedir (Zahra vd., 2005: 818).

Tepe yöneticileri tarafından yapılan bu hile türünde, mali tablolar ya olduğundan daha iyi ya da olduğundan daha kötü gösterilebilmektedir. Tepe yöneticilerinin işletmeyi olduğundan daha iyi göstermesinin sebebi ise, konumlarını güçlendirip ödül ve ikramiyelerden yararlanmak içindir. Bu bağlamda Enron Skandalı, bu hile türüne verilebilecek iyi bir örnek olabilmektedir (Bozkurt, 2011: 65).

Tablo 1.3 Yöneticiler Tarafından Yapılan Hile Türleri

Kurban	Hile Türü
Müşteriler	Sahte reklam
	Yanlış değerlendirme ölçütü
	Sahte önlemler
	Sahte etiketleme ve markalama
	Fiyat tespiti
	Kalitenin değiştirilmesi
	Ucuz taklitler
	Arızalı ürünler
Hissedarlar	Yanlış finansal tablolar
	Yanlış finansal tahminler
	Yanlış sunumlar
Alacaklılar	Yanlış finansal tablolar
	Yanlış finansal tahminler
	Yanlış sunumlar
Rakipler	Yırtıcı fiyatlandırma
	Maliyetin altında satış
	Bilgi Korsanlığı
	Patent/telif ihlali
	Ticari iftira
	Karalama
	Ticari sırları çalma
	Çalışanların yolsuzluğu
Bankacılar	Malzeme Kontrolü
	Sahte kredi başvuruları
	Yanlış finansal tablolar
Şirket/işveren	Masraf hesabının dolgun gösterilmesi
	Performans hilesi
	Gelirleri olduğundan fazla gösterme
	Varlıkları olduğundan fazla gösterme
	Karı olduğundan fazla gösterme
	Giderleri olduğundan az gösterme
	Borçları olduğunda az gösterme
	Varlıkların çalınması
	Zimmete geçirme
	Varlıkların dönüştürülmesi
	Ticari rüşvet

	Ticari bilgi sızdırma
	Yakın kişiler ile alışveriş yapmak
	Kayıtların değiştirilmesi/imha edilmesi
Sigorta Şirketleri	Hileli zarar tazminatı talep etme
	Kar amaçlı kundakçılık
	Sahte sigorta için başvuru
Devlet Kurumları	Yanlış iddialar
	Sözleşmenin dolgun gösterilmesi
	Raporlarda kasıtlı hatalar

Kaynak: Singleton vd., 2006: 26

1.3.3. Yatırım Hileleri

Bir diğer hile türü ise yatırım alanında gerçekleştirilmektedir. Yatırım hileleri; bireyler tarafından yapılmakta olup, amaç yatırımcının hileli yatırımlara, para yatırımlarını sağlamaktır. Yatırım hileleri arasında en çok şirket hisse senetlerinin manipüle edilerek yatırımcıların büyük kayıp yaşadığı borsa hilesidir. Yönetim hileleri ile yakından alakalı bir hile türüdür (Mengi ve Türkmen, 2013: 33).

İşletmeler, birtakım hileler doğrultusunda vaatlerde bulunmak ve gerçekçi olmayan finansal bilgiler paylaşmak suretiyle yatırımcıların tasarruflarını uygunsuz bir şekilde ele geçirmektedir (Kula, 2008: 64).

Başlıca yatırım hilelerini aşağıda olduğu gibi sıralamak mümkündür (Çelik, 2007: 45):

- Ponzi Hilesi (Ponzi Schemes)
- Piramit Hilesi (Pyramid Schemes)
- Değerli Eşya Hileleri (Precious Metals Schemes)
- Borsa Hilesi (Stock Schemes)
- Uluslararası Yatırım Hilesi (Phony International Funds)

Bu noktada yatırım hilelerinin temeli olarak kabul edilen Ponzi Hilesi aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır.

Ponzi hilesi; adını ilk icat eden ve 1920'lerin başında insanların milyonlarca parasını alan Charles Ponzi isimli İtalyan bir adamdan almaktadır. Aynı zamanda Charles Ponzi yatırım hilelerinin babası olarak tanınmaktadır. Ponzi hilesi kar getirisi yüksek olduğu için en çok kullanılan yatırım hilesi türüdür. Bu yatırım hilesinde hilekar az sayıda kişiden oluşan bir gruba, yüksek getiri vaadiyle hileli yatırıma para yatırımlarını ikna etmektedir. Aldığı paranın bir bölümünü sonraki yatırımcılardan aldığı paralarla ödemekte ve yüksek istikrarlı getiri iddia etmektedir. İlk yatırım yapan kişiler çevresine kaçırılmaması gereken bir fırsat olarak bilgi vermekte ve yatırım ağı böylelikle genişlemektedir. Sistem yatırılan para miktarı

hilekarın istediği seviyeye gelip ortadan kaybolmasıyla veya tüm yatırımcıların söylenti üzerine anaparalarını geri çekmek istemeleri ile çökmektedir (Mengi ve Türkmen, 2013: 34).

Özetle, Ponzi hilesinde gerçek bir iş üzerinden gelir etmek yerine sisteme katılım sağlayanlar üzerinden elde edilen paralar ile yatırımcılara normalin üzerinde oranlarda geri ödemelerin yapılması mantığı ile çalışmaktadır (Bozkurt, 2009: 204).

1.3.4. Satıcı Hileleri

Bu hileler, kimi zaman satıcılar tarafından tek başına yapılmakta iken, kimi zaman işletme içerisinde bir işbirlikçi ile birlikte gerçekleştirilmektedir (O'Regan, 2004: 122). Bu doğrultuda işletme tarafından satış işlemi olduğundan çok daha yüksek bir tutarda yapılmakta, kalitesi düşük ürün satışı yapılmakta ya da ürün işletmeye teslim edilmemesine karşılık satış işlemleri gerçekleştirilmektedir. Bu tarz hilelere özellikle kamu kurumlarında sıklıkla rastlanılmaktadır. Bu hileler çoğunlukla kurum içerisinde bir çalışanla yapılan iş birliği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Yapılan satışın değerinden yüksek tutarlı satışlar veya kalitesiz mal teslimi, eksik mal teslimi gibi örnekler verilebilmektedir (Olsen, 2010: 134).

Satıcı hilelerinin özellikleri ise genellikle şöyledir (Bozkurt, 2011: 66):

- Satış yapılan işletme çalışanlarının bazılarıyla ortaklaşa ya da sadece satıcı tarafından gerçekleştirilmesi.
- Fiyatları şişirilmiş mal ve hizmetin düşük kaliteli özellik taşıması.

Tablo 1.4 Satıcılar Tarafından Yapılan Hile Türleri

Kurban	Hile Türü
MÜŞTERİLER	Eksik mal gönderimi
	Faturada fiyatı yüksek göstermek
	Çift fatura düzenlemek
	Düşük kalite ürün gönderilmesi
	Çalışanların yolsuzluğu

Kaynak: Singleton vd. 2006: 27

1.3.5. Müşteri Hileleri

Müşteri hileleri, müşteriler tarafından “Tüketici Kanunu”nun bilerek ve isteyerek yanlış yorumlanıp, işletmelerin suiistimal edilmeye çalışılmasıdır (Özeroğlu, 2014: 186).

Müşteri hilelerinde “tüketici kanunu” bilinçli olarak yanlış yorumlanarak işletmeler istismar edilmeye çalışılır. Müşterilerin satış yapan işletmeler aleyhine davranarak, olağan şartlarda elde edemeyeceği avantajları işletmeleri aldatarak elde etmesidir. Bu aldatma basit

bir şekilde yalan söylemek olabileceği gibi, çeşitli yollarla satıcıları kandırarak da gerçekleştirilebilir. Bu bağlamda malı ödemesini yapmadan almak, düşük fiyatla almak gibi durumlar müşteri hilelerine örnek olarak gösterilebilmektedir. Ayrıca müşterilerle işin dışında meydana gelebilecek ilişkiler işletmenin hileye maruz kalma riskini iki kat fazla artırmaktadır (Bozkurt, 2011: 66).

Tablo 1.5 Müşteriler Tarafından Yapılan Hile Türleri

Kurban	Hile Türü
SATICILAR	Aldığı ürünün etiketini değiştirme
	Hırsızlık
	Hileli çekler
	Geri ödemeler için hileli iddialar
	Hileli kredi kartlar
	Hileli hesaplar

Kaynak: Singleton Vd. 2006: 27

1.4. Hile Modelleri

Farklı yazarlar tarafından kişiyi hile eylemini gerçekleştirmeye iten 15 farklı hile modeli geliştirilmiştir (Vassiljev ve Alver, 2016: 477). Bu 15 farklı model arasından en çok geçerliliğe sahip olan hile üçgeni, hile küpü ve hile elması (karosu) modelleri incelenmiştir.

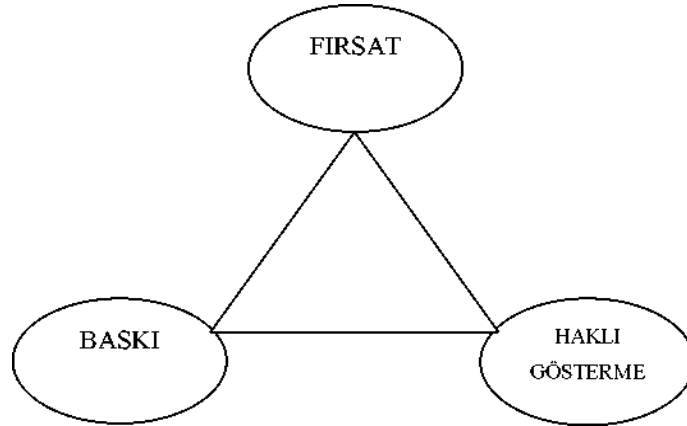
1.4.1. Hile Üçgeni

Hilenin ortaya çıkmasına uygun bir ortam oluşturan ve hilenin yapılmasına neden olan unsurların açıklanması adına faaliyetler teorisi, sosyal teoriler, biyolojik teoriler ve psikolojik teoriler gibi farklı alanda birçok teori ortaya koyulmuştur. Bunların içinde hilenin nedenlerine açıklık getirmesi bakımından en çok kabul gören ise Donald Cressey'in geliştirdiği hile üçgeni kuramı olmuştur (Karausta, 2013: 5). Ancak Cressey'in çalışmalarında "hile üçgeni" terim olarak hiç yer bulmamaktadır.

"Hile Üçgeni"ni bir kavram olarak ortaya koyan kişi, ACFE' nin de kurucusu olan ve hile ile ilgili birçok faaliyet gerçekleştiren Joseph T. Wells'dir (Mengi, 2012: 116). Wells tarafından yaklaşık 200 hükümlü üzerinde yürütülen çalışma neticesinde hilenin gerçekleştirildiği ortamlarda üç unsurun varlığı tespit edilmiştir. Bunlar (Wells, 2013: 7);

1. Baskı Unsuru,
2. Fırsat Unsuru,

3. Haklı Gösterme Unsuru, şeklinde ifade edilmektedir.



Şekil 1.1 Hile Üçgeni

Kaynak: Wells, 2013: 8

1.4.1.1. Baskı Unsuru

Bireysel faktörler ve işletme içi şartlardan kaynaklanabilecek baskılar, hileli işlemlere neden olabilmektedir. İşletmeden kaynaklı nedenlere hedeflerin yüksekliği örnek gösterilirken, bireysel faktörlere; aşırı borçlanma, kötü alışkanlıkların, bağımlılıkların getirdiği baskılar, örnek verilmektedir (Pehlivanlı, 2011: 4). İşletme yöneticileri tarafından ise işletmelerini korumak maksadıyla hile yapmaya yönelten birçok baskı unsuru bulunmaktadır. İşletme yöneticileri, işletmelerine bankalardan kredi temin etmek ya da yatırımcıların şirkete olan ilgilerinin devam etmesinin sağlanması amacıyla hileye başvurabilmektedir. Örneğin; PwC (PricewaterhouseCoopers) adlı denetim ve danışmanlık şirketinin 2009 yılında yaptığı araştırmada; finansal hedeflere ulaşmak ve rakip firmalar ile rekabet etmek için oluşan aşırı baskının hile riskini artırdığını ortaya koymaktadır (Fisher, 2015: 16).

Hileli işlemlerin yapılmasına neden olan baskı unsuru, finansal olan ve finansal olmayan olarak iki ayrı başlık altında da toplanabilmektedir. İşletmelerin belirledikleri kar hedefleri, işletme ortaklarının beklentileri, performans odaklı ücretlendirme finansal unsurlarken, işletme çalışanlarının sosyal statülerini arttırma isteği ise finansal olmayan diğer bir baskı unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır (Yazıcı, 2018: 847).

1.4.1.2. Fırsat Unsuru

Üçgenin ikinci basamağı olan fırsat unsuru, kişinin hile eylemini gerçekleştirebilmek için gördüğü fırsatı göstermektedir. Kişinin varlıklara erişme yetkisi, muhasebe kayıtlarıyla istediği gibi oynayabilmesi, iç kontrol sistemindeki aksaklıklar kişinin hile eylemini gerçekleştirebilmesi için ona fırsat sağlamaktadır (Coenen, 2008: 12).

Fırsat; Türk Dil Kurumu'nun Türkçe sözlüğünde; herhangi bir şey için en uygun zaman, uygun durum veya şart, vesile olarak tanımlanmaktadır⁴. Hiçbir gözetleme veya izleme uygulaması yapılmadığında veya potansiyel hilelere yönelik fırsatları önlemek için yönetim bölümünde zayıflıklar belirdiğinde, fırsatlar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle de fırsat, hilekârlara hile yapma şansı vermektedir. Ayrıca fırsat, çoğunlukla işletme içindeki iç kontrol sisteminin eksikliğinden kaynaklanan, zimmete para geçirme ve kredi manipülasyonu gibi birçok dolandırıcılık faaliyetlerine katkıda bulunan en önemli faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. En etkili fırsatlar, iç kontroldeki boşluklar, iç denetim ekibinin hileyi tespit etmedeki yetersizliği, hile konusunda farkındalık yaratmak için yeterli eğitimlerin verilmemesi olmaktadır (Said vd., 2017: 174-175).

Sonuç olarak ifade etmek gerekirse; hile yapma niyetinde olan işletme çalışanları, bir fırsatın varlığı halinde hile eylemine başvurmaktadırlar. İşletme yönetiminin hile riskini azaltmak için etkili önlemleri alacağı unsur fırsat unsuru olmaktadır. Bundan dolayı fırsat unsuru, işletme yönetimleri için oldukça önemli görülmektedir.

1.4.1.3. Haklı Gösterme Unsuru

Birçok insan kurallara uymaktadır. Çünkü kurallara uymamaları ve yakalanmaları durumunda diğer insanlar karşısında küçük düşme veya toplum tarafından dışlanmayla karşılaşacaklarını düşünmektedirler. Fakat bir kısım hilekâr ise aşağıdaki sebeplerden dolayı kendilerini yaptıkları hile eyleminde haklı çıkarmaktadırlar (CIMA, 2008: 13):

- Gerekli Olması: İş için mecburiyetten yaptığını iddia etmektedir.
- Zararsız Olması: Hile eylemi boyutunun kurban için zararsız olduğunu düşünmektedir.
- Haklı Olma: Kurban tarafından mağdur edilmesinden dolayı veya kurbanın bu eylemi hak ettiğini düşünmektedir.

Hilekârların, yakalandıkları takdirde, aşağıdaki şekilde kendilerini savundukları görülmektedir (Bozkurt, 2011: 123);

- Ödünç almıştım,
- İade edecektim,
- Bu çalıştığımın bedeliydi,
- Yaptığımdan dolayı kimse zarar görmedi,
- Bu paraya benim daha çok ihtiyacım vardı,
- Suç işlediğimden habersizdim,

⁴ <https://sozluk.gov.tr/> (erişim tarihi: 20.05.2020)

- Bunu herkes yapıyor,
- Vergi kaçıran işletmeden hakkımı aldım.

Anlaşıldığı üzere çeşitli baskılara maruz kalan bireyler, işletme içerisindeki çeşitli yetersizliklerden faydalanarak elde ettikleri fırsatları usulsüz bir şekilde kendi çıkarlarına kullanmaktadırlar ve suçluluk duygularını yok etmek için kendilerince haklı sebepler öne sürmektedirler (Gönen ve Rasgen, 2016: 95).

1.4.2. Hile Küpü

1990 yılında Doost tarafından yapılan araştırma sonucunda hile küpü modeli ortaya çıkmıştır. Hile küpü modelini bilgisayar suçunu kapsayan 3 temel boyut oluşturmaktadır. Bunlar; ilişki, uzmanlık ve motivasyondur (Vassiljev ve Alver, 2016: 478). Modelde kişinin diğer bireylerle olan ilişkileri, konusundaki yetkinlik seviyesi ve onun motivasyonunu sağlayacak bir durumun söz konusu olması boyutlarının hileli davranışlar sergilemedeki etkisi ortaya konulmaktadır (Gökten, 2018: 659).

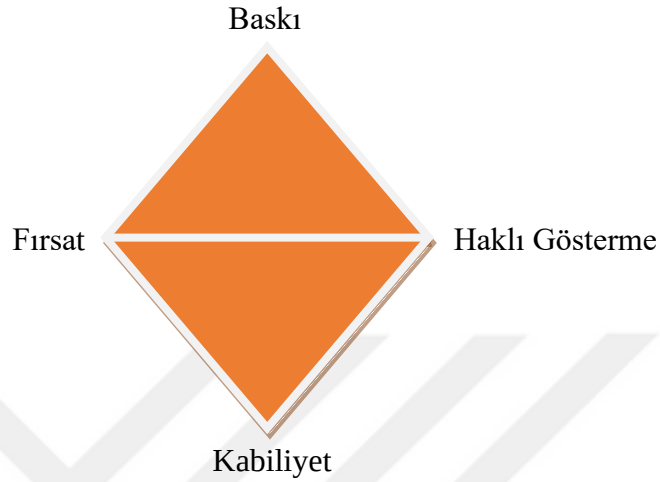
1.4.3. Hile Elması (Karosu)

Wolfe ve Hermanson (2004) tarafından geliştirilen “hile elması ya da karosu” modeli esasen hile üçgeninin üç unsurunu kabul etmekle beraber yeterli olmadığı görüşünü savunmaktadır. Bu modelde baskı, fırsat ve haklı gösterme gibi hile yapılmasına zemin hazırlayan unsurlara kabiliyet (yetenek) unsuru eklenmiştir.

Kabiliyet unsuru, hile eylemini gerçekleştirecek olan kişinin özelliklerini göstermektedir (Gökten vd., 2018: 957). Bu özellikler ise şunlardır (Wolfe ve Hermanson, 2004: 39-40):

- Şirket (kurum) içerisindeki konumu ve yetkinliği, (Örnek: Bir Ceo, organizasyon içindeki konumu sayesinde hile eylemine başvurma ve sürdürme yeteneğine sahip olabilmektedir).
- Muhasebe ve iç kontrol zayıflıklarını anlayacak ve bunlardan yararlanacak kadar akıllı olması,
- Yaptığı hilenin tespit edilmeyeceğini düşünmesi, yakalansa dahi bu durumdan kendini kolayca kurtarabileceğine dair özgüveninin olması,
- Başkalarını hile yapmaya teşvik edebilecek veya yapılan hile eylemini gizlenmesini sağlayabilecek ikna kabiliyetine sahip olması,
- Etkili ve tutarlı bir biçimde yalan söyleyebilmesi ve söylediği yalanın ortaya çıkmaması için takip etme becerisine sahip olması,

Sonuç olarak hile elması modelinde, bir kişinin hileli eylemi gerçekleştirmek için baskı altında da olsa, işletmenin iç kontrol zayıflıkları fırsat unsurunu da oluştursa, kendini haklı gösterecek nedenleri de olsa bu işlemleri tamamlayabilecek yetenek, kabiliyet ve bilgiye sahip olması gerekmektedir (Mengi, 2012: 124-125).



Şekil 1.2 Hile Elması
Kaynak: Clinton, 2015: 179

1.5. Hile Yapanların Genel Özellikleri

İşletmelerde görülen hileler üzerine yapılan çeşitli araştırmalarda hileli eylemleri gerçekleştirenlerde bazı karakteristik özellikler tespit edilmiştir (Bayraklı vd., 2012: 54). Ancak bilinmelidir ki bu özellikleri taşıyan her çalışanın hile yaptığı veya yapacağı anlamına gelmemelidir. İşletmelerde hile durumlarının varlığı hakkında bilgi sahibi olunması için hile yapma olasılığı yüksek olan kişilerin bilinebilmesi ve hilelerin asgari düzeye indirgenmesi için yararlı bulunmaktadır (Toroslu, 2012: 250). Hileli eylemler sonucunda yakalanan işletme çalışanlarının belirli özelliklerinin bulunması gerekir. Bu özellikler spesifik olabileceği gibi genellikle taşıdıkları bazı ortak özellikleri vardır. Bunlar (Fisher, 2015: 15-17):

- Aç gözlüdürler, paraya aşırı ihtiyaç duyarlar. Hastalık, uyuşturucu ya da kumar vs. bağımlısı olabilirler. Bundan dolayı da para ihtiyaçları olabilir.
- Yalan söyleme konusunda oldukça başarılıdırlar ve çok sık yalan söylerler. Hilelerinin ortaya çıkmasını engellemek adına denetleyicilere, paydaşlara ve yöneticilere oldukça uzman bir şekilde yalan atabilmektedirler.
- Yoğun stres ve baskı ile rahatlıkla mücadele edebilmektedirler. Zira hileli durumun her an çıkabileceği gerçeği kişiler üzerinde yoğun bir stres yaratmaktadır.
- Egoları yüksektir. Kendinden üst düzeyde olan kişileri küçümserler.

- Yaptıkları planlarla kesinlikle yakalanmayacaklarını düşünmektedirler. Planlarını da çoğu zaman bu anlayış içerisinde gerçekleştirmektedirler.
- Gelirinin üzerinde para harcaması yapabilmektedirler ve genellikle pahalı hobilere sahiptirler.
- Hile yapanların çok büyük bir kısmı erkektir.
- Hile yapma girişiminde bulunacak ya da bulunan kişiler zekilerdir. Bu kişiler zekâlarını kullanarak iç denetim sistemlerinde ortaya çıkan açıkları fark etmekte ve hilelerini bu açıklar üzerinden gerçekleştirmektedir
- İkna kabiliyetleri yüksek kişilerdir ve kimi zaman hile yapmak için kendilerine suç ortakları bulurlar ya da bazı kişilerin bu hileleri görmezden gelmesini sağlarlar.
- Bu kişiler genellikle işiyle ilgili sorunlar yaşamaktadır. İşten gerçekte hak ettiğini alamadığını düşünürler. Emeklerinin karşılığı verilmemiş hissederler.

1.6. Hilenin Önlenmesi

Başarılı hile önleme sistemlerinden yararlanmakta olan işletmelerde dahi hilelerle karşılaşılabilceği rahatlıkla ifade edilmektedir. İşletme içerisinde hilenin olmaması adına birbirinden farklı önlemlerin alınmasına rağmen düzeyleri farklı da olsa hileler ortaya çıkabilmektedir. İfade edilen hilelerin ortaya çıkarılması ya da önlenmesi aslına bakıldığında benzer anlamlara sahiptir. Hilelerin önlenmesi kavramının içeriğinde eğitimler, birtakım prosedürler ve sistemler yer almaktadır (Özkul ve Özdemir, 2011: 85). Önleme kavramına bakıldığında ise; gerçekleşme ihtimali olan ya da gerçekleşmiş olan hilelere yönelik geliştirilmiş olan programlar, sistemler ve faaliyetler yer almaktadır. Bir işletmede hilenin önlenmesi amacı ile geliştirilen ve kullanılan sistemlerin hileyi kesin bir şekilde engelleyeceğini söylemek mümkün olmamaktadır. Fakat, geliştirilen birtakım programlar ve sistemler işletmelerde hilenin asgari düzeye düşürülmesine olanak sağlamaktadır (Özkul ve Özdemir, 2011: 85-86).

İşletmelerde, yapılan hilelerin önlenmesi ve buna yönelik olarak birtakım önlemlerin alınması, programların ya da sistemlerin geliştirilmesi yönetim birimlerinin sorumluluğunda olmaktadır. Söz konusu sorumluluklar çerçevesinde yönetim birimleri tarafından finansal raporların da standartlara ve dürüstlük ilkesine uygun bir şekilde hazırlanması gerekmektedir. Taşınmış oldukları sorumluluklar çerçevesinde yöneticilerin, hazırlanan raporların hilelere maruz kalmaması ve usullere uygun olarak ortaya koyulması adına gerekli denetim mekanizmalarını geliştirmesi ve söz konusu mekanizmaların etkili bir şekilde çalışabilmesini

sağlaması gerekmektedir (Erkan ve Arıcı, 2011: 37).

Hilelerin önlenmesi adına ortaya çıkan ve caydırıcı olarak ifade edilen unsurların başında ise bireylerin hile yaparken ya da yaptıktan sonra yakalanmaktan korkması yer almaktadır. Öyle ki, yakalandıktan sonra alınması muhtemel para ve hapis cezaları, itibar kaybı, duygusal çöküntü, aile ilişkilerinin zarar görmesi gibi birçok unsur işletme bünyesinde görev yapmakta olan beyaz yakalıları hile yapmaktan caydırabilmektedir. Bu süreç içerisinde caydırıcılığın çok daha etkili hale gelebilmesi adına işletmelerde güçlü denetim mekanizmalarından yararlanılması gerekmektedir (Özkul ve Özdemir, 2011: 86).

İşletmelerde hilelerin yakalanması amacı ile geliştirilmiş olan programların önemli bir kısmı hilelerin önlenmesi aşamasında da etkili olabilmektedir. Bu nedenle ifade edilen programların ya da sistemlerin herhangi bir hile girişimi ortaya çıkmaksızın işletmelere kazandırılması gerekmektedir (Bozkurt, 2016: 404). Fakat işletmelerin önemli bir kısmı hilelerin önlenmesi konusuna yeterince önem vermemektedir. Bu alana yönelik çalışmaların yapılmamasının nedenleri ise şu şekilde sıralanabilmektedir (Çelik, 2007: 63):

- İşletmelerin çalışanlarına fazlası ile güven duyması
- Hile yapılabilecek alanların kontrol edildiği düşüncesinin ön plana çıkması
- Hileye maruz kalınması halinde ortaya çıkacak maliyetlerin yüksek olmayacağını düşünülmesi
- İşletmelerin iç denetim mekanizmalarının yeterli ve etkili olduğunu düşünmesi ile birlikte daha önce bir hile öyküsünün olmaması
- Hilenin derhal fark edileceğinin düşünülmesi
- İşletme sahiplerinin yüksek bir özgüvene sahip olması

İşletmelerde hilelerin önlenmesi adına, hile yapacak olan çalışandan daha hızlı hareket ederek önlem sistemlerinin hayata geçirilmesi oldukça önemli olmaktadır. Söz konusu sistemlerin geliştirilmesi ve uygulamada karşılık bulabilmesi noktasında işletmelerin yönetim birimlerinin gerekli koordinasyon çalışmalarını sürdürmesi gerekmektedir. Yönetim birimleri tarafından ilk olarak işletmenin riskli alanlarının belirlenmesi, bu alanlara yönelik önlem amaçlı sistemlerin geliştirilmesi, geliştirilen sistemlerin yeterliliğinin sıklıkla kontrol edilmesi gerekmektedir (Kiracı, 2005: 107-108).

Yukarıda ifade edilen bilgilere ek olarak ACFE, 2018 yılında yayınladığı raporda dünya genelinde hileli işlemlerin önlenmesini şu sebeplere dayandırmaktadır (ACFE, 2018: 17):

- İhbar (%40)
- İç denetim (%15)

- Yönetim incelemeleri (%13)
- Şans eseri (%7)
- Muhasebe mutabakatları (%5)
- Belge incelemeleri (%4)
- Bağımsız denetim (%4)
- Gözlem (%3)
- Kamu kurumlarının tespitleri (%2)
- İtiraf (%1)
- Bilgi teknolojileri kontrolleri (%1)

Geliştirilecek olan sistemlerin kapsamında birçok unsur yer almaktadır. Söz konusu unsurlardan bazıları ise aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Özkul ve Özdemir, 2011: 86).

1.6.1. İşletme Kültürünü Yerleştirmek

İşletmelerde hilenin yapılması beraberinde birçok zararın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Ayrıca hile işletmeler için birtakım olumsuz durumların yüksek bir maliyetle tecrübe edilmesine neden olmaktadır. Yapılmış bir hilenin fark edilmesi ve ortaya çıkarılması kolay olmamaktadır. Buna karşılık hilenin önlenmesine yönelik önlemlerin alınması ve bu alanda birtakım sistemlerin kullanılması çok daha düşük maliyetlerle sağlanabilmektedir. Bu aşamada ilk olarak işletmelerin kendilerine bir kültür geliştirmesi ve buna paralel olarak birtakım iş prensiplerine ve disiplinine sahip olması gerekmektedir. İşletmeler, bünyelerinde çalışacak olan kişilerin yüksek ahlaki değerlere sahip olduğundan emin olması ve işletme içerisinde de böylesine değerlerin teşvik edildiği bir ortam oluşturması gerekmektedir. Hilenin önlenmesi noktasında önemli olan bir diğer faktör ise caydırıcılık olarak ifade edilmektedir. Öyle ki, işletmelerin hilenin fark edilmesi durumunda çalışanları cezalandırma, imtiyaz vermeme gibi net bir duruş sergilemesi oldukça önemlidir (Dumanoğlu, 2005: 355). Sayılan bu faktörlerin tamamının sağlanması işletmelerde hilenin önlenmesi adına atılan adımlardan bazılarıdır. Bu adımların işletme kültürü ile birlikte çalışana empoze edilmesi önemlidir.

İşletme içerisinde yardımlaşma, dürüstlük ve şeffaflık gibi kültürel değerlerin yaygın hale gelmesi adına yardımcı destek hatlarının oluşturulması oldukça önemlidir. Bu sebeple hilelerin önlenmesi adına yürütülmesi gereken çalışmalar bulunmaktadır. Bunlar (Bozkurt, 2009: 401-413):

- **Çalışma Ortamının Olumlu Olması:** Olumsuz çalışma ortamları çalışanların hile yapma olasılığını güçlendirmektedir. Açık kapı politikasını benimsemiş olan yöneticiler çalışanların üzerindeki baskının azalmasına yardımcı olmakta, sorunlarına

daha fazla hakim olmakta ve sorunlarının çözüme kavuşması adına çalışanlarına destek olmaktadır. Bu süreç içerisinde çalışanlar ve yürütülecek faaliyetlere yönelik olarak yöneticiler tarafından prosedürlerin belirlenmesi gerekmektedir.

- **İş yerlerinde eğitimlerin verilmesi ve dürüst çalışanların işletmeye katılması:** İşe alım süreleri ile ilk olarak geçmişinde hile öyküsü bulunmayan, dürüst kişilerin işletmeye kazandırılması amaçlanmaktadır. O halde işletmelerin personel alma ve izleme konusu ile ilgili politikalara sahip olması gerekmektedir. Bu süreç içerisinde adayın dürüstlüğünden emin olmak adına değerlendirmeler yapılabilmekte ve adaya yönelik bazı bilgiler öğrenilebilmektedir. Eğitim durumu, adayın ilgi alanları, öne çıkan karakter özellikler, zeka seviyesi, maddi durumu, referansları, sicil kayıtları, bireysel alışkanlıkları bu bilgilerin başında yer almaktadır. İşe alımın gerçekleşmesi sonrasında ise çalışanların hile konusunda birtakım eğitimlere yönlendirilmesi gerekmektedir.
- **İşletme Bünyesinde Çalışan Destek Programlarının Hazırlanması:** Hazırlanan destek programları ile birlikte çalışanlar üzerinde ortaya çıkan baskıların azaltılması mümkün olabilmektedir. Bu programlar üzerinden kötü alışkanlıklardan kurtulma, ekonomi yönetimi, aile ve kişisel sorunlar ile sağlık konusunda çalışanlara çeşitli destekler verilmektedir.
- **İşletmeye Ait Etik Kuralların Ortaya Koyulması:** Belirlenen etik kurallar üzerinden çalışanlar işletme içerisinde nelerin kabul edilebilir olduğu bilinci ile hareket etmektedir. Temel ahlaki değerler ve davranış standartları ise işletme etiğini ortaya koymaktadır. Çalışanlar tarafından işletme etik kurallarının okunması olumlu davranışlara yönelmeleri noktasında oldukça faydalı olabilmektedir. Ayrıca beklentilerin açık ve şeffaf olması hilelerin önlenmesine katkı sağlamaktadır.

1.6.2. Hile Fırsatlarını Ortadan Kaldırmak

Birçok insan imkanlar el verdiğinde hileli işlemlerin organize edilmesine ya da bizzat yapılmasına ortak olabilmektedir. Birçok işletmede hırsızlık olayları ile karşılaşılabilir. Taşınması oldukça rahat varlıkları olan, nakit paraya erişimi kolay olan ya da çeşitli stokları bulunan işletmeler hırsızlık olayları ile çok daha fazla karşılaşmaktadır. Örnek vermek gerekirse; masa üstü bilgisayarlara kıyasla dizüstü bilgisayarlar çok daha rahat çalınabilmektedir. Stokları bulunan işletmelerin, bu ürünlerin çalınmaması adına kodlama, gözetim ve izleme yöntemlerini kullanması ve bu sayede hile fırsatlarını önemli ölçüde azaltması mümkün olmaktadır. İşletmelerde hile fırsatlarını arttıran bir diğer unsur ise iç

kontrol sistemlerinin olmaması ya da güçsüz olmasıdır. Ayrıca, işletme içerisinde sorumluluk alanlarının belirgin olmaması da yine hile fırsatlarını arttırmaktadır. Bunlara ek olarak varlıkların sorumluluğunu üstelenen, geçici olarak da olsa varlıklara erişebilen ya da işletmenin muhasebe kayıtlarına ulaşabilen çalışanların hile yapma olasılığı çok daha yüksek olmaktadır (Güredin, 2010: 136-137).

İşletme içerisinde hilenin ortaya çıkmasına karşılık çalışanların sonuçlarından kurtulabileceği bir fırsat görmesi hilenin yapılma olasılığını da oldukça arttırmaktadır. Bu noktada hile fırsatları değerlendirilirken hilenin yapılmasının ardından hileden kurtulma fırsatının da dikkate alınması gerekmektedir. Bu fırsatların meydana gelmesinin temel sebepleri ise aşağıda ifade edildiği gibidir (Çelik, 2007: 65-67):

- Hilenin ortaya çıkmasını ya da önlenmesini sağlayan kontrol sistemlerinin yetersiz olması,
- Hile yapanların yeterli düzeyde cezalandırılmaması,
- Denetim faaliyetlerinin eksik olması,
- Ortaya koyulan işin standartlarının belirlenmemiş olması,
- Kapasitenin yetersiz olması ve bilgi erişiminin kolay olmaması.

İşletme içerisinde hile fırsatlarının azaltılması ya da ortadan kaldırılması için ise şunlar yapılabilmektedir (Terzi, 2012: 38-39):

- İşe alım süreçlerinde adayların geçmiş bilgilerinin eksiksiz bir şekilde alınması,
- İşletme faaliyetlerine yönelik gerçekleştirilen işlemlerin denetlenmesi aşamasında taraflar ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin göz önünde bulundurulması,
- İşletmede muhasebe kayıtlarının eksiksiz ve hatasız olarak tutulması,
- İşletmeye ait varlıkların korunmasına yönelik güvenlik sistemlerinin hayata geçirilmesi,
- Muhasebe kayıt dosyalama prosedürlerinin, anlaşılır, şeffaf ve inisiyatife olanak vermeyecek şekilde belirlenmesi,
- Muhasebe kayıt ve dosyalama işlemlerinin yapılmasının teşvik edilmesi, yapılan işlemlerin denetlenmesi ve işletme yönetmeliğinin oluşturulması.

1.6.3. Denetim Komiteleri Oluşturmak

İşletmelerin yönetim birimlerinin iç dinamiklerinde ideal görev dağılımlarını gerçekleştirmesi ve işletmelerin hilelerden korunması arasında oldukça güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Hileli faaliyetlerin azaltılmasına yönelik olarak icrai işleri yürüten ile yönetim

kurulu başkanlarının aynı kişi olmaması, yönetim kurullarında bağımsız bireylerin de yer alması, yönetim kurulunu oluşturan üyelerin yarısından fazlasının icrai sorumluluklarının olmaması gibi ilkelerin işletmelerde mutlaka hayata geçirilmesi gerekmektedir (Şengür, 2010: 79). Bu durumda ise işletmelerde denetim komitelerinin ön plana çıkması gerekmektedir.

İşletmelerin denetim komitelerinin, yönetim birimlerinin hile olasılığına karşılık uygulamakta olduğu süreçle birlikte yöntemlerini de değerlendirmesi gerekmektedir. Bununla, hile risk unsurlarının daha etkin değerlendirilmesi ve bu alanda verimlilik artışının sağlanması amaçlanmaktadır. Denetim komitelerinin oldukça geniş bir sorumluluk alanı bulunmaktadır (Goldmann ve Kaufman, 2009: 115). Bunlar; kurumsal yönetim, iç kontrol yapısı, finansal raporlama ve denetim mekanizması fonksiyonu olarak sıralanabilmektedir. Yine denetim komiteleri tarafından aynı amaçlar çerçevesinde hile risklerinin sıralanması adına bir sistem oluşturması ve önceliklerin belirlenmesi sürecine yönelik olarak da değerlendirmeler yapması gerekmektedir (Celayir, 2018: 6).

İşletmelerde hilelerin önlenmesi adına denetim komiteleri tarafından üstlenilmekte olan görevler ise şu şekilde ifade edilebilmektedir (Çatıkkaş ve Yurtsever, 2007: 84-85):

- Finansal raporlamaların güvenilir olması adına yönetim birimlerine görüş aktarmak,
- Kendilerine ulaşan şikâyetleri ve ihbarları değerlendirmek, sonuca bağlamak,
- İç ve dış denetim süreçlerinin etkinliğini gözetmek,
- Bağımsız denetim raporlarının incelenmesi ve denetçiler tarafından ortaya koyulan önerilerin uygulanıp uygulanmadığını denetlemek,
- Yürütülen faaliyetleri gözetlemek,
- Geliştirilen kurumsal yönetim politikalarına yönelik uygulamaları takip etmek,
- İşletmenin iç kontrol sisteminin geliştirilebilir alanlarını belirlemek ve bu alanda yönetim birimlerine öneriler sunmak.

Netice itibari ile denetim faaliyetlerinin sıklıkla tekrar edilmesi, muhtemel bir hilenin en hızlı şekilde tespit edileceği düşüncesinin hakim olmasını sağlamaktadır. O halde işletme içerisinde denetim faaliyetleri caydırıcı olmaktadır. Denetleme süreçlerinde kullanılmakta olan önemli araçlarda bulunmaktadır. Bu araçlar işletmelerde hilenin önlenmesine önemli katkılar sunmaktadır. Denetim faaliyetleri gerçekleştirenlerin görmüş oldukları normalin dışındaki durumları tüm ayrıntıları ile analiz etmesi ve ortaya çıkan analiz sonuçlarına yönelik değerlendirmeler yapması gerekmektedir (Özkul ve Özdemir, 2011: 94-95).

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN HİLELERİ

2.1. Çalışanların Yaptıkları Hileler

Çalışanların yaptıkları hileler ülkeden ülkeye farklılık göstermekle beraber, çalışan hileleri küresel bir sorundur. Bu bağlamda hile türleri farklı çalışmalarda çeşitli şekillerde incelenmiştir. Fakat, genel olarak yapılan çalışan hileleri ACFE tarafından aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır.

2.1.1. Doğrudan Nakit Hileleri

İşletmelerin bünyesinde doğrudan gerçekleşen nakit hırsızlıkları, doğrudan nakit hileleri kapsamında değerlendirilmektedir. Herhangi bir kimsenin rızası olmaksızın, bir başkasın ait varlığın ele geçirilmesi ise hırsızlık olarak ifade edilmektedir. Yapılan bu tanım doğrultusunda hırsızlık kavramı çok daha geniş bir anlama sahip olmaktadır. Çalışanlar tarafından yapılan hırsızlığın ne şekilde gerçekleştiğinden bağımsız olarak işletmelerin herhangi bir varlığı çalınmış olmaktadır (Dinçer ve Fidan, 2000: 83). Bu noktada da doğrudan nakit hileleri gündeme gelmektedir. Doğrudan nakit hilelerinin önemli kısmı kasadan para çalınması ile gerçekleşmektedir. Özellikle yoğun işlem olan kasalarda kasada çalışan kişinin para ile teması artmaktadır. Bu durumda yoğun bir günde hızlı bir işlem sırasında kasa çalışanın nakit hırsızlığı yapma ihtimali artmaktadır (Singleton vd., 2006: 85-86).

İşletmelerde yapılan nakit hileleri ile ilgili hile belirtileri, olayı önlemeye ve ortaya çıkarmaya yönelik açıklayıcı bilgiler aşağıda yer almaktadır (Bozkurt, 2011: 209):

- Çalışanlarla ilgili yeterli seviyede “Görevlerin Ayrılığı İlkesi” uygulanmamaktadır.
- İşletmede tahsil edilen nakit paralar, günlük olarak bankaya yatırılmamaktadır.
- İşletmede nakit akışı ile ilgili düzenlenmiş olan belgelerdeki bilgiler eksik ve yetersiz olmaktadır.
- İşletmeye gelen çekler ve çek ile ilişkilendirilebilecek olan belgeler, bağımsız olan bir çalışan tarafından kontrol edilmemektedir.
- Kasa sayımları görevli yöneticiler eşliğinde yapılmamaktadır.
- Nakit hareketlerinde önceden sıra numarası verilmiş belge düzeni oluşturulmamaktadır.

- Yöneticiler, nakit hareketleri ile ilgili düzenlenmiş olan belgelerin kontrolünü yapmamaktadır.

Doğrudan nakit hilelerine maruz kalmamak için ise fiziksel kontroller kadar önemli olan diğer bir etken ise aynı zamanda periyodik önleyici kontrollerin yapılmasıdır. Doğrudan nakit hilelerinde işletmenin maddi zarara uğramasının yanı sıra itibar kaybı da söz konusudur (Özkul ve Özdemir, 2011: 71-72).

2.1.2. Hileli Ödemeler

Hileli ödeme, firmaya ait hesaplardan farklı firmalara ödemelerin standart bir ödemeymiş gibi aktarılmasıdır. Böylesine fonların elde edilmesinde kullanılmakta olan yöntemlerin başında ise sahte fatura teslim almak, sahte çek, ödemelerin vadesiyle oynamak gibi eylemler yer almaktadır. Bu eylemlerde dikkat edilmesi gereken nokta ise paranın firmadan yasal olarak alınıp harcandığı yönünde bir izlenimin yaratılıyor olmasıdır (Demiryürek, 2010: 1). Bu alanda özellikle fatura hileleri ile yaygın bir şekilde karşılaşılmaktadır. Paravan bir şirket kurmak sureti ile şirketin çalışanı, çalışmakta olduğu şirkete ait kaynaklar ile başka biri ya da kendisi adına hizmet veya ürün satın almakta ve bu süreçte ödemeleri çalıştığı şirket üzerinden gerçekleştirmektedir. Ödemenin gerçekleşmesi öncesinde söz konusu harcamaların şirket adına yapıldığı, belgeler üzerinden sunulmakta ya da var olan belgeler üzerinde hileler yapılmaktadır (Ercinler, 2016: 268-269).

2.1.2.1. Fatura Hileleri

Fatura üzerinden yapılan hilelerde en sık kullanılmakta olan sahte fatura işlemlerini belirtmek adına “nylon fatura” ifadesinden yararlanılmaktadır. Düzenlenen sahte faturalar görünüşleri ve şekilleri bakımında VUK (Vergi Usul Kanunu) ve TTK (Türk Ticaret Kanunu) hükümlerine uygundur ancak gerçeği yansıtmayan belgeler olarak nitelendirilmektedirler. Bu işlemlerin temelinde yasal bir ilişkiye rastlanmamaktadır ve yalnızca kaçakçılık, vergi kaçırma, işlenmiş bir gümrük kaçakçılığı ya da vergi kaçırma fiilinin ortaya çıkmasını engellemek, esas faillerin ceza almasını önlemek ya da hayali bir ihracatın gerçekleştirilmesi amacı ile kullanılmaktadır (Ünal, 2006: 1). İşletmelerin kendi arasında sahte belgeler düzenlemesi çoğu zaman bir malın ya da hizmetin asıl olarak alınmamış olmasına karşılık belgenin düzenlenmesi ile ortaya çıkmaktadır. İşletmeler kimi durumlarda normalde var olmayan, kurulmamış olan işletmeler için ya da faaliyetlerini sonlandıran işletmeler için çeşitli belgeler düzenleyebilmektedir. Söz konusu düzenlemeler muhasebe birimlerinde sahte belge düzenleme şeklinde belirlenmektedir (Yardımcıoğlu vd., 2015: 179).

Faturalar üzerinden gerçekleşmekte olan hilelerde görülen bir diğer yöntem ise “hayali işletme” olarak ifade edilmektedir. Hile yapmak amacı ile oluşturulmuş olan ancak fiziki olarak bulunmayan işletmeler, hayali işletme olarak adlandırılmaktadır. Hile yapmak isteyen bu doğrultuda sadece bu amaca yönelik olarak işletme kurmaktadır. Bu süreç içerisinde gerek duyulan yasal işlemlerin gerçekleşmesine karşılık, işletme fiili olarak faaliyetlerine devam etmemektedir. Hilekâr tarafından önce bir işletme kurulmakta, sonrasında bu işletmenin iletişim bilgilerini oluşturmak amacı ile e-posta adresi alınmakta ve son olarak hayali işletmeye ait banka hesabı açılmaktadır. Bu işletmeler için çoğu zaman uydurma isimler kullanılmakta, sahte faturalar üzerinden ödemelerin tahsil edilmesi amacı ile kimi zaman bir çalışan bulunmaktadır (Wells, 2008: 186). Sonuç olarak hayali şirketler fiziksel olarak var olmalarına karşılık, gerçek anlamda sahte işlemler dışında hiçbir işlem gerçekleştirmemektedir. Öte yandan bir işletmede çalışmakta olan personel, tümüyle var olmayan bir işletmeye karşı varmış gibi gösterilmekte olan bir yapılandırma içerisinde yer alabilmektedir (Bozkurt, 2009: 217).

Hayali işletme üzerinden yapılan fatura hilelerinin yanında var olan işletmeler üzerinden de hileli fatura işlemleri sıklıkla yapılmaktadır. Burada hileli faturalar düzenlenerek farklı yöntemlerle alıcılar kandırılabilir. Örnek vermek gerekirse; hileli siparişler üzerinden işletmelere normalde olandan daha fazla tutara sahip veya gerçekte alınmamış olan ürün ve hizmetlere dair faturalar hazırlanmakta ve bu işlemlerle işletmeler zarar etmektedir. Yapılan bu hile türü, işletmelerde ödeme işlemlerinden sorumlu olan ve hile yapma ihtimali olan personel, işletmelerin alışveriş yapmakta olduğu işletmeler ile bağlantı kurmak sureti tedarikçileri hile yapmaya zorlamakta ve bu sayede hem hile yapan personelin hem de tedarikçi işletmenin menfaat sağlayabileceği bir zemin oluşmaktadır. Bu hile türü için temel olarak iki amaç ortaya çıkmaktadır. Bunlar; işletmenin parayı hak etmemiş bir şekilde yandaş satıcılara yönlendirilmesi ve kurban olarak nitelendirilmekte olan işletmelere şişirilmiş tutarlı faturaların verilmesidir (Bozkurt, 2009: 229).

2.1.2.2. Bordro Hileleri

Bordro ve muhasebe bölümü tarafından çalışanlarda bulunan zaman kartları doğrultusunda hak edilmiş olan ücret ödemeleri gerçekleştirilmektedir. Bu birimlerin zaman kartlarının düzenlenmesi, onaylanması ve ücretlerin tahakkuk edilmesinde doğrudan söz sahibi olmaları durumunda hile yapmak çok daha kolay hale gelmektedir. Bordro hilelerinin tespit edilmesi noktasında takip edilebilecek birçok belirti ortaya çıkmaktadır. Bu alanda yapılabilecek hilelerden bazıları ise şu şekilde sıralanabilmektedir (Bozkurt, 2009: 266-267);

- Ödenmekte olan ücret vergilerinin belirgin şekilde düşük olması,
- Banka hesap numarası aynı olan birden çok çalışanın olması,
- Kontrolörü belirli çalışanların çalışma zamanlarının artması,
- Personel kaydı olmayan çalışanın bordroda görülmesi,
- Bir çalışan için yapılan birden çok ödemenin olması,
- Net kar ya da brüt kar rakamlarının anlamlı şekilde azalması,
- Çalışanların beyan etmekte olduğu yüksek çalışma tutarlarının olması,
- Çalışanların işten ayrılmasına karşılık kayıtlarının bordroda yer alması,
- Çalışanlar tarafından makineye birden fazla zaman kartının basılması,
- Bordro maliyetleri ile üretim sonuçları arasında uyumsuzlukların olması,
- Zaman kartlarında sahte onayların yer alması.

Böylesine hilelerin önüne geçebilmek adına işletmelerin iç kontrol yapılarının oldukça güçlü olması ve bu yapıyla uyumlu bir şekilde çalışabilecek iç denetim mekanizmalarının geliştirilmesi gerekmektedir.

2.1.2.3. Çek Hileleri

Hileli Ödemelerin alt başlığı olan çek hileleri, genel olarak işletmelerde çalışanların kendi menfaati için çek hazırlaması veya başkası adına düzenlenen çeki ele geçirmesi ve kendi menfaati için kullanmasıdır. Bir işletme çalışanın şirket hesabı üzerinden üçüncü taraf adına düzenlenmiş olan çekleri ele geçirmek sureti ile kendi menfaati için kullanması ya da işletme hesabı üzerinden doğrudan kendi lehine bir çek düzenlemesi “çek hileleri” şeklinde ifade edilmektedir (Wells, 2008: 123).

Diğer hileli ödemelerden farklı olarak çek hileleri direkt yapılan hilelerdendir. Çek hilelerinde çalışan çeki, ele geçirerek sahte bilgiler yaratmaktadır. Başka fatura hilelerinde, hile yapmak için destek olarak (sahte işletme vs. gibi) hilelere ihtiyaç duyulmaktadır. Çek hilelerinde kilit nokta, sahte bilgi yaratarak, işletmenin çeklerini kendi yararına kullanmaktır (Küçük, 2008: 132-133).

İşletme içerisinde özellikle çek defterlerine rahatlıkla ulaşabilecek kişiler tarafından çek hileleri yapılabilmektedir. Çek defterini boş bir şekilde ele geçiren kişiler tarafından keşidecinin imzasının taklit edilmesi ile birlikte bir başka kişi adına çek imzalanabilmektedir. Çekin bilgisayar ortamında olması durumunda ise parolaya ihtiyaç duyulmaktadır. Yetkileri olan ve parolayı bilen kişiler tarafından gerçek olmayan işlemler ve kişiler adına çek düzenlenmesi mümkün olmaktadır. (Wells, 2008: 127-129).

Çalışanlar tarafından ele geçirilmiş çekler, çalışanın kendisi adına, satıcı adına, suç ortağı adına ve sahte işletmesi adına düzenlenmektedir. Daha sonra ödemeyi sağlamak amacı ile çeki imzalayacak kişinin yerine sahte imza atılmaktadır. Bazı işletmelerde otomatik çek imzalama makinesi bulunduğundan bu hile eylemini gerçekleştiren çalışan tarafından eylemin rahatlıkla yapılmasına yardımcı olmaktadır (Yaman, 2008: 183).

2.1.2.4. Gider Hileleri

Giderlerin ya da borçların gizlenmesi hilesini görebilmek amacı ile titizlikle gözlem yapılması neticesinde birtakım risk faktörleri ortaya çıkabilmektedir (Wells, 2008: 314):

- Aynı ölçeği kullanan ve aynı sektör içerisinde faaliyetlerini sürdürmekte olan rakip kurumlardan ayrı, olağanın dışında yüksek olan brüt ve/veya faaliyet kar marjlarının ortaya çıkması,
- Belirsizliklere ya da takdire bağlı gelir-gider, varlık ve borç tahminlerinin olması,
- Faaliyet alanları ve kimlikleri belirli olmayan kuruluşlar için yüksek tutarda satışların yapıyor olması,
- Mali olmayan üst yönetim birimleri tarafından önem arz eden tahminlerin yapılması ya da finansman ilkelerinin belirlenmesi süreci oldukça yoğun bir şekilde müdahil olunması,
- Özün önceliği ilkesi ile uyumlu olmayan ve genellikle dönem sonlarına doğru yoğunlaşmakta olan önemli, olağanın dışında ve kompleks işlemlerin ortaya çıkması,
- Rakipler tarafından satıcı veya tedarikçi ödemelerinin daha uzun vadelere yayılmış olmasına karşılık kurumun ticari borçlarında azalmanın meydana gelmesi,
- Rakiplerle kıyasla oldukça düşük satış iadeleri ve garanti giderlerin var olması,
- Temel faaliyetler üzerinden kar ya da kar büyümesine ulaşılması ya da nakit açıklarının verilmesi ile birlikte nakit akışlarının bu değişimlerle orantılı olmaması,
- Ticari borçlarda ödeme sürelerinin imkân sınırlarının dışına çıkması, olarak sıralanabilmektedir.

2.1.3. Kayıt Öncesi Yapılan Hileler

213 sayılı VUK'un 219. maddesine göre; "Muameleler deftere zamanında

kaydedilmelidir.” Şöyle ki:⁵

- a) Muamelelerin işin hacmine ve icabına uygun olarak muhasebenin intizam ve vuzuhunu bozmayacak bir zaman zarfında kaydedilmesi şarttır. Bu gibi kayıtların on günden fazla geciktirilmesi caiz değildir.
- b) Kayıtların devamlı olarak muhasebe fişleri, primanota ve bordro gibi yetkili amirlerin imza ve parafını taşıyan mazbut vesikalara dayanarak yürüten müesseselerde, muamelelerin bunlara işlenmesi, deftere işlenmesi hükmündedir. Ancak bu kayıtlar, muamelelerin esas defterlere 45 günden daha geç intikal edilmesine cevaz vermez
- c) Günlük kasa, günlük perakende satış ve hâsılât defterleri ile serbest meslek kazanç defterine muameleler günü gününe kaydedilir.

İşlemin gerçekleşme zamanı ile kayıt altına alınma zamanının karıştırılmaması gerekmektedir. Kayıt zamanının, muhasebe kayıtlarının yapılması için bir süre olduğu ve bu sürenin ilke olarak on günlük bir süreyi kapsadığı da unutulmamalıdır (Bayraktar, 2007: 46-47).

İşletme, dönem içerisinde gerçekleşen bütün faaliyetlerini zamanında kayıt altına almalıdır. Kayıt sistemi eş zamanlılık gerektiren bir sistemdir. İşlemler hangi tarih aralığında gerçekleşmişse o zaman dilimi içinde kaydedilmelidir. Yapılan işlemlerin gerçekleşme tarihinden önce veya sonra farklı bir tarihte kaydedilmesi, gizli bir amacın olduğunu göstermektedir (Okay, 2011: 59). Kayıtların gerçekleşmesinden evvel hırsızlıkların yapılabilmesi adına alternatif yöntemlerin olmasına karşılık söz konusu hilelerin çalışma prensibi oldukça basit olmaktadır. Kısaca işletmeye gelen para, erişim imkanı olan çalışan tarafından zimmetine alınmaktadır.

2.1.3.1. Satışlara Yönelik

Satış süreçleri ile ilgili hilelerde, alınan malın yüksek bir fiyatının olmasına karşılık faturada düşük tutar gösterilmektedir. Bu eylemle alıcılar faturada yazan tutarı bankaya yatırmakta ve gerçek tutarın faturada yazmayan kısmını elden vermektedir (Keskin, 2014: 25). Satış süreçlerine yönelik yapılmakta olan hilelerde işletme çalışanları tarafından iki farklı yol izlenmektedir. Bunlar; yapılan satışların olduğundan daha düşük değerlerde kaydedilmesi ya da satışların kayıt altına alınmamasıdır. Satışların kaydedilmemesi ile birlikte işletme çalışanı satılan ürün ve hizmet karşılığında ödenmekte olan bedeli doğrudan kendi zimmetine geçirmektedir (Bozkurt, 2011: 297).

⁵ Vergi Usul Kanunu, Madde No: 219, Resmi Gazete Tarihi / Sayısı: 31.12.1980/17207

Satışların kayıt altına alınmaması ile birlikte muhasebe kayıtlarında hile yapıldığına dair bir belirti ile karşılaşmamaktadır. Özellikle alacak ve nakit arasında herhangi bir dengesizlik olmamaktadır. Söz konusu iki hesapta görülen bir dengesizliğin olmamasına karşılık bu olayın dolaylı olarak işletme içerisinde yansımaları olabilmektedir. İlk olarak yapılan herhangi bir sayım neticesinde stok eksikliği ile karşılaşmaktadır. Stoklarda bir eksiklik olduğunun anlaşılması ise doğrudan bir kanıt olarak değerlendirilmemektedir. Perakende sektöründe yoğun bir şekilde karşılaşmakta olan bu hile türünde satıcılar satış sonrasında parayı yazar kasaya koymak yerine cebine koymayı tercih etmektedir. Diğer bir satış hilesi de hilekârın işletmenin deposunu veya mağazasını, mesai dışı saatlerde haber vermeden açarak, yaptığı satışları zimmetine geçirmesi olmaktadır. Özellikle merkezlerinden uzak bölgelerde satış yerleri olan işletmelerde bu gibi hileler daha sık olmaktadır. Başka bir yolda özellikle satış elemanlarının işletme dışında satış yapmak durumunda oldukları sektörlerde yapılan hilelerdir. İşletme dışında, işletmenin mal veya hizmetini satan çalışan bunu bildirmeyerek aldığı parayı zimmetine geçirmektedir. Özellikle kayıt dışı, faturasız mal veya hizmet satabilen işletmelerin bol olduğu ülkemizde bu gibi hilelerin yapılması kolaylaşmaktadır (Bozkurt, 2011: 297).

2.1.3.2. Alacaklara Yönelik

İşletmelerin kayıtlarında yer alan bir alacak üzerinden gerçekleşen tahsilâtın çalınması oldukça riskli bir yöntem olmaktadır. Böylesine bir hileli işlemin tespit edilme ihtimali oldukça yüksek olmakla birlikte, gizlenmesi de oldukça zor olmaktadır. İşletmelerin kayıt ve tahsilât prosedürlerinin zayıf olması söz konusu hilelerin yapılmasına zemin hazırlamaktadır. Örnek vermek gerekirse; işletmelerde tahsilâtların her biri için makbuz düzenlenmemesi ve yapılan tahsilâtların türlerine göre izlenmemesi hilenin ortaya çıkarılmasını çok daha zorlu hale getirmektedir. Hile yapma niyeti olan bir kişi tarafından tahsilâtın gerçekleştirildiği, elde edilen paranın kendi cebine konduğu ve bu tahsilâtın kaydının da yine kendisi tarafından yapıldığı düşünüldüğünde; kayıtlarda alacak miktarı azalmakta, nakit düzeyi ise artmaktadır. Fakat, işletme kayıtlarında görülmekte olan para ise fiili olarak bulunmamaktadır. Böyle bir durumda hile yapan çalışan tarafından alacak rakamları ve kasa toplamaları değiştirilerek söz konusu dengesizlik gizlenebilmektedir (Bozkurt, 2011: 304).

İşletmenin alacak hesapları üzerinde değişiklik yapma yetkisi verilmesi, hilekârın işini oldukça kolaylaştırmaktadır. Örneğin bazı alacaklar çeşitli nedenlerle değersiz duruma getirilerek muhasebe kayıtlarından silinmekte ve müşteriden yapılan tahsilâtlara el konulmaktadır. Bazen alacak şüpheli konuma getirilerek, süre kazanılmaktadır. Bazen de

kayıtlar üzerinden satış sonrası ıskonto yapılmış gibi gösterilerek, fark zimmete geçirilmektedir. Bir diğer hile gizleme yöntemi ise el konulan tahsilât kadar başka bir alacak hesabını borçlandırmaktır. Böylece denge korunabilmektedir. Başka bir yol da sahte bir alacak hesabın yaratılmasıdır. Bu hesap borçlandırılmakta, denge korunmakta ve bir müddet sonra hesap yok edilmektedir. Çalınan paranın bu şekilde gizlenerek işlemin sürdürülmesi, dikkat ve zaman gerektiren bir aktarma işlemidir. Bu nedenle bu tür bir hile yapma yoluna giren çalışanın ayrıca kayıt tutabilmesi gerekmektedir (Öksüz, 2015: 50)

2.1.4. Stok ve Duran Varlık Hileleri

Stoklar ve duran varlıklardan kastedilen, işletmenin sabit kıymetleridir. İşletme çalışanları ya da bazı durumlarda işletme ile ilişkide bulunan diğer taraflar işletme varlıklarını kendi menfaatleri için ve işletmenin zararına kullanabilmektedir. Bu tür hilelerin temel olarak iki yöntemi bulunmaktadır. Bunun birincisi, işletme varlıklarının doğrudan çalınmasıdır. Diğeri ise, varlığın tamamen çalınmadan ödünç alınması ya da işletme zararına olacak şekilde tüketilmesidir (Özeroğlu, 2014: 184).

Stok ve duran varlık, işletme tarafından görev için tahsis edilmiş bir aracın özel amaçlar için kullanılması, iş için verilen bilgisayarın özel işler için kullanılması, yazıcıdan özel iş için çıktılar alınması, kırtasiye malzemelerinin kullanımı olarak örneklendirilmektedir. Bu tür hilelere ayrıca, malların transfer edilişi veya teslim alınması esnasında malların gerçek durumunun kayıtlara yansıtılmayarak aradaki farkın kişisel amaçlar için kullanılması, sahte sipariş belgesi düzenlenerek olmayan satış için anlaşılan birine mal gönderiminin yapılması, satışta yapılan indirim ve iadelerin yansıtılmaması, satın alınan malların kayıtlara geçirilmeden çalınması, gelen mallara ilişkin düzenlenen kayıtların tahrif edilmesi, sayım sonucu olarak fazla çıkan malların kayıtlara işlenmeden kullanılması, değiştirilmesi yoluyla işletme mallarının olduğundan az gösterilmesi ve farkın çalınması örnek olarak verilebilir (Karaçay, 2015: 38-39).

2.1.4.1. Varlıkların Kişisel Amaçlı Kullanımı

İşletmeye ait varlıkların suiistimal edilmesi ile ortaya çıkan bu hile türü, işletme çalışanlarının gerçekleştirmiş olduğu en sık görülen dolandırıcılık eylemi olarak değerlendirilmektedir. Böylesine bir durumun ortaya çıkmasının temel nedeni işletme çalışanlarının işletmeye ait varlıklara rahatlıkla ulaşabilmesi ve imkânlar el verdiğinde hırsızlık yapabilmesidir (Kaya, 2013: 5). Bu bağlamda işletme çalışanın işletmeye ait nakit para, çek, stok gibi varlıkları çalması ya da envanter hırsızlığı yapması, işletme gelirlerini olduğundan düşük göstererek zimmetine para geçirmesi, işletme varlıklarının kişisel amaçlı

kullanımı hilesi olarak tanımlanabilir (Golden vd., 2006: 5). İşletme varlıklarının kötüye kullanımı, işletme çalışanı tarafından işletmeye ait nakdi ya da gayri nakdi varlıkları, kendi menfaati yönünde kullanmak amacıyla çalma eylemini gerçekleştirdiğinde ortaya çıkmaktadır. (Öztürk, 2016: 21).

İşletme varlıklarını kişisel amaçlı kötü yönde kullanma eylemini, işletme yöneticileri de nadiren yapabilmektedir. Bu hile eylemi, çoğunlukla mülkiyeti kişilere ait olan işletmelerde yaygın bir şekilde gerçekleşmektedir. İşletme varlıklarının kişisel amaçlı kullanılmasından kaynaklı olan ciddi tahrifat olayı, aynı zamanda işletmenin finansal tablolarının, muhasebenin standartlarına ve temel prensiplerine uyulmadan doğru dışı ve hileli bir biçimde sunulduğunda, işletme varlıklarında hırsızlıklara sebep olabilmektedir (Varıcı, 2012: 126). İşletme varlıklarının kişisel amaçlı kullanımı çeşitli yöntemlerle yapılabilir (Perdue vd., 2011: 14-15):

- Farklı hesaplarda bulunan tahsilâtların zimmet altına alınması, alacak hesaplarına yönelik tahsilât işlemlerinin kötü niyet yönünde değerlendirmesi ya da muhasebe kayıt hesaplarından silinen fakat alacaklardan gelmiş tahsilâtı, şahsi banka hesaplarına nakil işleminin yapılması,
- Fiziki varlık ya da fikri haklarda hırsızlığın olması, şahsi kullanmak ya da satmak gayesiyle stokların, hurdaların çalınması, işletmenin olan teknolojik bilgilerin gizliden anlaşma yapılarak- çıkar sağlamak amacıyla rakip işletmelere verilmesi,
- İşletmeye teslim edilmeyen mal ve hizmetlere, ödeme yapılmasına neden olmak, hayalet satıcılara ödemenin gerçekleşmesi, fiyatların olması gerekenden azami gösterip, akabinde işletmedeki satın alma departmanı çalışanlarına tedarikçi vasıtasıyla ödemenin yapılması,
- Özel amaçlar nedeniyle işletme varlıklarını kullanmak, şahsi kredi alımlarında işletme varlıklarını güvence olarak gösterme,

2.1.4.2. İşletme Stok ve Varlıklarının Çalınması

Varlık ya da stoklara yönelik hilelerde dört temel yöntem ortaya çıkmaktadır. Bunlar; doğrudan hırsızlık, varlık transferleri ve talepleri, teslim alma ve satın alma hileleri, diğer varlıklar ve stoklar ile ilgili sahte işlemler olarak sıralanmaktadır (Wells, 2008: 253-257):

- **Doğrudan Hırsızlık:** İşletmelerin stoklarında yer alan bir malın ya da duran bir varlığın fiziksel olarak işletme personeli tarafından alıkoyulması ve işletmenin bilgisi olmaksızın dışarı çıkarması olarak ifade edilmektedir. Böylesine bir hile yapan personel, hileli işlemi depoda bulunan bir ürünü fiili olarak çalarak, satış işlemi

gerçekleştirilmiş ancak henüz nakil edilmemiş malı eksik olarak göndererek gerçekleştirebilmektedir. Bu eylem neticesinde ortaya çıkan eksiklerin muhasebe kayıtlarında gizlenmesine yönelik bir çabaları ise olmamaktadır.

- **Varlık Talepleri ve Transferleri:** “Malların işletmenin bölümleri arasında taşınması esnasında çalınması” şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu hile türüne özellikle farklı noktalarda deposu bulunan işletmelerde rastlanılmaktadır. Depodan ya da nakil işleminden sorumlu olan çalışan, talep edilen malı daha fazla göstermek sureti ile çalabilmektedir.
- **Satın Alma ve Teslim Alma Hileleri:** İşletmelerin satın alma süreçlerinden sorumlu olan çalışanları teslim almış oldukları mal miktarını olduğundan daha düşük göstermek sureti ile ortaya çıkan farkı çalabilmektedir. Satıcılara ödemenin tam olarak yapılması adına malı teslim alan kişiler tarafından düzenlenen teslim alma raporunun muhasebe birimine giden nüshasında yazan rakamın doğru olması gerekmektedir. Bu hile türünün fatura hileleri ile karıştırılmaması gerekmektedir. Zira çalışan tarafından işletmenin gereksinimi olmayan bir ürünün ya da hizmetin alınmasına yol açılması halinde fatura hilesinden bahsedilebilmektedir. Bu durumda işletmeler kullanmayacakları ürün ya da hizmetler için yapmış oldukları ödemeler kadar kayıp yaşamaktadır.
- **Sahte Satış ve Sevkiyat İşlemleri:** Çalışan tarafından, stokların çalınması hilesinin gizlenmesi amacı ile kimi zaman teslimat ve satış belgeleri hazırlanarak daha önce anlaşılmış olan bir kişi için mal teslimatı yapılabilmektedir. Söz konusu hilenin çalışabilmesi adına hile yapan çalışan tarafından sahte fatura ve sahte sipariş belgesinin de düzenlenmesi gerekmektedir. Bu hileyi yapan çalışanlar gerçekleştirilen satış işlemlerini muhasebe kayıtlarında eski bir alacak hesabına kaydetmekte ve söz konusu kayıtların silinmesini beklemektedir. Bu alanda uygulanabilecek bir diğer yöntem ise hileli satışların iadeler ve ıskonto hesabı ile silinmesidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ

3.1. Beş Yıldızlı Otellerin Tanımı

İnsanlar evlerinden uzakta, konaklama talebinde bulunduklarında oteller, misafir evleri, tatil köyleri, karavan ve kamplar gibi çeşitli tesisler tarafından bu talep karşılanmaktadır (Batman, 2008: 27). Bu tesislerin birçoğu, yemek ve dinlenme gibi turistlerin temel ihtiyaçlarını karşılayabilse de bazı tesisler sadece konaklama ile sınırlı kalmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993: 7). Ayrıca bazı durumlarda bu tesislerin sadece yılın belirli zamanlarında hizmet verdikleri de görülmektedir. Tesislerin türlerinin ne olduğu, sahip oldukları hizmet çeşitliliği ve bu hizmetleri sundukları zaman aralıkları ne olursa olsun bu heterojen gruplaşma, konaklama endüstrisi olarak adlandırılan bir ekonomik faaliyeti meydana getirmektedir (Arslantürk, 2009: 21).

Konaklama işletmeleri, “turizm sektörü içerisinde tüketicilerin geçici yeme içme, konaklama, eğlence ve sosyal gereksinimlerinin karşılandığı işletmeler” olarak ifade edilebilmektedir. Konaklama işletmeleri, ilk kez faaliyet göstermeye başladığı yıllarda insanların sadece geceleme ve yiyecek-içecek ihtiyaçlarını karşılamak adına hizmet vermekteydi. Fakat yıllar içerisinde şekillenen insan ihtiyaçlarının minvalinde konaklama endüstrisinde de bazı yeni yapılanmalar meydana gelmiştir. Bu işletmelerin tarihi Türkiye özelinde değerlendirildiğinde ise kökenlerinin kervansaraylara ve hanlara dek uzandığı görülmektedir. Bu mekanlarda tüccarların ve yolcuların hem yeme-içme hem de konaklama gereksinimleri karşılanmıştır. Söz konusu işletmeler zaman içerisinde gelişim göstermiş ve modern olarak geniş kapsamlı hizmetler sunan işletmeler olarak faaliyet göstermeye başlamıştır (Baloğlu, 2016: 63-64).

Konaklama işletmelerinin kapsamının genişlemesinde ve modernleşmesinde ise ulaşım alanında meydana gelen gelişmeler, bu gelişmelere bağlı olarak seyahat etmenin kolaylaşması ve seyahat eden insan sayısının artması etkili olmuştur. Artan taleplere cevap verebilmek için de otel işletmeleri, babadan oğula geçen küçük işletmeler olmaktan çıkmış, büyük gelişim ve değişimlere uğramıştır. Yaşanan bu gelişim ve değişimlere paralel olarak otellerin sunduğu mal ve hizmetin kalitesi ve çeşitliliği de her geçen gün artmış, turizm sektörünün temeli haline gelmiştir (Demirtaş, 2010: 13).

Otel işletmeleri, insanların artan ihtiyaçlarına ve farklı isteklerine cevap verebilmek için birtakım yenilikler yapmak durumunda kalmıştır. Örneğin; otellerin çalışma süreleri,

bulundukları yer, sundukları hizmetler ve kapasiteleri taleplere göre şekillenmeye başlamıştır. Otellerde meydana gelen bu yenilikler de kendi aralarında yeni bir sınıflandırmanın gerekliliğini ortaya koymuştur (Başkaya, 2009: 26).

İfade edildiği üzere, otel işletmelerinin sınıflandırılmasında birçok özellik üzerinden hareket edilmektedir. Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında çoğunlukla Dünya Turizm Örgütü (DTO) tarafından uygulanmakta olan yöntemlerin izlenmesine karşılık, bunlara ek olarak kimi devlet kurumları ve özel birlikler gibi faktörlerde değerlendirme aşamasında göz önünde olmaktadır. Öyle ki günümüzde bu sınıflandırılmaların yapılması aşamasında yerel unsurların çok daha fazla değerlendirildiği görülmektedir. Uluslararası Oteller ve Restoranlar Birliği ve Dünya Turizm Örgütü (DTO) “IH & RA 2004” (International Hotel & Restaurants Association) adı verilen araştırmasında otel sınıflandırılmasında en sık kullanılmakta olan sembolün yıldız olduğunu öne sürmüştür (Demirtaş, 2010: 27).

Türkiye’de yıldızlı otellerin gelişimine ilişkin ilk düzenleme 2634 sayılı “Turizmi Teşvik Kanunu” uyarınca 1993 yılında hazırlanan Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği’dir. Söz konusu yönetmelik 2000 yılında değiştirilmiş ve “Turizm Tesisleri Yönetmeliği” adı altında yürürlüğe konmuştur. Bu gelişmelerin ardından 21.06.2005 tarihinde Resmî Gazete ‘de yayınlanan 25825 sayılı “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesi ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik” in 19. maddesinde belirtilen kriterlere göre yıldızlı otellere ilişkin ilk sınıflandırma yapılmıştır.⁶ Bu sınıflandırma minvalinde yıldızlı otel işletmeleri beş grupta toplanmıştır

- Bir Yıldızlı
- İki Yıldızlı
- Üç Yıldızlı
- Dört Yıldızlı
- Beş Yıldızlı

Bu yönetmeliğin kabul edilmesinin ardından 2011 yılında uygulama esaslarıyla ilgili 2011/1 numaralı tebliğ de kabul edilmiştir. 2011 yılında uygulama esaslarında yapılan değişiklik ile birlikte yıldızlı otel işletmelerinin sahip olması gereken temel kriterler kanun çerçevesinde belirtilmiştir.⁷

- Bir Yıldızlı Otel İşletmeleri: Minimum 10 oda kapasiteli,
- İki Yıldızlı Otel İşletmeleri: Minimum 20 oda kapasiteli
- Üç Yıldızlı Otel İşletmeleri: Minimum 40 oda kapasiteli

⁶<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/06/20050621-11.htm> (erişim tarihi: 10.06.2020).

⁷<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/3.5.20058948.pdf> (erişim tarihi: 10.06.2020).

- Dört Yıldızlı Otel İşletmeleri: Minimum 80 oda kapasiteli
- Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri: Minimum 120 oda kapasitelidir.

“Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik” in amacı; yeni turizm tesisi türlerinin gelişmesine imkân sağlanması, mevcut turizm, yatırım ve işletmelerine ait tesislerin geliştirilmesi, turizm tesislerinin asgari niteliklerinin belirlenmesi, bu tesisler arasında standart birliğin sağlanması ve kalitenin yükseltilmesi olarak açıklanmaktadır.⁸ 12.03.1982 tarihli 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanununun 37. maddesinin A bendinin 2 numaralı alt hükmü çerçevesinde hazırlanmış olan Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğin 10. maddesine göre belirlenen sınıflandırma komisyonunca bahsi geçen kriterlere bağlı olarak tesislerin fiziksel özellikleri ile hizmet kalitesi göz önünde bulundurularak sınıflandırılmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Söz konusu sınıflandırma çalışmalarında komisyonlar tarafından Bakanlığın hazırlamış olduğu değerlendirme formundan yararlanılmaktadır. Yapılan çalışma neticesinde ortaya çıkan puana bağlı olarak tesislerin sınıfları belirlenmektedir.

3.2. Beş Yıldızlı Otellerin Genel Özellikleri

Konaklama tesisleri, fonksiyonları gereği yeme-içme ve konaklama hizmeti sunmalarının yanında son yıllarda yaygınlaşan kitle turizmi ve “deniz-kum-güneş” olarak satılan turizm ürününün üreticileridir (Öğüt vd., 2003: 54). Literatüre bakıldığında farklı yazarların otel işletmelerini farklı kriterlere göre sınıflandırdığı görülmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinin sınıflandırılmasında kesin bir birlik yoktur. Ayrıca her ülke, bünyesinde faaliyet gösteren otel endüstrisinin özelliklerine göre otel işletmelerini sınıflandırmaktadır.

Kapasite olarak bakıldığında beş yıldızlı otellerin dört yıldızlı otellere göre kapasitesi daha yüksek olmaktadır. Standartlarına bakıldığında ise beş yıldızlı oteller en yüksek standartlara sahip olmaktadır. Bu kategoride yer alan otellerde bulunması gereken özelliklerin ise şu şekilde sıralanması mümkün olmaktadır:⁹

- Dört yıldızlı otellerin sahip olması gereken şartların tamamının beş yıldızlı otellerde de bulunması gerekmektedir.
- Beş yıldızlı oteller, yapısal durumu, tesisat, donatım, hizmet koşulları, dekorasyon ve yerleşme durumu ile üstün özellikler göstermesi ve asgari 200 odalı olması gerekmektedir.

⁸ Turizmi Teşvik Kanunu, Madde No: 10, Resmî Gazete Tarihi / Sayısı: 16.03.1982/17635.

⁹ Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, Madde No: 19, Resmî Gazete Tarihi / Sayısı: 21.06.2005/25852.

- Otelde mevcut bulunan oda sayısının asgari olarak %20'sine karşılık verebilecek kapasiteye sahip üstü kapalı bir otoparkın bulunması gerekmektedir.
- Odaların banyo bölümünde mutlaka küvet ya da jakuzi ile birlikte gerekli durumlarda otelin resepsiyon bölümüne ulaşılabilir bir telefonun bulunması gerekmektedir.
- İşletmenin oda servislerinin 24 saat boyunca hizmet vermeye devam etmesi gerekmektedir.
- İşletmenin kat sayısı ve kapasitesi ile orantılı olarak; müşteri asansörlerinin, servis asansörlerinin ya da merdivenlerinin olması gerekmektedir.
- İşletmede bulunan televizyonlar üzerinden uydu hizmetlerinden faydalanma olanağının sunulması gerekmektedir.

3.3. Beş Yıldızlı Otellerdeki Hile Fırsatları

Rekabet koşullarının da gelişmesi ile birlikte işletmelerin hızlı bir şekilde büyümeye başlamaları, işletme içi ve dışı organizasyon yapılarının çok daha karmaşık hale gelmesi, küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan uluslararası etkinlikler ile birlikte konjonktürel dalgalanmalar, beraberinde hileleri ve hataları getirmiştir. İfade edilen hilelerin ve hataların belirlenmesi ve yeniden ortaya çıkmayacak şekilde gerekli iç kontrol sistemlerinin oluşturulması bir zorunluluk olarak görülmektedir. Özellikle yeme-içme organizasyonlarına fazlası ile önem verilen işletmelerde bu alanda yapılan hata ve hileler, oldukça yüksek rakamlara ulaşabilmektedir.

Otel işletmeleri konaklamak için kendilerini tercih eden turistlerin gereksinimlerine karşılık vermek, yaşanan değişimlere uyum sağlamak ve hizmet sınırlarını genişletebilmek amacı ile çalışmalarını sürdürmektedir. Teknolojinin ve küreselleşmenin düzenli olarak gelişim göstermesi ile birlikte turistlerin gereksinimlerinin artması rekabet koşullarının çok daha zorlu hale gelmesine yol açmaktadır.

Bu doğrultuda gün geçtikçe büyüyen ve söz konusu büyümeye paralel olarak yönetimi çok daha karmaşık bir hale gelen otel yönetimlerinin faaliyetlerini eksiksiz olarak sürdürmesi çok daha zorlu olmaktadır. Otel yönetimleri tarafından ifade edilmekte olan gereksinimlerin karşılanması ve rekabet ortamında işletme varlığının sürdürebilmesi adına birtakım fonksiyonel birimlere gereksinim duyulmaktadır. Bu alanda kurulan belirli departmanlar sonrasında ise işlevlerini gider merkezi ya da hem gider hem de gelir merkezi olarak yerine getirmeyi sürdürmektedir. Bu durumda otel bünyesinde kurulmuş olan departmanların tamamı ile muhasebe birimleri arasında güçlü bir ilişkinin ve iş birliğinin kurulması kaçınılmaz bir

durum olarak ortaya çıkmaktadır (Azaltun ve Kaya, 2006: 29). Bu yakın ilişkiler ve özellikle sezonda personel sayısının ve personel üzerindeki baskının artması temel hile faktörleri arasında yer almaktadır. Örneğin beş yıldızlı bir otel işletmesinde çalışan personelin, borçlarının olması, kendisine ulaşılması zor hedeflerin verilmesi, otelde kendi emeği ile erişemeyeceği hizmetlerin sunulması, kişisel itibarını arttırmak istemesi gibi sebepler özellikle otellerdeki hile fırsatlarını arttırmaktadır.

Bu bilgilere ek olarak otel işletmelerinde denetim sistemlerinin zayıf olması da hile fırsatlarını arttırmaktadır. Özellikle iç kontrol sistemleri üzerinden finansal olan ve finansal olmayan işlemlerin sorumluluğunu üstlenmekte olan çalışanların görevlerinin belirgin olarak tanımlanmaması eşitlik, sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin olmaması, otellerde hilelerin yaşanmasına zemin hazırlamaktadır (Atmaca, 2012: 198). Sonuç olarak beş yıldızlı oteller, emek yoğun işletmelerdir ve çok fazla sayıda personel istihdam ederler. Bu bağlamda parasal işlemlerin trafiği de fazlasıyla yoğundur. Bu trafikte özellikle birim fiyatı yüksek olan ürünlerin fazla olması da beş yıldızlı oteller için hile fırsatlarını arttırmaktadır.

3.4. Beş Yıldızlı Otellerde Karşılaşılan Hileler

Beş yıldızlı oteller, her ne kadar konukların geceleme ihtiyacını karşılamaya yönelik hizmetler sunsa da ürettiği farklı hizmet ve ürünlerden dolayı hem ticaret hem de endüstri işletmesi özellikleri taşımaktadır. Örneğin otelin mutfağı için alınan ürünler birtakım işlemlerin ardından yemek olarak müşterilere satılmaktadır. Beş yıldızlı otel işletmeleri bu özelliğinden dolayı endüstri işletmesine benzemektedir. Otelin barında veya kafesinde satılan ürünlerin ise direkt ticari amaç güdülerek satılması da otele ticari işletme özelliği kazandırmaktadır (Azaltun, 1998: 40-41). Bu bilgiler dikkate alındığında beş yıldızlı otellerde karşılaşılan hileleri aşağıdaki gibi ele almak mümkündür.

3.4.1. Gelir Hileleri

Beş yıldızlı otellerde emek oldukça yoğundur ve parasal işlemler oldukça fazladır. Örneğin otelin su sporları merkezi, kuaförü veya hamamı 3. kişilere ihale ile satılabilmektedir. Bu durum da gelir hilelerinin otellerde farklı kanallar aracılığı ile de yapılabileceğini göstermektedir. Beş yıldızlı otellerde gelir hileleri genellikle aşağıdaki kanallar üzerinden gerçekleşmektedir (Azaltun, 1998: 57-63):

- Oda gelirleri ile ilgili hileler;

Oda gelirleri ile ilgili yapılan hilelerin en bilineni; peşin ödeme yapan bir müşterinin geç gelmesi veya erken ayrılması sonrasında aradaki farkın ibraz edilmemesi ve farkın çalınması şeklinde yapılmaktadır.

- Restoran gelirleri ile ilgili hileler;

Restoran gelirleri ile ilgili yapılan hilelerin en bilineni; mutfak veya bardan sisteme kaydetmeksizin direkt sipariş çıkartmak ve bu siparişin ödemesinin müşteriden direkt tahsil edilmesi şeklinde yapılmaktadır.

- Bar gelirleri ile ilgili hileler;

Bar gelirleri ile ilgili yapılan hilelerin en bilineni ise; sattığı içecekleri adisyona veya farklı bir kayıt sistemine işlemeyen satmak ve ürünün parasını çalmaktır.

Beş yıldızlı otellerin yukarıda ifade edilen hilelerin önüne geçilebilmesi için daha etkili denetim sistemlerine ihtiyaçları bulunmaktadır ve personelin motivasyonunun ve memnuniyetinin daima sorgulanması gerekmektedir.

3.4.2. Satın Alma ve Stok Hileleri

Beş yıldızlı otellerde kullanılan veya satılan birçok ürünün günlük yaşamda da oldukça fazla talebi bulunmaktadır. Özellikle bu ürünlere dilediği zaman ulaşamayan personel için bu durum hile riskini doğurmaktadır. Buna bağlı olarak beş yıldızlı otellerde satın alma ve stok konusunda da fazlasıyla hile görülmektedir (Azaltun, 1998: 62). Özellikle otele mal sağlayan işletmeler ve dağıtıcıların çok değişik şekilde oteli dolandırmaları mümkündür. Bu noktada teslim almayla ilgili iç kontrol usul ve yöntemlerinin önemi artmaktadır, aksi takdirde bu yöntemlerin ve denetimin zayıf olduğunu gören kişiler hile yöntemlerine başvurabilmektedir (Jagels ve Coltman, 2004: 223). Bu bağlamda aşağıda beş yıldızlı otellerde rastlanan veya rastlanma ihtimali yüksek olan satın alma hileleri özetlenmeye çalışılmıştır (Özeroğlu, 2014: 186; Bayrak, 2017: 50-51):

- Fatura tutarlarının yüksek gösterilmesi ve farkın çalınması,
- Otele mal sağlayan işletmelerle anlaşılması ve onlar üzerinden sahte faturalar düzenlenmesi,
- Ödemesi yapılan ürünlerin karşılığında eksik veya defolu ürünlerin bilerek teslim alınması ve aradaki farktan yararlanılması,
- Sahte nakliye ve satın alma raporlarının düzenlenmesi
- Satın alma sırasında yapılan ıskontoların faturaya işlenmemesi
- Satın alma siparişlerinin tahrif edilmesi

Beş yıldızlı otellerde rastlanan veya rastlanma ihtimali yüksek olan stok hileleri ise aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Coltman, 1994: 183):

- Alınan ürünlerin yanlış düzenlenmesi ve depo çalışanının bu ürünleri çalması,

- Boş ambalaj kutularının içerisinde mal varmış gibi istifleme ve malların çalınması,
- Ürünün depolanmasından sorumlu personel ile anlaşılması ve gelmeyen ürünün geldi gibi gösterilmesi,
- Kolay bozulabilir ürünlerin listesinin tutulması ve mesai bitiminde bu ürünlerin bozuldu gibi gösterilip çalınması,
- Vardiya sonunda yapılan stok kontrolünde depodan direkt ürün çalınması,

Bunların yanında satın alma hileleri yalnızca otelin iç kaynaklarına dayandırılmamaktadır. Özellikle beş yıldızlı otellerde fazla ürün kalemi bulunmaktadır ve bu ürünler farklı tedarikçiler üzerinden temin edilmektedir. Bu bağlamda otellerin muhatap olduğu birçok satıcı bulunmaktadır ve her satıcının iş ahlaki farklıdır. Beş yıldızlı otellerin satın alma sırasında karşılaştıkları bazı hileler aşağıdaki gibi örneklendirilebilir (Jagels ve Coltman, 2004: 223):

- Anlaşılan kalitedeki ürünlerin kolinin üzerinde yer alması, kolinin altında ise düşük kaliteli ürünlerin olması
- Anlaşılan ürün ile teslim edilen ürün arasında kalite bakımından fark bulunması,
- Düşük kalitede ürünün teslim edilmesi fakat bunun yüksek kaliteli ürünmüş gibi fiyatlandırılması,
- Ham ağırlık üzerinden fiyatlandırılan ürünlerin bilerek sulu ve nemli getirilmesi,
- Kırmızı veya beyaz et gönderimlerinde faturada ibraz edilen kilo miktarından daha az gönderim yapılması,
- Tüm koli üzerinden fatura kesilmesine rağmen kolinin içinden ürün çalınması ve bu ürünün yeniden paketlenmesi, yani eksik ürün gönderilmesi,

3.4.3. Gider Hileleri

Beş yıldızlı otellerde gider kalemleri, çalışan hileleri için olağan hedeflerden biridir. Bu hile biçimi, çoğunlukla beş yıldızlı otellerin yaptıkları harcamaların olduğundan fazla gösterilmesine dayanmaktadır. Lakin satın alma ve stok hilelerinden farklı olarak tüm otel birimleri tarafından farklı şekillerde uygulanabilmektedir ve kapsamı daha geniştir. Örneğin; otel odası fiyatı, otel içinde yer alan tesislerin müşterilere fazla fiyat söylemeleri veya otel çalışanlarının sahte gider göstermesi ve otelden fazla para alması bu hileler kapsamında değerlendirilebilir. Yani para ile teması bulunan bütün personeller beş yıldızlı otellerde gider hilelerine başvurabilmektedir. Bu bilgiler ışığında beş yıldızlı otellerde rastlanılan veya

rastlanılması mümkün olan hileler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Jagels ve Coltman 2004: 224; Bozkurt, 2011: 280):

- Muhasebe yetkililerinin çalışanlarla anlaşarak onlara ekstra ödemeler yapması veya hayali çalışanlar yaratarak onlara ödemeler yapması,
- Otelin sabit harcamalarının yapılmadığı halde yapılmış gibi gösterilmesi,
- Kayıtlardan silinmiş alacaklardan gelen tahsilatların kişisel banka hesaplarına yönlendirilmesi
- Otel ile ilişkisinin kesilmesine rağmen hala personele maaş ödenmesi,
- Kasa raporunun eksik gösterilmesi ve oluşan farkın çalınması,
- Kişisel harcamaların, iş amaçlı harcamalar olarak faturalandırılması,
- Ödenmiş faturaların ödenmemiş gibi gösterilmesi ve yeniden bu ücretin tahsil edilmesi,
- Tahsil edilebilecek alacakların şüpheli alacak gibi gösterilmesi ve ödemeler tahsil edildiğinde bu tutarın çalınması,
- Otel kapsamında parayla ilişkisi olan tüm personelin yapılan giderleri olduğundan fazla göstermesi.

3.4.4. Bordro Hileleri

Bordro en basit tanımıyla işverenin iş karşılığında işçiye yaptığı ödemeyi, tüm vergi ve kesintileriyle birlikte gösteren ve işçi çalıştığı sürece periyodik olarak düzenlenen belgedir. Bu hile çeşidini beş yıldızlı otellerde daha çok otel üst düzey çalışanları yapmaktadır. Beş yıldızlı otellerde karşılaşılan gider hileleri bu kapsamda da değerlendirilebilmektedir. Çünkü daha çok maaş bordoları üzerinden yapılan hileli ödemeleri kapsamaktadır. Farklı olarak bordo hileleri; özellikle yoğun mesailerin söz konusu olduğu beş yıldızlı otellerde, çalışma saatleri üzerinde yapılan oynamaları da kapsamaktadır (Wells, 2008: 156-159). Bu bilgiler ışığında ifade etmek gerekirse; gider hileleri kapsamında bordo hileleri de yer alabilmektedir, lakin bordo hileleri çalışanların hem çalışmış gibi gösterilmesine hem de bu çalışanlara hayali mesai saatleri, banka hesapları ve çalışma günleri belirlenmesine dayanmaktadır. Yani bordo hileleri daha kapsamlı bir hazırlığı gerektirmektedir. Aşağıda beş yıldızlı otellerde karşılaşılmaması muhtemel bordo hileleri özetlenmeye çalışılmıştır (Hrncir ve Metts, 2012: 65-66; Azaltun, 1998: 60-61):

- Gerçek olmayan çalışma saati ve saat ücreti karşılığında bordroda hile yapılması,
- Otel kârının az gösterilmesi,
- Hesap devresine ait olmayan gelirlerin dahil edilmesi,

- Ayrılması gereken amortismanların ayrılmaması,
- Sahte çalışanlar adına bordo hazırlanması ve maaşlarının çalınması,
- Sahte şirketler ile anlaşılması (örneğin; gıda veya içecek tedariki) ve onlara ödeme yapılması,
- Otel hizmetlerinden alınan komisyonun oran veya tutarlarının hileli olarak değiştirilmesi,
- Otel tedarikçisi ile anlaşılması ve tedarikçiye sahte faturalar ile ödeme yapılması.

Beş yıldızlı oteller, yukarıda ifade edilen bordro hilelerinin önüne geçebilmek adına özellikle yoğun işlem gören kasalarda ve sorumlu muhasebe departmanlarında denetimi arttırmak zorundadır. Bunun yanında otellerin bordo hilelerinin önüne geçebilmesi için aşağıda ifade edilen görevlerde birden fazla personel kullanması elzemdir (Bozkurt, 2011: 210):

- Nakit tahsilâtlar,
- Kasa sayımları,
- Maaş ödemeleri,
- Banka işlemleri.

3.4.5. Varlıkların Çalınması Hilesi

Beş yıldızlı otellerde statü bakımından birçok farklı pozisyon bulunmaktadır. Özellikle otel işletmelerinde personel sayısının fazlalığı düşünüldüğünde varlıkların çalınma potansiyeli de oldukça artmaktadır. Özellikle beş yıldızlı otellerin yapısı gereği hitap ettiği kitleyi varlıklı kişiler oluşturmakta iken, onlara sunulan tüketim ürünlerinin değeri bu ürünleri satın alamayacak olan personellerin ilgisini çekebilmektedir. Yaşanan bu durum da varlıkların çalınması hilesini beş yıldızlı oteller için gündeme getirmektedir. Bu hile türünde personeller tarafından çalınanlar genelde önemsiz miktarlarda gerçekleşir fakat bu durum otelde üst kademede çalışan personeller tarafından gerçekleşirse fazlasıyla zarara sebep olabilmektedir. Bunun yanında yapılan bu hile türünde hem otelin itibarı zarar görmektedir hem de diğer çalışanların ahlakı bozulabilmektedir. Bu bağlamda varlıkların çalınması üzerinde fazlasıyla durulması gereken bir hile türüdür (Ghani vd., 2017: 79).

Beş yıldızlı otellerde varlıkların çalınması, çalışanların yaptığı tüm suiistimalleri kapsamaktadır fakat bunun yanında aşağıdakileri de içeren pek çok farklı yöntemle de bu hile türü gerçekleşebilmektedir.

- Otelde yer alan ürünlerin satılmak üzere alınması
- Otel varlıklarının kişisel amaçlı kullanılması

- Otel adına önemli bilgilerin farklı işletmelere para karşılığında satılması

Tüm bilgiler doğrultusunda, beş yıldızlı oteller hem personellerin yoğun çalıştığı ve sirküle olduğu yerlerdir, hem de kompleks yapılarından dolayı içlerinde birden fazla işletme barındırmaktadırlar. Beş yıldızlı oteller, sahip olduğu bu özelliklerden dolayı birçok hile ile karşılaşabilmektedir. Burada önemli olan nokta ise hilelerin kaynağının tespit edilmesi ve denetimin arttırılmasıdır. Aksi takdirde hilenin çeşidi ne olursa olsun beş yıldızlı oteller hem zarar etmeye hem de itibar kaybına uğramaya devam edeceklerdir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BEŞ YILDIZLI OTELLERDE UYGULAMA

Çalışmanın son kısmında, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların (varsa) yaptıkları hileler kısmına geçmeden önce, konuyla ilgili yapılmış çalışmalar ele alınmıştır.

4.1. Literatür Taraması

Tablo 4.1 İşletmelerde Hata ve Hileler Hakkında Araştırmalar

Yazarlar	Kapsam	Yöntem	Sonuç
Ömürbek ve Altay (2011)	Otel işletmelerinde iç kontrol sisteminin etkinliği incelenmiştir.	Antalya ilinin Manavgat bölgesinde “Beş Yıldızlı Otel” statüsünde bulunan 54 otelin 43 tanesi ile iletişim kurulmuştur. İşletmenin muhasebe yetkilileri ile yüz yüze görüşülerek anket çalışması uygulanmıştır.	Yiyecek-içecek departmanında etkin bir iç kontrol sisteminin uygulanmasıyla, bu bölümde ortaya çıkabilecek maliyet artışının önüne geçilebileceği tespit edilmiştir.
Azaltun (1999)	Hata ve hile önleme aracı olarak iç kontrolün kullanımı üzerine etkinliği araştırılmıştır.	İstanbul’da bulunan beş yıldızlı bir otel işletmesinin tüm departmanları ile görüşülmüş ve gözlemler yapılmıştır.	İç kontrole ilişkin bulgular sistematik bir şekilde araştırılmış ve otel işletmesinde iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır.
Gönen ve Ergun (2008)	Yiyecek-içecek departmanında uygulama çalışması yapılarak iç kontrol sisteminin etkinliği araştırılmıştır.	İzmir’de bulunan beş yıldızlı bir otelin yiyecek-içecek ve banket müdürleriyle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.	Yiyecek-içecek bölümünde iç kontrol sisteminin etkinliğine yönelik önemli noktalar saptanmış ve saptanan mevcut aksamalara yönelik olası çözümlerin neler olabileceği konusunda açıklamalar yapılmıştır.
Tipi ve Gökçen (2019)	İşletmelerde meydana gelebilecek hileleri önlemede iç kontrol sisteminin	Bist İmalat sektöründe yer alan 179 işletmenin 35 tanesi iletişim	Etkin bir iç kontrol sistemi olan işletmelerin meydana gelebilecek

	etkisini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.	kurulmuş, web tabalı anket çalışması yapılmıştır.	hileleri önlemede başarılı oldukları ortaya çıkmıştır.
Koyutürk (2015)	İşletmelerde yapılan ve tespit edilmiş hileler özetlenmiş ve önlenmesi için alınması gereken tedbirler incelenmiştir.	Özel bir ABC Hastanesinde çalışma yürütülmüştür. Hastanedeki insan kaynakları, bilgi teknolojileri, iç denetim birimi yöneticileri ve muhasebe sorumluları ile görüşülmüştür.	İşletme yönetiminin hastaneyi en iyi şekilde tanıması, hile çeşitlerini bilmesi, yapılan hilelerin hakkında bilgi sahibi olması ve kuvvetli bir iç kontrol sistemi kurması gerektiği ortaya çıkmıştır.
Nazlı (2014)	İşletmelerde muhasebede hata ve hilelerin tespiti ve önlenmesinde işletme yöneticilerinin sorumluluğunun belirlenmesi incelenmiştir.	Mersin Ticaret ve Sanayi odasına kayıtlı ve bu ilde faaliyet gösteren sermayesi 3 milyon TL'den büyük olan 130 işletmenin 42 tanesinin yöneticileri ile yüz yüze görüşülüp anket uygulaması yapılmıştır.	İşletme yöneticileri tarafından oluşturulan etkin bir iç kontrol sistemi muhasebede hata ve hile yapılma riskini azaltacağı sonucuna ulaşılmıştır.
Tahmaz (2019)	İşletmelerde, grup üyeleri tarafından oluşturulan baskı, motivasyon, grup yapısı, tutum ve davranışlardan çalışanların etkilenme düzeyleri incelenmiştir.	Finansal hizmet alanında faaliyet gösteren bir şirketin 270 çalışanının 169 tanesi ile web tabanlı anket çalışması yapılmıştır.	Çalışanların, “yöneticinin tutum ve davranışlarında”, “maaş adaletsizliğinde” ve “grup yapısının bozukluğunda” hileye daha çok yöneldiği yanıtı ortaya çıkmıştır.
Gülal (2013)	Otel işletmelerinde iç kontrol sisteminin uygulanış şekilleri incelenmiş ve iş akış prosedürleri üzerinde durulmuştur.	Beş yıldızlı Dedeman Kapadokya otelinde departman müdürleri ile birebir görüşmeler yapılmıştır.	İç kontrol sisteminin ve oto kontrol kavramının verimli kullanılması halinde hile, hata ve yolsuzluk gibi vakaların çoğunlukla önlendiği sonucuna ulaşılmıştır.
Hatunoğlu, Koca ve Kılılı (2012)	İç kontrol sisteminin önemi üzerinde durulmuş, hata ve hileleri önlemedeki etkisi incelenmiştir.	8 ilde Organize Sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren iç kontrol sistemine sahip 45 işletmenin	Etkin bir iç kontrol sisteminin işletmede karşılaşılmaması muhtemel hatalı ve hileli işlemlerin

		çalışanları ile web tabanlı ve yüz yüze anket çalışması yapılmıştır.	azaltılmasında önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Gönen (2007)	Otel işletmelerinde muhasebe organizasyonu ve iç kontrol sisteminin etkinliği araştırılmıştır.	İzmir ilinde bulunan beş yıldızlı Princess Otelin yöneticileri ile yüz yüze görüşme yapılmıştır.	Etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması muhasebe ve muhasebe dışı alanlarda aksama olmamasını ve hata, hilelerin asgari düzeye düşürülmesini sağladığı yanıtı ortaya çıkmıştır.

Adı geçen tez çalışmasında ise, beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarının hile yapıp yapmadığı, yaptıysa ne sıklıkta yaptığı ve hangi tür hilelere yöneldiği, bu hilelerin yöneticiler tarafından yakalanıp yakalanmadığı, yakalanması durumunda çalışana uygulanan yaptırımların türü anlaşılmak istenmiş ve bu amaçla Antalya ilinde faaliyet gösteren 339 adet beş yıldızlı otel işletmesinin 101'ine ulaşılarak üst düzey yöneticilere anket uygulanmıştır. SPSS İstatistik Programı aracılığıyla veriler incelenmeye çalışılmıştır.

4.2. Uygulamanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarının hile yapma eğiliminde olup olmadığını ve eğiliminde olanların yaptıkları hilelerin sıklığını ve türünü belirlemek, hile yaparken yakalanan çalışanın bürokratik olarak (aldıysa) aldığı cezayı tespit etmektir. Bu amaçla, otellerin üst düzey yöneticilerine anket formları dağıtılmıştır.

4.3. Uygulamanın Veri Toplama Yöntemi

Uygulamada, anket yönteminden faydalanılmış ve bu anket;

- Başak ATAMAN ve Ruhan AYDIN'ın "Hile Denetimi ve Denetçilerin Hile Tespitine Yönelik Bir Araştırma" adlı,
- Murat KARAHAN ve Medet İĞDE'nin "Muhasebe Hata ve Hileleri Üzerinde İç Kontrolün Rolü" adlı,
- Hakan ÖZÇELİK, Özlem Nilüfer KARATAŞ ARACI ve Serkan KESKİN'in "Muhasebe Hata ve Hileleri: Meslek Mensupları Üzerine Bir Araştırma" adlı,
- Zeynep HATUNOĞLU, Nurettin KOCA ve Mustafa KILLI'nın "İç Kontrolün Muhasebe Sistemindeki Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü Üzerine Bir

Alan Çalışması" adlı makale çalışmalarındaki anketlerden faydalanılarak oluşturulmuştur.

Anket formu, “cinsiyet, eğitim durumu, toplam çalışma yılı ve bulunduğu otelde çalışma yılı, hâlihazırda devam ettiği görevi” sorularından oluşan 5 adet demografik sorudan; “hile yapma nedenleri, hile ile karşılaşma durumları, (karşılaşanlar için) hile ile karşılaşma sayısı ve karşılaştıkları hilenin türleri, (karşılaştıkları) hileleri ortaya çıkarma biçimleri, hileli eylemin en çok karşılaşıldığı departman, hileli eylem sonrası yapılan işlem ve hilenin en aza indirilmesi için gerekenler” in sorulduğu 8 ana başlıktan oluşan sorulardan ve en son belirtmek (eklemek) istediklerini yazabilecekleri 1 adet açık uçlu sorudan oluşmaktadır.

Demografik veriler dışındaki sorulardan 2 ana başlık içinde, toplam 13 maddeden oluşan soruların,

5: Kesinlikle katılıyorum

4: Katılıyorum

3: Kararsızım,

2: Katılmıyorum

1: Kesinlikle katılmıyorum, şeklinde “Beşli Likert Ölçeği” içeren, tek seçeneği işaretleyebilecekleri sorular mevcuttur.

Demografik veriler dışındaki sorulardan, Likert Ölçeği içermeyen, 3 ana başlık içinde, “tek seçenek” işaretlenebilecek, çoktan seçmeli sorular mevcuttur.

Demografik veriler dışındaki sorulardan 3 ana başlık içinde, “birden fazla seçenek” işaretlenebilecek sorular mevcuttur.

Demografik veriler dışındaki sorulardan 1 adette, “açık uçlu” soru mevcuttur

4.4. Uygulamanın Evreni, Örneklemi ve Kısıtı

Tablo 4.2 Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel Sayıları

Otellerin Türü	Sayıları
Beş yıldızlı otel	339

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, <<https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9579/turizm-tesisleri.html>>, son erişim tarihi: 12.05.2020.

Tablo 4.2’de verildiği gibi, Antalya’da bulunan “beş yıldızlı otel” statüsündeki konaklama yerlerinin sayısı, 5 Mayıs 2020 tarihli, Kültür ve Turizm Bakanlığı güncellemelerine göre 339’dur.

Anket formu, Antalya ilinde “beş yıldızlı otel” statüsünde bulunan otellerin üst düzey yöneticilerine, “yüz yüze” ve “web tabanlı” olarak uygulanmıştır. Beş yıldızlı otellerin 101 tanesinden geri dönüş alınabilmektedir. Diğer bir ifadeyle 339 otel ile görüşme yapılması planlanmış ancak yaklaşık %30’undan geri dönüş alınabilmektedir.

Anket sonuçları, SPSS 24 İstatistik Paket Programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Çalışmanın kısıtlarından ilki, yalnızca Antalya ilindeki beş yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey bir yöneticisine uygulanmış olmasıdır. Özetle, 101 otelin her birinin 1 adet, konu hakkında bilgi sahibi, üst düzey yöneticisine ulaşılmıştır.

Çalışmanın bir diğer kısıtı, anketi gerçekleştirme döneminin, “Covid-19” adlı Pandemi sürecine denk gelmesi nedeniyle beş yıldızlı otellerin birçoğunun kapanması, açık olan otellerin ise “yüz yüze” görüşmek istememesi veya şirket politikalarından dolayı “web tabanlı” anket sorularını cevaplandırmak istememiş olmalarıdır. Bu nedenle anket sayısı, istenilen/beklenen seviyenin bir miktar altında kalmıştır.

4.5. Uygulamanın Bulguları

Uygulamada gerçekleştirilen anket, Antalya ilinde “beş yıldızlı otel” statüsünde bulunan otellerin üst düzey yöneticilerine, “yüz yüze” ve “web tabanlı” olarak gerçekleştirilmiş, toplam 101 adet beş yıldızlı otel yöneticisinden dönüş alınmıştır. Yöneticilerin, en az “departman müdürü” statüsünde olmasına özen gösterilmiştir. Bulgular, “güvenilirlik analizi” ve “frekans analizi” bulguları olarak sırasıyla incelenmiştir.

4.5.1. Güvenilirlik Analizi Bulguları

Güvenilirlik analizinin sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 4.3 Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Cronbach's Alpha	N of Items
,736	47

Tablo 4.3’e göre, 101 adet anketin güvenilirliği SPSS 24 programıyla ölçülmüş ve alt başlıklarla birlikte 47 adet sorunun güvenilirliği %73,6 olarak ortaya çıkmıştır.

Sosyal Bilimlerde genel olarak;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliğe sahiptir,

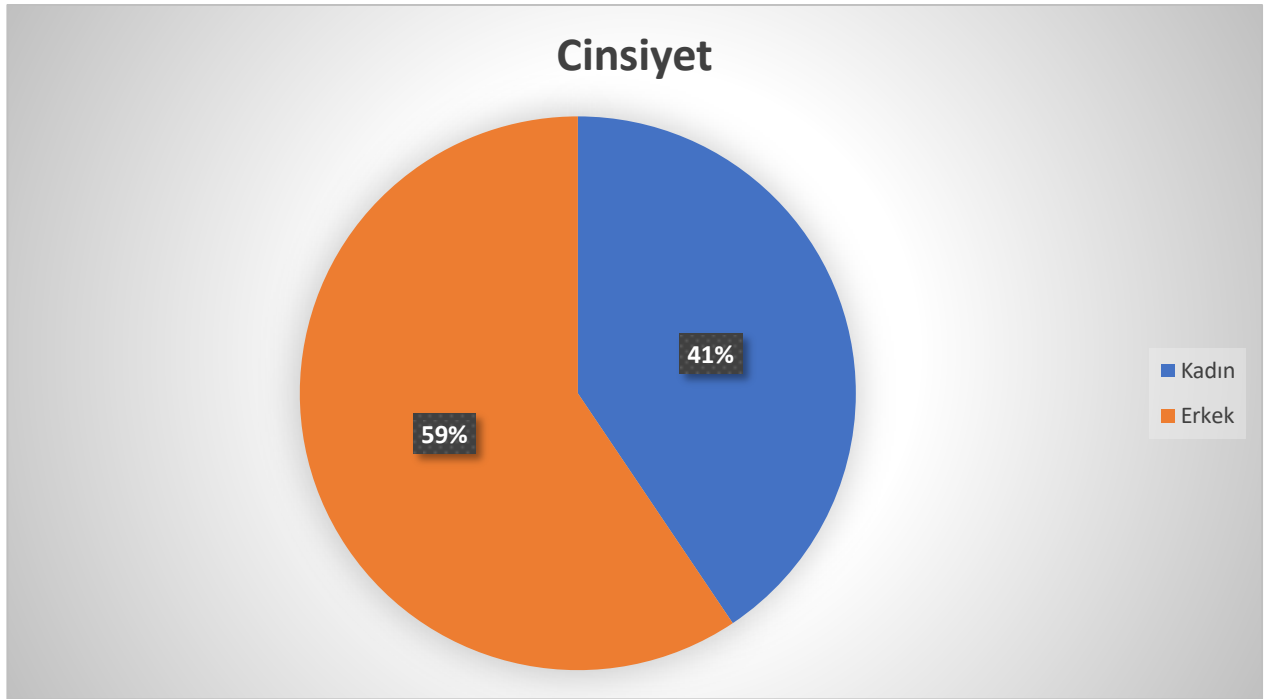
$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir,

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Kalaycı, 2008: 405).

Bu nedenle, çalışmanın anketinin “oldukça güvenilir” olduğu görülmektedir.

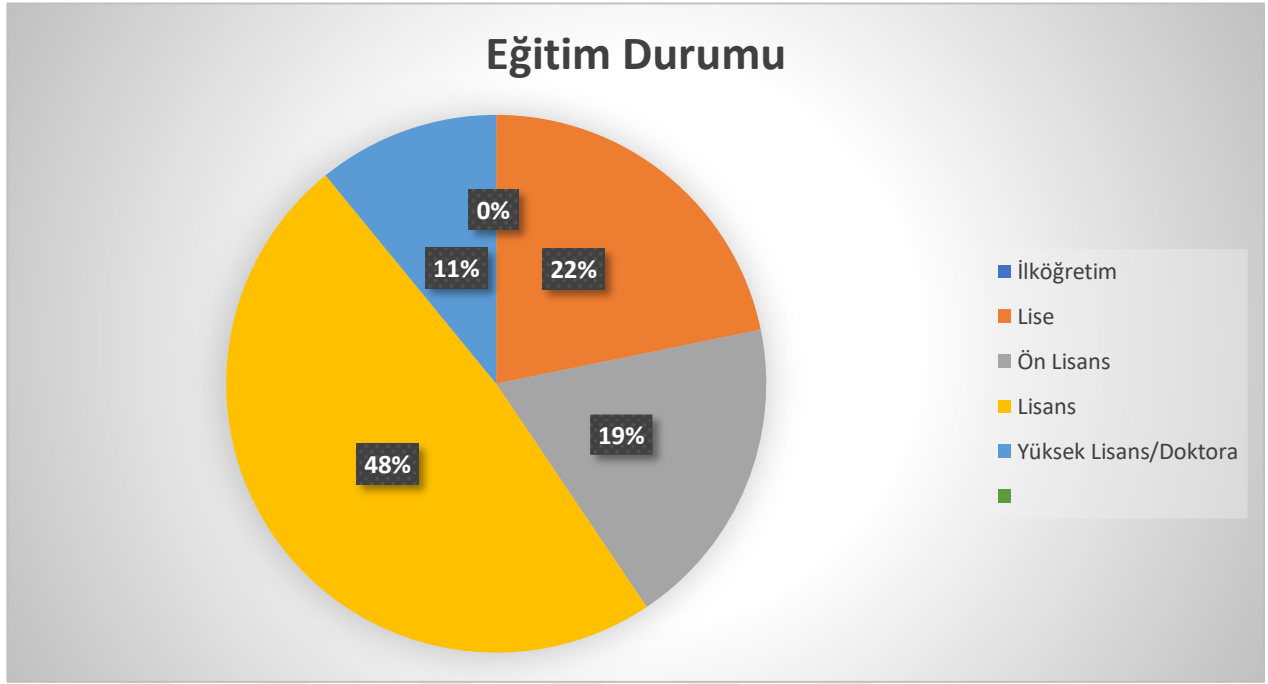
4.5.2. Frekans Analizi Bulguları

Ankete katılan 101 adet üst düzey yöneticinin, “cinsiyetleri, eğitim durumları, çalışma süreleri, bulundukları otelde çalışma süreleri ve unvanlarını belirlemeye yönelik sorulara verilen cevaplar, pasta grafiği şekliyle değerlendirilmiştir.



Şekil 4.1 Yöneticilerin Cinsiyetlere Göre Dağılımı

Şekil 4.1’de ankete katılan üst yöneticilerin, cinsiyetlerine göre dağılımı pasta grafiğinde gösterilmektedir. Buna göre, ankete katılan üst düzey yöneticilerin %41’i kadın (41 kadın), %59’u (60 erkek) ise erkektir.

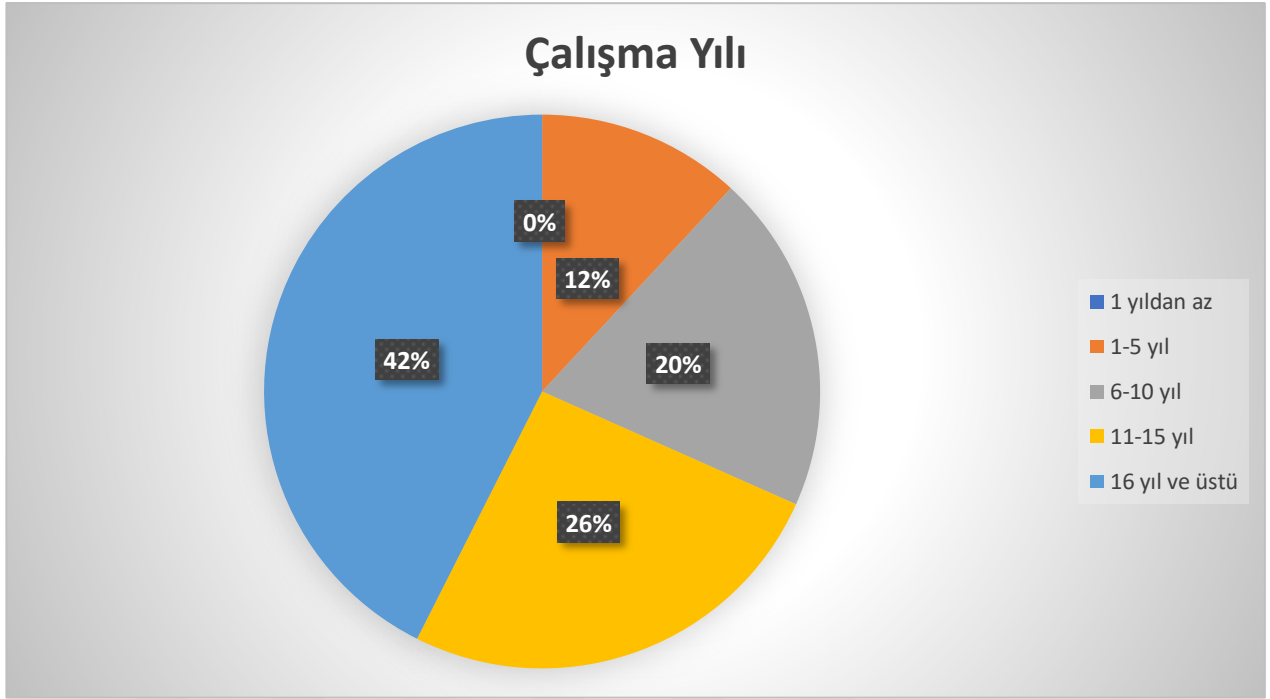


Şekil 4.2 Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Şekil 4.2’de görüldüğü üzere, ankete katılan üst düzey yöneticilerin

- %22’si lise düzeyinde (22 kişi),
- %19’u ön lisans düzeyinde (19 kişi),
- %48’i lisans düzeyinde (49 kişi),
- %11’i (11 kişi) lisansüstü düzeyinde eğitim almıştır.
- İlköğretim mezunu üst düzey yönetici bulunmamaktadır.

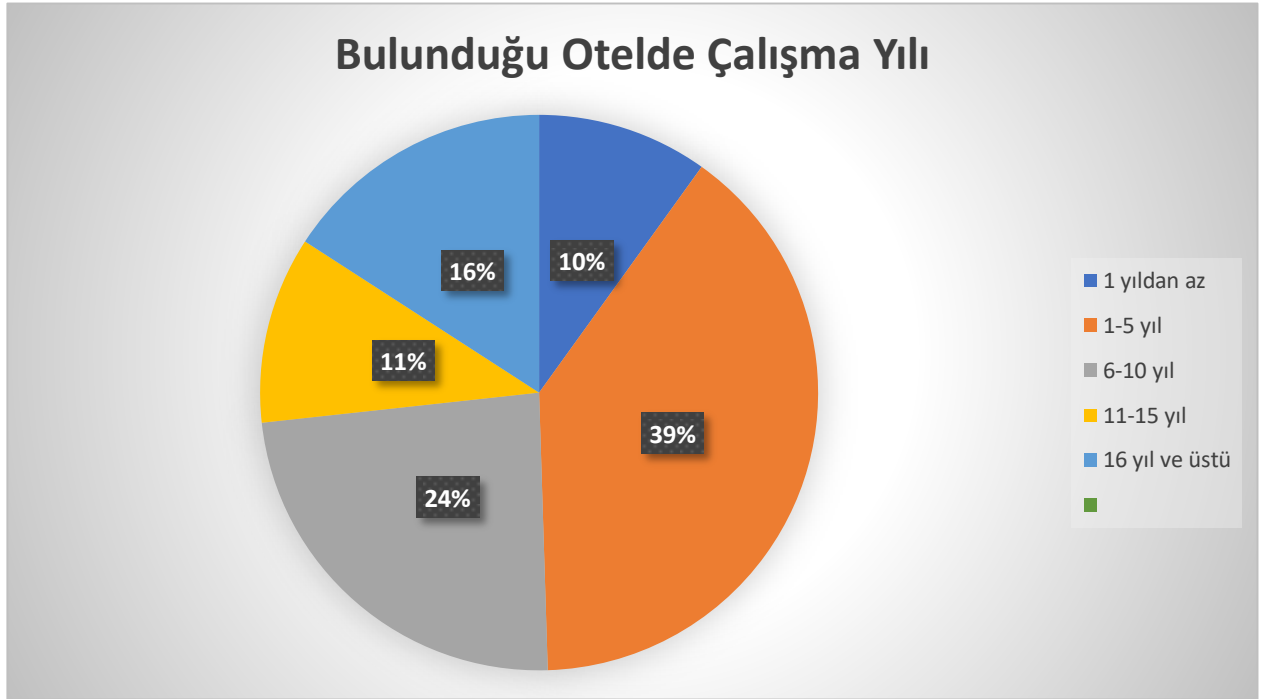
Bu verilerden anlaşıldığı üzere ankete katılan üst yöneticilerin çoğunluğunun lisans düzeyinde eğitim aldığı ve genel olarak yöneticilerin eğitim düzeylerinin yüksek olduğu gözlenmektedir.



Şekil 4.3 Yöneticilerin Toplam Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

Şekil 4.3'te görüldüğü üzere, ankete katılan üst düzey yöneticilerin

- %12'si 1-5 yıl arası,
- %20'si 6-10 yıl arası,
- %26'sı 11-15 yıl arası,
- %42'si ise 16 yıl ve üstü mesleklerini sürdürmektedir.
- 1 yıldan az üst düzey yönetici bulunmamaktadır.



Şekil 4.4 Yöneticilerin Bulunduğu Otelde Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

Şekil 4.4'te yer alan sonuçlara göre, ankete katılan üst düzey yöneticilerin;

- %10'u 1 yıldan az,
- %39'u 1-5 yıl arası,
- %24'ü 6-10 yıl arası,
- %11'i 11-15 yıl arası,
- %16'sı ise 16 yıl ve üstü bulunduğu otelde mesleklerini sürdürmektedir.

Özetle, üst düzey yöneticilerin çoğunluğu, çalıştıkları otelin personelini tanıyacak kadar zaman bulmaktadır. %90'ı, bulundukları otelde 1 yıldan fazla çalışmaktadırlar.

Tablo 4.4 Yöneticilerin Oteldeki Görevleri

UNVAN	N	%
GENEL MÜDÜR	7	7
MUHASEBE MÜDÜRÜ	26	25
ÖN BÜRO MÜDÜRÜ	19	19
YİYECEK VE İÇECEK MÜDÜRÜ	10	10
SATIŞ VE PAZARLAMA MÜDÜRÜ	7	7
SATIN ALMA MÜDÜRÜ	6	6
MİSAFİR İLİŞKİLERİ MÜDÜRÜ	5	5
İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ	5	5
KAT VE HİZMETLERİ MÜDÜRÜ	4	4
OPERASYON MÜDÜRÜ	3	3
TEKNİK MÜDÜR	3	3
GÜVENLİK MÜDÜRÜ	2	2
EĞLENCE MÜDÜRÜ	2	2
KALİTE MÜDÜRÜ	2	2
TOPLAM	101	100

Tablo 4.4'te görüldüğü gibi, tüm yöneticiler, kendi departmanlarının müdürüdür. %54'ü, “muhasabe, ön büro ve yiyecek-içecek” departmanlarının müdürleri oluşturmaktadır. %7'si ise, genel müdür statüsündedir.

Tablo 4.5 Çalışanların Hile Yapma Nedenleri

ÇALIŞANLARIN HİLE YAPMA NEDENLERİ	KESİNLİKLE KATILIYORUM	KATILIYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	ORT.
MALİ BASKILAR	21 (20,8)	33 (32,7)	28 (27,7)	9 (8,9)	10 (9,9)	3,46
KÖTÜ ALIŞKANLIKLAR (KUMAR VB)	21 (20,8)	18 (17,8)	26 (25,7)	11 (10,9)	25 (24,8)	2,99
İŞLE İLGİLİ BASKILAR	28 (27,7)	33 (32,7)	21 (20,8)	12 (11,9)	7 (6,9)	3,62
SOSYAL ÇEVREDEDEN GELEN BASKILAR	5 (8,9)	26 (25,7)	28 (27,7)	20 (19,8)	18 (17,9)	2,68
KİŞİNİN, KİŞİLİK BOZUKLUĞUNDAN KAYNAKLANAN NEDENLER	44 (43,6)	17 (16,8)	23 (22,8)	13 (12,9)	4 (3,9)	3,83
İŞLETMEDEKİ KONTROL VE DENETİMLERİN YETERSİZ OLUŞUNDAN KAYNAKLANAN NEDENLER	32 (31,7)	34 (33,7)	23 (22,8)	7 (6,9)	5 (4,9)	3,80
İŞLETMEDE GERÇEKLEŞEN HİLELİ EYLEMİN CEZASIZ KALMASI	49 (48,5)	16 (15,8)	17 (16,8)	8 (8)	11 (10,9)	3,83
HİLEYİ GERÇEKLEŞTİRECEK YETENEK VE BİLGİYE SAHİP OLUNMASI	37 (36,6)	19 (18,8)	21 (20,8)	11 (10,9)	13 (12,9)	3,55

Tablo 4.5'teki soru, "5'li Likert Ölçeği" ile oluşturulmuş ve her ankete katılan yönetici, her soru için tek bir yanıt verebilmiştir. Soruda,

5: Kesinlikle katılıyorum,

4: Katılıyorum,

3: Kararsızım,

2: Katılmıyorum,

1: Kesinlikle (hiç) katılmıyorum, şeklinde yorumlanacaktır.

Tablo 4.5’te ankete katılan üst yönetimin, çalışanların “hile yapma nedenleri ile ilgili soruya verdikleri cevapların ortalamasına göre, aşağıdaki gibi özetleme yapılabilir (yorumlarda, kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum birlikte; katılmıyorum ve hiç katılmıyorum birlikte (birleştirilerek) yorumlanacaktır):

- Otelde çalışanların hile yapma nedeninin “Mali Baskılar” ile ilgili olmasına %53,5 oranında yönetici katılmaktadır.
- Otelde çalışanların hile yapma nedeninin “Kötü Alışkanlıklar (Kumar vb)” olmasına %38,6 oranında yönetici katılmaktadır.
- Otelde çalışanların hile yapma nedeninin “İş ile İlgili Baskılar” olmasına %60,4 oranında yönetici katılmaktadır.
- Otelde çalışanların hile yapma nedeninin “Sosyal Çevreden Gelen Baskılar” olmasına %37,7 oranında yönetici katılmamaktadır.
- Otelde çalışanların hile yapma nedeninin “Kişinin, Kişilik Bozukluğundan Kaynaklanan Nedenler” olmasına %60,4 oranında yönetici katılmaktadır.
- Otelde çalışanların hile yapma nedeninin “İşletmedeki Kontrol ve Denetimlerin Yetersiz Oluşundan Kaynaklanan Nedenler” olmasına %65,4 oranında yönetici katılmaktadır.
- Otelde çalışanların hile yapma nedeninin “İşletmede Gerçekleşen Hileli Eylemin Cezasız Kalması” olmasına %64,3 oranında yönetici katılmaktadır.
- Otelde çalışanların hile yapma nedeninin “Hileyi Gerçekleştirecek Yetenek ve Bilgiye Sahip Olunması” olmasına, %55,4 oranında yönetici katılmaktadır.

Sonuçlardan görülebileceği gibi, yöneticiler, hile yapma nedenlerinden en fazlasının “işletmedeki kontrol ve denetimlerin yetersiz olması” ve “hile eylemlerinin cezasız kalması” şeklindeki cevaplar, ilk iki sıradaki baskın görüşler arasında yer almaktadır.

Tablo 4.6 Yöneticilerin Hile ile Karşılaşma Durumu

Hile ile karşılaşma durumu	Sayısı (n)	Frekans (%)
Hiç karşılaşmadım	25	24,8
Evet, karşılaştım	49	48,5
Karşılaşmadım ama şüphelerim oldu	23	22,7
Yakalamadım ama diğer personeller ihbar etti	4	4
Toplam	101	100

Tablo 4.6’dan anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan 101 adet yöneticiden;

- 49 yönetici (%48,5) “evet, karşılaştım” cevabını vermiş,
- 23 yönetici (%22,7) “karşılaşmadım, ama şüphelerim oldu” şeklinde cevap

vermiş,

- 4 yönetici (%4) ise “yakalamadım, ama diğer personeller ihbar etti” olmuştur.
- Hile ile hiç karşılaşmayan 25 kişi (%24,8) olmuştur.

Hiç hile ile karşılaşmayan 25 kişi (%24,8), sonraki 5 soruya yanıt vermemiş, diğer şıkları işaretleyen 76 kişi ise, soruları yanıtlamışlardır (Bu aşamadaki sorular, hile ile karşılaşan ya da ihbar alan ya da şüpheleri olanlara sorulan sorulardır. O nedenle sadece 76 kişi sorulara devam etmiştir.)

Tablo 4.7 Hile ile Karşılaşan Departman Yöneticileri

Departman yöneticileri	Evet karşılaştım	Hayır ama şüphelerim oldu	İhbar aldım	Toplam
Genel Müdür	7	0	0	7
Muhasebe	18	7	1	26
Ön Büro	11	5	0	16
Yiyecek-İçecek	3	3	1	7
Satın Alma	4	1	1	6
Satış-Pazarlama	2	2	1	5
İnsan Kaynakları	2	2	0	4
Misafir İlişkileri	2	1	0	3
Operasyon	0	2	0	2
Toplam	49	23	4	76

Tablo 4.7’de yöneticilere yöneltilen hile ile karşılaşma durumları sorusuna verilen cevaplara göre, “evet karşılaştım”, “şüphelerim oldu” ve “ihbar aldım” cevapları veren 76 yöneticinin departmanlarına bakıldığında “genel müdür” statüsünde bulunan 7 yöneticide “evet karşılaştım” yanıtı vermiştir. Muhasebe ve satın alma müdürlerinin tamamı bir şekilde hile ile karşılaşmışlardır. Yiyecek-içecek (3), ön büro (3), satış-pazarlama (2), misafir ilişkileri (2), insan kaynakları (1) ve operasyon (1) hile ile karşılaşmayan yönetici bulunmaktadır. Kat ve hizmetleri, teknik, güvenlik, eğlence ve kalite müdürleri ise hile ile hiç karşılaşmamışlardır.

Tablo 4.8 Yöneticilerin Hile ile Karşılaşma Sayısı

Hile ile karşılaşma sayısı	Sayısı (n)	Frekans (%)
1-10 arası	57	75
11-20 arası	9	11,8
21-30 arası	5	6,6
31-40 arası	3	3,9
41-50 arası	0	0
51'den fazla	2	2,6
Toplam	76 kişi	100

Tabloda 4.8'de görüldüğü gibi çalışanların hile ile karşılaşma sayısı,

- 1-10 arası 57 kişi (%75),
- 11-20 arası 9 kişi (%11,8),
- 21-30 arası 5 kişi (%6,6),
- 31-40 arası 3 kişi (%3,9),
- 41-50 arası yok.
- 51'den fazla 2 kişi (%2,6).

76 kişiden 57'si, yani %75 oranıyla hile ile 1 ila 10 arası karşılaşmıştır. 2 kişi ise, 51 kereden fazla hile yakaladığını belirtmiştir.

Tablo 4.9 Yöneticilerin En Sık Karşılaştığı Hile Türleri

En sık karşılaştıkları hile türleri	Sayısı (n)	Frekans (%)
Gelirlerin/varlıkların olduğundan yüksek gösterilmesi	17	22,4
Giderlerin/borçların olduğundan yüksek gösterilmesi	27	35,5
Finansal tablolarda açıklamaların ihmal edilmesi	22	28,9
Haraç-Ekonomik Gasp	13	17,1
Bordro üzerinde yapılan hileler	24	31,6
Çekler üzerinde yapılan hileler	12	15,8
Belgeler/faturalar üzerinde yapılan değişiklikler	16	21,1
Rüşvet ya da bahşiş	30	39,5
Zimmete geçirme	24	31,6
Elden ya da kasadan yapılan nakit hırsızlığı	28	36,8
Nakit olmayan varlıkların kötüye kullanılması	26	34,2
Diğer	4	5,2

Yukarıdaki soruda, katılımcılar, 1'den fazla seçeneği işaretleyebilmiştir. Yine, bu soruya hileyi yakalayan 76 kişi yanıt vermiştir.

Tablo 4.9'dan da anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan çalışanların en çok karşılaştığı hile türü sırasıyla,

- 30 kişi “rüşvet ya da bahşiş”,

- 28 kişi “elden ya da kasadan yapılan nakit hırsızlığı”,
- 27 kişi “giderlerin/borçların olduğundan yüksek gösterilmesi” olmuştur. En az karşılaşılan ise sırasıyla,
- 4 kişi “diğer”,
- 12 kişi “çekler üzerinde yapılan hileler”,
- 13 kişi “harç-ekonomik gasp” şeklinde gerçekteşmiştir.

Tablo 4.10 Çalışanların Yaptığı Hilelerin Ortaya Çıkarılma Biçimi

Hilelerin ortaya çıkarılma biçimi	Sayısı (n)	Frekans (%)
İç denetim	45	59,2
İhbarlar	30	39,5
İzleme/gözetim	53	69,7
Teyit/doğrulama	27	37,5
Baskın şeklinde denetimler	25	32,9
Yoklamalar (Kamu denetimi)	7	9,2
Tesadüfen	28	36,8
Diğer	1	1,3

Yukarıdaki soruda, hileyi yakalayan 76 kişi sorulara yanıt vermiş ve katılımcılar, 1’den fazla seçeneği işaretleyebilmiştir.

Tablo 4.10’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin, “hileleri ortaya çıkarma biçimi” şöyle olmuştur:

- 53 kişi “izleme/gözetim”,
- 45 kişi “iç denetim”,
- 30 kişi “ihbarlar”,
- 28 kişi “tesadüfen”,
- 27 kişi “teyit/doğrulama”,
- 25 kişi “baskın şeklinde denetimler”,
- 7 kişi “yoklamalar (kamu denetimi)”
- 1 kişi “diğer”.

Tablo 4.11 Yöneticilerin Hile ile En Çok Karşılaştığı Departmanlar

Hilelerin en çok karşılaşıldığı departmanlar	Sayısı (n)	Frekans (%)
Üst yönetim	30	39,5
Muhasebe	39	51,3
Satış/Pazarlama	24	31,6
Satın alma	38	50
İnsan Kaynakları	21	27,6
Mutfak/Yiyecek-İçecek	31	40,8
Güvenlik	13	17,1
Bilgi İşlem	9	11,8
Housekeeping	23	30,3
Ön Büro/Resepsiyon	38	50
Diğer	1	1,3

Yukarıdaki soruya, hile ile karşılaşan 76 yönetici yanıt vermiş ve katılımcılar, 1'den fazla seçeneği işaretleyebilmiştir.

Tablo 4.11'de görüldüğü üzere, en çok hile ile karşılaşılan departmanlar sırası ile,

- 39 kişi “muhasabe”,
- 38 kişi “satın alma”
- 38 kişi “ön büro/resepsiyon”,
- 31 kişi “mutfak/yiyecek-içecek”,
- 30 kişi “üst yönetim”,
- 24 kişi “satış/pazarlama”,
- 23 kişi “housekeeping”,
- 21 kişi “insan kaynakları”,
- 13 kişi “güvenlik”,
- 9 kişi “bilgi işlem”
- 1 kişi “diğer” şeklindedir.

Tablo 4.12 Çalışanların Hile Eylemi Yakalandıktan Sonra Yapılan İşlem

Hileli eylem yakalandıktan sonra yapılan işlem	Sayısı (n)	Frekans (%)
Çalışan işten çıkarılmış ve hukuki süreç başlatılmıştır.	25	32,9
Çalışan sadece işten çıkarılmıştır.	32	42,1
Personel uyarılmış ve çalışmaya devam ettirilmiştir.	12	15,8
İyi bir personel olduğu için görmezden gelinmiştir.	7	9,2
Toplam	76	100

Yukarıdaki soru, “hile eylemi ile karşılaşan yöneticilerin sonunda yaptıkları işlem” ile ilgilidir ve yalnızca hile ile karşılaşan 76 yönetici bu soruya cevap vermiş ve dolayısıyla tek sık seçmişlerdir.

Tablo 4.12’ye bakıldığında, yöneticilerin verdiği cevaplar aşağıdaki gibidir:

- 32 kişi (%42,1) “çalışan sadece işten çıkarılmıştır”,
- 25 kişi (%32,9) “çalışan işten çıkarılmış ve hukuki süreç başlatılmıştır”,
- 12 kişi (%15,8) “personel uyarılmış ve çalışmaya devam ettirilmiştir”,
- 7 kişi (%9,2) “iyi bir personel olduğu için görmezden gelinmiştir” ve

Hilelerin en aza indirilmesi için gereken önlemler, tüm katılımcılara, yani 101 yöneticiye sorulmuştur ve 5’li Likert Ölçeği kullanılarak yanıt vermeleri istenmiştir.

Tablo 4.13 İşletmelerin Alması Gereken Önlemler

İŞLETMELERİN ALMASI GEREKEN ÖNLEMLER	KESİNLİKLE KATILIYORUM	KATILIYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	ORT.
BAĞIMSIZ DENETİM GEREKMEKTEDİR	57 (56,4)	20 (20,8)	16 (15,8)	4 (4)	3 (3)	4,28
İÇ DENETİM MUTLAKA YAPILMALIDIR	74 (73,2)	13 (12,9)	9 (8,9)	3 (3)	2 (2)	4,54
SÜRPRİZ DENETİMLER (BASKINLAR) YAPILMALIDIR	71 (70,2)	14 (13,9)	10 (9,9)	5 (5)	1 (1)	4,48
ETKİN BİR İÇ KONTROL SİSTEMİ KURULMALIDIR	68 (67,3)	19 (18,8)	11 (10,9)	0 (0)	3 (3)	4,48
DANIŞMANLIK HİZMETİ ALINMALIDIR	38 (37,6)	15 (14,9)	34 (33,7)	6 (5,9)	8 (7,9)	3,68

Tablo 4.13’te ankete katılan üst düzey yöneticilerin, işletmelerin alması gereken önlemler ile ilgili soruya verdikleri cevapların ortalamasına göre, aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- İşletmenin alması gereken “Bağımsız Denetim” önlemi (ortalama 4,28 ile) “Katılıyorum”,
- İşletmenin alması gereken “İç Denetim” önlemi (ortalama 4,54 ile) “Kesinlikle

Katılıyorum”,

- İşletmenin alması gereken “Sürpriz Denetimler (Baskınlar)” önlemi (ortalama 4,48 ile) “Kesinlikle Katılıyorum”,
- İşletmenin alması gereken “Etkin Bir İç Kontrol Sistemi” önlemi (ortalama 4,48 ile) “Kesinlikle Katılıyorum”,
- İşletmenin alması gereken “Danışmanlık Hizmeti Alma” önlemi (ortalama 3,68 ile) “Katılıyorum”,

Yukarıdaki sonuçlardan görüldüğü üzere, otellerin üst düzey yöneticileri, sırasıyla “iç denetimlerin yapılması gerektiğini”, “sürpriz denetimler yapılması ve etkin bir iç kontrol sistemi kurmanın gerektiğini”, sonrasında ise “bağımsız denetimlerin yapılması gerektiğini” belirtmişler ve en son “danışmanlık hizmeti almanın gerekliliğini” vurgulamışlardır.

Anketin son kısmına “belirtmek istedikleriniz” başlığı konmuş ve “kısa yanıt metni” olarak görüş ve tavsiyeleri alınmak istenmiştir. 5 yönetici bu soruya yanıt vermiş, yanıtları şu şekilde olmuştur:

Tablo 4.14 Yöneticilerin Eklemek İstedikleri Görüşler

Yönetici	Verdiği yanıt
Genel Müdür	Otel işletmelerinde hileli bir eylemin muhasebe, ön büro ve satın alma departmanlarında yapılması muhtemeldir. Verdiğimiz cevaplar geçmişte ispatlanmış hile konuları üzerinden işaretlenmiş olup şu an mevcut durum için yapılmamıştır. Bizim gibi iyi denetlenen sistemlerde hile yapılması mümkün olmamaktadır. Bizde, günlük, haftalık, aylık ve yıllık denetimler yapılmaktadır.
Genel Müdür	Güvenin çok olduğu işletmelerde hile eylemi daha çok yapılmaktadır. Bu nedenle çalışanları hile yapmaktan caydırmak için tüm kontrol sistemleri titizlikle yapılmalıdır.
Ön Büro Müdürü	Dedikodu yapılarak ve mobbing uygulanarak işten gönderme gibi hileler de mevcuttur ve yaşanmıştır.
Muhasebe Müdürü	Karşılıklı güven olduğu sürece ve yöneticilerin çalışanlara karşı sıkıntılarıyla ilgilenme politikası izlemesi hile eyleminin en aza ineceğini düşünmekteyim. Şahsım adına ben bu politikayı izlemekteyim.
Muhasebe Müdürü	İç ve dış çapraz denetimler yapılması, hile yapılmaması için caydırıcı olabilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz dünyasında, teknolojinin gelişmesi ve işletmelerin sayılarının artmasıyla birlikte, işletmelerin belgelerinin sayısı, belgelerdeki işlemlerin karmaşıklığı ve bu işlemleri gerçekleştirmek üzere istihdam edilen çalışan sayısı artmış ve bu durum, “hile” adı verilen kaosu da beraberinde getirmiştir.

Çalışmada, istihdam edilen işletme çalışanlarının hileye eğilimi olup olmadığı, hileye eğilimi varsa, işletme yöneticileri tarafından yakalanıp yakalanmadıkları, işletme yöneticilerinin hileden nasıl haberdar oldukları ve yakaladıysa, yakaladıkları hilelerin sonucunda hangi hukuki işlemi gerçekleştirdiklerinin yönetici gözünden bakılması amaçlanmıştır.

Bu amaçla, çalışmanın gerçekleştirilmesi için seçilen işletme, beş yıldızlı otel işletmeleri olmuştur. Antalya ilinde, beş yıldızlı 339 adet otelin 101’ine anket çalışması yapılarak her otelden, konu hakkında fikir sahibi olan, işletmesini ve personeli iyi tanıyan bir üst düzey yöneticiye ulaşılmış ve kendisine dört farklı çalışmanın bir araya getirilmesiyle oluşturulan bir anket çalışması uygulanmıştır.

Anket çalışmasının en büyük kısıtı, tüm dünyada “pandemi” olarak adlandırılan “Covid 19” dönemine denk gelerek birçok otelin kapanması, açık kalan otellerde de yöneticilerin pandemi nedeniyle yüz yüze görüşmeyi kabul etmemesi ve bazı otellerin de web tabanlı bilgiler vermekten kaçındığını belirtmesi olmuştur. Bu nedenle, anketlerde hedeflenen sayıya ulaşmakta zorluklar yaşanmıştır.

Anket çalışmasının demografik bulgularına bakıldığında, eğitim düzeyi olarak, işletme yöneticilerinin yarısından fazlasının lisans ve lisansüstü mezunu kişilerden oluştuğu, ankete katılan yöneticilerin yine yarısından fazlasının erkek olduğu görülmektedir.

Yine demografik bulgulardan, çalışmaya katılan yöneticilerin hepsinin, kendi departmanlarının müdürü statüsünde ve yine çoğunluğunun muhasebe ve ön büro departmanının müdürü olduğu görülmektedir.

Ankete katılan yöneticilerin yaklaşık %43’ü 16 yıldan fazla süredir çalışırken, yaklaşık %26’sı 11 ile 15 yıl arası mesleklerini sürdürmektedir ve anket sonuçlarının yaklaşık 4’te 3’ünü oluşturmaktadır. Bu da ankete katılan yöneticilerin alanlarıyla ilgili yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olduklarını göstermektedir.

Üst yönetimin, çalışanların hile yapma eğilimine sebep olduğunu düşündükleri nedenlere bakıldığında, verilen yanıtların, sırasıyla “işletmedeki iç kontrol ve denetimlerin yetersiz oluşundan kaynaklanan nedenler”, “hileli eylemin cezasız kalmasına bağlı nedenler”

ve “çalışanın, kişilik bozukluğundan kaynaklanan nedenler” olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çoğunluğu hile ile bir şekilde karşılaşmış, bir kısmı ise çalıştığı işletmede (otelde) herhangi bir şekilde hile yakalamamıştır. Bu nedenle, hiç hile ile karşılaşmayan 25 kişi, sonraki beş soruya yanıt vermemiş, formlarda kendilerinden, bu soruların atlanması istenmiştir. Çünkü burada hazırlanan sorular, hileyi yakalayan ya da hileden şüphe duyanlar için hazırlanmıştır.

Hile yakalayan ya da hile yapıldığına dair şüpheleri olan 76 otelin yöneticisine, öncelikle kaç kez hile yakaladıkları sorusu yöneltilmiş ve çoğunluğu 1-10 kez arası hile yakaladığını ve en çok yakaladıkları hile türlerinin “rüşvet ya da bahşiş”, “elden ya da kasadan yapılan nakit hırsızlığı”, “giderlerin/borçların olduğundan yüksek gösterilmesi” şeklinde olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan ve hile yakalayan ya da şüphesi olan bu 76 yöneticinin, hileleri ortaya çıkarma biçimi ise, “çalışanları izleme” ve “işletme içerisinde iç denetim yapma” şeklinde olmuştur.

En çok hile ile karşılaşılan departmanlar sırası ile muhasebe, satın alma, mutfak, üst yönetim, satış/pazarlama departmanları olmuştur. Muhasebe departmanı, hilelerin en çok yapıldığı departman olarak bilinmektedir. Mutfaktaki hilelerin ise çoğunlukla, çalışanların mutfaktaki yiyecek ve içecekleri evlerine götürmesi, kısacası otelin mutfağını kendi çıkarı için kullanması olabileceği düşünülmektedir.

76 yöneticinin hileyi yakalaması ya da hileden şüphelenmesi sonucunda, çoğunluğu, çalışanları yalnızca işten çıkarmakla kalmış, onlara herhangi bir cezai sorumluluk yüklemediklerini belirtmiştir.

Hilelerin yakalanması ve tekrarlanmaması için alınması gerekli önlemler tarafımızdan şu şekilde sıralanmaktadır:

- Çalışanlara, işe başlarken, hile yaptıkları ya da işletmenin varlıklarına herhangi bir şekilde zarar verdiklerinde, kendilerine uygulanacak yaptırımlar açıklanmalı ve bununla ilgili olarak kendileriyle yazılı sözleşme yapılmalıdır. Ayrıca bu sözleşmede, cezai sorumluluklara katlanmaları gerektiği, idari yaptırımın yanında hukuki olarak da bir yaptırımın başlayacağı bilgisi mutlaka verilmeli ve çalışanın bu sözleşmeyi imzalaması sağlanmalıdır.
- İşletmede, etkin bir iç kontrol sistemi kurulmalıdır. Böylece çalışanlara fırsat yaratılması önlenabilmektedir.
- Çalışanlar, belirli aralıklarla kişisel gelişim seminerleri ve eğitimlere tabi tutulmalıdır. Bu eğitimlerde hile yapmanın getireceği sorumluluklara

değinildiğinde, hile ihtimalinde küçük de olsa bir azalma yaşanacağı tahmin edilmektedir.

- Sürpriz denetimler yapılmalıdır. Çalışanlar, ne zaman denetim yapılacağını bilmedikleri için, hile yapma cesaretlerinin kırılacağı düşünülmektedir.
- Düzenli olarak işletme varlıkları sayılmalıdır. Çalışan kişi, düzenli sayım yapıldığını bildiğinde, daha dikkatli davranacak, hile yapmak istese bile cesareti kendiliğinden kırılacaktır.
- Çalışanlara, işletmeyi daha iyi duruma getirdikleri takdirde, ödüllendirmeden faydalanacakları anlatılmalıdır. Böylece maddi durumunda düşme olan çalışan, hileye gitmek yerine daha fazla çaba sergileyecektir.
- Zaman zaman, bağımsız denetçilerden danışmanlık hizmeti alınmalıdır.



KAYNAKÇA

- Albrecht, W. S., Albrecht, C. C., Albrecht C. O. ve Zimbelman, M. F. (2012). *Fraud Examination*. Cengage Learning, USA.
- Arslantürk, Y. (2009). “Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2): 19-34.
- Ataman, B. ve Aydın, R. (2017). “Hile Denetimi ve Denetçilerin Hile Tespitine Yönelik Bir Araştırma”. *Marmara Business Review*, 2(1): 1-23.
- Atmaca, M. (2012). “Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1): 191-205.
- Azaltun, M. (1998). *Otel İşletmelerinde Hata ve Hile Önleme Aracı Olarak İç Kontrol*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Azaltun, M. (1999). *Otel İşletmelerinde İç Kontrol*. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1075, Eskişehir.
- Azaltun, M. ve Kaya, E. (2006). *Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Baloğlu, Z. (2016). *İşletmelerde Kurumsal Kimlik Yönetimi: Adana İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerindeki Çalışanlar Üzerine Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çag Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Batman, O. (2008). *Otel İşletmelerinin Yönetimi*. Değişim Yayınları, İstanbul.
- Bayrak, T. (2017). *Perakende Marketçilik Sektöründeki Hile ve Risklerin Ölçülmesi-Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayraklı, H. H., Erkan, M. ve Elitaş. C. (2012). *Muhasebe ve Vergi Denetiminde Muhasebe Hata ve Hileleri*. Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa.
- Bayraktar, A. (2007). *Türkiye’de Muhasebe Hileleri Tarihi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Bozkurt, N. (2009). *İşletmelerin Kara Deliği Hile: Çalışan Hileleri*. Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- Bozkurt, N. (2011). *İşletmelerin Kara Deliği Hile: Çalışan Hileleri*. Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- Celayir, D. (2018). “Denetim Komitelerinin Kurumsal Yönetimin Etkinliği Açısından Değerlendirilmesi”. *IDA Academia Muhasebe ve Maliye Dergisi*, 1(1): 1-16.

- CIMA (2008). *Fraud Risk Management: A Guide To Good Practice*. Chartered Institute Of Management Accountants, London.
- Clinton, F. (2015). "Looking Through The Fraud Triangle: A Review and Call for New Directions". *Meditari Accountancy Research*, 23(2): 175-196.
- Coenen, T. L. (2008). *Essentials of Corporate Fraud*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Coltman, M. M. (1994). *Food and Beverage Cost Control*. Van Nostrand Reinhold, New York.
- Çatıkkaş, Ö. ve Yurtsever, G. (2007). "Türkiye Uygulamaları Açısından Denetim Komiteleri Üzerine Bir Değerlendirme". *Mali Çözüm Dergisi*, 81: 79-102.
- Çelik, A. (2007). *Stok Hileleri ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirtaş, N. (2010). *Otel İşletmeciliği*. Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayınları, Ankara.
- Demiryürek, C. (2010). "İşletmelerde Yapılan Nakit Hileleri, Ortaya Çıkartılması ve Korunma Yolları". *Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi*, 74: 1.
- Dumanoğlu, S. (2005). "Hata ve Hile Ayrımı: Hile Denetimi". *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1): 347-358.
- Diñer, Ö. ve Fidan, Y. (2000). *İşletme Yönetimine Giriş*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Emir, M. (2008). "Hile Denetimi". *Mali Çözüm Dergisi*, 86: 109-121.
- Ercinler, S. (2016). "Faturalandırma Hileleri". *Mali Çözüm Dergisi*, 135: 267-278.
- Erkan, M. ve Arıcı, N. D. (2011). "Hata ve Hile Denetimi: Sermaye Piyasası Kuruluna Kayıtlı Halka Açık Anonim Şirketlere İlişkin Düzenlemeler". *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 33: 29-43.
- Ghani, E., Fathi, W. M., Puspitasari, E. ve Said J. (2017). "Potential Employee Fraud Scape İn Islamic Banks: The Fraud Triangle Perspective". *Global Journal Al-Thaqafah*, 7(2): 79-93.
- Golden, T. W., Skalak, S. L., Clayton, M. M. ve Pill, J. S. (2006). *A Guide to Forensic Accounting Investigation*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Goldmann, P. D. ve Kaufman, H. (2009). *Anti-Fraud Risk And Control Workbook*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Gökten, P. O. (2018). "Hile Eylemlerin Nedenlerine İlişkin Paradigma Değişimleri: Üçgen, Elmas ve Diğerleri". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3): 655-669.

- Gökten, S., Tanyolaç, C. ve Atalay, B. (2018). “Hangi Türde Bir Lider Hileyi Önleyebilir? Değer İlgililiği Teorisi ve Hile Elması Modeli Çerçevesinde Kuramsal Bir Bakış Açısı”. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 20: 939-962.
- Gönen, S. (2007). *Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Organizasyonu ve İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Arttırılmasına Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Gönen, S. ve Ergun, Ü. (2008). “Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümünde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Uygulama”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(1): 183-204.
- Gönen, S. ve Rasgen, M. (2016). “Hile Denetiminde Benford Yasası: Borsa İstanbul Örneği”. *Journal of International Trade, Finance and Logistics*, 1(1): 93-113.
- Gülal, Ö. S. (2013). *İç Kontrol Sistemi ve Bir Otel İşletmesinde Uygulanması Dedeman Kapadokya Otel’inde Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Güredin, E. (2010). *Denetim ve Güvence Hizmetleri: SMMM ve YMM’lere Yönelik İlkeler ve Teknikler*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Hatunoğlu, Z., Koca, N. ve Kılılı M. (2012). “İç Kontrol Muhasebe Sistemindeki Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü Üzerine Bir Alan Çalışması”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20): 169-189.
- Hrncir, T., & Metts, S. (2012). “Why Small Businesses Fall Victim To Fraud: Size and Trust Issues”. *Business Studies Journal*, 4(1): 61-71.
- Jagels, M. G. ve Coltman, M. (2004). *Hospitality Management Accounting*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karaçay, H. (2015). *Stoklarda Yapılan Hileler ve Bir Perakende Şirketinde Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karahan, M. ve İğde, M. (2017). “Muhasebe Hata ve Hileleri Üzerinde İç Kontrolün Rolü”. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(7): 143-158.
- Karausta, T. (2013). *Mesleki Hile Adli Denetim ve Türkiye’de Adli Denetim Mesleğinin Gerekliği Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Kaya, G. (2013). *Muhasebe Hilelerinin Vergi Usul Kanunu ve Türk Ticaret Kanununa Göre Değerlendirilmesi ve Mali Analize Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kiracı, M. (2005). “Hile Riski Değerlemesinin ve Hileleri Bulmanın Denetimin Etkinliğindeki Rolü ve Türkiye’deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma”. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 14: 103-126.
- Koyutürk, Ö. (2015). *İşletmelerde Hile Tespitinin Önemi ve ABC Hastanesi’nde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kula, V. (2008). “Hileli Finansal Raporlama Yaklaşımlarını Belirleyen Teşvikler/Baskılar ve Fırsatlar”. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, (25): 63-82.
- Küçük, İ. (2008). *Finansal Raporlamada Hile-Manipülasyonlar ve Önlenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mangala, D. ve Kumari, P. (2015). “Corporate Fraud Prevention and Detection: Revisiting The Literature”. *Journal of Commerce and Accounting Research*, 4(1): 35-45.
- Mengi, B. T. (2012). “Hile Denetiminde Yetkinliklerin Değerlendirilmesi-Hile Karosu”. *Mali Çözüm Dergisi*, 22: 113-128.
- Mengi, B. T. ve Türkmen, S. Y. (2013). “Yatırım Hileleri”. *Öneri Dergisi*, 10(39): 31-39.
- Moeller, R. (2004). *Sarbanes-Oxley and the New Internal Auditing Rules*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Nazlı, E. (2014). *Muhasebe Hata ve Hilelerin Önlenmesinde İşletme Yöneticilerinin Sorumluluğunun Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Okay, S. (2011). *Muhasebe Hata ve Hilelerinin Meslek Etiği Açısından İrdelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*. Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Olsen, W. P. (2010). *The Anti-Corruption Handbook: How to Protect Your Business in the Global Marketplace*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- O’Regan, D. (2004). *Auditor’s Dictionary: Terms, Concepts, Processes and Regulations*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.

- Öksüz, N. (2015). *Üretim İşletmelerinde Çalışan Hilelerine Karşı Alınan Önlemler Üzerine Bir Araştırma: Antakya Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Ömürbek, V. ve Altay, Ö. S. (2011). “Turizm İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin İncelenmesi ve Manavgat Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1): 379-402.
- Özçelik, H., Aracı, K. N. Ö. ve Keskin. S. (2017). “Muhasebe Hata ve Hileleri: Meslek Mensupları Üzerine Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(29): 197-214.
- Özeroğlu, A. İ. (2014). “Finansal Aldatmaca ve İşletme Hileleri”. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(2): 180-196.
- Özkul, F. U. ve Özdemir, Z. A. (2011). *İşletmelerde Hile Riski Yönetimi: Yöneticiler için Temel Uygulama Adımları*. Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Öztürk, S. (2016). *Muhasebe Hileleri ile Mücadelede Kontrol Öz Değerlendirmenin Rolü*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Payne, B. K. (2017). *White-Collar Crime: The Essentials*. Sage Publications, Inc., USA.
- Pehlivanlı, D. (2011). *Hile Denetimi Metodoloji ve Raporlama*. Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Perdue, P. E., McDonald, C. K. ve PLLC, W. D. (2011). “Responding to Workplace Embezzlement and Asset Misappropriation-A Legal and Forensic Accounting Guide”. *Michigan Defense Quarterly*, 27(3): 14-18.
- Said, J., Alam, M. M., Ramli, M. ve Rafidi, M. (2017). “Integrating Ethical Values into Fraud Triangle Theory in Assessing Employee Fraud: Evidence from the Malaysian Banking Industry”. *Journal of International Studies*, 10(2): 170-184.
- Segal, S. (2016). “Accounting Frauds: Review of Advanced Technologies to Detect and Prevent Frauds”. *Economics and Business Review*, 2(16): 45-64.
- Singleton, T., Singleton A., Bologna, J. ve Lindquist, R. (2006). *Fraud Auditing and Forensic Accounting*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Şengür, E. D. (2010). *İşletmelerde Hile, Hilelerin Önlenmesi, Hileli Finansal Raporlama ile İlgili Düzenlemeler ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Tahmaz, P. (2019). *Çalışan Hilelerinin Grup Dinamikleri Açısından İncelenmesi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Terzi, S. (2012). *Hileli Finansal Raporlama Önleme ve Tespit İMKB İmalat Sanayiinde Bir Araştırma*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Tipi, O. ve Gökçen, G. (2019). “İşletmelerde Hilelerin Önlenmesine Yönelik İç Kontroller ve BİST İmalat Sektöründe Bir Araştırma”. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 41(1) 145-169.
- Toroslu, M. V. (2012). *Yeni Türk Ticaret Kanunu Kapsamında Finansal Tablolar Denetimi*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, Madde No: 19, Resmî Gazete Tarihi / Sayısı: 21.06.2005/25852.
- Turizmi Teşvik Kanunu, Madde No: 10, Resmî Gazete Tarihi / Sayısı: 16.03.1982/17635.
- Ünal, O. K. (2006). “Sahte Fatura ve Faturadan Doğan Sorumluluklar”. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 10(1): 1-32.
- Varıcı, İ. (2012). “Hileli Finansal Raporlama Açısından Denetçinin Sorumluluğu: İMKB’DE Faaliyet Gösteren İşletmelerin Denetim Raporlarının İncelenmesi”. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 3(5): 124-144.
- Vergi Usul Kanunu, Madde No: 219, Resmî Gazete Tarihi / Sayısı: 31.12.1980/17207.
- Vassiljev, M. ve Alver, L. (2016). “Concept and Periodisation of Fraud Models: Theoretical Review”. 5th International Conference on Accounting, Auditing and Taxation. Atlantis Press.
- Wells, J. T. (2008). *Principles of Fraud Examination*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Wells, J. T. (2013). *Corporate Fraud Handbook: Prevention and Detection*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Yaman, T. (2008). *Finansal Tablolar Aracılığı ile Kullanıcılara Yanıltıcı Bilgi Sunulması ve Sonuçları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yardımcıoğlu, M., Koca, N., Günay, Y. ve Kocamaz, H. (2015). “Yolsuzluk, Muhasebe Hileleri ve Örnekleri”. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2): 171-187.
- Yazıcı, N. (2018). “Hile Üçgeni: Fırsatların Önlenmesinde Kırık Camlar Teorisi”. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 53(3): 843-851.

Zahra, S. A., Priem, R. L. and Rasheed, A. A. (2005). “The Antecedents and Consequences of Top Management Fraud”. *Journal of Management*, 31(6): 803-828.

İnternet Kaynakları

ACFE (2018). 2018 Global Fraud Study-Report To The Nations On Occupational Fraud and Abuse. <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfepublic/2018-report-to-the-nations.pdf> (erişim tarihi: 08.06.2020).

DiNapoli, T. P. (2008). Red Flags for Fraud. State of New York Office of the State Comptroller. https://site.bcc.cuny.edu/Administration-and-Finance/documents/red_flags_fraud.pdf (erişim tarihi: 20.06.2020).

Fisher, K. (2015). The Psychology of Fraud: What Motivates Fraudsters to Commit Crime? https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2596825 (erişim tarihi: 16.06.2020).

Kamu Gözetimi ve Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK), BDS 240-Finansal Tabloların Bağımsız Denetiminde Bağımsız Denetçinin Hileye İlişkin Sorumlulukları. [https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDS%20240\(1\).pdf](https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDS%20240(1).pdf) (erişim tarihi: 08.06.2020).

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/3.5.20058948.pdf> (erişim tarihi: 10.06.2020).

Turizm Tesislerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğin Uygulanmasına Dair Tebliğ, Karar No: 2005/8948. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/06/20050621-11.htm> (erişim tarihi: 10.06.2020).

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/> “hile” ve “fırsat” (erişim tarihi: 20.05.2020).

EK 1: ANKET FORMU

1-) Cinsiyetiniz nedir?

☐ Kadın

☐ Erkek

2-) Eğitim durumunuz nedir?

☐ İlköğretim

☐ Lise

☐ Ön Lisans

☐ Lisans

☐ Yüksek Lisans/Doktora

3-) Toplam çalışma yılınız kaçtır?

☐ 1 yıldan az

☐ 1-5 yıl

☐ 6-10 yıl

☐ 11-15 yıl

☐ 16 yıl ve üstü

4-) Bulunduğunuz otelde çalışma yılınız kaçtır?

☐ 1 yıldan az

☐ 1-5 yıl

☐ 6-10 yıl

☐ 11-15 yıl

☐ 16 yıl ve üstü

5-) Çalıştığınız oteldeki göreviniz nedir?

.....

6-) Sizce işletme çalışanlarının hile yapma nedenleri?

5: Kesinlikle katılıyorum,

4: Katılıyorum,

3: Kararsızım,

2: Katılmıyorum,

1: Kesinlikle (hiç) katılmıyorum, şeklinde yorumlanacaktır.

ÇALIŞANLARIN HİLE YAPMA NEDELERİ	KESİNLİKLE KATILIYORUM	KATILIYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
MALİ BASKILAR	()	()	()	()	()
KÖTÜ ALIŞKANLIKLAR (KUMAR VB.)	()	()	()	()	()
İŞ İLE İLGİLİ BASKILAR	()	()	()	()	()
SOSYAL ÇEVREDEDEN GELEN BASKILAR	()	()	()	()	()
KİŞİNİN, KİŞİLİK BOZUKLUĞUNDAN KAYNAKLANAN NEDENLER	()	()	()	()	()
İŞLETMEDEKİ KONTROL VE DENETİMLERİN YETERSİZ OLUŞUNDAN KAYNAKLANAN NEDENLER	()	()	()	()	()
İŞLETMEDEN GERÇEKLEŞEN HİLELİ EYLEMLERİN CEZASIZ KALMASI	()	()	()	()	()
HİLE EYLEMİNİ GERÇEKLEŞTİREBİLECEK YETENEĞE VE BİLGİYE SAHİP OLMASI	()	()	()	()	()

7-) Hile ile karşılaştınız mı?

() Hayır

() Evet

() Karşılaşmadım ama ciddi şüphelerim oldu

() Karşılaşmadım ama diğer personeller hile ihbarında bulundu

8-) Hile ile karşılaştıysanız (şüpheleriniz olduysa ya da ihbar aldıysanız bile) ortalama sayısı kaçtır?

- ☐ 1-10 arası
- ☐ 11-20 arası
- ☐ 21-30 arası
- ☐ 31-40 arası
- ☐ 41-50 arası
- ☐ 51'den fazla

9-) Katılımcıların (fiziken şahit olmasa bile) en sık karşılaştıkları hile türleri nelerdir? (NOT: Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- ☐ Gelirlerin/varlıkların olduğundan yüksek gösterilmesi
- ☐ Giderlerin/borçların olduğundan yüksek gösterilmesi
- ☐ Finansal tablolarda açıklamaların ihmal edilmesi
- ☐ Haraç-ekonomik gasp
- ☐ Bordro üzerinde yapılan hileler
- ☐ Çekler üzerinde yapılan hileler
- ☐ Belgeler/faturalar üzerinde yapılan değişiklikler
- ☐ Rüşvet ya da bahşiş
- ☐ Zimmete geçirme
- ☐ Elden ya da kasadan yapılan nakit hırsızlığı
- ☐ Nakit olmayan varlıkların kötüye kullanılması
- ☐ Diğer

10-) Karşılaştığınız hileleri ortaya çıkarma biçiminiz nedir? (NOT: Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- ☐ İç denetim
- ☐ İhbarlar
- ☐ İzleme/gözetim
- ☐ Teyit/doğrulama
- ☐ Baskın şeklinde denetimler
- ☐ Yoklamalar (Kamu denetimi)
- ☐ Tesadüfen
- ☐ Diğer

11-) Çalışan hilelerinin en çok karşılaşıldığı (öğrenildiği/bilindiği) kısım nedir? (NOT: Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- ☐ Üst yönetim
- ☐ Muhasebe
- ☐ Satış/Pazarlama
- ☐ Satın alma
- ☐ İnsan Kaynakları
- ☐ Mutfak/Yiyecek-İçecek
- ☐ Güvenlik
- ☐ Bilgi İşlem
- ☐ Housekeeping
- ☐ Ön Büro/Resepsiyon
- ☐ Diğer

12-) Hileli eylem sonrası süreçte ne yapılmıştır?

- ☐ Çalışan işten çıkarılmış ve hukuki süreç başlatılmıştır
- ☐ Çalışan sadece işten çıkarılmıştır
- ☐ Kişi uyarılmış ve işe devam ettirilmiştir.
- ☐ İyi personel olduğu için görmezden gelinmiştir
- ☐ Diğer

13-) Hilenin en aza indirilmesi için gereken önlemler nelerdir?

5: Kesinlikle katılıyorum,

4: Katılıyorum,

3: Kararsızım,

2: Katılmıyorum,

1: Kesinlikle (hiç) katılmıyorum, şeklinde yorumlanacaktır.

İŞLETMELERİN ALMASI GEREKEN ÖNLEMLER	KESİNLİKLE KATILIYORUM	KATILIYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
BAĞIMSIZ DENETİM GEREKMEKTEDİR	()	()	()	()	()
İÇ DENETİM MUTLAKA YAPILMALIDIR	()	()	()	()	()
SÜRPRİZ DENETİMLER (BASKINLAR) YAPILMALIDIR	()	()	()	()	()
ETKİN BİR İÇ KONTROL SİSTEMİ KURULMALIDIR	()	()	()	()	()
DANIŞMANLIK HİZMETİ ALINMALIDIR	()	()	()	()	()

14-) Belirtmek ya da eklemek istedikleriniz?

.....

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı	Tolga ÜNAL
Doğum Yeri ve Tarihi	Antalya-06/04/1990
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Saime Salih Konca Anadolu Lisesi
Lisans Diploması	İzmir Ekonomi Üniversitesi İİBF-Ekonomi Bölümü 2007-2012
Yabancı Dil/Diller	İngilizce, Rusça
İŞ DENEYİMİ	
Çalıştığı Kurumlar	2013-2015: Kaya Palazzo Hotel Belek-Muhasebe Sorumlusu 2018- devam ediyor: Belkıs Deri Kuyum Turizm Ticaret Limited Şirketi-Mağaza Yöneticisi
E-Posta	tolga.unal.ieu@hotmail.com