# AİLE İŞLETMELERİNDE İÇ KONTROLÜN VE MALİ TABLOLARDA KARŞILAŞILAN RİSKLERİN TESPİTİNİN ÖNEMİ

Umut Fırat Aksan
161173202

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**
İktisat Anabilim Dalı
Uluslararası İktisat ve Finans Bilim Dalı
Danışman Unvanı. Doç. Dr. Şeref Demir

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eylül,2019

# JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

UMUT FIRAT AKSAN'ın "Aile İşletmelerinde İç Kontrolün ve Mali Tablolarda Karşılaşılan Risklerin Tespitinin Önemi " başlıklı tezi 26.09.2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği" nin ilgili maddeleri uyarınca İktisat Anabilim Dalı Yüksek Lisans/~~Doktora~~ tezi oy birliğiyle/~~oy çokluğuyla~~, başarılı/~~başarısız~~ olarak kabul edilmiştir.

| | Unvanı. Adı ve Soyadı | İmza |
|---|---|---|
| Üye (Tez Danışmanı) | Doç.Dr. Şeref DEMİR Maltepe Üniversitesi | ..... |
| Üye | Dr.Öğr.Üyesi Bekir Murat BUKET Maltepe Üniversitesi | ..... |
| Üye | Doç.Dr. İlker KIYMETLİ ŞEN İstanbul Ticaret Üniversitesi | ..... |

Prof. Dr. Ahu TUNÇEL ÖNKAL
Enstitü Müdürü

# ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

| | | | |
|---|---|---|---|
| maltepe üniversitesi | **ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI** | Doküman No | **FR-178** |
| | | İlk Yayın Tarihi | **01.03.2018** |
| | | Revizyon Tarihi | |
| | | Revizyon No | **00** |
| | | Sayfa | **1/1** |

**Revizyon Takip Tablosu**

| REVİZYON NO | TARİH | AÇIKLAMA |
|---|---|---|
| 00 | 01.03.2018 | İlk yayın. |
| | | |

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

**26/09/2019**

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarından bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; çalışmanın Maltepe Üniversitesinde kullanılan "bilimsel intihal tespit programı" ile tarandığını ve öngörülen standartları karşıladığını beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Umut Fırat Aksan

| Hazırlayan | Kalite Koordinatörü | Kurumsal Yetkili |
|---|---|---|
| İlgili Birim | Dr. Öğr. Üyesi Şafak GÜNDÜZ | Prof. Dr. Belma AKŞİT |

*(Doküman No: FR-178; Yayın Tarihi: 01.03.2018; Revizyon Tarihi: ; Revizyon No:00)*

# TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçeklemesinde, değerli bilgilerini paylaşan danışman hocam; Doç. Dr. Şeref Demir'e , üniversite yıllarımda ve sonrasında desteğini hep hissettiğim saygıdeğer hocam; Doç. Dr. İlker Kıymetli Şen'e, lisansüstü eğitimimde yardımını esirgemeyen hocam Arş. Gör. Ahmet Durmuş'a, varlığı başarımın en büyük etkeni olduğundan eşim Deniz Yıldız Aksan'a hayatımın her evresinde yanımda olan babam Mustafa Aksan ve annem Huriye Aksan'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Umut Fırat Aksan

Eylül 2019

# ÖZ

## AİLE İŞLETMELERİNDE İÇ KONTROLÜN VE MALİ TABLOLARDA KARŞILAŞILAN RİSKLERİN TESPİTİNİN ÖNEMİ

Umut Fırat Aksan
Yüksek Lisans Tezi
İktisat Anabilim Dalı
Uluslararası İktisat ve Finans Yüksek Lisans Programı
Danışman: Doç. Dr. Şeref Demir
Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019

Aile şirketleri, ailenin geçimini temin etmek ya da mirasın yayılmasının önüne geçmek hedefiyle kurulan, aile bireylerinden kişi/kişiler tarafından idare edilen, kararların alımında büyük ölçekte aile bireylerinin etkin olduğu ve aileden en az iki neslin kurumda çalıştığı işletmelerdir.

İç kontrol sisteminin hedefi, işletme faaliyetlerinin düzenli, ahlaki kurallara uygun, ekonomik, verimli ve efektif biçimde kullanılmasını sağlamak, hesap verme sorumluluklarının yerine getirilmesi, uygulanan yönetmelikler ve yasalara uyulması hataların ve hilelerin önüne geçilmesidir. İç kontrol sisteminin etkinliği aile işletmelerinde mali tablo risklerinin önlenmesi ve tespitinde de fayda sağlamaktadır.

Özellikle kurumsallaşmanın yaşanmadığı aile şirketlerinde mali tablolarda yapılan hilelerin önlenmesi ve yapılan hilelerin tespiti işletmelerin gereken önlemleri almasını ve geleceğe daha güvenle bakmasını sağlayacaktır.

**Anahtar Sözcükler:** Aile, Şirket, Hile, İç Kontrol, Risk, Tespit.

# ABSTRACT

## THE IMPORTANCE OF INTERNAL CONTROL IN FAMILY BUSINESSES AND DETERMINATION OF RISKS IN FINANCIAL STATEMENTS

Umut Fırat Aksan
Master Thesis
Department of Economics
International Economics and Finance Programme
Advisor: Assoc. Prof. Dr. Şeref Demir
Maltepe University Graduate School of Social Sciences, 2019

Family companies are enterprises that are established with the aim of ensuring the livelihood of the family or preventing the spread of the heritage, managed by the person/people of the family members, where mostly, family members are effective in making decisions and at least two generations from the family work in the institution.

The objective of the internal control system is to ensure the regular, ethical, economic, efficient and effective use of business activities, to fulfill accountability responsibilities, to comply with applicable regulations and laws, and to prevent errors and fraud. The effectiveness of the internal control system is also beneficial in preventing and identifying financial statement risks in family businesses.

Prevention of frauds and detection of frauds, especially in family companies where there is no institutionalization, will enable enterprises to take the necessary measures and look at the future more confidently.

**Keywords**: Family, Company, Fraud, İnternal Control, Risk, Detectio.

# İÇİNDEKİLER

**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI** ..... **ii**
**ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI** ..... **iii**
**TEŞEKKÜR** ..... **iv**
**ÖZ** ..... **v**
**ABSTRACT** ..... **vi**
**TABLOLAR LİSTESİ** ..... **x**
**ŞEKİLLER LİSTESİ** ..... **xi**
**ÖZGEÇMİŞ** ..... **xii**
**GİRİŞ** ..... **1**
**BÖLÜM 1. AİLE İŞLETMELERİ** ..... **4**
1.1 Aile İşletmelerinin Tanımı ..... 4
1.2 Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri ..... 8
1.3 Aile Şirketlerinin Gelişimi ..... 10
1.4 Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri ..... 13
1.4.1 Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri ..... 14
1.4.2 Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri ..... 17
1.5 Aile İşletmelerinde Yönetim Şekilleri ..... 21
1.6 Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Sorunlar ..... 24
**BÖLÜM 2. İÇ KONTROL SİSTEMİ** ..... **29**
2.1 İç Kontrol Kavramı ..... 29
2.2 İç Kontrol Sisteminin Amaçları ..... 31
2.3 İç Kontrol Sisteminin Türleri ..... 32
2.4 İç Kontrol Sisteminin Bileşenleri ..... 35
2.5 İç Kontrol Sistemine İlişkin Düzenlemeler ..... 43
2.5.1. IIA (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü) Tarafından Yapılan Düzenlemeler ..... 43
2.5.2 SEC (Amerikan Sermaye Piyasası Kurulu) Tarafından Yapılan Düzenlemeler ..... 44
2.5.3 Treadway Komisyonu Tarafından Yapılan Düzenlemeler ..... 44
2.5.4 AICPA (Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü) Tarafından Yapılan Düzenlemeler ..... 44

2.5.5 IFAC (Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu) Tarafından Yapılan Düzenlemeler ..... 45
2.5.6 Basel II'de Yapılan Düzenlemeler ..... 45
**BÖLÜM 3. MALİ TABLOLAR VE RİSKLERİ ..... 47**
3.1. Mali Tablolar ..... 47
3.1.1. Mali Tabloların Amaçları ..... 47
3.1.2. Mali Tablolardaki Bilgilerin Özellikleri ..... 47
3.1.3.Temel Mali Tablolar ..... 47
3.1.3.1.Bilanço ..... 48
3.1.3.2.Gelir Tablosu ..... 49
3.1.3.3.Satışların Maliyeti Tablosu ..... 51
3.1.4. Diğer Mali Tablolar ..... 52
3.1.4.1. Fon Akım Tablosu ..... 52
3.1.4.2.Nakit Akım Tablosu ..... 54
3.1.4.3.Kar Dağıtım Tablosu ..... 56
3.1.4.4.Öz Kaynaklar Değişim Tablosu ..... 59
3.2. Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri ..... 61
3.2.1.Gelir Tablosu İlkeleri ..... 61
3.2.2.Bilanço İlkeleri ..... 62
3.2.3.Varlıklara İlişkin İlkeler ..... 62
3.2.4.Yabancı Kaynaklara İlişkin İlkeler ..... 63
3.2.5.Öz Kaynaklara İlişkin İlkeler ..... 64
3.3 Mali Tablo Riskleri ..... 64
3.3.1 Mali Tablo Hileleri ..... 64
3.3.1.1 Hile Kavramı ..... 65
3.4 ACFE Report To The Nations 2018 ..... 65
, ..... 69
3.5 EY 15th Global Fraud Survey ..... 70
3.6 Pricewaterhousecoopers`s Engineering And Construction Part Of Global ..... 70
3.7 Kroll's Global Fraud & Risk Report 2017 / 18 ..... 72
**BÖLÜM 4. HİLE RİSKİ YÖNETİMİ, HİLE TESPİTİ VE İÇ KONTROL SİSTEMİ ..... 73**
4.2. Hile ve Manipülasyonların Tespitinde Kullanılan Yöntemler ..... 80

4.2.1. Benford Yasası ..... 80
4.2.2. Analitik Yöntemler ..... 81
4.2.3. Yeniden Hesaplama ..... 82
4.2.4. Yapay Sinir Ağı ..... 83
4.2.5. Veri Madenciliği ..... 83
4.2.6. Caydırıcı İç Kontrol Ağı ..... 84
4.3 Hile ve Manipülasyonların Finansal Tablolar Üzerine Etkileri ..... 85
4.3.1. Bilanço Üzerinde Oluşturabileceği Zararlar ..... 86
4.3.2. Gelir Tablosu Üzerinde Oluşturabileceği Zararlar ..... 88
**SONUÇ ..... 91**
**KAYNAKÇA ..... 94**

# TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.Bölgeler bazında hile sayısı - hile başına ortalama maddi zarar bağlantısı..... 65
Tablo 2.Ortalama maddi kayıp - hile yüzdesi ilişkisi. ..... 66
Tablo 3.Hile kategorisi – karşılaşılma yüzdesi – ortalama maddi zarar ilişkisi. ..... 67
Tablo 4.Hile tipi – karşılaşılma olasılığı bağlantısı. ..... 67
Tablo 5.Departmanlara göre hile yüzdesi ve ortalama maddi kayıplar. ..... 68
Tablo 6.Çalışma pozisyonuna göre hile yüzdesi ve ortalama maddi kayıp. ..... 69

# ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.Hilenin ortaya çıkarılma süresi - ortalama maddi kayıp ilişkisi. ..... 68

# ÖZGEÇMİŞ

**Umut Fırat Aksan**

**İktisat Anabilim Dalı**

**Eğitim**

| *Derece* | *Yıl* | *Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı* |
|---|---|---|
| Y.Ls. | 2019 | Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı |
| Ls. | 2016 | İstanbul Ticaret Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi Muhasebe ve Denetim Anabilim Dalı |
| Lise | 2012 | Özel Kartal Doğa Koleji |

**İş/İstihdam**

| *Yıl* | *Görev* |
|---|---|
| *2019* | Tecrübeli Denetçi Yardımcısı. Arkan&Ergin Uluslararası Bağımsız Denetim A.Ş. |
| 2018 | Denetçi Yardımcısı. Arkan&Ergin Uluslararası Bağımsız Denetim A.Ş. |
| 2018 | Mali Müşavir Stajyeri. Apaydın&Danış Smmm. |
| 2015 | Stajyer Denetçi. Bengü Denetim ve Ymm Ltd.Şti. |
| 2014 | Gönüllü Muhasebe Stajyeri. Küre Denetim Smmm Ltd.Şti |

**Mesleki Birlik/Dernek Üyelikleri**

| *Yıl* | *Kurum* |
|---|---|
| 2018 - Üye: | İstanbul Mali Müşavirler Odası |
| 2012 - Üye: | 1907 UNIFEB Derneği |

**Alınan Burs ve Ödüller**

| *Yıl* | *Burs/Ödül* |
|---|---|
| 2012 | İstanbul Ticaret Üniversitesi Eğitim Bursu |

**Kişisel Bilgiler**


Doğum yeri ve yılı : Mersin, 1994 Cinsiyet: E
Yabancı diller : İngilizce
GSM / e-posta : 05060688086 / aksanumut@hotmail.com

# GİRİŞ

Geçmişten bugüne toplumsal, iktisadi, kültürel ve hukuksal konularda ortaya çıkan yenilik ve değişim, aile işletmesi açıklamasında farklı düzenlemeleri ve değişimleri zorunlu kılmıştır. Aile şirketleri, ailenin geçimini temin etmek ya da mirasın yayılmasının önüne geçmek hedefiyle kurulan, aile bireylerinden kişi/kişiler tarafından idare edilen, kararların alımında büyük ölçekte aile bireylerinin etkin olduğu ve aileden en az iki neslin kurumda çalıştığı işletmelerdir. Aile şirketleri ile alakalı diğer açıklamalar incelendiğinde bu açıklamalar yapılırken esas alınması gereken ölçütlerin şirketin aileye ait olma payı, idarenin ailenin elinde olması, oy çokluğunun ailede olması, şirket kurucularının aileden olması ve değişik kuşakların birlikte çalışması ile belirlendiği görülmektedir. Türkiye'de sayıca çok fazla şirket aileler tarafından idare edilmektedir. Öncelikle şirketin kurucusu olan birinci nesil zamanının çok büyük bir bölümünü işi için harcayan, şirketin büyümesi için önemli fedakârlıklar ortaya koymaktayken, ikinci jenerasyon genellikle şirketin kuruluşuna tanık olmamış ve sahip olmuştur. Aile işletmeleri çoğunlukla KOBİ özelliğinde kurulup, zaman içerisinde büyüme göstererek kurumsal şirketler olabilmektedir. Lakin büyüme sırasında aile işletmelerinin pek çok yaşam döngüsünden geçmesi gerekmektedir. Şirketlerde idare, esas olarak hedeflere varılması için finansman, insan kaynakları, hammadde temini, imalat, pazarlama ve satış gibi faaliyetlerin eksiksiz olarak hareket etmesini sağlamak gayesiyle birtakım faaliyetler ve işlevleri gerçekleştirmektedir.

İç kontrol yapısı, üst yönetim tarafından belirlenen saptanan işletme faaliyetlerinin aksamadan sekteye uğramadan yerine getirilmesini sağlayan mümkün kılan ve muhasebe-finans verilerinin doğru ve güvenilir oluşturulmasına meydana getirilmesine asistanlık eden kontrol mekanizmasıdır şeklinde tanımlanabilmektedir. İç kontrol sistemi bir işletmenin varlıklarını muhafaza etmekle isimlendirilen önlemleri işbirliği ile yapılan tüm metotları gerçekleştirilen tüm yöntemleri içermektedir. İç kontrol, işletmenin yürüttüğü meydana getirdiği stratejik planlara ve mevzuata uyumlu bir biçimde faaliyetlerinin verimli bir halde devam etmesini sürdürmektedir. İç kontrol sisteminin sınırlarını limitlerini belirlerken kapsam olarak farklı yönlerine dikkat çekenleri süren tanımlamalardan ilkinde faaliyetlerin mali kısmına ağırlık verilmiştir.

Bu bağlamda, geçerli olan ikinci tanımlamada ise mali ve diğer kontroller bütününden söz edilerek diğer kontroller bölümü açıklanmamıştır.

Kurumlar adına temelde güven unsuruna dayanılan güçlü bir iç kontrol sistemi önemli olmaktadır. Mali tabloları, finansal raporlaması güvenilir olan faaliyetlerini verimli, iktisadi ve etkin şekilde dizayn eden idarelerin mevzuata uygun bir biçimde meydana getirdikleri iş ve işlemler bütünü iç kontrol sisteminin esasını meydana getirmektedir. İç kontrole dair tanımlardan ileri sürülebileceği gibi iç kontrol sistemi, bir organizasyonun temelden başa, her kesimin dahilinde olduğu bütünleşik entegre bir sistemdir. İç kontrol sistemine yönelik ilk çalışmalar 1940'lı yıllarda gerçekleşmiştir. Kamu alanına yönelik muhasebe sistemi ile iç denetim kurumlarının ortaya koydukları standartlar, rapor ve yönetmeliklerde iç kontrol sistemine dair uygulamalara yer verilmiştir.

Hile olaylarında son senelerde meydana gelen artış hile problemini vurgulamak, işletmeleri bu hususta bilinçlendirmek ve toplumsal bakımdan bu hususta duyarlılık meydana getirmek için hile konusunda çalışmalar yürütülmesinde itici güç işlevi görmektedir. Hile faaliyetleri nedeniyle azalan ürün standartları ve aile işletmelerinin karşılaştığı zararlar, hileyi tespit etmek ve hileyi engellemek adına birtakım önlemlerin alınmasını mecburi tutmaktadır. Hile ile savaş, hile riski yönetimi şeklinde tutum sergilemek, hilenin idare edilebilir bir risk olarak düşünülmesi manasına gelmektedir. Bu görüşe göre hile riski yönetimi, var olan hile risklerinin saptanmasını, bu risklerin meydana gelme ihtimalinin ve meydana geldiği durumda yol açacağı sonuçların değerlendirilmesini ve bu risklere karşı gerekli tedbirlerin alınmasını temin etmektedir. Etkili bir iç kontrol mekanizmasının yararı, hile faaliyetinde bulunanların tespit edilme ihtimalini yükseltmesidir. İç kontrol; aile şirketlerinin politika ve planlarının arzulanan neticelere erişilmesi, bu doğrultuda yararlanılacak kaynakların örgütsel gayelere uyumlu olması, firma veya örgütün israf, hile ve suistimalden muhafaza olması, güvenilir verilerin toplanması, korunması ve yorumlanması amacıyla kurulan organizasyon, politika ve işlemler bütünüdür. Bu yönden ele alındığında iç kontrol sistemi, aile şirketlerinde hile olasılığını yok etmek ve hileyi belirleme noktasında etkileyici ve baskıcı bir savunma mekanizması şeklinde değerlendirilebilir. Mali tablolarda hile ve

manipülasyonlar bugün çok mümkün hallerdir. Fakat bu durumun pek çok yöntemle üstesinden gelinebilmektedir.

Çalışmanın amacı aile işletmelerinde iç kontrolün ve mali tablolarda karşılaşılan risklerin tespitinin önemini göstermektir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde aile işletmelerine, ikinci bölümünde iç kontrol sistemine ve iç kontrol sistemine ilişkin düzenlemelere, üçüncü bölümde mali tablolara ve mali tablo risklerine, son olarak dördüncü bölümde ise hile riski yönetimi ve iç kontrol ile ilişkisine yer verilmiştir.

# BÖLÜM 1. AİLE İŞLETMELERİ

Bu kısımda aile işletmeleriyle alakalı çeşitli bilgiler sunulmuştur. Bu bilgiler içerisinde aile işletmesinin tanımı, yapısı, gelişim süreci, kuvvetli ve zayıf tarafları ile aile işletmelerinde benimsenen idare biçimleri vardır.

## 1.1 Aile İşletmelerinin Tanımı

Aile işletmesi çok kapsamlı ve detaylı bir olgu olmakla beraber kesin bir şekilde tarif edilememektedir. Her aile işletmesi farklı kurulmakta, hedef ve vizyonları, ilkeleri, kuralları ve düzenleri birbirinden değişiktir. Bu işletmeler genellikle kurucusunun değer yargılarına bağlı olmakta ve işletme kuralları kurucunun ve ailenin yapısı, değerleri ve beklentileri ile birlikte şekillenmektedir. Değerler, varlıklarını uzun periyotta sürdürmekte, işletme kültürü ve çalışma biçiminin temelini kurmakta, insanların zor işleri gerçekleştirmesi, disiplin isteyen işlerde yükümlülük altına girmesi ve uzun süreli işlerde sabırla çalışmayı sürdürmesi gibi konularda esin vermektedir.

Birçok aile işletmesi açıklaması olmakla beraber, bu tür işletmeler Longeneker ve diğerlerine göre şirket ve ailenin bir bütünü kurduğu sistemler olarak isimlendirilebilir. Geçmişten bugüne toplumsal, iktisadi, kültürel ve hukuksal konularda ortaya çıkan yenilik ve değişim, aile işletmesi açıklamasında da farklı düzenlemeleri ve değişimleri zorunlu kılmıştır. Bu yeniliklerden açıklamaya yansıyan ifadelerin bir kısmı mülkiyete, bir kısmı yönetime, bir kısmı aile üyeliğine, aile geçimini sağlamaya ve personelin aileden gelmesine, bir kısmı ise pay oranı ve yatırıma katılıma önem vermektedir.

Aile şirketleri olgusu 1990'lı senelerden bu yana farklı bir akademik disiplin içerisinde düşünülmektedir (Astrachan vd., 2002). Genel tanımıyla alan yazın incelendiğinde aile şirketleri olgusunun tanımının nasıl yapılması gerektiği noktasında bir ağız birliği olmadığı ortadadır. Benzer biçimde tanımların içeriğindeki boyutlar konusunda da bir birliktelik oluşturulamamıştır (Handler, 1989).

Aile şirketi düşünüldüğünde, bir ailenin bir girişim içerisinde bir iş kurması düşünülebilir. Diğer bir deyişle; ailenin işin sahipliğini yaptığı, idarede yetkinin

merkezileştiği ve genellikle işin içinde olduğu bir teşkilat yapılanmasından bahsedilmektedir (Büte, 2010, s.1). Alan yazında aile şirketleriyle alakalı olarak; aile ve şirketi bir arada tutan, birden çok aile üyesinin aynı şirkette çalıştığı ve şirketin pay ortaklığında aile üyelerinin ağırlığının olduğu, ikinci ya da üçüncü kuşaklara devredilmiş şirketler olarak değişik açıklamalar yapılmaktadır (Toksoy ve Sönmez, 2011, s. 67).

Aile şirketleri, ailenin geçimini temin etmek ya da mirasın yayılmasının önüne geçmek hedefiyle kurulan, aile bireylerinden kişi/kişiler tarafından idare edilen, kararların alımında büyük ölçekte aile bireylerinin etkin olduğu ve aileden en az iki neslin kurumda çalıştığı işletmelerdir (Pazarcık, 2004: 35). Bir diğer açıklamaya göre aile şirketleri payların veya oy çokluğunun firmanın kurucusuna ya da satın alan kişiye ya da bir aileye ait olduğu, aile bireyi olan en az bir kişinin üst düzey idare kadrosunda ya da yönetim kurulunda bulunduğu şirketlerdir. Halka açık şirketlerde ise şirketi kuran veya satın alan kişinin ya da ailenin oy haklarının yüzde 25'ini elinde tuttuğu, aile bireylerinden en az bir kişinin idarede bulunduğu şirketlerdir (PwC, 2016). Deloitte'un (2016) ifade ettiği aile şirketi açıklamasına göre ise aile şirketi aile lideri ve çevresindeki aile bireyleri tarafından kurulan, devamındaki nesiller ile devamlılığı sağlanan, kurucu girişimci, kurucu girişimcinin kardeşleri, çocukları, gelinleri ve damatları gibi bireylerin öne çıktığı beraberliklerdir.

Avrupa Birliği'nin aile şirketi açıklamasına göre, herhangi büyüklükteki bir şirketin aile şirketi şeklinde değerlendirilmesi için birtakım nitelikleri barındırması gerekmektedir. Misal, aile şirketi olarak kabul görmesi için karar alma hakkının büyük kısmı şirketi kuran ya da şirket sermayesine sahip gerçek kişilere ya da onların eşlerine, çocuklarına ve çocuklarının direkt olarak varislerine ait olmalıdır. Bununla birlikte, aile şirketlerinde aileden ya da akrabalardan en az bir vekil yasal olarak şirketin idaresinde bulunmalıdır. Halka açık bir şirketin aile şirketi olarak kabul görmesi için, şirketi kuran ya da hisse senetlerini satın alan bireyin, ailesinin ya da torunlarının sermaye payı kriterine göre saptanmış karar verme hakkının %25'in elinde bulundurması gerekir (European Commission, 2009, s. 10).

Uluslararası alan yazında bulunan açıklamalar gözlendiğinde; birinci olarak, birkaç istisna haricinde, açıklamaların idare ile alakalı toplandığı görülmektedir. İkinci olarak, bir kısmı mülkiyet ya da aile idaresini tek başına denetlemeyi gerektirirken,

bir kısmı mülkiyet ve idareyi beraber değerlendirmektedir. Böylece, açıklamalar mülkiyet ve idare birleşimini kapsamaktadır. Üçüncü olarak, bir kısım açıklamalar aile mülkiyetine değerlendirmezken, açık ve dolaylı yoldan mülkiyete sahip olanlar, kabul edilebilir mülkiyet değerlendirmelerine göre farklılık içerdiğini ifade etmektedir (Chua, Chrisman ve Sharma; 1999).

Aile şirketleri ile alakalı diğer açıklamalar incelendiğinde bu açıklamalar yapılırken esas alınması gereken ölçütlerin şirketin aileye ait olma payı, idarenin ailenin elinde olması, oy çokluğunun ailede olması, şirket kurucularının aileden olması ve değişik kuşakların birlikte çalışması ile belirlendiği görülmektedir. İfade edilen değerler ışığında Kırım (2003) aile şirketlerini 'Tek bir ailenin oy çokluğunu elinde bulundurduğu tüzel şirket ya da diğer ortaklıklar veya tek bir ailenin şirketin mühim kararlarında etkili olduğu oluşumlar.' şeklinde ifade etmiştir.

Pazarcık (2004) aile şirketleriyle alakalı, "Mülkiyetine ya da işlevine aynı aileden iki ya da daha çok üyenin dahil olduğu bir işletme, mülkiyeti ailenin bir neslinden bir diğer nesline geçen bir işletme aile şirketi olarak tanımlanır", demiştir. Pazarcık (2004), bir diğer ifadede ise "İki ya da daha fazla genişletilmiş aile üyelerinin şirketin idare edilmesini akrabalık uygulamaları, idare roller ve mülkiyet haklar ile denetleyen işletmeler" aile işletmesi olarak değerlendirilebilir, şeklinde tanımlamıştır.

Aile şirketlerini algılayabilmek için aile şirketlerinin yalnızca ailenin şirkete müdahil olması ile açıklanmaması, aile şirketleri ile diğer şirketler arasındaki ve aile şirketlerinin kendi aralarındaki değişimlere de odaklanması gerektiğini ileri sürenler vardır (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999, s. 24). Aile şirketlerinin açıklanmasında buna "öz yaklaşımı (esence approach)" ismi verilmektedir. Bu yaklaşım, ailenin katılımının bahsi geçen işletmelerin karakteri üzerine etkisinden bahsetmektedir. Aile şirketlerinin ifadesinde bu iki yaklaşımın arasındaki büyük felsefi fark "örtülü yeterlilik koşullarıdır. Katılımın içeriğindeki yaklaşım, ailenin katılımının bir şirketi aile şirketi yapmaya yeteceği düşüncesini temel almaktadır. Buna rağmen öz yaklaşımının başlangıç noktası

ailenin katılımının önemli bir şart olduğunu, ama şirketin aile şirketi olarak düşünebilmesi için aile katılımının aile şirketinin değişik şekillerde davranmasına sebep olması gerektiği düşüncesidir (Chrisman, Chua ve Sharma, 2005, s. 556-557).

Yukarıda verilen ifadelerden hareketle ***aile şirketi***; *en az iki neslin direkt veya dolaylı şekilde yer aldığı, ailenin menfaat ve hedefleri doğrultusunda tek bir kişi, ki çoğunlukla girişimcinin kendisi tarafından idare edilen, şirket ile alakalı karar ve planların aile tarafından düzenlendiği ve bilhassa de ailenin mali konularda üstün söz hakkının bulunduğu şirketler olarak kabul edilebilir.*

Aile şirketlerinin tanımlarında bir takım benzer ifadelerin olduğu görülmektedir. Bunlar (Taşkır ve Şimşek, 2016):

- Aile şirketi, ailenin iş kurmuş halidir,

- Aile şirketi, aileden bir girişimcinin başlattığı ve ardından ailenin genellikle işin içinde bulunduğu bir kurumsal oluşumdur.

- Aile şirketi, ailenin kendisine özgü kültürü ve geleneğinin işe aktarıldığı bir toplumsal yapıdır.

- Aile şirketi, tek başına girişimci aile reisi, reis ve eşi, çocukları, kardeşleri, yalnızca kardeşler ile kuzenler, damatları ve gelinleri gibi farklı aile bireylerinden meydana gelebilen bir birlikteliktir,

- Aile şirketlerinde, genellikle kan bağına sahip girişimciler, idarenin genelini ellerinde tutarlar,

-Aile şirketlerinde mülkiyet olgusu mühimdir ve mülkiyet aileye aittir,

- Aile şirketlerinde ailenin işi, işin aileyi etkilemesi şeklinde karşılık etkileşim olur,

- Aile şirketi, genellikle mevcut varlığın dağılmasının önüne geçme amacıyla kurulan bir birlikteliktir,

- Aile şirketi genellikle mevcut insan kaynağının dağılmasının önüne geçmek, birlik ve beraberliğin devamlılığını sağlamak hedefiyle kurulur,

- Aile şirketi, hâkim bireylerin ve karar alıcıların aynı aileden olduğu bir şirket şeklidir,

- Aile şirketi, aile üyesi karakterlerin kendi başlarına yaşamlarını devam ettirmelerini sağlayacak, iktisadi bir birlikteliği ortaya çıkaran bir organizasyondur,

- Aile şirketi, ailenin işi, işin ailenin üzerinde etkisinin olduğu ve karşılıklı etkileşimin şekillendirici olduğu bir sosyal yapıdır.

Bütün bu ifadeleri basitleştirip, aile şirketlerinin özellikleri aşağıda belirtilmektedir:

-Aile şirketlerinde idarede bir veya birden çok aile üyesi bulunur.

- Aile şirketlerini çoğunlukla bir aile üyesi kurmuştur.

- Aile şirketlerinin idarecileri, kendi aile özelliklerini firmaya da yansıtırlar.

- Bu şirketlerde genel müdür veya en yetkili kişi bir aile üyesidir.

- Aile şirketlerinde sermayenin hepsi veya önemli bir kısmı aileye aittir.

## 1.2 Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Türkiye'de sayıca çok fazla şirket aileler tarafından idare edilmektedir. Öncelikle şirketin kurucusu olan birinci nesil zamanının çok büyük bir bölümünü işi için harcayan, şirketin büyümesi için önemli fedakârlıklar ortaya koymaktayken, ikinci jenerasyon genellikle şirketin kuruluşuna tanık olmamış ve sahip olmuştur. Şirketin kurucusu hayatta ve hala işin başındaysa, bu şirketler değişime çok fazla açık olmamakta, jenerasyonlar birlikte çalışıyorsa da pek çok çatışma ortaya çıkmaktadır. Genç kuşaklar kendilerini kanıtlama çabası içinde olup radikal fikirlerle değişime açık olurken eski nesil çoğunlukla frenleyici davranmaktadır (İşeri ve Çalar, 2004, s.140-141).

Aile şirketleri bir ortaklık biçimi olmalarına karşın diğer şirket biçimlerinden ayrışmalarına sebep olan bir kısım niteliklere sahiptirler. Bu nitelikler aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Ateş, 2003; Kırım, 2003; Kobanoğlu, 2013; Yolaç ve Doğan, 2011):

- Şirket idaresi ile en az iki nesil ilgilenmektedir. En az iki neslin varlığını sürdüren ortaklıklar ise anne baba ve çocukların olduğu ortaklıklar, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekliliği devam ettirebilen ortaklıklardır.
- Şirket politikaları aile menfaatleri gözetir biçimde oluşturulur. Ailenin değer ve inançlarından etkilenen aile şirketleri genellikle ailenin mevcudiyetinin ve bütünlüğünün korunması hedefi ile kurulmuştur.
- Diğer etkilerin dışında aile ilişkileri, yönetim kadrosu biçimlendirilirken kişilerin seçilmesinde önemlilik arz etmektedir
- Yönetim kadrosunda çalışmış veya hala çalışmakta olan bireylerin çocukları da yönetim pozisyonunda bulunurlar. Kurucu girişimciler, gelecek kuşağın üstlenecekleri şirketi yakından tanımalarını isterler. İşi bilmeleri ve öğrenmeleri yeni kuşağın kendilerini garantiye almaları için de önemlidir.
- Şirketin sahip olduğu isim ve imaj, ailenin adı ile birlikte gelişir. Ailenin soyadları ile sahip oldukları konuma bağlı olarak şirketin de konumu farklılaşabilir. Aile bireylerinin iş yerinde çalışıp çalışmadıklarından ziyade soy adları önemlidir.
- Personelin iş yerindeki pozisyonları, aile içi koşullarını da etkiler. İş yerinde güçlü ve başarılı olanlar, aile içinde de sevgi ve saygı görür.
- İş yerindeki çalışma durumları, personelin güvenliğine karşı tehlike arz etmeyecek biçimde düzenlenir. Çalışma saatleri, kadınların doğum izinleri ve yıllık izinlerde esneklik gösterilir
- Ailede mevcut koşullar, şirketlerin genelinde de kullanılır. Sahip olunan değer ve inançlar, kurumda işlerin yapılma biçimleri de içinde olmak üzere kurum kültürünü önemli derecede desteklemektedir.
- Aile şirketleri, ailelerin kendileri tarafından oluşturulduğu için kapalı bir görünüm oluşturmaktadır. İktisadi açıdan kötü bir pozisyon içine girdiklerinde aile içinden destek alırlar. Bu koşulun nedeni şirket ile alakalı gizli bilgilerin dışarıya sızmasının engellenmesini sağlamaktır.
- İdari çalışan büyük ölçekte yakın aile bireylerinden ve akrabalar arasından tercih edilir. Güvenilirlik profesyonellikten daha mühimdir. Bu nedenle aile bireyleri varken yabancıların şirkete katılması tercih edilmez.

Aile işletmelerini diğer işletmelerden farklılaştıran bir takım ana özellikler şu biçimde sıralanabilir: (Kömeçoğlu, 2009:5-6):

- Aile işletmesinin baş yönetiminde en az iki aile üyesi vardır,
- Aile işletmesinin kendine has bir iş çevresi ve niteliği vardır,
- Aile işletmesinin adı aile üyelerinin imajı ile gelişmektedir,
- Aile işletmesindeki idare birimlerindeki pozisyonlar aile üyelerince doldurulmaktadır,
- Aile işletmelerinde alınan görevlerden aile üyelerinin koşulları da etkilenmektedir.

## 1.3 Aile Şirketlerinin Gelişimi

Aile şirketlerinin değişim ve rekabet ortamı içerisinde varlıklarının sürdürebilmeleri ve faal oldukları sektörde öne çıkabilmeleri için bireysellikten uzak bir yapıda olmaları gerektiği öne sürülebilir.

Aile şirketleri bir sürü gelişim prosesinden geçmektedir. Aile şirketlerinin gelişim prosesinin her döneminde farklı karakteristikleri benimsedikleri bilinmektedir. Bu karakteristik yapılar kuruluş ve ilk dönemlere göre daha açık olmaktadır.

Son senelerde dinamik sistemlerin tamamının istikrarı ve değişimi içinde bulunduran bir yaşam sürecinin olduğu fikri olgusal olarak kişi, grup, aile ve kurum faaliyetlerine uygulanmıştır (Murray, 2003, s.17). Bir sistem olarak değerlendirildiğinde aile şirketlerinin, şirket ve mülkiyet gibi kendilerine özel kimlikleri ile beraber kültürleri ve kendi alt sistemleri olan bir bütün olduğu söylenebilir (Morris vd., 1997, s. 388-389).

Aile işletmeleri çoğunlukla KOBİ özelliğinde kurulup, zaman içerisinde büyüme göstererek kurumsal şirketler olabilmektedir. Ancak büyüme sırasında aile işletmelerinin bir sürü yaşam döngüsünden geçmesi gerekmektedir. Bununla birlikte büyüme evresindeki her yaşam döngüsünde aile işletmeleri faklı temel nitelikler içerdiğinden farklı sorunlar ortaya çıkar. Aile işletmelerinin ilk dönemleri başarıyla atlatıp yaşamını sürdürmesinde, aile işletmesinin mülkiyet ve organizasyon temeli, karar

alma süreci, iletişim ve işletmedeki ana değerler dönemi etki altında bırakan unsurlardır. Aile işletmesinin yaşam döngülerinin ana başlangıç noktasını kişisel yaşam dönemleri

ve işletimsel hayati dönemleri ortaya koymaktadır (Neubauer ve Lank, 1998, s.27). Kişisel yaşam dönemleri, psikoloji bilimi dahilinde beş ana yaşam dönemi olarak sıralanmaktadır. Bunlar sırası ile doğum, çocukluk, büyüme, olgunluk ve ölümdür.

Farklı temel nitelikler içeren aile şirketinin gelişim dönemlerini Karpuzoğlu (2002: 97) dört konu altında birleştirmektedir:

- Birinci Nesil Aile İşletmeleri
- Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri
- Kompleks Aile İşletmeleri
- Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri

**-Birinci Nesil Aile İşletmeleri**

Birinci nesil aile işletmeleri çoğunlukla eş ortaklığına diğer bir isimle karı- koca ortaklığını temel almaktadır. Girişimciler aile üyelerini (çocuklar vb.) şirkete ortak yapmaktadır. Bu da genç neslin geleceğinin önceden istemli veya istemsiz olarak aile tarafından hesaplandığını kolayca göstermektedir (Adsan, 2011). Girişimcinin kontrolü altındaki birinci nesil aile şirketlerinin en öne çıkan niteliği merkeziyetçi bir idare anlayışına gözetmeleridir. Stratejik ve işlevsel kararlar girişimciye bağlı olmaktadır. Girişimci imalat, satın alma, kayıt tutma ve istihdam gibi işlerle bizzat ilgilenmektedir (Alayoğlu, 2003). Fakat şirket belli bir büyüklüğe ulaştığı yerde çoğunlukla yeni bir idareci şirket bünyesi içerisine katılmasına karşın şirket ile alakalı kararlar tek bir kişinin önderliğinde alınmaya devam etmektedir (Alacaklıoğlu, 2009). Girişimcinin gücü şirketin başarısı ile yükselmektedir. Girişimci elde ettiği bu ivmeyi devam ettirebilmek amacıyla bütün enerji ve zamanını şirkete adamaktadır bu da özel hayatında sorunlar ortaya çıkarmaktadır (Güleş, Arıcıoğlu ve Erdirençelebi, 2013).

**-Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri**

Aile şirketlerinin gelişim döneminin ikinci evresini, işletme mülkiyetinin kardeşler arasında pay edildiği, büyüyen ve gelişen aile işletmeleri meydana getirmektedir. Kardeşlerin ortaklığını temel alan aile şirketleri, iki ya da daha çok

kardeşin paylarının önemli bir parçasını ve kontrol gücünü elinde tuttuğu yapılardır. Başka ülkelerde olduğu üzere ülkemizde de kardeş ortaklığı üzerimden giden aile şirketlerini mühim bir pozisyona sahiptir (Alayoğlu, 2003).

Aile şirketlerinin kuruluş döneminde idarenin tek bir bireyin üzerinde olması şirkete mühim bir fayda getirmektedir. Birinci nesil aile şirketlerinden büyüyen ve gelişen aile şirketlerine geçiş döneminde ailenin güç birliğinin ve takım çalışmasının önemi çoğalmaktadır. Bu evrede kurucu idare üzerinde yetersiz kalmakta ve kurumsallaşma gerekliliği ortaya çıkmasına karşın göz ardı edilmeye devam edilmektedir (Özdemir ve Özcan, 2011, s.151). Gelişme prosesi bu aşamada daha sona ermemiştir. Pazar payı artmasına veya piyasada mamullerin bilinir duruma gelmiş olmasına karşın şirkete de ne bir kurumlaşmaya ilişkin atılım vardır ne de herkes tarafından kabul gören ve tatbik edilen sistemler bulunmaktadır (Çarıkçıoğlu, 2004).

**-Kompleks Aile İşletmeleri**

Gelişim döneminin üçüncü evresi kuzenlerin idarede bulunduğu ve şirket ile alakalı mühim kararların verildiği *"kompleks aile şirketleri"* dir. Kompleks aile şirketlerinin öne çıkan ilk niteliği birden çok jenerasyonu şirketin içerisinde barındırmasıdır. Bu tip şirketlerde üçüncü hatta dördüncü jenerasyonla karşılaşmak olasıdır. Birden çok jenerasyonu birlikte tutan aile şirketleri farklı yaş ve bilgiye, tecrübe ve kariyere sahip aile bireylerinin dışında, şirkette ortaya çıkan büyüme sebebiyle birçok uzman idareciyi de içermektedir.

Kompleks aile şirketleri bu aşamada olgunluk dönemindedir. Bu dönemde şirket büyümektedir fakat büyüme hızı, gelişen ve büyüyen aile işletmesi dönemindeki gibi hızlı ortaya çıkmamaktadır, bir diğer ifade ile büyüme ivmesi giderek azalmaktadır (İşeri ve Çalar, 2004). Aile bireylerinin beklentileri, perspektiflerindeki değişikliklerden mütevellit problemler ve anlaşmazlıklar meydana gelmektedir. Bununla birlikte rakipleri, tedarikçileri ve müşterileri önünde "olumlu" şirket görünümüne sahip olmaktadır. Olumlu şirket görünümüne sahip olan şirketler piyasaya karşı daha hassas ve piyasayı etkiler bir yetkinlikte olurlar. Şirketlerin imal ettiği mal/hizmetler taklit edilmektedir. Bununla birlikte olumlu şirket görünümüne sahip şirketlerde sosyal sorumluluğa gösterilen önemin yükseldiği görülmektedir (Gerber, 1996).

**-Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri**

Aile şirketlerinin gelişim aşamasının son dönemi sürekliliği başaran aile şirketleridir. Bu dönemin diğer dönemlerden farkı kurumsallaşma olgusunu yoğun bir şekilde işletme yapısında içermesidir. Bir başka ifadeyle; firma değeri, aile değerinden daha mühim olmaya başladığı aşamadır (Nalbantoğlu, 2017).

Sürekliliği başaran aile şirketlerinde iş analizi yapılmaktadır. Şirketler mevcut koşul analiziyle ileride ulaşılmak istenen yer için hedefler ortaya koymaktadır. Yine bu süreçte işi devamlılığını sağlayacak kişilerde olması gereken özellikler, yetki tanımları, çalışma şartları ve iş birliği yapılacak departmanlar saptanmalıdır.

Sürekliliği başaran aile şirketlerinin bir başka özelliği strateji, misyon ve vizyon yaratma ile alakalı çalışmalar yapmasıdır. Bir şirketin varlığının sebebini ortaya koyan misyon; şirketin faal olduğu alanını pazarını uzun süreli finansal amaçlarını belirlemektedir. Vizyon; aile üyelerinin görüş ve yapısını ortaya koymaktadır. Aile şirketlerinin iktisadi ve sosyal geçmişleri gözlendiğinde, geleneksel bakış açısına sahip şirketlerin görece az canlı ve esnek oldukları görülmektedir (Aronoff, 2004).

Strateji ise bir şirketin iç ve dış çevre şartlarını gözeterek ileriye yönelik imkân ve risklerin ortaya konması ve bunun neticesinde gerekli revizyonların gerçekleştirilmesidir. Bununla birlikte şirketler kurumsallaşma sürecini ile birlikte yeni nesle devir dönemine girmektedir.

## 1.4 Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinde, sermayenin tek yerde toplanması sebebiyle yeni idareleri ortaya koymak ve yeni yatırım çalışmalarına dahil olmak gibi kararlar çok hızlı verilebilmektedir. Aile şirketleri özümsenen bir düşüncenin ortaya konmasında çok fazla bireye danışılmasına veya çok fazla imzaya gerek duymamaktadır (Knight, 1974).

Aile şirketlerinin, diğer şirketler ile kıyaslandığı zaman bazı avantaj ve dezavantajlara sahip oldukları gözlenmektedir. Aile şirketlerinin güçlü yanlarında bulunan niteliklerine avantaj, zayıf yanlarında bulunan niteliklerine ise dezavantaj denilmektedir. Aile şirketlerinin pek çok avantaj ve dezavantajı bulunmaktadır.

### 1.4.1 Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri

Aile şirketlerinde idareciler başka şirket idarecileri ile kıyaslandığında zamanlarından ve mali imkanlarından çok daha fazla fedakârlık yapmakta, daha özverili çalışmalar yürütmektedirler. Özverili personel, firma adına zaman ve sermaye kazancı anlamına gelmektedir. Aile şirketleri düşünüldüğünde; şirketin başarısı ailenin başarısı ile birliktedir. Bu sebeple, aile üyeleri şirket dahilinde başka çalışanlara kıyasla daha özverili çalışmakta, daha çok taviz vermektedir. Aile bireyleri şirkete, gerek kuruluş gerekse gelişme sürecinde maddi ve manevi destek vererek daha güçlü temeller oluşturulmasına katkı verir. Bu özveri, sürdürülebilirlik için önemlidir.

Aile şirketlerinin güçlü tarafları arasında girişimcinin kendini firmaya adaması, güven ve sadakatinin çok olması, süreklilik için uğraş verilmesi, hedeflere odaklanılması, kuvvetli güven ortamı, esneklik, dinamizm gibi farklı etmenler sayılabilir (Akdoğan, Oflazer, 2012, s.14). Argüden (2002)'e göre, hızlı karar verme aile şirketlerinin en güçlü taraflarındandır. Paylaşılan değer sistemi, aile bireyleri arasında güvene dayanan uzun vadeli ilişkiler ve etkili iletişim aile şirketlerinde hızlı karar vermeye yardımcı olan sebeplerdendir. Başarılı olan aile şirketlerinin paydaş özellikleri içerisinde karşılıklı saygı ve sevgiyi temel alan ilişkiler, ortak değerler, ailenin birlik ve beraberliğinden doğan güç ile aile bireyleri arasındaki destek ve yardımlaşma çoğunlukla söylenir (Karpuzoğlu, 2004, s. 65).

Diğer şirketlere nazaran daha serbest hareket edebilirler. Üzerlerinde sermaye zorlaması ya hiç yoktur ya da çok azdır. Benzer biçimde işletmenin ele geçirilme tehlikesi de ya hiç yoktur ya da çok azdır (Kets de Vries, 1993).

Aile şirketlerinde güçlü bir kurum kültürünün meydana getirilmesi oldukça basittir. Kurum kültürü ile aile inanç ve değerleri bir araya geldiği zaman; şirketin değer ve kuralları daha rahat özümsenebilmektedir (Aşan; 2010). Bu özellikle birlikte, aile şirketlerinde uzun vadede büyük gelir elde edilmektedir. Kurumsallaşma ile beraber şirketlerde bürokratik engeller çoğalmakta ve karar alma prosesi yavaşlamaktadır. Aile şirketlerinde bürokrasi daha az olduğundan değişen çevre şartlarına uyum sağlamak da

daha basit hale gelmektedir. Karşılaşılan fırsatları daha süratli şekilde değerlendirilebilir. Bu da aile şirketlerine dinamizm getirmektedir (Günver, 2002, s.8).

Aile şirketlerinde özellikle birinci jenerasyonda- profesyonellik, diğer şirketlere kıyasla daha çok öne çıkan olgudur. Kurucu ve arkasından gelen jenerasyon, küçük yaşlardan beri iş ortamı içerisinde olduğundan işe tanıdıktırlar. İşi bildiklerinden farklı bir şirkette, başkalarının altında çalışmak yerine kendi şirketlerinde, uzmanlık alanlarına uygun pozisyonlarda çalışmayı seçerler. Uzmanlık ve deneyim doğru bir şekilde birleştiğinde, şirketin başarısına da pozitif yönde etki edecektir. Başka bir alandan gelen çalışan/idareci önce işi ve şirketi öğrenmekle vakit harcarken, aile içerisinden gelen çalışanlar bu süreci daha efektif kullanır. Kazanılan bu süre şirkete tasarruf getirir.

İş hayatında varlığını sürdüren bir şirketin alanında başarılı olup olmayacağı uzun zaman sonunda ortaya çıkar. Aile şirketleri ise bilinir bir soyad sayesinde iş çevrelerinde son derece önemli bir avantaj sahibidirler. İyi bir unvan imalatçılar, finansörler, tedarikçiler ve tüketiciler gibi farklı çevrelerde saygınlık getirmektedir. Sosyal çevrede bu prestij, güven hissini ön plana çıkarmakta ve bu sayede aile işletmesini piyasada daha rekabetçi olmasını sağlamaktadır (Kurt, 2009: 60). Sosyal konum, ortaya çıkabilecek güçlüklerin çözümünde de öne çıkmayı sağlar. İş yaşamında iyi bir konuma sahip olan ailenin, başka alanlarda ortaya çıkabilecek güçlüklerin çözümündeki kredisi de, başka şirketlere göre oldukça fazladır.

Aile şirketlerinin edinmiş oldukları insan sermayesinin pozitif özellikleri sıra dışı sadakat, sıcak, dostane, samimi ilişkiler ve firmaya has kapsamlı örtük bilgi ilişiğini kapsar. Çocukların erken yaşlardan beri işletmenin içinde yer alması firmaya has ve sadece tecrübeyle etkileşilebilen örtük bilginin daha kapsamlı olmasını temin edebilmektedir (Sirmon ve Hitt, 2003, s. 340). İnsan sermayesi firmaya sıra dışı sadakat, yüksek fedakârlık ve özverili çalışma, yüksek güdü, sıcak samimi ilişkiler ve sahip olunan kapsamlı örtük bilgi gibi bireysel özellikleri vurgularken, sosyal sermaye hissedarlarla ve diğer örgütlerle olan ilişkilere dayanarak bilgi, teknoloji ve pazarlar gibi kaynaklara erişim imkânı sağlar (Sirmon ve Hitt, 2003, s. 342).

Çağdaş idare anlayışını kabul eden şirketlerde, personelin şirketlerin hedeflerine ulaşmalarındaki fiziksel gücü olarak görülmeleriyle birlikte, firmanın karşılaştığı

değişime uyum sağlayabilen, yeni fikirler ortaya koyan, zihinsel bir güç olarak da değerlendirilebilirler. Şirket tarafında yeni ve özgün düşüncelerin üretilmesi ve üretilmesi amacıyla, personelin etkin varlığını gerektiren, eşitlikçi, yaratıcı fikir üretimi dönemlerini önemseyen ve uygulamaya koyulabilecek düşünceleri değerlendirecek bir idare biçimi birinci şarttır. Bu gibi bir idare anlayışı, insanı merkeze koyan, çalışan istek ve beklentilerini önemseyen bir düşüncenin şirkette hâkim olmasını gerektirmektedir (Elden, 2004, s.5).

Aile şirketlerindeki idarecilerin, başka şirketlere göre yetkileri daha çoktur. Özgür düşünen bir idareci, personelin de özgür düşünmesini sağlayacaktır. Daha özgür bir çalışma atmosferinde bulunmak, kreatif düşünceyi pozitif olarak etkiler. Bu sebeple; bir idarecinin özgür düşünmesi çalışan etkinliği için fazlaca önemlidir.

Aile işletmelerinin diğer şirketler karşısında daha avantajlı oldukları yönler özetle şu şekilde gösterilebilir (Fındıkçı, 2011, s.80):

- Karar mekanizmalarının pratik olması,
- Başarı ölçeğinde çalışma,
- İşlerin ve idarenin ciddi bir ortamda idame ettirilmesi,
- Başarılı olma düşüncesi,
- Aile olgusunun ön şartı olarak “ben” yerine “biz” düşüncesi,
- Aile olgusunun ön şartı olarak “sevgi” ve “saygı” olgularının yerleşmesi
- Amatör ruhla verimlilik ortaya koyma,
- Aile üyelerinin idareci olarak yetiştirilmesi.

### 1.4.2 Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinde kurumsal yapının ortaya konulmasının önündeki en önemli engellerden biri "Nepotizm" dir. Nepotizm; bir kişinin yeteneklerinin, başarılarının ve eğitim seviyesinin önemsenmeden yalnızca akrabalık ilişkilerinin göz önüne alınması anlamına gelmektedir. Nepotizm, hissedarlar arasında da güvensizliğe yol açtığı gibi,

alanlarındaki yetenekli idarecilerin işe alımının önüne geçeceğinden, işletme entelektüel sermaye yönünden eksiklik çekecektir. Bilindiği gibi teşkilata rekabet avantajı getiren en önemli etkenlerden biri de, "örgütün ne bildiğidir" (Öztürk, 2008, s.115).

Aile şirketlerinin en mühim niteliklerinden biri yönetim egemenliğin aile üyelerinde olmasıdır. Bu koşul yönetimsel bazda birtakım dezavantajlara yol verebilir. Bilhassa kadrolaşma hususunda önceliklerin aile çevresine verilmesi duygusallığın işletmeciliğe engel olmasına yol açmaktadır. Bahsedilen koşul aile şirketine negatif doğrultuda etki etmektedir. Çünkü işletmeciliğin ana kuralı bilhassa idari kadrolarının kabiliyetli ve uzman bireylerden oluşmasıdır ve bu tarafta duygusallığa yer olmamalıdır (Altınkaynak, 2007, s.15).

Aile şirketlerinin zayıflıkları işletme sahipliği ve rol belirsizliği gibi psikolojik sebeplerden ve geleneksel olgulara bağlı bulunmaktan ortaya çıkmaktadır. Büyük ölçekte mali, yönetsel ve kültüreldir (Özcan, 2015: 98). Aile büyüklerinin değer ve öğretilerinin ön plana çıktığı ve şirketin aile büyüklerinin arzu ve beklentileri yönünde idare edildiği bir idare biçimi olan üniter yönetim anlayışına sahip olunması, akraba kayırmacılığı, aile içerisinde meydana gelen rekabet ortamı, rollerin kesin ve net bir biçimde ortaya konamaması, menfaat çatışmaları ve devretme problemi gibi problemler aile şirketlerinin zayıf taraflarını oluşturmaktadır.

Aile şirketleri psikanalitik bakış açısıyla, kurucu merkezli olmaktan ötürü otoriter, aşırı merkeziyetçi, güven ve yetki devri noksanlığına sahip, planlama yoksunu, fevri ve güce bağımlı olarak değerlendirilebilmektedir (Dyer ve Handler, 1994, s. 73). Bu ölçekte aile şirketlerinin zayıflık ortaya koyma potansiyeli içeren nitelikleri içerisinde yetki ve karar vermede fazla merkezileşme; objektif olmayan insan kaynakları yönetimi tatbikleri ve nepotizmdir. (Fındıkçı, 2005). Firma sahibinin bütün

idare yükümlülüğünü alması, bununla birlikte genellikle yeterli yönetim bilgisine ve tecrübesine sahip olmaması (Gümüştekin, 2005); uzman idarecilere güvensizlik ve diğer şirket personeline yetki vermekten imtina etmesi (Gümüştekin, 2005; Fındıkçı, 2005); değişimlere hızlı adapte olamaması ve direnç ortaya koyması ile aile etrafında yaşanan problemlerin firma yönetimine etkisi (Ateş, 2005, s.15-16) söylenebilir.

Aile şirketlerinin finansman üzerinden karşı karşıya kalabileceği önemli dezavantaj, ailenin mal varlığının, birikiminin bulunmaması veya firma sahiplerinin

borçlanmayı olumsuz karşılamalarıdır. Bununla birlikte, borçlanmaya olumlu yaklaşılsa bile, ailenin mal varlığının az olması nedeniyle, borç verilmemesi veya yüksek faiz oranları ile borçlanmaya güdülenmeleri gibi nedenler de firmanın büyüme hızının azalmasına yol açmaktadır (Arıca, 2007, s.15).

Aile şirketlerinde görev paylaşımının saptanmasında aile ilişkileri mühim bir yer kaplamaktadır. Aile bireyinin ailedeki varlığı ile firmadaki varlığı birbiriyle ilişkilidir. Aile içerisindeki her çeşit hal ve hareket firmada da önemi olacaktır. Çalışanların iş ve aile ile alakalı rollerini dengede tutamaması ve aileden gelen isteklerin işin yapılmasına müdahale etmesi ya da aksatması sonucu meydana gelmekte, yani işten ve aileden gelen isteklerin bireyin kabul edebileceği baskının üstüne çıkması sebebiyle stres seviyesi artmaktadır. İşten dolayı meydana gelen yüksek düzeydeki gerilim sebebiyle açığa çıkan olumsuzlukların iş görenlerin teşkilatlarına olan sadakat hislerini de etki altında bırakabileceği söylenebilir (Çelik ve Turunç, 2009, s.218).

Aile bireylerinin kendi aralarında, birbirleriyle veya aile üyeleri haricinde çalışanlarla yaşadıkları çatışmalar aile şirketlerinin bir diğer zayıf yeridir. Aile şirketi bireyleri gerek aile bireyi, gerekse şirket çalışanı olmak gibi ikili roldedir ve bu koşulda hem şirketin, hem de ailenin taleplerini karşılamakla yükümlüdür. Bu da kişilerde rol çatışmasını meydana getirmektedir (Memili vd., 2015, s.143). Buna ek olarak, aile şirketleri kardeş rekabeti, çocukların kendilerini ebeveynlerinden farklılaştırma arzusu, evlilik anlaşmazlıkları, kimlik çatışması gibi başka işletmelerin rastlamadığı psikodinamik olayların altında bırakılır. Aile şirketleri büyüyüp karmaşık bir hal aldıkça, aile şirketi sisteminde birden çok jenerasyon farklı pozisyonlarda görev aldığında, farklı menfaatler ve beklentiler çatışmayı beraberinde getirir. Şirket sebepli

çatışma ile aile sebepli çatışmanın birlikte olması aile şirketlerinde çatışmanın tesirini arttırır. Çatışma sebebiyle aile şirketlerinin dengesini kötü yönde etkileyebilir ve bu problem çözülemezse şirketin dağılmasına yol açabilir. Aslında, sinir, dargınlık ve endişe gibi negatif hisleri içeren ilişkisel çatışmaların aile şirketlerinin kötü performansı ile ilintili olduğuna ilişkin anekdot özelliğinde birçok kanıt bulunur (Eddleston ve Kellermanns, 2007b, s. 547).

Aile şirketlerinde ailenin değerleri, iş değerlerinden daha ön plandadır. Bu sebeple yazılı kurallar koymak yerine eski deneyimler daha çok önem arz etmektedir.

Bu şekilde nesnel veri elde etmekte bir kısım güven sorunları ortaya çıkmaktadır (Fındıkçı,2005).

Aile işletmelerinde görev alan aile üyelerinin eğitim düzeyleri düşük olabilmektedir. İş adına gerekli niteliklere elverişli olmayan aile üyelerinin şirkette görev alması şirketin hedeflerinden uzaklaşmasına sebebiyet verebilmektedir. Aile şirketlerinin pek çoğu kurumsallaşmamaları, anı kurtarma dürtüsüyle hareket etmeleri ileride ellerine geçebilecek birçok fırsatı yakalayamamalarına yol açmaktadır (Ateş, 2013).

Aile şirketlerinde merkeziyetçi idare biçimi, bu şirketler için mühim bir zayıflıktır. Başta kurucu olarak yetki devrine mesafeli bakar. Yetki devri kurucu için saygınlık azalması olarak hissedildiğinden zaman içerisinde işletmedeki yeniliğe de karşı koyacaktır. Uzun süredir şirketin yönetimindeki aile bireyleri radikal yeniliklerden, riskten çekinirler. Statüko hakimiyet kurar, şirket birçok fırsatı yakalayamaz, kaçırır (Günver, 2012: 19).

Dyer (2006, s.263-264), aile şirketlerinin aileden olmayanlara ikinci sınıf muamelesi yapma, yalnızca çekirdek ailenin ihtiyaçlarını düşünme, aileden olmayanlara güvenmeme gibi bazı negatif yönleri göstermiştir. Her ne kadar elde edilen insan sermayesi aile şirketlerinin güçlü tarafları içerisinde görülse de stratejik önemi bulunan pozisyonları doldurmada yalnızca aile bireyi çalışanlara güvenmesi kilit konumlara aile dışından personeli de getiren şirketlere göre nitelik ve nicelik olarak daha kısıtlı ve güçsüz insan kaynağına sahip olmasına sebebiyet verebilir. Bununla birlikte, aile şirketleri yüksek özellikli idarecileri şirket içine dahil etmeye elde tutma hususunda

genellikle sorun yaşar. Kalifiye idareciler aile bireylerinin imtiyazlı halefiyeti, mesleki gelişim için potansiyelin kısıtlı olması, hissedilen uzmanlık noksanlığı ve servet transferi kısıtlamaları sebebiyle aile şirketlerinde görev almaktan imtina eder (Sirmon ve Hitt, 2003, s. 342).

Paternalizm kavramı ataerkillikten ortaya çıkmış ve kişinin karşısındakini baba gibi koruma ve bununla birlikte bağlılık ve itaat talep ettiği bir dönem olarak ortaya konmuştur (Köksal, 2011, s.103). Paternalizm ve paternalistik nitelikler sosyal kültür ve aile kültürü içinde değerlendirilebilir. Burada söz edilen ilişki kültür kavramları, teşkilat tabanında düşünüldüğünde mahremiyet hissi, katılımcı idare, boyun eğme, otorite, korumacı tutum biçiminde söylenebilir. Paternalizm, ikili ilişkilerin niteliklerini, daha çok astın ve üstün vazifeleri içeriğinde değerlendiren bir olgudur.

Aile şirketlerinin güçsüzlükleri özetle şu başlıklar ile söylenebilir (Fındıkçı, 2005, s.25):

• Kurumsallaşma ve uzmanlaşmada güçlük yaşanması, değişime karşı direnç gösterilmesi

• İş sahiplerinin işin içinde bulunması sebebiyle ortaya çıkan kurumsal problemler.

• Patron güdümünün yeni yönelimlerin önüne çıkabilmesi.

• Tahmin, planlama, bütçeleme, raporlama gibi çalışmaların gelişmesinde problem çıkması ve günlük karar ve çözümlerin seçilebilmesi.

• Patronların bazen uzmanlarla yarışabilmeleri ve onları küçümseme yönelimleri.

• Aile içi problemlerin işe yansıtılması.

• İşin çekirdeğinden gelinmesi ve işin çok iyi bilinmesine rağmen idarede yeterli bilgi ve tecrübenin olmaması.

• İlerideki idarecilerin belli olması ve sistemin önünü kesebilmeleri.

Fakat konu aile şirketleri olduğunda, zaman zaman hedef daha iyiye ulaşmak, teşkilatı genişletmek veya sistemi büyütmekten başka hedefler de olabilmektedir. Akrabalık ilişkisi zaman zaman bu bireylerin iş yaşamlarında karar vermelerinde

ellerini, ayaklarını bağlayan bir sebep olarak karşılarına çıktığı gözlenmektedir. Aile şirketlerinde kişilerin birbirlerine hissi açıdan bağlı olmaları şirket için sağlıklı karar almayı negatif tarafta etki etmekte, çıkar çatışmalarının da büyük ölçekte ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Başta, şirkette aktif durumda çalışan kişilerin birbirlerine olan davranışları, bunların eşlerinin birbirlerine ve eşlerine olan reaksiyonları veya firmada söz hakkı olmayan ancak paydaş olan üyelerin taleplerinin birbiriyle çakışması öngörülen bir koşul olabilir. Çatışmalar, şirketin daha iyiye yol almasını, yeni fikirler ortaya koymasını ve uygulanmasını önleyici durumlar çıkarabilmektedirler.

## 1.5 Aile İşletmelerinde Yönetim Şekilleri

Toplumun amaçlarını gerçekleştirebilmesinde kişi bir araçtır. İnsan doğasını daha derinlemesine ifade etmek gerektiğini ve değişmekte olan dönemlerin kişinin hayat ve çalışma tarzının üzerinde etkili olduğunu idarecilerin kabullenmesi bir zaruriyedir. Bunu idrak edememek veya karşı çıkmak, şirketlerin amaçlarının gerçekleşmesinin sağlanmasında personelin tam olarak desteğinin alınabilmesini zorlaştırır (Baykal, 1972, s.35).

Şirketlerde idare, esas olarak hedeflere varılması için finansman, insan kaynakları, hammadde temini, imalat, pazarlama ve satış gibi faaliyetlerin eksiksiz olarak hareket etmesini sağlamak gayesiyle birtakım faaliyetler ve işlevleri gerçekleştirmektedir. Aile şirketlerinde çoğunlukla kurucu, bütün bu çalışmaları kendisi gerçekleştirme amacı içerisindedir. Şirketi kendi elleriyle kurmuş, çocuğu gibi her şeyiyle ilgilenmiş ve bugünlere ulaştırmıştır. Kimseye güvenmez, kendisini her şeye müdahil olmak mecburiyetinde hissetmektedir. Kurucu bir durumu dikkate almamaktadır. Şirket büyümektedir ve her şeye karışmak dürtüsü sebebiyle, hiçbir şeyi olması gerektiği gibi idare edemez duruma düşmektedir (Bozkurt, 2005).

Aile şirketlerinde kurucular, yetkilerini devrettikleri dönemde güç ve prestij kaybettiklerini hissettiklerinden, gelişmelere objektif olma durumunda yeterli olmamaktadırlar. Bu yöntem şirketlere zarar vermektedir. Şirketin gelecek hedeflerine odaklanmak yerine, eski düzenin devamı için ısrar etmektedirler. Bu sebeple

kurumsallaşmaktan kaçınmaktadırlar. Kurumsallaşmayı kabullenseler bile bu süreçte görev almak isterler.

Aile şirketlerinde yönetim kurulu, şirketin büyüme dönemiyle beraber değişmekte, bilhassa ikinci ve üçüncü nesil aile bireylerinin firmada faal olması ve firmaların uzman idarecilerle çalışma gereksiniminin fazlalaşması ile daha mühim duruma gelmektedir. Aile şirketlerinde yönetim kurulu seçildiğinde eğitim, başarı, deneyim ve yeteneklerin temel alınması gerekmektedir. Yönetim kurulu üyeleri, bu niteliklere sahip olan uzman idareciler arasından seçilmeli ve aile bireylerinin ağırlıklı olarak yer alması yerine idare ve sahipliğin farklılaşarak, idare kadrosu gereksinime

göre ortaya çıkmalıdır (Kalsın, 2014, s.163). Bu dönemde bağlanılmış hareketlerden kurtulmak ve idare sistemine mümkün olduğunca destek vermek, aile üyelerinin ve tüm çalışanların ana misyonu olarak şekillenmelidir.

Aile şirketlerinde idare, döneme yön gösterenler açısından düşünüldüğünde üç farklı yönetim biçimi olduğu gözlenmektedir. Bu idare biçimleri ailesel (patrimonial) yönetim, politik yönetim ve uzman yönetimdir.

**-Ailesel Yönetim**

Bir şirketin yönetiminde, karar mekanizmalarında ve mülkiyetinde tek bir ailenin hâkim olması durumunda ailesel yönetimden söz edilebilir. Ailesel yönetim biçiminin en öne çıkan niteliği, üst yönetim pozisyonlarının aile bireylerine açık olmasıdır. Bu tarz yönetime, iktisadi gelişme gayretlerinin başlangıcında büyük oranda karşılaşılmaktadır (Koçel, 2015, s.82).

İktisadi açıdan gelişim dönemine yeni girmiş toplumlarda eğitimli ailelerin genelde iktisadi güce sahip olmaları nedeni ile ailesel yönetim biçimi tesirini ortaya koymaktadır. Bunun dışında, bu tarz yönetim biçimlerinin maliyeti daha azdır.

**-Politik Yönetim**

Karar mekanizmalarının ve idare basamaklarının politik bir eğilime yakın olan ve siyasal temaslara malik şahıslar tarafından doldurulması ile politik yönetim koşulundan bahsedilir. Hisselerin çoğunun aile bireylerinde olmasına rağmen, işletmede

yetkin uzmanlar da vardır. Hissedar sayısının fazla olması ve aile ile uzman idareciler arasında oluşabilecek çatışmalara engel olmak için yetki ve mesuliyetlerin önceden tayin edilmesi gerekmektedir.

Aile üyelerinin yetersiz olduğu koşullarda uzmanlar ön planda olurlar, bu da işletmenin performansını, verimliliğini, karını arttırır (Karpuzoğlu, 2004: 30). Mühim olan, işe yeterli olan çalışanın konulmasıdır. Aile bireyleri ile uzmanları karşı karşıya getirmek yerine beraber çalışmalarını arttırmak gerekmektedir.

**-Uzman Yönetim**

Uzman yani aristokratik yönetim biçiminde aile bireyleri idareyi uzmanlara devretmektedir. Aile bireyleri genel işletme politikaları ve şirketin istikbali ile alakalı

kararları verirken, şirketin idaresi uzmanların denetimindedir. Yani önemli kararları aile bireyleri, operasyonel kararları uzman idareciler almaktadır. Bu idare biçimi daha çok kurumsallaşmış aile şirketlerinde gözlenmektedir (Şimşek, 2002, s.33).

Karar mekanizmalarına ve hiyerarşik olgudaki tüm basamaklara tek bir ailenin veya politik ilişkileri olan şahısların hâkim olmasıyla kendilerine yakın şahısları bu basamaklara seçmeleri yerine liyakat sistemiyle belirlenen şahısların alınması halinde uzman idareden bahsedilmektedir.

Uzman idare, idare işinin bir meslek olması ile alakalıdır (Koçel, 2005, s.82). İşletme sahibi ve aile bireyleri yönetimde bulunmaz. Yöneticiler aile bireylerince seçilir ve yalnızca işletmeyle alakalı yaşamsal kararlar aile bireylerince alınır. İdareciler ise işlerin hedefe paralel yürütülmesi için gereken kaynakların temin edilmesinde ve bu kaynakların etkin bir biçimde kullanılmasına ilişkin çalışmaları devam ettirir. Uzman idarede liderliği aile bireyleri, idareciliği ise uzmanlar devralmaktadır. Dolayısıyla, göz ardı edilmemesi gereken en mühim yer; işletmeyi idare edenlerin başarılı olabilmeleri için liderlik niteliklerinin yanında idarecilik özelliğine de sahip olmaları gerekmektedir.

## 1.6 Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Sorunlar

Aile şirketleri, içerisinde akrabalık alakası olan şahısların mal veya hizmet üretmek gayesiyle birleşerek kuruldukları kâr amacı hedefleyen sosyal teşkilatlardır. Aile şirketleri yönetim içeriğinde başka kurumlarla ciddi farklılıklar içermektedir. Bu tabiidir, aile şirketi olsun veya olmasın herhangi iki şirket arasında bile idari açıdan ayrılıklar bulunur ve olmalıdır. Bunun esas sebebi, kurumları var eden ve onları idare eden şahısların arasındaki ayrımdır. İnsanlar da birbirlerine benzememektedir. Hisleri, fikirleri, tutumları, kültürleri değişiktir. Bütün bu ayrımların şirkete yansıması tabiidir. Bununla birlikte, aile şirketleri de ailede yer alan şahısların fikirleri ve hisleri ile o şahısların kültürel niteliklerinin bir görüntüsünü oluşturmaktadır (Fındıkçı, 2005, s.112).

Aile şirketlerinde karşılaşılan problemler ve sebepleri denildiğinde yerli ve yabancı literatürde son derece uzun bir liste bulunmaktadır. Her sebep ve bu sebeplerin

altında bulunan gerekçeler ise aile şirketinin niteliğine, büyüklüğüne, geçmişine, sektörüne, faaliyet gösterdiği süreye ve yere göre farklılıklar içermektedir. Bu sebeple olguyu anlaşılır bir yerde toplamak ve olgu hakkında efektif bilgi aktarımı yapabilmek için en çok görülen çatışmaları içerecektir.

Aile şirketlerindeki çatışmaların en kökünde psikolojik yarış bulunmaktadır denilebilir. Aile bireylerinden birinin ötekinin işine müdahil olmasıyla yarış oluşur. Yarış, kurucunun ya da idareci olarak vazifelendirilmiş şahsın isteğinin haricinde meydana gelir ve bu da çatışmanın kontrolden çıkacağını gösterir. Aile bireyleri içerisinde -baba ve çocukları, kardeşler ve başarılı başka rakipler arasında devamlı olarak yarışı çoğaltan çatışma, sermayeyi ve şirket verimliliğini sürekli kötü etkileyen sürtüşmeye sebep olur (Neubauer ve Lank, 1998, s.97).

PricewaterhouseCoopers (PwC) (2016) tarafından yapılan Küresel Aile Şirketleri Araştırması (2016) Türkiye neticelerinde daha önceki araştırmada aile şirketlerinin karşılaştığı problemlerden; çalışanların kabiliyetleri, haleflik gibi günlük olaylarla ilgili olanlar öne çıkmaktadır. Bu sebepler geçerliliğini korurken artık aile şirketlerinde uzmanlaşma hususunun da gündemde olduğu ortaya konmaktadır.

İşletmelerde işletme, verimlilik ve etkililiğin en üst seviyede olabilmesi amacıyla planlama, örgütleme, düzenleme ve kontrol fonksiyonları başarılı bir biçimde uygulanmak zorundadır. Aile işletmeleri için ortada olan fonksiyon büyük ehemmiyet göstermektedir. Aile işletmelerinde gerçekleşen en önemli problemlerden biri yönetici pozisyonundaki aile üyelerinin her işi kendi yapma istekleridir (Elalmış, 2011, s.34).

Bu yönde şirketin genişlemesi ile beraber idareci pozisyonundaki aile üyelerinin işleri yetiştirmesi ihtimal dahilinde bulunmamakta ve diğer aile üyeleri içinden yeterli gelebileceklerden idareye destek alınmaktadır. Aile işletmelerinin yapılanma ve teşkilatlandırmalarında bir takım belirsizlik yaşanmaktadır. Bu belirsizlikler bilhassa şirkete çalışan alımı, yetki ve görev bölüşümlerinde meydana gelmektedir. Söz konusu bu koşul işletmenin kurumsallaşması adına en önemli engel olarak gözlenmektedir (Çakıcı ve Özer, 2008, s.44).

Sürekli ve başarılı bir aile şirketi olabilmek için, ileri görüşlü olmak, önceden stratejiler hesaplamak ve kurumsal altyapıyı ortaya koymak gerekmektedir.

Aile şirketinin başarısız olmasının temelindeki en büyük neden şirketin idaresinde yetersiz olmaları ve kurumsallaşamamalarıdır (Genç ve Karcıoğlu, 2004).

Kurumsallaşma bir şirketin, şahıslardan ayrı şekilde belirli bir kurala, standarda ve prosedüre sahip olan; değişen çevre koşullarına uyum sağlayan sistemleri kurması ve bu gelişmelerle ayak uyduran bir teşkilat ve kültürel niteliğin yaratılması; kendi iş yapma biçimlerinin saptanması ve bununla birlikte diğer şirketlerden ayrı bir benliğinin oluşması dönemidir, şeklinde ifade edilebilir (Karpuzoğlu, 2004).

Kurumsallaşma aile şirketleri için zorlu bir dönemdir (Yücel ve Özkalan, 2012; Tuncel, 2011; Liu, 2000). Şirket kurumsallaşma için gerek hissettiği uzman idarecileri seçerken aile üyeleri ve akrabalarına öncelik tanır, yetersiz kaldığı koşulda dışarıdan şirkete idareci getirmektedir. Şirketi çocukları gibi benimsemektedirler ve her koşulda kendilerine danışılmasını beklemektedir. Aile şirketlerinin yaptıkları en büyük yanlışlardan biri de aile ve şirket olgusunu birbirlerinden ayrı görmemeleridir.

2012 senesinde kabul edilen Türk Ticaret Kanundaki yeni düzenlemelerin aile şirketlerin kurumsallaşma ile alakalı mühim yükümlülükler verdiği görülmektedir.

Şirketler için ileriyi görmek ve buna uygun birtakım yatırımlar yapmak veya önlemler almak mühim bir dönemdir. Bu istikamette yapılacak analizler, uygulanacak stratejiler ve negatifliklere karşı alınacak önlemler idare fonksiyonlarından olan planlama dönemi olarak söz edilmektedir. Böylece, işletmelerin ilerideki gayelerine erişebilmesi için önemli olan strateji, politika ve tatbiklerin seçimi planlama olarak söylenebilir.

Bugünün çalışma hayatında planlama dönemlerinden toplumsal ve iktisadi şartların hızla farklılaşması ve bu farklılaşmalara uygunluk sağlamak gayesiyle yapılarında gelişebilecek rastgele farklılıklara izin vermemek, şirketlerin hazırlıklı olmalarını temin etmek için sorunsuz bir şekilde dahil edilmelerine mühim ölçüde katkı sunmaktadır (Elalmış, 2011, s.34).

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın ilk aşamasında aile anayasası vardır. Aile anayasası aile şirketi ile aile arasındaki ilişkileri planlayan yazılı veya sözlü olmayan kurallardır (Montemerlo ve Ward, 2011: 14). Önemli sayıda aile şirketi yazılı olmasa da önemli kuralları idari anlayışında içermektedir. Şirketin içinde olduğu iş akışından, ilkelerinden bunlar yazılı olmasa da gözlenmektedir. Aile anayasası, aile şirketinin sürekliliğine ve sürdürülebilirliğine tesir edecek ana konuları içeren bir belge vasfındadır. Anayasa aile üyelerinin birbirleriyle olan münasebetlerini ve ailenin iş ile içerisindeki münasebetlerini sağlıklı ve sistemli bir biçimde idare edebilecek ana ilke ve prensiplerin bütünüdür (Karpuzoğlu, 2002, s.78). Aile anayasasının kapsamında; şirketin misyonu ve vizyonu, pay dağılımı, yetki devri, gelecek neslin eğitim planlaması, idare kurulunda bulunacak üyelerin ölçütleri gibi konular bulunmaktadır.

Aile şirketlerinin yüz yüze kaldıkları ve en önemli problem haline gelen koşul; aile bireylerinin diğer görevlilerden üstün düşünülmesi ve akrabaları kayırma içeriğinde gelişen ve sergilenen uygulamadır. Genellikle ortaya çıkan bu koşul işletme içerisindeki önemli olabilecek konumlara profesyonel idareciler yerine aile üyelerinden birilerinin yapılmasıdır. Ancak, sergilenen bu hareket ve davranış şekilleri diğer çalışanları tedirgin ederek işletmeye karşı hissettikleri güveni kötülemektedir. Çünkü her çalışan herhangi bir kayırma olmadan başarısının karşılığını elde etmek ve tek ölçütün başarı olduğunu bilmek ister. Bu koşul aile işletmelerinin teşkilatlanmaları için mühim bir problem ortaya çıkarmaktadır (Arbak, 2010, s.22).

Aile şirketlerinin günümüzde piyasalarda oluşan hızlı ve acımasız farklılaşmalara karşı varlıklarını devam ettirebilmeleri güçleşmektedir. Aile şirketlerinin devam ettirilebilir olabilmeleri için; gelecek jenerasyonun eğitimi ile alakalı tedbir alınması, geçmişten bağımsız olmaları ve gerektiğinde ellerindeki hakkı paylaşmayı öğrenmelilerdir (Darman, 2012). Devam ettirilebilirlik olgusu açısından iki durum üzerinde önemli olunması şirketlere rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Birincisi kurumsallaşmak ve markalaşmaktır. Şirket bir biçimde markalaşmayı başarsa bile bunun sürdürülebilmesi adına kurumsallaşmayı temin etmesi gerekmektedir (Anıl, 2015).

Her şirkette olduğu gibi aile işletmelerinde de yürütmeyle alakalı bazı problemlerle karşılaşılmaktadır. Fakat diğer şirketlerden değişik olarak aile şirketlerindeki problem işletme sahiplerinin profesyonel idarecilerden daha tecrübeli ve profesyonel olduklarını fikrinde olmalarıdır. Bu koşulda kurumsallaşma olgusundan bahsetmek neredeyse imkansızdır. Kurumsallaşma olgusu değişimin tehlikesini göze alamayan şirket sahipleri için oldukça uzaktır ve bu sebeple aile işletmelerinde idari ve yürütmeye ilişkin problemler ortaya çıkması kesindir (Çakıcı ve Özer, 2008, s.44).

Aile şirketlerinde yönetim devri şirketin geleceğe taşınması için mühim bir olgudur ve şirket sahipleri şirketin geleceğinin nasıl olacağı hakkında derin kaygılara sahiptirler. Bu koşul özellikle şirketi sonraki jenerasyonlara devretme döneminde ortaya çıkmaktadır. Yönetim devri döneminde problem olmaması için bu sürecin iyi örgütlenilmesi gerekmektedir.

Aile şirketlerinde yönetim aktarılması sırasında işletme sahibi korku ve endişeleri ile uğraşmak yerine başarılı eylemleri göz önünde bulundurarak hareket etmelidir. Şirket sahibi bu dönemde ilke ve değer merkezli olup hislerini işine karıştırmamalı, layık olmayan veya hazır olmayan aile bireylerine sorumlu tutmamalıdır. Şirket sahibi, aile bireyleri hazır olduğunda bunu düşünmeli, uygun aile bireyi olmadığı koşullarda başka olanaklar değerlendirilmelidir (Erdoğmuş, 2007, s. 135).

Aile işletmelerinde denetim döneminde amatör bir biçimde yalnızca tahminler üzerinden yasal olmayan bir denetim sisteminden bahsedilebilir. Bu tip amatörce ve yalnızca öngörüler üzerinden denetim eylemleri yanlış ve hataya yol açmaktadır.

Aile işletmelerinde görev alan aile üyelerine veya akraba sıfatındaki kişilere hak ettiklerinden çok daha fazla güven hissedilmesi kontrole ilişkin farkındalığın gelişmesini durdurmaktadır. İşletme yapısında kontrol ile alakalı uzman eylemlere yol açmak dışında çalışanların, planları, program istek ve emirlerin uygulanmasına olması gerekenden çok daha fazla mühim olmuştur (Doğan, 2014, s.51).

Aile işletmelerinde aile içi ve dışı görev alanlara aynı seviyede fırsat eşitliği eğitim verilmemesi, ücretlendirme ve mükafatların adaletli olmaması, işletme yapısında liderlerin yetiştirilmemesi yöneltme alanındaki problemlerdir (Karabulut, 2008, s.652).

Çalışan şahıslar çalıştıkları işletmeden tatmin oldukları sürece çok daha arzulu ve yüksek motivasyonda etkin bir verimlilik sağlamaktadırlar. Çalışanlara gerektiği gibi motivasyon vermek bu etkinliğin sağlanabilmesi için mühim bir olgudur. Aile işletmelerinde yönetici kadrosu teşkilat planları dahilinde çalışanı güdülemek için liderlik rolünü üstlenmektedir (Doğan, 2014, s.52).

# BÖLÜM 2. İÇ KONTROL SİSTEMİ

Bu bölümde iç kontrol sistemi üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda iç kontrolün tanımlanması, hedefleri, tarihsel gelişimi, kategorileri, bileşenleri ve iç kontrole ilişkin gerçekleştirilen düzenlemelere yer verilmiştir

## 2.1 İç Kontrol Kavramı

İç kontrol yapısı, tepe yönetimce saptanan işletme faaliyetlerinin sekteye uğramadan mümkün kılan ve mal, verilerinin düzgün şekilde meydana getirilmesine asistanlık eden "kontrol mekanizması" şeklinde tanımlanabilmektedir (Akbulut, 2012, ss. 175-176).

Başka bir ifadeyle iç kontrol, işletmenin sahip olduğu varlıkları ve hedeflerini muhafaza eden, finansal bilgilerin tutarlı ve güvenilirliğini saptayan, firmanın mevcut verimliliğini yükseltmek, tüm çalışanların işletmenin politikalarına ve prosedürlerine bağlı bulunmayı teşvik eden tüm kuralları dahil eden bir sistem olmaktadır (Güredin, 2014, s. 316).

Amerika Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Enstitüsü (AICPA) birinci standardı Amerika Denetim Standartları No:1 'e göre (SAS No:1) iç kontrol şu şekilde ifade edilmiştir; işletmenin mevcut varlığını muhafaza etmek, muhasebe bilgilerinin doğru olmasını ve güvenilir olmasını temin etmek, işlemlerin daha verimli yapılmasını sağlamak ve işletme yöneticilerince meydana getirilmiş politika ve kurallara uygun olmasını sağlamak adına yöntemler ve örgüt etkinlikleridir (Yılancı, 2006, s. 24).

Bir iç kontrol yapısı, organizasyonun belirli spesifik hedefleri veya amaçları yerine getirmesine yardım etmek ve arzu edilmeyen durumların meydana gelme imkanını minimuma indirmek adına organize edilen bir örgüt yapısı, işlem ve yetki akışı, personel ve yönetişim uygulamaları eliyle meydana getirilen bir süreç şeklinde ifade edilmektedir. Organizasyonun kaynaklarını manipüle edilmesini önlemeye, izlemeye ve ölçmeye yardımcı olmaktadır. Dolandırıcılığın önüne geçilmesine ve saptanmasında, kurumun kaynaklarını muhafaza ederken yükümlülüklerin negatif tesirlerini düşürmede ise önemli bir rol oynamaktadır. İşletmenin hedeflerine

ulaşmasında makul güvence sağlamak adına dizayn edilen politika ve kurallardan meydana gelmektedir. Bu politika ve işlem uygulamaları genellikle genel anlamda kontrol olarak ifade edilmektedir ve topluca, şirketin iç kontrolünü teşkil etmektedir (Dekker ve Cargou , 2010, s.15).

COSO (The Committee of Sponsoring Organizations) eliyle gerçekleştirilen ifadeler bütününde iç kontrol sistemi, bir kurumda bulunan üst yönetici, yönetim kurulu ve diğer personelden meydana gelen ve birbirinden etkilenen sistem olarak düşünülmektedir. Faaliyetlerin etkinlik verimlilik hususunda devam ettirilmesi finansal raporlamaların güvenilirliğinin sağlanması, mevzuata ve diğer düzenlemelere kategorize edilerek gruplandırarak sağlayacak bir süreç şeklinde açıklanmıştır ( COSO, 2011).

İç kontrol sistemi bir işletmenin varlıklarını muhafaza etmekle isimlendirilen önlemleri iş birliği ile yapılan tüm metotları gerçekleştirilen tüm yöntemleri içermektedir. Buna ek olarak iç kontrol sistemi işletmenin kuruluş planını gerçekleştirmek, muhasebe verilerinin güvenilirliğini kontrol etmek, operasyonel verimliliği yükseltmek ve yönetimle alakalı ilgili pozitif olumlu politikayı teşvik etmeyi de kapsamaktadır (Bower ve Schlosser, 1965, s.338).

İç kontrol, işletmenin meydana getirdiği stratejik planlara ve mevzuata uyumlu bir biçimde faaliyetlerinin verimli bir halde devam etmesini sürdürmektedir. Ayrıca Buna ek olarak varlıklarının muhafaza edilmesini, kaynaklarının ise doğru tasarruf edilmesini yönetim bilgisinin zamanında ve tam olarak verilmesini sağlamak üzere işletme eliyle meydana getirilen organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan mali ve diğer kontrollerin tamamıdır. Kontrol sisteminin fonksiyonu işlevi sadece işletmenin muhasebe departmanı ile limitlendirmek iç kontrol sisteminin etkin ve efektif işleyişini işletme dahilinde sınırlandırmak anlamına gelmektedir (Biçer, 2006: 3). İç kontrol sistemi finansal ve muhasebe işlemlerini de içeren personel davranışları, verilerin analiz edilmesi, kalite kontrolü ve üretimin planlaması gibi durumları da işlevine dâhil eden bir yapıdır.

Kurumlarda güven temelli etkili bir iç kontrol sistemi önemli olmaktadır. Finansal bilgileri ve mali raporlaması tutarlı olan işletmedeki uygulamaları verimli, iktisadi ve etkin şekilde dizayn eden idarelerin mevzuata uygun bir biçimde meydana

getirdikleri iş ve işlemler bütünü iç kontrol sisteminin esasını meydana getirmektedir. Varlıkların muhafaza edilmesi hususunda özen gösterilmesi kurum dahilinde oluşabilecek hilelerin önlenmesi iç kontrol sistemiyle önemli düzeyde ilişkilidir. İç kontrol makul bir güvence ortamı sunmaktadır (Goverment Accounting Office, 1999).

## 2.2 İç Kontrol Sisteminin Amaçları

İç kontrole dair tanımlardan ileri sürülebileceği gibi iç kontrol sistemi, bir organizasyonun temelden başa, her kesimin dahilinde olduğu bütünleşik entegre bir sistemdir. İç kontrol sisteminin üç temel hedefi bulunmaktadır. Bu hedeflerden birincisi olan faaliyetlerin etkin ve verimli olmasını sağlamak hedefiyle oluşturulan olağanlaşmış süreçler, tanımlanmış görevler ve kontrollerin varlığı, kuralların düzenlenmesi işletmeye değer katmaktadır. Bir diğer önemli amaç hedef de finansal raporlamanın güvenilirliğini sağlamaktır. Bu şekilde kurum ticari kararlarda doğru kararlara varabilecek, kurum içinde dahilinde meydana gelebilecek hile ve yolsuzluklar önüne geçebilecek ve varsa finansal tablolar aracılığıyla tespit edilebilecektir. Kontrolün üçüncü temel hedefi ise kurum genelinde yasal düzenlemelerin getirdiği kurallara uygunluğun ortaya konmasıdır. Düzenlenen bu yasalar kamu parasının elde edilme, harcanma ve ödenme stilini düzgün hale düzenleyerek makul güvence ortaya koymaktadır (Türkdoğan, 2016).

İç kontrol sisteminin hedefi, işletme faaliyetlerinin düzenli, ahlaki kurallara uygun, ekonomik, verimli ve efektif biçimde kullanılmasını sağlamak, hesap verme sorumluluklarının yerine getirilmesi, uygulanan yönetmelikler ve yasalara uyulması hataların ve hilelerin önüne geçilmesidir (Akyel, 2010, s.3).

İç kontrol sisteminin kritik olarak değerlendirilmesinin önemli kılan etmenler iç kontrol sisteminin hedeflerinden ileri gelmektedir. İç kontrol sisteminin en önemli hedefi, mali tablo ve finansal analizlerin güvenirliliğini ortaya koymaktır. (Can, 2015, s. 4).

İç kontrolün genel amaçlarını hedeflerini şu şekilde biçimde sıralamak olasıdır;

- Finansal raporlamaların güvenilirliğini sağlamak,
- Operasyonların etkinliği ve verimliliğini temin etmek,
- İşlemlerin yasa ve yönetmeliklere uygunluğunu sağlamak,
- Belirlenmiş olan işletme amaçlarına ve hedeflerine erişilmesini sağlamak,
- İşletme varlıklarını korumaktır. (Toroslu, 2014, s.46).

İç kontrol sisteminin genel hedefleri, bir işletmenin işlemlerini yürütebilmesi için adına lazım olan kontrol metotlarına yöntemlerine sahip olup olmamasını göz önünde bulundurarak genel bir değerlendirme sağlamaktadır. Bazı işlemlerin gerçekleştirilmesi adına genel kontrol amaçlarının hedeflerinin yanı sıra özel kontrol amaçlarının hedeflerinin da de saptanması gereklidir. İç kontrol sisteminin özel amaçları hedefleri şu biçimde gruplandırılmaktadır (Kepekçi, 2004: 76)

- "Yetkilendirme",
- "Gerçeklik",
- "Bütünlük",
- "Kayıtsal Doğruluk'',
- "Varlıkların Korunması",
- "Mutabakat" tır (Keskin, 2014, s.12-14).

## 2.3 İç Kontrol Sisteminin Türleri

İç kontrol sistemi, firmanın bütün süreçlerini ve saptanan amaç ve hedefleri içerir. İç kontrol "yönetsel" ve "muhasebe" adı altında iki türde ele alınır (Çiğdem, 2018, s. 7).

### -Yönetsel Kontroller

Yönetsel kontroller, kurumun planı, çalışmaların etkinliği ve idare tarafından düzenlenmiş politikalara sadakatle alakalı bütün metot ve süreçleri içermektedir. Yönetsel kontroller finansal kayıtlar ile direkt olmasa da alakalıdır. Yönetsel kontroller

çoğunlukla istatistiksel çözümlemeleri zaman ve hareket çalışmaları, öğretim planları, başarı raporları ve kalite kontrol gibi faaliyetleri kapsar (Yalman, 2015:5) Çalışanı düzenlemek ve idarenin ortaya koyduğu politika ve süreçlere bağlılığa yönlendirmek,

çalışmaların verimli ve etkili idare edilmesini temin etmek için tatbik edilen metotların hepsi bu kontrol kapsamında incelenir (Güredin, 2000, s. 166). Etkin bir iç kontrol sisteminin hazırlanıp yürütülmesinde idarenin temin etmek istediği yönetsel hedefler 4 başlıkta ele alınır. Bu başlıklar aşağıda açıklanmıştır:

**-Güvenilir Bilgi Sağlanması**

Firmalarda amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için çalışmaların verimli ve etkili yürütülmesi idareler için ehemmiyet göstermektedir. Bu durumun temin edilebilmesi için de vaktinde alınan güvenilir bilgilere gereksinim duyulmaktadır. İç kontrol sistemi faal olan firmalarda doğru ve güvenilir bilgiye erişmek öteki firmalara kıyasla daha az masraflı ve daha süratli biçimde gerçekleşecektir. Misal; bir malın fiyatlandırma evresinde imalat giderleri bilgisinin idareye doğru ve güvenilir biçimde erişmesi belirlenecek olan fiyatlandırma konusunda son derece önemli olacaktır (Güredin, 2010, s.317).

**-İşletme Varlıklarının ve Kayıtlarının Korunması**

Firma, içinden ya da dışından belirli tehlikelerle karşılaştığı durumda fiziki ve fiziki olmayan kıymetlerini bu risklere karşı muhafaza etmesi gerekmektedir. Yönetsel kontroller varlıkların hırsızlığa uğraması, kaybolması ya da kötüye kullanılmasıyla maksadı haricinde kullanılması gibi durumlara karşın tedbir alır.

**-Verimliliğin Arttırılması**

Proseslerde meydana gelebilecek her çeşit fire ve duraksamaların minimuma indirilmesini temin edecek aktif bir iç kontrol sisteminin iş gücü ve vakitten elde

edeceği tasarrufla proseslerin öylesine ve verimsiz bir şekilde işlemesi engellenecek, bu da etkinliği yükseltecektir.

**-Belirlenmiş Politikalara Bağlılığı Özendirme**

Firma idaresi personeline devamlı şekilde, önceden oluşturulmuş olan politika ve süreçlere uyumlu davranılması gerektiğini belirtmelidir. Fakat, bunu belirtmenin yanı sıra tatbik anında ne kadar uyum gösterildiği de izlenilmelidir. Bu hedefler kapsamında meydana getirilen iç kontroller ile politika ve süreçlere uymanın firmada ne durumda olduğunu izlemelidir (Güven, 2008, s.24).

**-Muhasebe Kontrolleri**

Muhasebe kontrolleri, firmalarda mali tablolarda esasına uygun kayıtların tutulması ve hataların önceden belirlenip önlenmesidir.

Muhasebe kontrolü, kaynakların muhafaza edilmesine ve mali kayıt ve raporların aslına uygunluğuna dair uygun güvence elde etmek için yapılır (Akbulut, 2010:17).

Muhasebe prosedür ve metotlarının, iç kontrol sisteminin öngördüklerini gerçekleştirmesi ve uygun güvence temin etmesi için aşağıda belirtilen prensiplere elverişli şekilde idare edilmesi gerekir (Yılancı, 2006, s. 25).

- Personel çalışma proseslerindeki eylemleri idarecilerin görevlendirmesi doğrultusunda yapmalıdır.
- Muhasebe kayıtları mali raporların yanlışsız ve doğru bir biçimde hazırlanmasını temin etmeli ve varlıkları kullanan personelin açıklama yapma sorumluluğunu gerçekleştirmesine imkân tanımalı.
- Varlıklar idarece görevlendirilen kişiler tarafından kullanılmalıdır.
- Varlıklar tutar ve miktar yönünden ilgili muhasebe kayıtları ve raporlarla kıyaslanmalı, ayrılıklar saptanması halinde nedenleri sorgulanmalı ve gerekli prosedürler uygulanmalıdır.

## 2.4 İç Kontrol Sisteminin Bileşenleri

### -Kontrol Ortamı

Kontrol ortamı bütün iç kontrol unsurlarının esasıdır. Firma idaresi, personelinin kontrol bilincini pozitif olarak şekillendirmekle sorumludur ( COSO, 1992).

Kontrol ortamı aracılığıyla disiplin temin edilerek farklı iç kontrol faktörlerinin tatbik edilmesinde etki gösterir (Büyükçoban, 2015, s. 45). Firmalarda doğru idare ve çalışma biçimi belirlenmelidir. Firmalarda dürüst idare ve iş yürütme standartları oluşturulmalıdır. Firma kural ve ilkeleri terk etmemelidir. Firma idarecileri, verimli politikalar ortaya koyarak verimli bir iç kontrol sistemi oluşturup en elverişli idare tutumu benimsenmelidir. İdarenin firma adına en elverişli organizasyon şemasını hazırlaması, firmanın devamlılığı için bütün proseslere ilişkin kuralların kayıt altına alınması ve çalışan istihdam sürecinde mesleki etkinlik ve seviyesinin dikkate alınması gerekir (Çiğdem, 2018, s. 12).

Güçlü bir kontrol ortamının mevcudiyeti, verimli ve etkili bir iç kontrol sistemi adına gerekli de olsa olması gereken seviyede değildir. Bu sebeple, verimli kontrol usulleri gerekmektedir. Kontrol usulleri, firmanın hedeflerine erişmesine katkı sağlayacak politika ve süreçlerin tamamıdır. Bunlar arasında firmaların ve evrakların denetimi, onaylanması, varlık ve kayıtlara görevli çalışan haricindeki kişilerce erişilmesinin önlenmesi, görev paylaşımı, erişilen amaçların planlanan amaçlarla kıyaslanmasından bahsedilebilir (Akışık, 2005, s.97).

Kontrol ortamına ilişkin Kamu İç Kontrol Rehberinde 4 tane standart ifade edilmiştir. Bunlar;

- Etik Değerler ve Dürüstlük
- Misyon, Organizasyon Yapısı ve Görevler

- Personelin Yeterliliği ve Performansı
- Yetki Devri

Şeklinde gruplandırmıştır.

Etik ifadesi farklı mesleklerin yürütülmesi sürecinde tarafların bağlı kalması ya da uzak durması gereken hareketlerin tümü şeklinde açıklanmaktadır. Kontrol ortamı adına önemli olan etik ilkeler ifadesinde örgütün ilkelere sadakati ile standartların tatbiki tarafıyla idarece nasıl desteklendiğiyle alakadar olmaktadır. Örgüt kapsamında her bir çalışan yürürlükte olan etik hareket değerlerine elverişli şekilde çalışma ve işlemleri yerine getirerek bireysel ve mesleki doğruluk ilkelerini örgüt bünyesinde devam ettirmelidir. İç kontrol sisteminin verimliliği için sistemi hazırlayan idareciden çalışana kadar herkesin etik ilkeler ve doğruluk prensibine uyması gerekir. Çalışanın riayet etmesi gereken kurallar yönetmelik dışında örgütün de ortaya koyacağı davranış esas ve yöntemleri ile oluşturulacak olan kapsamda kısıtlanmalıdır (Eralp & Boztaş, 2014).

Kurum niteliğini incelediğimizde de yönetimin hedeflerini yerine getirmesi için genel bir kapsam temin etmektedir. Yönetmelikle belirlenmiş olan yönetimlerin niteliğinin doğru bir biçimde meydana getirilmesi için departmanların organizasyon şeması kapsamındaki yetinin, iş bölüşümünün kesin şekilde saptanması gerekir. Buna dayanarak; yönetsel, tatbik, denetim ve kontrol yükümlülüğü görevler ayrılığı prensibine göre gerçekleştirilmelidir. Misal; yönetim kurulu üyelerinin yönetimin ayrı bir işlevinden yükümlü tutularak vazifelendirilmesi, yalnızca toplanı vaktinde değil farklı anlarda da yönetimde bulunarak yükümlülüğü altında olan iş ve faaliyetleri izlemesi kontrol ortamının çalışırlığını temin ederek özümsemesini basitleştirecektir (Kaval, 2008).

Üçüncü standart olan personelin yeterliliği ve performansı ile yönetimin gaye ve hedeflerine erişmesi noktasında mühim unsurlardan olan insan kaynağının doğru idare edilerek verimliliğin temin edilmesi istenmektedir. İnsan kaynakları konusunda bir idare modeli oluşturulması ile meydana getirilecek standart ve politikalar yönünde var olan çalışanların kabiliyetinin geliştirilmesi planlanmalıdır. Yeni istihdam edilen çalışanın

işe adapte olması aşamasından, verimliliğinin yükseltilmesi, moralinin yüksek tutulması ve güdülenmesi konusuna kadar bütün aşamaların izlenmesi gerekmektedir. Burada bulunan temel faktörler arasında; iş analizleriyle insan kaynaklarının planlamasının gerçekleştirilmesi, istihdam prosesinin izlenmesi, liyakat düzeni, öğretim ve gelişim çalışmaları, çalışma atmosferi vardır. Ayrıca düşük verimliliği olan, vazifeyle

bağdaşmayan hareketler sergileyen çalışanın disiplin tatbiklerinin gerçekleştirilmesi gerekir. Bütün faktörlerin birlikte bulunduğu bir insan kaynakları politikası örgütün hedef ve gayelerine erişmesi hususunda mühim yer tutmaktadır (Kamu İç Kontrol Rehberi, 2014).

Yönetimin iş ve çalışmalara ilişkin hangi mevki veya birimlerin karar verebileceğini ifade eden hak şeklinde açıklanmaktadır. Yönetimlerde çalışmalara dair iş akış şemaları saptanırken prosesi kimlerin idare edeceği, kimin görevlendirileceği saptanmalıdır. Yetki devri yasasını temel alarak gerçekleştirilmekte olup, bireye değil makama devredilmelidir. Devri yapılacak hakkın kısıtlılıkları da net bir şekilde ifade edilmelidir. Aynı hususta birden çok kişiye hak devredilmemelidir (Kamu İç Kontrol Rehberi, 2014).

**-Risk Değerlendirme**

Risk idaresi firmanın amaçları yönünde karşı karşıya kalınabilecek risklerin sebepleri belirlenir. Düşük risk yüksek risk aralığında sınıflandırılır, riskleri yanıtlama metotları ve risk idaresinden yükümlü olan departmanlar saptanır. Sistem ayrıntılı şekilde değerlendirildikten sonra eksik kalan bölümlerin risk derecelendirilmeleri gerçekleştirilir ve sınıflandırmalar kapsamında denetim çalışmaları bu alana kanalize edilir. Risk, firmaları amaçlarına erişme aşamasında karşı karşıya kalabilecek ve amaçlara erişme prosesini negatif yönde etkileyecek durumlar şeklinde açıklanabilir (COSO, 2013).

Alan yazında risk kavramıyla alakalı pek çok açıklama bulunmaktadır. Bu açıklamalardan bir kısmı aşağıda yer almaktadır (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2018, s. 9).

- Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu/International Organization for Standardization (ISO) 31000 standardında riski "belirsizliğin amaçları etkilemesi" şeklinde açıklanmıştır.
- Sponsor Organizasyonlar Komitesi/The Committee of Sponsoring Organizations (COSO) risk kavramını negatif özellikte netice ortaya koyacak durumlar şeklinde açıklamıştır.

- Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü açıklamasına göre risk "Örgütün stratejik, finansal ve işletme amaçlarını yerine getirmesini önleyecek her çeşit olayın ortaya gelme ihtimalidir.

Yönetimler koydukları amaçları yerine getirmek için net ve verimli bir kontrol ortamı yaratıldığı zaman bu gaye ve hedeflere erişme noktasında eylemlerini devam ettirirken ortaya çıkabilecek sorunları belirleme ve buna uygun olabilecek tedbiri alması daha kolay hala gelecektir. Risk değerlendirme standartlarını incelediğimizde;

- Planlama ve Programlama
- Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

Şeklin de karşımıza çıkmaktadır (Kamu İç Kontrol Rehberi, 2014).

Risk değerlendirmesinin verimli bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için amaç ve hedeflerini saptayan yönetimin stratejik planlarında kesin ve net bir şekilde ifade etmesi gerekir. Yönetimin idare edilecek çalışma ve projeleri ile kaynak gereksinimleri, amaç ve belirteçleri performans programında yer alacaktır. Yönetim ve departmanlar vazife sahası kapsamında yönetmeliğe elverişli olarak stratejik planda bulunan amaçlarını özel, değerlendirilebilir, erişilebilir ve süreli olarak saptanmalıdır. Yönetim bütçesi stratejik plan ve performans programlarıyla tutarlı şekilde yapılmalıdır (Kamu İç Kontrol Rehberi, 2014).

Risk değerlemesi saptanan hedef ve gayelere erişme hususunda ortaya çıkabilecek olayların ölçülmesi ve buna yönelik yanıtın oluşturularak verilmesi prosesidir (Aksoy, 2008). Yönetimler her sene düzenli şekilde hedef ve gayelerine uygun bir biçimde risklerini saptamalı ve senede en az bir defa yapılacak şekilde

çözümlenmelidir. Saptanan risklere karşı benimsenecek tutum oluşturularak faaliyet planları hazırlanmalıdır. (Kamu İç Kontrol Rehberi, 2014).

Verimli ve çalışan bir iç kontrol sisteminde yapılan risk ölçümü güven ve garanti temin etmektedir. Yapılacak çalışmaların devam ettirilmesi ve verimliliği tarafından farklılaşan dünya düzeniyle beraber çeşitlenen ve farklı hale gelen risk çeşitlerine karşı harekete geçme imkânı sağlaması sebebiyle 5 unsur içinde kısa sürede odaklanılması ve

devamlı olarak izlenmesi iç kontrol sisteminin verimliliğini yükselterek kurumsallaşma prosesini süratlendirmektedir.

**-Kontrol Faaliyetleri**

"Kontrol çalışmaları örgütün risk yönetim çalışmalarıyla beraber idaresinin talimat ve direktiflerinin gerçekleştirilmesine destek olacak politika ve süreçlerin tatbik edilmesidir" (Demirbaş, 2005, s.170).

Kontrol faaliyetleri, işletme süreçlerinin her aşamasını kapsar. İşletme faaliyetlerinde ortaya çıkabilecek aksaklıkları önlemek, ortaya çıkan aksaklıkların önceden tespit edilerek büyük sorunlara yol açmadan erken önlem alınmasını kolaylaştırır (Çiğdem, 2018, s. 12).

Yönetimin karar verme prosesi, çalışma ve işlerini idare ederken yapılan politika, süre., yöntemlerle tahmin edilen risklerin tesirini, ihtimalini düşürebilecek veya yok edebilecek vasıtaların geliştirilmesi aşaması kontrol faaliyeti şeklinde ele alınmaktadır. Kontrol faaliyetlerinin risk ölçme sürecinin ardından planlaması gerçekleştirilmeli ve fayda-maliyet çözümlemesi dikkate alınmalıdır. Ortaya çıkabilecek risklere karşı oluşturulacak kontrol faaliyetlerinin yaratacağı masrafı, riskin ortaya çıkması neticesi gerçekleşecek zararda düşük olmalıdır. Tersi durumda karşı karşıya kalınan manzarada iç kontrol sisteminin verimliliğinden bahsedilemez. Kontrol faaliyetlerinin verimlilik ölçümü de farklı bir konu olarak ele alınmaktadır. Tatbik sürecinde amaçlanan ile ortaya çıkan neticelerin tutarlı olması gerekir. Tatbik öncesi masraflar ile tatbik sonrası masraflar kıyaslanmalı ve sistemli şekilde ölçümünün gerçekleştirilmesi gerekir (Kamu İç Kontrol Rehberi, 2014).

Uluslararası Yüksek Denetim Kurumu'nun (INTOSAI) Kamu alanı İç Kontrol Standartları Rehberine göre (GOV 9100) kontrol faaliyetleri; örgütün amaçlarına erişmesi aşamasında karşı karşıya kalabileceği risklere ilişkin tatbik edilecek politika ve usullerdir. Kontrol faaliyetleri kurumun her seviyesinde birtakım belirleyici ve engelleyici ve düzeltici çalışmaları kapsar. Bu çalışmalardan aşağıda bahsedilen ilk üç kontrol faaliyeti engelleyici, dördüncüsü belirleyici ve sonuncusu ise düzelticidir (Intosaı, 2018);

- Yetkilendirme ve onay prosedürleri
- Görevlerin ayrılması (yetkilendirme, işleme, kayıt etme, gözden geçirme)
- Varlıklara ve kayıtlara erişim kontrolü
- Doğrulamalar, mutabakatlar
- Faaliyetlerin gözden geçirilmesi
- Çalışmalar sadece görevlendirilmiş kişilerce gerçekleştirilmelidir.

Yetkilendirme prosedürleri yazılı bir formda olmalı ve hangi idareci ve personelin hangi şartlarda yetkiyi kullanacağı net bir şekilde görevlilere bildirmelidir. İdareci ve personel sağlanan yetkiler yönünde hareket etmelidir (Intosaı, 2018). Personele sağlanan yetkiler genel ve özel bir yapıdadır. Bu noktada yetki bir işlemi gerçekleştirebilme, kabul etme ise gerçekleştirilen bir faaliyeti onaylama manasındadır. Yetkinin yapısının genel veya özel olması firmanın yazılı şekilde olan politika ve süreçleri arasında bulunup bulunmamasıyla alakalıdır.

Yanlış, hata ve aldatmaca tehlikelerinden korunmak adına stratejik yönden mühim vazifeler birkaç kişi arasında düzenli şekilde paylaştırılmalıdır. İşleri gerçekleştiren, onay vereni kaydeden ve kontrol edenler ayrı kişiler olmalıdır. Mühim vazifeleri gerçekleştirenler elverişli zamanlarda değişikliğe bağlı olmalıdır. Senelik izinlerini kullanmaya güdülenmelidirler (Intosaı, 2018).

Varlıklara ulaşımı kısıtlamak izinsiz kullanım tehlikesinin ihtimalini düşürür ve firmanın zarar görmemesi için idareye fayda sağlar (Intosaı, 2018) Varlıklara ve muhasebe kayıtlarına ulaşım sadece izinli kişilerce olmalıdır. Varlıkların olduğu yere erişimi olan, onlarla teması bulunan, yerlerini değiştirmeye izinli olan insanlarla

muhasebe kayıtlarını tutanlar ayrı kişiler olmalıdır. Arzulayan herkes muhasebeye kayıt yapamamalıdır (Güredin, 2000, s. 180). Varlıklar fiziksel alan ve personel şeklinde ayrılmalı ve bu kısımlara girişler izinsiz kişilere açık olmamalıdır. (Kaval, 2005, s. 128).

İşlemler ve mühim durumlar işlemden önce ve sonra onaylanmalıdır. Misal satılan ürünler teslim aşamasında sayılmalı, fatura düzenlenen sayı verilen sipariş sayısı kıyaslanmalıdır. Gerçekleştirilen bütün faaliyetlerle evraklar arasında uzlaşma yapılmalıdır (Intosaı, 2018).

Belli zamanlarda verimlilik ölçümü gerçekleştirmeli, çalışmaların verimliliği ve etkililiği ölçülmeli, firma amaçlarına ne düzeyde erişebildiği denetlenmelidir. İç kontrol politika ve işlemlerinin firmanın hedeflerine erişmesi için uygun olup olmadığı incelenmelidir. Çalışmaların ve işlemsel aşamaların var olan mevzuatlara ve süreçlere uygunluğu belirli dönemlerde denetlenmelidir. Düzgün çalışmayan noktalarda ya da stratejik önemi bulunan hususlarda idareciler bilfiil işe karışmalıdırlar. İdarecilerin personelin işlerine kılavuzluk yapması, öğretmesi yanlışlık ve dolandırıcılık tehlikelerini azaltacaktır (Intosaı, 2018).

**-Bilgi ve İletişim**

Firmalar; birimlerin ve çalışanların verimliliğini takip edebilmesi, karar sistemlerinin düzgün işleyebilmesi için elverişli bir bilgi ve iletişim yapısı oluşturmalıdırlar. Firmaların saptanan hedef, gaye ve çalışmalar ile sağlanan neticeleri alakalı kişilere bildirmelidir. Doğru ve güvenilir bilgilerin, vaktinde ve yetkililere bildirilmesi gerekir. Yanlış, dolandırıcılık ve usulsüzlüklerin ihbar edilmesini sağlayan metotlar meydana getirilmelidir (TİDE, 1995).

İdarece firmanın sürdürülebilirliği bakımından verilen kararların en alt birimdeki personel tarafından da bilinmesi gerekir. Bunun için de idare alt birimlerdeki personel arasında dikey yönlü düzgün çalışan bir iletişim kurulmalıdır. Üretilen verilerin saydam olabilmesi adına yalnızca firma içi değil firmanın yakın çevresiyle de verimli bir iletişimi bulunmalıdır (Çiğdem, 2018, s. 13).

COSO iç kontrol unsurlarından bilgi ve iletişim prensibine göre; idare iç kontrol sisteminin çalışmasına katkı sağlamak için gerek firma içinden gerekse dışından

çalışmalarla alakalı bilgiler temin eder ya da üretir ve temin ettiği bilgileri kullanır. Bilgi iletişim, ihtiyaç duyulan bilgilerin temin edilmesi, kullanılması ve iletilmesini kapsayan devamlı tekrarlanan bir prosestir. İç iletişim bilginin firmadan yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya transferidir. Üst idare bilgi iletişim çalışmalarıyla çalışanlara emirlerini iletir, personelin çalışmalarını denetler. Bilgi iletişim çalışmalarının 3 prensibi vardır(Deloıtte, 2018).

- Firma idaresi firma içinden ve dışından çalışmalarıyla alakalı yararlı bilgiler temin eder ya da üretir ve kullanır.
- İç kontrol sisteminin çalışmasına katkı sağlamak için sistemi meydana getiren unsurların vazife ve yükümlülüklerine göre bilgiyi içsel olarak departmanlara ulaştırır.
- İdare firmanın çalışmasını şekillendiren hususlarda firmanın dış çevresiyle etkileşime geçer.

**-İzleme**

Gözetim şeklimde de isimlendirilen izleme faktörü gereği, iç kontrol sistemi ve çalışmalarının düzgün bir biçimde dizayn edilip edilmediğini, sistemin çalışmasında yanlış ve aksaklıklar olup olmadığını ifade eder. İç kontrol sisteminin yeterli, verimli ve elverişli olup olmadığının, ilerleyen teknolojiden yararlanmak için izlenmesi ve ölçülmesi gerekmektedir (Cengiz,2010:87).

İzleme faktörü idareye yeni risk noktalarını belirleme, tatbik konusunda yeni kontrol çalışmaları yaparak ortaya çıkabilecek negatif durumları önceden belirleme imkânı tanır. İç kontrol sistemini oluşturma ve takip etme yükümlülüğü üst idarede bulunduğundan senede en az 1 kez yapılacak toplantılarla dizayn edilen ve gerçekleşen arasındaki farkı olumlu veya olumsuz şekilde ele alması mecburidir. İç kontrol yönetimin bütün çalışanlarını içeren katılımcılık temelli bir düzen olduğundan yükümlü olarak atanırlar;

- Üst İdareci
- İç Denetim Departmanı

- İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)
- Strateji Geliştirme Birimi (SGB)
- Harcama Yetkilileri
- İdaredeki diğer idareci ve personel

olarak ifade edilebilir (Kamu İç Kontrol Rehberi, 2014).

İç kontrol sisteminin takip edilebilmesi ve değerlendirilmesi spesifik değerlendirme ile devamlı takip etme olarak yapılabilir. Devamlı izleme; yönetimin çalışmalarını yaptığı vakit içinde eş zamanlı ve sürekli olarak çalışanla hiyerarşik şekilde vazifesini yapan idarecilere sürdürülmektedir. Böylece riskler çalışmanın normal yürütülmesinde sürerken belirlenerek denetime ilişkin aksamalar adına gerekli tedbirler vaktinde alınabilmektedir.

İzleme çalışmasıyla, firmanın mevcut durumuyla bekleneni kıyaslar. Firmaların devamlı ilerlemesi ve farklılaşması sebebiyle iç kontrol sistemlerinin de farklılaşmasına yol açar. Bu sebeple meydana gelen yeni gereksinimlerin giderilmesinde izleme çalışması direkt katkı sağlar (Çiğdem, 2018, s. 13).

## 2.5 İç Kontrol Sistemine İlişkin Düzenlemeler

### 2.5.1. IIA (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü) Tarafından Yapılan Düzenlemeler

2004 senesinde İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından nihai biçimi belirlenen Uluslararası İç Denetim Standartları, iç denetçilerin vazife ve yükümlülüklerini özümsemiştir. Mevcut standartların gayesi, temel prensipleri ortaya koyarak uygulamayı tatbik etmek, iç denetim çalışmalarının idare edilebilmesi için kurallar koymak ve iç denetçilere ilişkin verimlilik kontrolü temin etmektir. Yapı, verimlilik ve uygulama standartları olmak üzere 3 kısımdan meydana gelen bu standartlar, iç kontrol sisteminin takip edilip değerlendirilmesine dair planlamaları kapsar (Uyar, 2010, s. 40).

### 2.5.2 SEC (Amerikan Sermaye Piyasası Kurulu) Tarafından Yapılan Düzenlemeler

İç kontrole dair planlamaları kapsayan SEC, diğer modellere kıyasla daha kısıtlı ve dar kapsamlı şekilde, iç kontrol sistemini muhasebeyle alakalandırarak tarihsel bir perspektifle değerlendirir. SEC'e göre iç kontrol sistemi, mali tabloların doğruluğu, güvenirliliği ve muhasebe prensipleri yönünde oluşturulmalıdır. SEC, ayrıca bağımsız dış denetçilere ilişkin bazı düzenlemeler yapmıştır. Bu yönde, bağımsız denetçilere denetim çalışmaları aşamasında, idarece düzenlenen iç kontrol raporuna onay verme mecburiyeti getirmiştir. Bu sayede muhasebe skandalları neticesi yatırımcılarda meydana gelen güvensizliği ortadan kaldırarak, iç kontrol noktasında yükümlülüğü firma idarecilerine ve bağımsız denetçilere vermişlerdir. Bu düzenlemeyle, her sene firma idaresince, iç kontrol sistemlerinin çalışmalarına dair bir rapor hazırlamaları ve bu raporları bağımsız denetçilere onaylatıp çalışma raporlarının ilavesine katmaları gerekmektedir (Aksoy, 2005, s. 153).

### 2.5.3 Treadway Komisyonu Tarafından Yapılan Düzenlemeler

Treadway Komisyonunun düzenlediği iç kontrol sistemi raporuna göre, konusunda profesyonel ve konuya hâkim olan insanlardan meydana gelen bir denetim komitesi oluşturulmalıdır. Verimli bir iç denetim ve nitelikli bir iç kontrol sisteminde olması gereken mühim noktalara odaklanılması gerektiği, aynı zamanda davranış şekilleri, verimli bir denetim atmosferinin oluşturulması gerektiğini ifade etmişlerdir (Alikadıoğulları, 2010, s. 37).

### 2.5.4 AICPA (Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü) Tarafından Yapılan Düzenlemeler

1947 yılında bahsi geçen enstitü tarafından "Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları" duyurulmuştur. Duyurulan bu standartlar ile verimli bir kontrol

faaliyetinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli koşullar tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu yönde mevcut standartlar, genel standartlar, iş standartları ve raporlama standartları adlarında 10 adet standarttan meydana gelmektedir. GKGDS, bağımsız dış denetçilerin, firma iç kontrol sistemine ilişkin yorumlamalar yapmalarını öngörmüştür (Uyar, 2010, s. 41).

### 2.5.5 IFAC (Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu) Tarafından Yapılan Düzenlemeler

Nitelikli bir iç kontrol sisteminin, denetim tehlikesini bütünüyle yok edemeyeceğini iddia eden IFAC, bağımsız kontrol çalışmalarında denetçinin, iç kontrol sisteminin yalnızca muhasebe kayıt ve raporlarının doğru ve güvenirliliğini temin etmeye ilişkin politikalara odaklanmalarını gerektiğini ifade etmiştir. Bu kapsamda, firma adına ehemmiyeti olan ancak mali tablolara direkt bir tesiri bulunmayan politikalara odaklanmasının gerekli olmadığı savunulmuştur (Çiğdem, 2018, s. 24).

### 2.5.6 Basel II'de Yapılan Düzenlemeler

Basel II prensipleri, 2004 senesinde BIS (Bank for International Settlements) tarafından duyurulmuştur. Bu prensip doğrultusunda, mali raporların saydam olması gerektiği ifade etmiştir. Bu hedefe yönelik derecelendirme mekanizması oluşturulmuştur. Bu sayede, iç denetim ve iç kontrol Basel II prensipleriyle birlikte aranan nitelik olacaktır. Buna göre, firma idaresince iç denetim ve nitelikli bir iç kontrol sistemi meydana getirme uğraşları yapmaları gerekecektir.

Firmalarda iç kontrolün verimli bir biçimde temin edilmesi için bazı prensipler ortaya koyacaktır. Bu prensipler şu şekilde ifade edilebilir (Uyar, 2010, s. 42):

- Firma idaresi, verimli bir iç kontrol sistemi oluşturarak bu sistemin yeterliliğini denetlemelidir,

- Meydana getirilen iç kontrol sistemi, iç kontrolün çalışmalarını devam ettirmesinde yardımcı faktör görevi görmelidir,

- Firmada oluşturulan iç denetim birimi, süreklilik özelliği göstererek bağımsız olmalıdır,

- Meydana getirilen iç kontrol sistemine dair mevzuat hazırlanmalıdır,

- Oluşturulan iç kontrol sistemi yeterli seviyede uzman olmalıdır,

- İç kontrol sistemi, firmada karşılaşılabilecek tehlikeleri değerlendirilebilir olmalıdır,

- Kontrol komitesinin mevcudiyeti, firma iç kontrol sisteminin sağlamlaşmasını temin etmelidir,

- İç kontrol sisteminin ilerletilmesi adına dış kaynaklardan yararlanılmalıdır

# BÖLÜM 3. MALİ TABLOLAR VE RİSKLERİ

## 3.1. Mali Tablolar

### 3.1.1. Mali Tabloların Amaçları

Mali tabloların gayeleri şu şekilde açıklanabilir. ( İvgen, 2003:9):

- Kredi verenler, yatırımcılar ve diğerleri adına karar vermede faydalı bilgiler sağlamak,
- Geleceğe dair nakit akımlarını öngörme ve değerlendirme aşamasında yararlı bilgiler sağlamak,
- İşletmelerin varlık ve sorumluluklarındaki ayrılıklarla işletme çalışmaları hakkında bilgiler sağlamak,
- Firma kaynaklarının işletme idaresince verimli idare edilip edilmediğinin sonuçlarını görmek.

### 3.1.2. Mali Tablolardaki Bilgilerin Özellikleri

Mali tablolardaki bilgileri anlamlandıranlarca en uygun ve gerekli biçimde kullanılabilmesi için bu tabloların net ve kavranabilir, ihtiyaca uygun ve güvenilir, öteki finansal tablolarla karşılaştırılabilir olması, zamanında hazırlanması gerekmektedir (Gelir İdaresi Başkanlığı, 2012).

### 3.1.3.Temel Mali Tablolar

Temel finansal tablolar bilanço, gelir tablosu, satışların maliyeti tablosu olarak 3 bölümde ele alınmaktadır.

### 3.1.3.1.Bilanço

Bilânço işletmenin mali durumunu ortaya koyan bir tablodur. Bilânçonun biçimi bazı durumlarda tablo bazı durumlarda da bir rapor halinde olabilir. İşletmenin mali durumunu izlemek için düzenlenecek bilançonun standartlara elverişli şekilde düzenlenmesidir. Standartlara göre bilânçonun açıklaması şöyledir: İşletmenin belli bir zamandaki varlıklarını ve kaynaklarını ortaya koyan ana mali tablodur. Bilançonun sunduğu bilgilerin mühim bir fonksiyonu vardır. Bilançoda olması gereken 3 faktör aşağıda belirtilmiştir (MEB, 2011:30):

- Bilânço sözcüğü
- Bilânço tarihi
- İşletmenin ismi ya da ticaret unvanı

Bilançonun nitelikleri şu şekilde sıralanabilir (Durmuş ve Arat, 2007:7-8):

- **Bilanço, bir kurum için düzenlenir:** Firma, kişi veya kişilerin, mal veya hizmet imalatı vasıtasıyla ve kar sağlamak amacıyla bir sermaye koyarak kanunlarla tutarlı bir biçimde meydana getirdikleri iktisadi ve yasal bir birimdir. Yürürlükteki kanunlara uygun olarak firma, bir gerçek kişi tarafından kurulacağı gibi pek çok gerçek ve tüzel kişilerin bir araya gelmesiyle de kurulabilir.
- **Bilanço, belirli bir zaman için hazırlanır:** Bilanço, belirli bir zaman adına hazırlanır. Bu zaman için, firmada yürütülen tüm çalışmaların durduğu farz edilmektedir. Bilanço hazırlanan dönem çoğunlukla hesap döneminin son günü mesai saati sonudur. - Bu sebeple bu zaman aralığı bilanço zamanı veya bilanço günü şeklinde adlandırılmaktadır.
- **Bilanço, varlığı ve bu varlığın kaynağını ortaya koyar.**
- **Bilanço, çalışma sonucunu gösterir:** Bilanço, hazırlandığı hesap dönemindeki çalışma neticesini kâr veya zarar şeklinde belirtmektedir.
- **Bilanço, muhasebe kural ve prensipleri doğrultusunda meydana getirilmelidir.**

**Tablo 1.**Bilanço Tablosu Örneği

| **AKTİF** | **İŞLETMESİ ..... TARİHLİ BİLANÇOSU** | | **PASİF** |
|---|---|---|---|
| I. DÖNEN VARLIKLAR | | III. KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR | |
| II. DURAN VARLIKLAR | | IV. UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR | |
| | | V. ÖZ KAYNAKLAR | |
| AKTİF TOPLAM | | PASİF TOPLAM | |

Bilançolarda iki sütun vardır. Bunlar; işletmelerin ellerinde bulundurdukları tüm "Varlıklar ve Hak ettikleri tutarların kaydedildiği bilançonun sol kısmında yer alan aktifler sütunu ile işletmelerin kazandıkları " Kaynakların kaydedildiği bilançonun sağ kısmında yer alan pasifler sütunudur. İşletmenin alacakları bilançonun aktif sütununda yer alırken borçları pasif sütununa kaydedilmektedir (Malay, 2012, s.3).

Varlıklar gelecekte meydana gelebilecek iktisadi faydaların ekonomik yararların kullanma yetkisinin bankaya ait olması ve güvenilir bir şekilde değerlendirilebilen gider ya da değerinin olması durumunda bilançoda sergilenmektedir. Tutarları net şekilde belirlenemeyen alacaklar için herhangi bir tahsilat yapılamaz. Bu çeşit alacaklar aktif kalemlere dair açıklama ve dipnotlarda bulunmaktadır (Yıldırım, 2008, s.36).

### 3.1.3.2.Gelir Tablosu

İşletmelerin genelinin esas amacı kar elde etmektir. Bir adet sahibi olan şahıs firmalarında dahi amaç firmanın karlı bir biçimde idare edilip sahibinin kazancını arttırmaktır. Büyük sermaye firmalarının ortakları da bu firmaya yatırımda bulunurken

firmanın kar elde etmesini ve yatırımların karşılıklarının yükselmesini öngörürler. Net kârın açıklaması "işletme çalışmalarının sonucu sahiplerinin varlıklarında meydana gelen artıştır." Bu çalışmalar sonucu sahiplerin varlıklarında azalma meydana gelmişse zarar ortaya çıkabilir. İşletme kar elde ettiğinde bu kar, sahipler tarafından işletmeden temin edilebilir. İşletmeden elde edilen bu kara, aynı anlama gelen dividant, temettü veya kâr payı ismi verilebilir. Çalışmalar sonucu sağlanan kar yeni çalışmaların yapılabilmesi ya da mevcut çalışmaların ilerletilmesi adına firmadan alınmazsa, bu miktar, "Dağıtılmamış Karlar" adı altında işletmede kalmaktadır. Kâra ilişkin farklı bir açıklama da "faaliyetler neticesi elde edilen kazançlar ile bu kazançların sağlanması sırasında faaliyetleri için üstlenilen maliyetler arasındaki fark " şeklinde olabilir. Net kâr eşit sürelerdeki dönemler için belirlenmekte ve bu şekilde dönem sonuçları birbirleri ile karşılaştırılabilmektedir. Maliyetler işletmenin öz sermayesini azaltmakta, gelirlerse işletmenin öz sermayesini arttırmaktadır (Erdamar ve Basık, 2003, s.41).

**Tablo 2.Gelir-Gider Tablosu Örneği**

.....GELİR TABLOSU

| | | N-2 Yılı | | N-1 Yılı | | Cari Yıl (N) | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | YTL | %r | YTL | %r | YTL | %r |
| A- | BRÜT SATIŞLAR | | | | | | |
| B- | SATIŞ İNDİRİMLERİ(-) | | | | | | |
| C- | SATIŞLARIN MALİYETİ(-) | | | | | | |
| | BRÜT SATIŞ KARI VEYA ZARARI | | | | | | |
| E- | FAALİYET GİDERLERİ(-) | | | | | | |
| | FAALİYET KARI VEYA ZARARI | | | | | | |
| F- | DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GELİR VE KÂRLAR | | | | | | |
| G- | DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GİDER | | | | | | |
| H- | FİNANSMAN GİDERLERİ(-) | | | | | | |
| | OLAĞAN KÂR VEYA ZARAR | | | | | | |
| I- | OLAĞANDIŞI GELİR VE KÂRLAR | | | | | | |
| J- | OLAĞANDIŞI GİDER VE ZARARLARI(-) | | | | | | |
| | DÖNEM KÂRI VEYA ZARARI | | | | | | |
| K- | DÖNEM KÂRI VERGİ VE DİĞER YASAL YÜKÜMLÜLÜK KARŞILIKLARI(-) | | | | | | |
| | DÖNEM NET KÂRI VEYA ZARARI | | | | | | |
| | DİPNOTLAR:<br>1- .....<br>2- .....<br>..... | | | | | | |

Kaynak: Adnan Sevim, Yeni Türk Lirası'nın (Ytl) Muhasebe Uygulamalarına Etkileri Ve Yapılması Gerekenler, Mevzuat Dergisi, S.84, (Çevrimiçi) http://www.mevzuatdergisi.com/2004/12a/02.htm

Bilanço firmanın bazı zamanlarda mevcut varlıklarının, öz sermayesinin ve borçlarının göstergesidir. Gelir tablosu akım ifadesinin bir karşılığı ise bilançoda stok kavramının bir karşılığı şeklinde kullanılabilir. Dinamik bir çerçevede bilanço sürekli farklılaşmaktadır. Bilanço analizinin esas amaçları aşağıda yer almaktadır (Çabuk ve Lazol, 2005:8):

- Kredi karşılığında sağlanacak teminatı belirlemektir.
- Önceki yıllara ilişkin bilançolar ile karşılaştırıldığında borçlardaki ve varlıklardaki eğilimlerle belirli varlıklar ile borçlar arasındaki eğilimler meydana gelebilir.
- Borç öz varlık niteliği değerlendirilerek finansal kaldıracın tesiri nedeniyle bankanın riski analiz edilebilir.
- Varlıkların likiditesi ve niteliğiyle borçların yapısı meydana gelebilir.

### 3.1.3.3.Satışların Maliyeti Tablosu

Gelir tablosundaki satışların maliyeti bölümü firmanın dönem içerisindeki stok hareketleri ile satılan ürün, ilk madde ve malzeme ile ticari mal gibi maddelerin ve satılan hizmetlerin giderlerini belirtmek için farklı bir tablo şeklinde hazırlanır. Bu tablo, gelir tablosunun ilavesini meydana getirir ve gelir tablosunu sonuçlandırır. Firmanın satılan ürün gideri, satılan ticari mal gideri ve satılan hizmet giderinin hepsi, gelir tablosunda "Satışların Maliyeti" kısmında bulunan tutarları belirtir (Akbaş, 2011, s.133).

**Tablo 3.Satışların Maliyeti Tablosu Örneği**

| SATIŞLARIN MALİYETİ TABLOSU |
|---|
| ÜRETİM MALİYETİ |
| Direkt İlk Madde ve Malzeme Giderleri |
| Direkt İşçilik Giderleri |
| Şenel Üretim Giderleri |
| Yarı mamul Kullanımı |

| |
|---|
| Dönembaşı Stok (+) |
| Dönemsonu Stok (-) |
| ÜRETİLEN MAMUL MALİYETİ |
| Mamul Stoklarında Değişim |
| Dönembaşı Stok (+) |
| Dönemsonu Stok (-) |
| A. SATILAN MAMUL MALİYETİ |
| TİCARİ FAALİYET |
| Dönembaşı Ticari Mallar Stoku (+) |
| Dönem içi Alışlar (+) |
| Dönemsonu Ticari Mallar (-) |
| B. SATILAN TİCARİ MALLAR MALİYETİ |
| C. SATILAN HİZMET MALİYETİ |
| SATIŞLARIN MALİYETİ (A+B+C) |

### 3.1.4. Diğer Mali Tablolar

#### 3.1.4.1. Fon Akım Tablosu

Fon Akım Tablosu" bilinen farklı ismiyle "Kaynaklar ve Kullanımlar Tablosu", bilanço ile gelir tablosunun kapsamadığı bilgileri gösteren en mühim finansal tablolardandır (Köroğlu, 2007:162).

Yukarıda da bahsedildiği gibi bilanço firmanın finansal durumunu bir dönem için ortaya koyar. Gelir tablosu ise bir dönemde kazanç ve maliyetleri ortaya koymaktadır. Kredi çözümlemesi yapanların genellikle firmanın mevcut dönemde

nerelerden kaynak sağladığını ve oluşturulan kaynakların hangi alanlarda kullanıldığını bilmek için bir fon (kaynak) akım tablosuna ihtiyaçları doğmaktadır. Fon akım tablosunu yaratabilmek adına iki dönemlik bilançoya ve o döneme ilişkin gelir tablosuna ihtiyaç duyulmaktadır. Bilanço kalemlerindeki çeşitlilikler, oluşturulan fonları ve kullanımları ortaya koymaktadır. Pasiflerdeki azalışlar ve aktiflerdeki artışlar kullanımlara karşılık gelmekte, aktiflerdeki azalışlar ve pasifteki artışlar kaynaklara karşılık gelmektedir. Fon kullanım tablosunun değerlendirilmesi firmanın finansal niteliğini, kaynaklarını ve bu kaynakların aktif sağlamada nasıl kullanıldığını ortaya koyduğundan ilerleyen zamanlarda kaynak ihtiyacının öngörüsünde ve finansman seçeneklerinin tercihinde yararlı bilgiler sağlamaktadır (Akgüç, 2000).

**Tablo 4.Fon Akım Tablosu Örneği**

**FON AKIM TABLOSU**

**(..... TL)***

**EK TABLO 6**

| | ÖNCEKİ DÖNEM | | ÖNCEKİ DÖNEM | |
|---|---|---|---|---|
| **A- FON KAYNAKLARI** | | | | |
| 1- Faaliyetlerden Sağlanan Kaynaklar | | | | |
| a) Olağan Kâr | | | | |
| b) Amortismanlar (+) | | | | |
| c) Fon Çıkışı Gerektirmeyen Diğer Giderler (+) | | | | |
| d) Fon Girişi Sağlamayan Gelirler(-) | | | | |
| 2- Olağandışı Faaliyetlerden Sağlanan Kaynaklar | | | | |
| a) Olağandışı Kâr | | | | |
| b) Fon Çıkış Gerektirmeyen Diğer Giderleri (+) | | | | |
| c) Fon Girişi Sağlamayan Gelirler | | | | |
| 3- Dönen Varlıklar Tutarındaki Azalışlar | | | | |
| 4- Duran Varlıklar Tutarındaki Azalışlar | | | | |
| 5- Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklardaki Artışlar (Borç ve Gider Karşılıklarını Kapsamaz.) | | | | |
| 6- Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklardaki Artışlar (Borç ve Gider Karşılıklarını Kapsamaz) | | | | |
| 7- Sermaye Artırımı (Nakit Karşılığı veya Dışarıdan Getirilen Diğer Varlıklar) | | | | |
| 8- Hisse Senetleri İhraç Primleri | | | | |
| **B- FON KULLANIMLARI** | | | | |
| 1- Faaliyetlerle İlgili Kullanımlar | | | | |
| a) Olağan Zarar | | | | |
| b) Amortismanlar (+) | | | | |
| c) Fon Çıkışı Gerektirmeyen Diğer Giderler (+) | | | | |
| d) Fon Girişi Sağlamayan Diğer Gelirler (-) | | | | |
| 2- Olağandışı Faaliyetlerle İlgili Kullanımlar | | | | |
| a) Olağandışı Zarar | | | | |
| b) Fon Çıkışı Gerektirmeyen Giderler (+) | | | | |
| c) Fon Girişi Sağlamayan Gelirler (-) | | | | |
| 3- Ödenen Vergi ve Benzerleri (Bir Önceki Dönem Kârından Ödenen) | | | | |
| 4- Ödenen Temettüler | | | | |
| a) Bir Önceki Dönem Kârından Ödenen | | | | |
| b) Yedeklerden Dağıtılan | | | | |
| 5- Dönen Varlıkların Tutarındaki Artışlar | | | | |
| 6- Duran Varlıkların Tutarındaki Artışlar (Yeniden Değerlemeyi Kapsamaz) | | | | |
| 7- Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklardaki Azalışlar | | | | |
| 8- Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklardaki Azalışlar | | | | |
| 9- Sermayedeki Azalışlar | | | | |

**DİPNOTLAR :**

.....

.....

İşletmeler belirlenen büyüklüklerine göre, bin, milyon, milyar ya da trilyon olarak rakamlarını gösterecek-lerdir.

Kaynak: Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği, Resmi Gazete 26.12.1992 Cumartesi Sayı: 21447, (Çevrimiçi) http://www.basarmevzuat.com/dustur/teblig/5/3568/a/smmmuy1.htm

### 3.1.4.2.Nakit Akım Tablosu

Nakit akım tablosu, işletmenin nakit durumunu, kaynaklarını ve kullanım yerlerini belirten tablodur. Nakit akım tablosu bir dönemdeki nakit düşüş ve çoğalışlarının nedenlerini belirtmek amacıyla düzenlenmektedir ve dönemin banka, kasa ve çek hesaplarındaki değişiklikleri ortaya koymaktadır. Bu tablo ile gelecekteki nakit ihtiyacı öngörülmektedir ve nakit bütçesi düzenlenmektedir. Borçlar ve banka kredileri işletmelerin gelecek dönemde elde edecekleri nakit olanaklarla geri ödenmektedir. Bu nedenle nakit akım tablosu kredi çözümlemeleri açısından oldukça önemlidir.

**Tablo 5.Nakit Akım Tablosu Örneği**

| | ÖNCEKİ DÖNEM | | CARİ DÖNEM | |
|---|---|---|---|---|
| A-DÖNEM BAŞI NAKİT MEVCUDU | | | | |
| B-DÖNEM İÇİ NAKİT GİRİŞLERİ | | | | |
| 1-SATIŞLARDAN ELDE EDİLEN NAKİT | | | | |
| a-Net Satışlar | | | | |
| b-Ticari Alacaklardaki Azalışlar | | | | |
| c-Ticari Alacaklardaki Artışlar | | | | |
| 2-Diğer Faaliyetlerden Olağan Gelir ve Karlardan Dolayı | | | | |
| Sağlanan Nakit | | | | |
| 3-Olağan Dışı Gelir ve Karlardan Sağlanan Nakit | | | | |
| 4-Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklardaki Artışlardan Sağlanan | | | | |
| Nakit (Alışlarla İlgili Olmayan) | | | | |
| a-Menkul Kıymet İhraçlarından | | | | |
| b-Alman Krediler | | | | |
| c-Diğer Artışlar | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5-Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklardaki Artışlardan Sağlanan | | | | |
| Nakit (Alışlarla İlgili Olmayan) | | | | |
| a-Menkul Kıymet İhraçlarından | | | | |
| b-Alman Krediler | | | | |
| e-Diğer Artışlar | | | | |
| 6-Sermaye Artışından Sağlanan Nakit | | | | |
| 7-Hisse Senedi İhraç Primlerinden Sağlanan Nakit | | | | |
| 8-Diğer Nakit Girişleri | | | | |
| C-DÖNEM İÇİ NAKİT ÇIKIŞLARI | | | | |
| 1-Maliyetlerden Kaynaklanan Nakit Çıkışları | | | | |
| a-Satışların Maliyeti | | | | |
| b-Stoklardaki Artışlar | | | | |
| e-Ticari Boalardaki Azalışlar | | | | |
| d-Ticari Borçlardaki Artışlar | | | | |
| e-Amortisman ve Nakit Çıkışı Gerektirmeyen Giderler (-) | | | | |
| f-Stoklardaki Azalışlar | | | | |
| 2-Faaliyet Giderlerine İlişkin Nakit Çıkışları | | | | |
| a-Araştırma ve Geliştirme Giderleri | | | | |
| b-Pazarlama, Salış ve Dağıtım Giderleri | | | | |
| c-Genel Yönetim Giderleri | | | | |
| d-Amortisman ve Nakit Çıkışı Gerektirmeyen Diğer Giderler | | | | |
| 3-Diğer Faaliyetlerdin Olağan Gider ve Zararlara İlişkin Nakit Çıkışı | | | | |
| a-Diğer Faaliyetlerle İlgili Olağan Gider ve Zararlar | | | | |
| b-Amortisman ve Nakit Çıkışı Gerektirmeyen Diğer Gider ve Zararlar | | | | |
| 4-Finansman Giderlerinden Dolayı Nakit Çıkışları | | | | |
| a-Finansman Giderleri | | | | |
| b-Nakit Çıkışı Gerektirmeyen Finansman Giderleri (-) | | | | |
| 5-Olağan Dışı Gider ve Zararlardan Dolayı Nakit Çıkışları | | | | |
| a-Olağan Dışı Gider ve Zararlar | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| b-Amortismanlar ve Nakit Çıkışı Gerektirmeyen Diğer Gider ve Zararlar | | | | |
| 6-Duran Varlık Yatırımına İlişkin Nakit Çıkışları | | | | |
| 7-Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Ödemeleri | | | | |
| a-Menkul Kıymetler Anapara Ödemeleri | | | | |
| b-Alman Krediler Anapara Ödemeleri | | | | |
| c-Diğer Ödemeler | | | | |
| 8-Uzun Vadeli Yabancı Kaynak Ödemeleri | | | | |
| a-Menkul Kıymetler Anapara Ödemeleri | | | | |
| b-Alman Krediler Anapara Ödemeleri | | | | |
| c-Diğer Ödemeler | | | | |
| 9-Ödenen Vergi ve Benzerleri | | | | |
| 10-Ödenen Temettüler | | | | |
| 11-Diğer Nakit Çıkışlar | | | | |
| D-DÖNEM SONU NAKİT MEVCUDU (A+B+C) | | | | |
| E- NAKİT ARTIŞ VE AZALIŞ (B-C) | | | | |

Kaynak: Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği, Resmi Gazete 26.12.1992 Cumartesi Sayı: 21447, (Çevrimiçi) http://www.basarmevzuat.com/dustur/teblig/5/3568/a/smmmuy1.htm

Nakit düşüş ve yükselişlerinin dönemin kârları ve zararlarına ilişkin davranması zorunlu değildir. İşletme kar ettiği durumda nakit varlığı düşebilir ya da zarara uğradığında nakit varlığı artabilir. Bunun sebebi kar ve zararların tahakkuku tahsilât ve ödemesi ayrı zamanlarda olabilir. İşletme elde ettiği karları nakit formda tutmayabilir (Gücenme, 2005, s.247).

### 3.1.4.3.Kar Dağıtım Tablosu

Kâr dağıtım tablosu, işletmenin dönem gelirini belirten tablodur. Kâr dağıtım tablolarının hazırlanma amacı, özellikle sermaye işletmelerinde dönem kârından, ödenecek vergilerin, tahsis edilen yedeklerin ve ortaklara bölüşülecek kârların net bir biçimde belirtilmesi ve işletmelerin hisse başına gelirle hisse başına temettü tutarının değerlendirilmesidir. Kâr dağıtım tablosunun hazırlanma ilkeleri aşağıda yer almaktadır (TİGEM, s.24):

- Kâr dağıtım tablosu; dönem gelirlerinden yapılan dağıtım ile yedeklerden yapılan dağıtımı, özellikle belirtecek biçimde hazırlanmaktadır.
- Kâr dağıtım tablosunda; ödenecek vergiler ve hukuki sorumluluklar, hissedarlara ödenecek birinci ve ikinci temettüler, tahsis edilen birinci tertip ve ikinci tertip hukuki yedekler ile statü yedekleri, olağanüstü yedekler ve kârdan ayrılan özel fonlar net bir biçimde belirtilmektedir.
- Dönem kârının dağıtımında; ayrıcalıklı bölümlerin olması halinde, ayrıcalıklık ve adi hisse senetlerine ödenen kâr payları, kar dağıtım tablosunda belirtilen kısımlarında ayrıca belirtilmektedir.
- Katılma intifa senedi, kâra iştirakli tahville kâr ve zarar ortaklığı evrakı ihraç edilmesi nedeniyle, bu senet sahiplerine yönetmelik kararları çerçevesinde ödenen paylar, kâr dağıtım tablosunda bilhassa belirtilmektedir.
- Kâr dağıtım tablosunun şekilsel niteliği; kâr dağıtım tablosu eski dönem ve cari dönem verilerini belirtecek şekilde hazırlanmaktadır.

**Tablo 6.Kar Dağıtım Tablosu Örneği**

| | ÖNCEKİ DÖNEM | | CARİ DÖNEM | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| A-DÖNEM KARININ DAĞITIMI<br>1-DÖNEM KARI<br>2-ÖDENECEK VERGİ VE YASAL YÜKÜMLÜLÜKLER (-)<br>Kurumlar Vergisi<br>Gelir Vergisi Kesintisi<br>Diğer Vergi ve Yasal Yükümlülükler | | | | |
| NET DÖNEM KARI<br>3-GEÇMİŞ DÖNEMLER ZARARI (-)<br>İ-ITERTİP YASAL YEDEK AKÇE (-)<br>5-IŞLETMEDE BIRAKILMASI VE TASARRUFU ZORUNLU YASAL FONLAR (-) | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| DAĞITILABİLİR NET DÖNEM KARI<br><br>6-ORT AKLARA BİRİNCİ TEMETTÜ (-)<br>Adi Hisse Senedi Sahiplerine<br>İmtiyazlı Hisse Senedi Sahiplerine<br><br>7-PERSONELE TEMETTÜ (-)<br><br>8-YÖNETİM KURULUNA TEMETTÜ (-)<br><br>9-ORTAKLARA İKİNCİ TEMETTÜ<br>Adi Hisse Senedi Sahiplerine<br>İmtiyazlı Hisse Senedi Sahiplerine<br><br>10-İKİNCİ TERTİP YASAL YEDEK AKÇE (-)<br><br>11-STATÜ YEDEKLERİ (-)<br><br>12-OLAĞAN DIŞI YEDEKLER<br><br>13-DİĞER YEDEKLER<br><br>14-ÖZEL FONLAR | | | | |
| B-YEDEKLERDEN DAĞITIM<br><br>1-DAĞITILAN YEDEKLER<br><br>2-TERTİP YASAL YEDEKLER (-)<br>ORTAKLARA PAY (-)<br><br>Adi Hisse Senedi Sahiplerine<br>İmtiyazlı Hisse Senedi Sahiplerine<br><br>4-PERSONELE PAY (-)<br><br>5-YÛNETİM KURULUNA PAY (-) | | | | |
| C-HİSSE BAŞINA KAR<br><br>Adi Hisse Senedi Sahiplerine (TL%)<br>İmtiyazlı Hisse Senedi Sahiplerine (TL%)<br><br>D-HİSSE BAŞINA TEMETTÜ<br><br>Adi Hisse Senedi Sahiplerine (TL%)<br>İmtiyazlı Hisse Senedi Sahiplerine (TL%) | | | | |

Kaynak: Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği, Resmi Gazete 26.12.1992 Cumartesi Sayı: 21447, (Çevrimiçi) http://www.basarmevzuat.com/dustur/teblig/5/3568/a/smmmuy1.htm

"Kar Dağıtım Tablosunun, dönem gelirinin (i) hissedarlara ve öteki ilgililere kâr payı, (ii) vergi ödemeleri ve diğer hukuki sorumluluklar, (iii) işletmede bırakılan birikim (oto-finansman) olarak ne şekilde bölüştürüleceği dikkate alınarak, kullanım alanlarına paralel şekilde hazırlanması gerekmektedir. Hazırlama konusunda göz

önünde bulundurulması gereken ilkeler şunlardır: "Kar Dağıtım Tablosu; dönem gelirinden yapılan dağıtım ile yedeklerden yapılan dağıtımı, ayrıca belirtecek biçimde hazırlanmalıdır. Kar Dağıtım Tablosunda; ödenecek vergiler ve hukuki sorumluluklar, hissedarlara ödenecek birinci ve ikinci temettüler, tahsis edilen birinci tertip ve ikinci tertip yasal yedekler ile statü yedekleri, kardan tahsis edilen özel fonlar ve olağanüstü yedekler net bir biçimde belirtilmektedir. Dönem karının bölüşümünde; ayrıcalıklı payların olması halinde ayrıcalıklı ve adi hisse senetlerine ödenen kar payları, kar dağıtım tablosunda ifade edilen kısımlarda ayrıca belirtilmektedir. Katılma intifa senedi, kara iştirakli tahville kar ve zarar ortaklığı evrakı ihraç edilmesi nedeniyle, bu senet sahiplerine yönetmelik kararları çerçevesinde ödenen paylar, bu tabloda ayrıca belirtilmektedir." (Demirdağ vd., 2012).

### 3.1.4.4.Öz Kaynaklar Değişim Tablosu

Öz kaynaklar değişim tablosu, cari dönemde öz kaynak kalemlerinde meydana gelen düşüş ya da yükselişleri belirten tablodur (Çabuk ve Lazol, 2005:74-75).

**Tablo 7.**Özkaynaklar Değişim Tablosu Örneği

| | SERMAYE YEDEKLERİ | | | | | | KAR YEDEKLERİ | | | | | Geçmiş Yıllar Karları (Zararlı) | Dönem Net Karı (Zarar) | Özkaynaklar Toplamı |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Öz Kaynaklar Kalemlerindeki Hareketler | Ödenmiş Sermaye | Hisse Senedi İhraç Primleri | Hisse Senedi İptal Karları | M.d.v. Yeniden Değerleme Artışları | İştirakler Yeniden Değerleme Artışları | Diğer | Yasal Yedekler | Statü Yedekleri | Olağanüstü Yedekler | Özel Fonlar | Diğer | | | |
| ÖNCEKİ DÖNEM | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 Aradık Kalanı | | | | | | | | | | | | | | |
| Kar Dağıtımı | | | | | | | | | | | | | | |
| Olağanüstü Yedeklerden Dağıtılan | | | | | | | | | | | | | | |
| Yedeklerden Aktarılan | | | | | | | | | | | | | | |
| Hisse Senedi İhraç Primleri | | | | | | | | | | | | | | |
| Ödenmiş Sermaye Artışı | | | | | | | | | | | | | | |
| Nakden | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Yeniden Değerlendirme Artışlarından Aktarılan | | | | | | | | | | | | | | |
| Yeniden Değerleme Azalışı | | | | | | | | | | | | | | |
| Olağanüstü Yedeklerden | | | | | | | | | | | | | | |
| Maddi Duran Satış Karları | | | | | | | | | | | | | | |
| Yılı Yeniden Değerleme Artışları (net) | | | | | | | | | | | | | | |
| Dönem Net Karı | | | | | | | | | | | | | | |
| CARİ DÖNEM | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 Aralık Kalanı | | | | | | | | | | | | | | |
| Kar Dağıtımı | | | | | | | | | | | | | | |
| Temettüler | | | | | | | | | | | | | | |
| Olağanüstü Yedeklerden Dağıtılan | | | | | | | | | | | | | | |
| Yedeklerden Aktarılan | | | | | | | | | | | | | | |
| Hisse Senedi İhraç Primleri | | | | | | | | | | | | | | |
| İştiraklerimizdeki Maddi Duran Varlık Satışı | | | | | | | | | | | | | | |
| Kan Karşılığında Edinilen Bedelsiz | | | | | | | | | | | | | | |
| Hisse Senetleri | | | | | | | | | | | | | | |
| Maddi Duran Varlık Satışı | | | | | | | | | | | | | | |
| Ödenmiş Sermaye Artışı | | | | | | | | | | | | | | |
| Nakden | | | | | | | | | | | | | | |
| Yeniden Değerleme Artışlarından Aktarılan | | | | | | | | | | | | | | |
| Yeniden Değerleme Azalışı | | | | | | | | | | | | | | |
| Yılı Yeniden Değerleme Artışları | | | | | | | | | | | | | | |
| Daman Net Karı | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 Aralık Kalanı | | | | | | | | | | | | | | |

Öz kaynaklar değişim tablosunun hazırlanma amacı özellikle sermaye firmalarında değerlendirilen dönem öz kaynak kalemlerinde meydana gelen ayrılıkların toplu şekilde belirtilmesini sağlamaktır. Öz kaynaklar değişim tablosu mevcut dönem ve eski dönem bilgilerini kapsayacak biçimde sunulmaktadır. Tablo; Ödenmiş sermaye, sermaye yedekleri, kar yedekleri ve geçmiş dönemler karı (zararı) ve dönem net karı kalemlerinin hepsinin dönem başı tutarını, dönem içinde kalemlerde meydana gelen düşüşleri, yükselişleri ve dönem sonu kalanını ayrıca belirtecek biçimde hazırlanmaktadır (Gücenme, 2005, s.289).

## 3.2. Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri

### 3.2.1.Gelir Tablosu İlkeleri

Gelir tablosunun hazırlanması sırasında işletmelerce tatbik edilmesi gereken ilkelere gelir tablosu kuralları adı verilmektedir (Örten ve Karapınar, 2003, s.444).

Tüm gelir ve giderlerden, eski dönemlerin mali tablolarından düzeltme yapılmasını gerektirecek özellikler ve büyüklük dışında kalanlar, dönemin gelir tablosuna ilave edilmelidir.

- Karşılıklar, işletmenin gelirini bir şekilde düşürmek ya da bir döneme ilişkin geliri farklı döneme transfer etmek amacıyla kullanılmamalıdır.
- Dönem sonuçlarının belirlenmesiyle alakalı olarak uygulama gelen değerleme usulleri ve giderlerinde bir farklılık gerçekleştirildiği halde, bu farklılığın tesirleri net bir biçimde belirtilmelidir.
- Bilanço vaktinde mevcut bulunan ve neticesi belli olmayan bir ya da birkaç olayın gelecekte meydana gelip gelmemesine ilişkin durumları ifade eden koşula bağlı olaylardan doğan, uygun bir şekilde gerçeğe yakın olarak öngörülebilen giderler, yapılarak gelir tablosuna kaydedilir.

Tüm gelirler, satışlar ile maliyet, giderler brüt tutarları üzerinden belirtilirler ve hiçbir satış, gelir ve kar kalemi bir maliyet, gider ve zarar kalemiyle bütünüyle ya da kısmen karşılaştırılmak şartıyla gelir tablosu kapsamından çıkarılamaz (Hacırüstemoğlu, 2002, s.7).

### 3.2.2.Bilanço İlkeleri

### 3.2.3.Varlıklara İlişkin İlkeler

Bilançonun varlıklarına dair kurallar aşağıda yer almaktadır (TSBAKP, 2010, s.62).

- İşletmenin bir yıl ya da normal çalışma döneminde paraya dönüşebilecek varlıkları, bilançoda dönen varlıklara kaydedilir.
- Bilançonun dönen ve duran varlıklar bölümünde bulunan alacaklar, menkul kıymetler, bağlı menkul kıymetler ve diğer ilgili hesaplardan ve sorumluluklardan işletmenin sermaye ve idare yönünden ilişkili olduğu hissedarlara, çalışana, iştiraklere ve bağlı ortaklıklara ait olan tutarlarının ayrıca belirtilmesi ana kuraldır.
- Bilançoda varlıkları, bilanço zamanındaki gerçeğe uygun değeri ile belirtebilmek için, varlıklardaki değer azalışlarını belirtecek karşılıkların tahsis edilmesi zorunludur. Dönen varlıklar bölümü içinde yer alan alacaklar, menkul kıymetler, stoklar ve diğer dönen varlıklar kapsamındaki ilgili kalemler için gerçekleştirilecek değerleme neticesi mecburi hallerde uygun karşılıklar tahsis edilmektedir. Bu kural, duran varlıklar bölümünde bulunan alacaklar, bağlı menkul kıymetler, iştirakler, bağlı ortaklıklar ve diğer duran varlıklardaki ilgili kalemler adına da geçerlidir.
- İşletmenin bir yıl ya da normal çalışma dönemi kapsamında paraya dönüşemeyen, hizmetlerinden bir hesap döneminden daha uzun süre yararlanılan uzun süreli varlıkları, bilançoda duran varlıklar bölümünde gösterilir. Dönem sonu bilanço zamanında bu bölümde bulunan hesaplardan süreleri bir yıldan az olanlar dönen varlıklar bölümünde ilgili hesaplara transfer edilmektedir.
- Dönen ve duran varlıklar bölümünde yer alan alacak senetlerini bilanço günündeki gerçeğe uygun karşılıkları ile belirtebilmek için reeskont işlemleri gerçekleştirilmelidir.
- Gelecek dönemlere ait olarak eskiden ödenen maliyetlerle mevcut dönemde tahsil edilen fakat, gelecek dönemlerde tahakkuk edilecek olan karlar kayıt edilmeli ve belirlenmeli ve bilançoda bilhassa belirtilmelidir.

- Duran varlıklar bölümünde bulunan özel tükenmeye bağlı varlıkların giderlerini farklı dönem giderlerine yüklemek amacıyla her dönem tahsis edilen tükenme paylarının birikmiş tutarları bilhassa bilançoda belirtilmelidir.
- Bilançoda duran varlıklar bölümünde yer alan maddi duran varlıklar ile maddi olmayan duran varlıkların giderlerini farklı dönem giderlerine yüklemek amacıyla, her dönem tahsis edilen yıpranma paylarının birikmiş tutarları bilhassa bilançoda belirtilmelidir.
- Tutarları net bir biçimde belirlenemeyen alacaklar için herhangi bir tahsilat işlemi gerçekleştirilmez. Bu tip alacaklar bilanço dipnot ya da ilavelerinde belirtilir.

### 3.2.4.Yabancı Kaynaklara İlişkin İlkeler

Bilançonun yabancı kaynaklarına ait kuralları aşağıda belirtilmektedir:

- Gelecek dönemlere ilişkin olarak eskiden tahakkuk edilen hâsılatla mevcut dönemde yapılan fakat gelecek dönemlerde ödenecek olan maliyetler bilançoda belirtilmektedir.
- Bir yıl ya da normal çalışma dönemi içinde sonu gelen borçlar bilançoda kısa vadeli yabancı kaynaklar bölümünde belirtilmektedir.
- Borç senetlerine reeskont işlemi uygulanmalıdır.
- Tutarları net bir şekilde belirlenemeyen ya da durumları şüpheli olan yabancı kaynaklar kayıt edilmeli ve belirlenmeli ve bilançoda belirtilmelidir.
- Bir yıl ya da normal çalışma döneminde sonu gelmemiş borçlar bilançoda uzun vadeli yabancı kaynaklar içerisinde belirtilmektedir.
- Hissedarlara, çalışanlara, iştiraklere ve bağlı ortaklıklara ait olan borçların ayrıca belirtilmesi gerekir.

### 3.2.5.Öz Kaynaklara İlişkin İlkeler

Bilançonun öz kaynaklarına dair kurallar aşağıda belirtilmektedir (TSKBAKP, 2010**:** 63).

- İşletme sahip ya da hissedarlarının sahip ya da ortak adı ile işletme varlıkları üzerindeki hakları öz kaynaklar bölümünü meydana getirir.
- Firmanın ödenmiş sermayesi bilânçonun içeriğinde tek bir kalem şeklinde belirtilir.
- İşletmenin ortaklarınca oluşturulan sermayenin devam ettirilmesi gerekmektedir.
- Öz kaynakların bilânçoda kesin bir şekilde belirtilmesi için önceki yıllar zararları ile dönem zararı, öz kaynaklar bölümünde indirim kalemleri şeklinde bulunur.
- Öz kaynaklar; ödenmiş sermaye, sermaye yedekleri, kâr yedekleri, önceki sene kârları(zararları) ve dönem net kârı (zararı) ndan meydana gelir. Kâr yedekleri hukuki, statü ve olağanüstü yedekler ile yedek özelliğindeki karşılıklar, özel fonlar gibi firma çalışmaları neticesi sağlanan gelirlerin dağıtılmamış bölümünü kapsar. Sermaye yedekleri ise hisse senedi ihraç primleri, iptal edilen ortaklık payları, yeniden değerleme değer artışları gibi kalemlerden meydana gelir. Sermaye yedekleri, gelir ögesi olarak gelir tablosuna transfer edilmez.

## 3.3 Mali Tablo Riskleri

Mali tablolarla ilgili en büyük riskler mali tablolarla ilgili hilelerdir.

### 3.3.1 Mali Tablo Hileleri

Mali tablo hileleri işletmeler açısından önemli risk faktörüdür. Bu kapsamda hile kavramını incelemekte fayda görülmektedir.

### 3.3.1.1 Hile Kavramı

Hile olaylarında son senelerde meydana gelen çoğalış, hile problemini vurgulamak, işletmeleri bu hususta bilinçlendirmek ve toplumsal bakımdan bu hususta duyarlılık meydana getirmek için hile konusunda çalışmalar yürütülmesinde itici güç işlevi görmektedir. Yürütülen çalışmalar, bu hususta değerlendirmeye değer küresel veriler sağlamaktadır. Bu bölüm içerisinde, hile konusunda gerçekleştirilen araştırmalar incelenecektir.

## 3.4 ACFE Report To The Nations 2018

ACFE, Joseph T. Wells tarafından 1988 senesinde Amerika'da kurulmuştur. ACFE kendisini, dünyanın en büyük hile engelleme kurumu ve hile karşıtı eğitimin lider temin edicisi şeklinde açıklanmaktadır.

ACFE Report To The Nations 2018 (ACFE, 2018), 23 sanayi grubunda 125 ülkeden 2690 gerçek hile üzerinde yürüttüğü çalışmada, bölgeler bazında belirlenen hile miktarı ve yol açtığı maddi zararlar, hilenin alanlara göre ortaya çıktığı ortalama maddi zararlar ve hilenin meydana gelmesine yol açan unsurlar gibi istatistiksel veriler kapsamaktadır. Rapor, 2016 ile 2018 seneleri arasında elde edilen verilere dayanılarak oluşturulmuştur. Veriler, belirlenmiş ve ACFE'ye rapor edilmiş hile olaylarından meydana gelmektedir.

**Tablo 8.Bölgeler bazında hile sayısı -hile başına ortalama maddi zarar bağlantısı.**

| Bölgeler | Hile Sayısı | Hile Başına Ortalama Maddi Zarar |
|---|---|---|
| Birleşik Devletler | 1000 | $108.000,00 |
| Sahra Altı Afrika | 267 | $90.000,00 |
| Asya Pasifik | 220 | $236.000,00 |
| Batı Avrupa | 130 | $200.000,00 |
| Latin Amerika ve Karayip | 110 | $193.000,00 |

| | | |
|---|---|---|
| Ortadoğu ve Kuzey Afrika | 101 | $200.000,00 |
| Güney Asya | 96 | $100.000,00 |
| Doğu Avrupa ve Batı/Orta Asya | 86 | $150.000,00 |
| Kanada | 82 | $200.000,00 |

**Kaynak:** ACFE, 2018.

Tablo 8'de çalışmaya konu edilen hile olaylarının bölgeler bazında ortaya çıkma miktarları ve yol açtıkları ortalama maddi zararlar belirtilmiştir. Bu rapora göre, 2016 ile 2018 senelerinde çalışmaya konu olan, belirlenmiş hilelerin %50'sinden fazlası Amerika'da meydana gelmiştir. Ülkemizin de yer aldığı Doğu Avrupa ve Batı / Orta Asya Bölgesi'nde 86 tane hile olayına rastlanmıştır. Hile başına ortalama maddi zarar, bu bölge adına 150 bin$ civarındadır. Verilere göre Doğu Avrupa ve Batı / Orta Asya Bölgesi'nin ortalama maddi zararda 6. sırada yer aldığı, Asya Pasifik Bölgesi'nin ise 236 bin$ ile ilk sırada yer aldığı görülmektedir.

**Tablo 9.Ortalama maddi kayıp - hile yüzdesi ilişkisi.**

| Ortalama Maddi Kayıp | Yüzde |
|---|---|
| $200.000 ve altı | 55% |
| $200.000 - $399.999 | 11% |
| $400.000 - $599.999 | 7% |
| $600.000 - $799.999 | 3% |
| $800.000 - $999.999 | 2% |
| $1.000.000 ve üzeri | 22% |

Tablo 9'da hilelerin yol açtığı ortalama maddi zararlara göre, hile yüzdeleri yer almıştır. Tabloya göre, çalışmaya konu edilen hilelerin %50'sinden fazlasının 200 bin $ ve altında, yüzde 22'sinin de bir milyon dolar ve üstünde bir maddi zarara yol açtığı görülmüştür.

**Tablo 10.Hile kategorisi – karşılaşılma yüzdesi – ortalama maddi zarar ilişkisi.**

| Hile Kategorisi | Karşılaşılma Yüzdesi | Hile Başına Ortalama Maddi Kayıp |
|---|---|---|
| Mali Tablo Hileleri | 10% | $800.000 |
| Yolsuzluk | 38% | $250.000 |
| Varlıkların Kötüye Kullanılması | 89% | $114.000 |

**Kaynak:** ACFE, 2018.

Tablo 10.'da hile kategorilerinin yol açtığı ortalama maddi zararları belirtmektedir. İncelenen hileler üç gruba bölünmüş ve bu gruplar adına karşılaşılma yüzdeleri ve hile başına ortalama maddi zararlar hesaplanmıştır.

Varlıkların Kötüye Kullanılması, hile başına ortalama 114 bin $, Yolsuzluk ise hile başına ortalama 250 bin $maddi zarara yol açmıştır. Hile başına en fazla ortalama maddi zarar 800 bin $ ile Mali Tablo Hilelerinden doğmuştur.

Karşılaşılma yüzdeleri ele alındığında ise, aksi bir durum ortaya çıkmaktadır. Buna göre, Varlıkların Kötüye Kullanılması yüzde 89 seviyeyle en fazla ortaya çıkan hile grubudur. Bunu izleyen Yolsuzluk yüzde 38 ve Mali Tablo Hileleri da yüzde 10 ortaya çıkma oranına sahiptir.

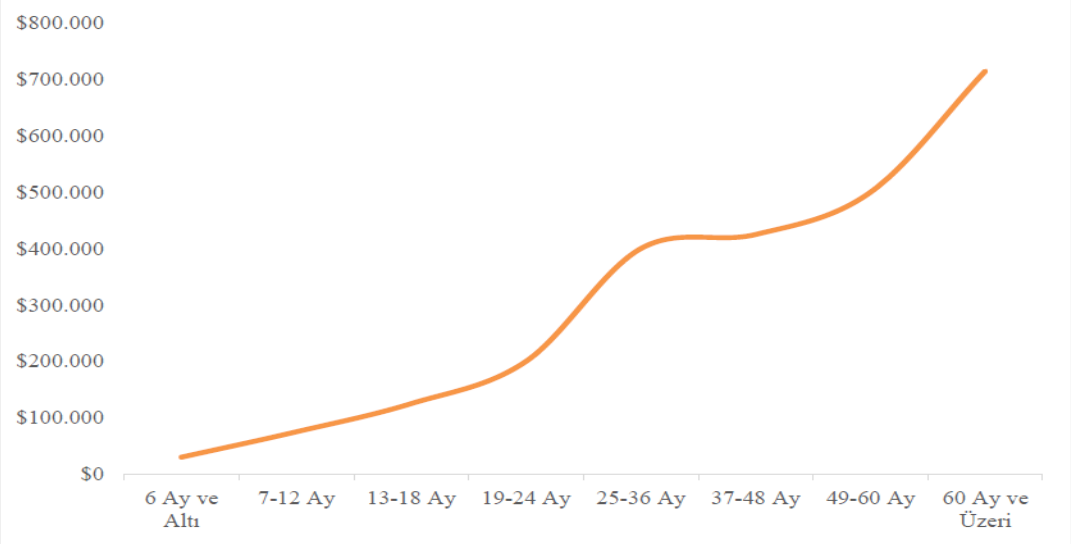
**Tablo 11.Hile tipi – karşılaşılma olasılığı bağlantısı.**

| Hile Tipi - Karşılaşılma Olasılığı | |
|---|---|
| Ödeme Kaydı Hileleri | 3% |
| Kayıt Öncesi Hırsızlık | 11% |
| Bordro Hileleri | 7% |
| Nakit Hırsızlığı | 11% |
| Fatura Hileleri | 20% |
| Gider Geri Ödeme Hileleri | 14% |
| Çek ve Ödeme Hileleri | 12% |
| Nakit Dışı Hileler | 21% |
| Mevcut Para (Kasa Bakiyesi) Hırsızlığı | 15% |

**Kaynak:** ACFE, 2018.

Tablo 11.'de Varlıkların Kötüye Kullanılması grubunu meydana getiren hile türlerinin ortaya çıkma ihtimallerini göstermektedir. Varlıkların Kötüye Kullanılması en çok ortaya çıkan hile grubudur ve çalışmaya konu edilen hilelerin, yalnız olarak yüzde 57'sini meydana getirmektedir. Bu rapora göre, en fazla görülen hile türünün yüzde 21 ile Nakit Dışı Hileler olduğu belirlenmiştir. Nakit Dışı Hileleri yüzde 20 ile Fatura Hileleri ve yüzde 15 ile Mevcut Para (kasa bakiyesi) Hırsızlığı izlemektedir.

Şekil 1'de Hilenin ortaya çıkarılma süresi - ortalama maddi kayıp ilişkisi görülmektedir.




**Şekil 1.Hilenin ortaya çıkarılma süresi - ortalama maddi kayıp ilişkisi.**

**Kaynak:** ACFE, 2018.

Şekil 1'de yer alan, hilenin saptanma süresi ve işletmede yol açtığı ortalama maddi zarar bağlantısının incelendiği grafiğe göre, 6 ay ve daha kısa süre süren hilelerin işletmelerde yol açtığı ortalama maddi zarar 30 bin $ civarındadır. 5 sene ve daha uzun devam eden hilelerin ise; zarar gören işletmede ortalama 700 bin $ dan fazla maddi zarara yol açtığı görülmektedir. Grafikten görüldüğü gibi, hilenin saptanma süresi yükseldikçe işletmede yol açtığı ortalama maddi zarar da çoğalmaktadır. Bu nedenle, hilenin ortaya çıkmasının engellenmesi kadar belirlenme süresinin azaltılması da oldukça önemlidir.

Departmanlara göre hile yüzdesi ve ortalama maddi kayıplar aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 12.Departmanlara göre hile yüzdesi ve ortalama maddi kayıplar.**

| Departman | Hile Yüzdesi | Ortalama Maddi Kayıp |
|---|---|---|
| Operasyon | 14% | $88.000 |
| Üst Yönetim | 11% | $729.000 |
| Muhasebe | 14% | $212.000 |
| İnsan Kaynakları | 1% | $76.000 |
| Satış | 12% | $90.000 |
| Satın Alma | 5% | $163.000 |

**Kaynak:** ACFE, 2018.

Tabloda görüldüğü üzere hilelerin görülme oranı muhasebe departmanında daha fazladır.

Tablo 13'de hilelerin birimlere göre bölüşümü ile bu hilelerin işletmelerde meydana getirdiği ortalama maddi zarar bağlantısını göstermektedir.

**Tablo 13.Çalışma pozisyonuna göre hile yüzdesi ve ortalama maddi kayıp.**

| Pozisyon | Hile Yüzdesi | Ortalama Maddi Kayıp |
|---|---|---|
| Üst Yönetici / İşveren | 28% | $3.700.000 |
| Çalışan | 39% | $28.000 |
| Yönetici | 33% | $155.000 |

Buna göre, en fazla ortalama maddi zararın Üst İdare'de meydana gelen hileler sebebiyle ortaya çıktığı görülmektedir. Hilelerin en fazla ortaya çıktığı birimler ise; Muhasebe, Satış ve Operasyon 'dur.

### 3.5 EY 15th Global Fraud Survey

Ernst & Young (EY), Dünya çapında 231 bin personeli olan bağımsız denetim, danışmanlık, kurumsal finansman ve vergi konusunda hizmet sunan küresel bir firmadır. Firma, her sene hile ve suiistimal meseleleriyle alakalı küresel ve ulusal anket faaliyetleri gerçekleştirmekte ve anket neticelerini halka duyurmaktadır.

EY'in, 2017'nin Ekim ayı ile 2018'in şubat ayı arasında 55 ülke ve bölgeden 2550 idareci ile gerçekleştirdiği anketten, hilenin mevcudiyeti ve idarecilerin hileye karşı tutumu hususunda birtakım neticeler sağlanmıştır. Anket neticelerine göre, katılımcı idarecilerin yüzde 36'sı hileyi şirketleri için en büyük tehlike şeklinde görmektedir ve bunlardan yüzde 11'i son 2 senede en az bir hileyle karşılaşıldığını ifade etmiştir. Bütün katılımcıların yüzde 38'i yolsuzluk / rüşvet olaylarının ülkelerinde çoğunlukla görüldüğünü ifade etmiştir. Çalışmaya göre bu oran, gelişmiş ülkelerdeki katılımcılar arasında yüzde 20 iken, gelişmekte olan ülkelerdeki katılımcılar arasında yüzde 52 oranında gerçekleşmektedir. Bu neticeler hilenin, ülkemizin de dahil olduğu, gelişmekte olan ülkeler grubunda çok daha mühim bir problem teşkil ettiğini göstermektedir (Ernst & Young, 2018).

### 3.6 Pricewaterhousecoopers`s Engineering And Construction Part Of Global Economic Crime Survey 2018

Pricewaterhousecoopers (PwC), 158 ülkede bağlantısı olan, küresel denetim, danışmanlık ve vergi konularında hizmet sağlayan bir firmadır. Firma, bazı aralıklarla iktisadi suçlar ve kötüye kullanmalara ilişkin anket faaliyetleri yürütmekte ve anket verilerinden elde edilen sonuçları halka duyurmaktadır.

2018 senesinde gerçekleştirilen Küresel Ekonomik Suçlar ve Suiistimaller Anketi, 123 ayrı çevreden 7200 gönüllüyle yapılmıştır. Gönüllülerin neredeyse yarısı son 2 senede çalıştıkları organizasyonda en az 1 kez hile ile karşı karşıya kaldığını ifade etmiştir. Gönüllüler aynı soruya 2011 senesinde yüzde 34, 2014 senesinde yüzde 37 ve

2016 senesinde yüzde 36, seviyesinde olumlu cevap vermiştir. Anketten elde edilen sonuçlara göre, 2011 senesinden itibaren karşı karşıya kalınan hilelerde sistemli bir yükseliş yaşandığı görülmektedir. İşletmelerin hile riski ölçümüne ilişkin soruya, global firmaların yüzde 54'ü son 2 seneden genel bir hile riski ölçümü gerçekleştirdiği yanıtını vermiştir. Son 2 senede iş kolları arasında meydana gelen hile olaylarında Varlıkların Kötüye Kullanılması ve Siber Suçlar, en çok karşılaşılan hileler şeklinde saptanmıştır. Ankette, dahili etkisi olanlarca işlenen iktisadi suçların oranında kayda değer bir yükseliş belirlenmiştir; oranlar 2016 senesinde 46 şeklinde gerçekleşmişken, 2018 senesinde bu oran yüzde 52 olarak gerçekleşmiştir. Gönüllülerin yüzde 45'i çalıştıkları organizasyonda son 2 senede karşı karşıya kaldıkları hile veya iktisadi suçun yol açtığı maddi zararın 100 bin $'dan daha az meydana geldiğini, yüzde 30'u 100 bin $ ile 5 milyon $ arasında olduğunu ifade etmiştir.

Ankete cevap verenlerin yüzde 43'ü hile faaliyetleri neticesinde teftişler ve diğer müdahaleler için kullanılan maddi kaynağın, hilenin yol açtığı zarardan daha az seviyede gerçekleştiğini; yüzde 46'sı bu seviyenin hile faaliyetinin yol açtığı maddi zarara denk veya bu zarardan fazla düzeyde gerçekleştiğini ifade etmiştir. Araştırmada ülkelerin kalkınma düzeyi ile hile riski arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı da ölçülmüştür. Buna göre bildirilen rüşvet ve yolsuzluk vakaları kalkınmış ülkelerde yüzde 13 seviyelerindeyken, gelişmekte olan ülkelerde yüzde 32 seviyelerindedir. Ankete katılanlara, hile üçgeni faktörlerinden hangisinin hile faaliyetine daha çok yararı olduğu sorusu da yöneltilmiştir.

Anketi cevaplayanlar bu soruya, yüzde 59 seviyesinde fırsat faktörü, yüzde 21 seviyesinde baskı faktörü ve yüzde 11 seviyesinde haklı gösterme faktörü cevabını vermiştir. Çalışmaya göre en zarar verici hilelerin %50'sinden çoğu firma denetimlerince belirlenmiştir (Pricewaterhousecoopers, 2018).

### 3.7 Kroll's Global Fraud & Risk Report 2017 / 18

Kroll, 1972 senesinde Jules B. Kroll tarafından kurumsal satın alma birimleri danışmanı sıfatı ile kurulmuştur. Firma, siber risk, hile ve kötüye kullanımlar da içinde olmak üzere pek çok meselede danışmanlık hizmeti sunmaktadır.

Kroll tarafından duyurulan 2017-2018 dönemi Küresel Hile & Risk Raporu'na göre ankete dahil olan idarecilerin yüzde 84'ü son 1 senede en az bir kez hileyle karşı karşıya kaldığını ifade etmiştir. 2012 senesinde bu seviye yüzde 61 olarak ortaya çıkmışken 2016 senesinde ise yüzde 82, seviyesinde gerçekleşmiştir.2012 senesinden itibaren hile ile karşı karşıya kalma seviyesinin devamlı bir yükseliş eğiliminde olduğu görülmektedir. Çalışmada, 2015 senesinde yüzde 11 olan rüşvet ve yolsuzluk düzeyinin, 2018 senesinde yüzde 21'e kadar arttığı sonucuna varılmıştır. Katılımcıların yüzde 30'dan fazlası hilelerin esas sorumlularının satıcılar ve tedarikçiler olduğunu ifade etmiştir. Bu seviye bir önceki seneye kıyasla yüzde 4 seviyesinde yükselmiştir (Kroll, 2018).

# BÖLÜM 4. HİLE RİSKİ YÖNETİMİ, HİLE TESPİTİ VE İÇ KONTROL SİSTEMİ

Hilenin engellenmesi bugünün çalışma hayatında mühim tartışma konusu şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Hile faaliyetleri nedeniyle azalan ürün standartları ve işletmelerin karşılaştığı zararlar, hile tehlikesiyle savaşmak ve hileyi engellemek adına birtakım önlemlerin alınmasını mecburi tutmaktadır. Bu bakımdan işletmelerin yerine getirmesi gereken, çalışmalarında hile riski yönetimi tutumunu özümsemektir. Firmanın ölçeği iç kontrol niteliği ne denli sağlam olsa da dürüst olmayan kişilerin her yerde bulunabileceği bir esastır ve bu sebeple hile riski her zaman vardır. Fakat, hile riski yönetimi, hile riskinin elverişli oranlara düşürülmesini temin etmektedir.

Alan yazında pek çok risk açıklaması vardır. Çoğunlukla, risk ifadesinin sadece negatif bir duruma karşılık gelmediği kabul edilir. Diğer bir deyişle risk, amacı gerçekleştirmeyi önleyen negatiflikleri veya basitleştiren imkanlar olarak ele alınabilir. İşletmelerde meydana getireceği negatifliklerle alakalı gerçekleştirilen bir açıklamada da risk kavramı, işletmenin bütünüyle etkilenebileceği seviyede maddi zararlar, etik olmayan hareketler, imaj kaybı ve hukuki sorumlulukların gerçekleştirilememesine yol açtığı durumlar olarak belirlenmiştir. Risklerin ortaya çıkmaları halinde yol açabileceği bu negatifliklerin, hilenin meydana geldiği durum için de geçerli olduğu belirtilmektedir (Emhan, 2009).

Açıklanması gereken farklı bir konu da belirsizliğin riskten ayrı ifadeler olduğudur. Bu iki ifadenin kavramsal açıdan ayrımının yapılması, riskin idare edilebilir bir olgu olarak görülmesi adına son derece mühimdir. Birbiri ile sıklıkla karıştırılan bu iki ifade arasındaki esas ayrım; riskli durumların ileride yol açacağı neticelerin öngörülebilir olması; fakat belirsizlik özelliği sergileyen durumlarda bu durumun olanaklı olmamasıdır (Keskin, 2010). Belirsizlik durumu meydana gelecekle alakalı tedbir almayı olanaksızlaştırmaktadır. Risk ifadesindeki öngörülebilirlik ise, riske karşı tedbir alınabilmesini ve riskin idare edilebilir olmasına katkı sağlamaktadır.

Netice olarak, hilenin bir risk şeklinde değerlendirilmesi;

- Bu riskin değerlendirilebilmesini,
- Bu riskin nicel açıdan incelenebilmesini,
- Bu riske karşı tedbirler/ denetim çalışmaları geliştirilebilmesini temin etmektedir.

Hile riski yönetiminde esas tutum, hilenin meydana gelme ihtimalini ve meydana geldiği durumda yol açacağı etkileri minimuma düşürecek tedbirleri tatbik etmektir. Zira risk yönetiminde ana amaç, negatifliklerin meydana gelmesini engellemek ve negatiflikler meydana geldiğinde düzenli ve programlı tedbirleri tatbik etmektir (Ulucan Özkul & Almalı Özdemir, 2011). Risk yönetimi, meydana gelme vakti ve formu belirsiz risklerin olumsuz sonuçlarını minimuma düşürmek ve bu riskler kapsamındaki imkanları etkili bir biçimde kullanabilmek için kaynakların en verimli biçimde planlanmasını, idare edilmesini ve denetimini kapsayan çalışmalar şeklinde açıklanmaktadır (Mengi, 2012).

Hile ile savaşa hile riski yönetimi şeklinde tutum sergilemek, hilenin idare edilebilir bir risk olarak düşünülmesi manasına gelmektedir. Bu görüşe göre hile riski yönetimi, var olan hile risklerinin saptanmasını, bu risklerin meydana gelme ihtimalinin ve meydana geldiği durumda yol açacağı sonuçların değerlendirilmesini ve bu risklere karşı gerekli tedbirlerin alınmasını temin etmektedir (Derici, 2015). Gerekli tedbirler ile belirtilmek istenen, süreç ile bütünleşmiş bir biçimde oluşturulmuş denetim çalışmalarıdır. İç kontrol sisteminde esas gaye, şirket çalışma proseslerindeki hile olasılıklarının ortadan kaldırılmasıdır. Bu gayenin yerine getirilebilmesi için, yeni ortaya çıkarılacak çalışma proseslerinin verimli ve etkili bir iç kontrol mekanizmasıyla beraber yaratılması, var olan çalışma proseslerinin ise, iç kontrol mekanizmasıyla birleştirilmesinin temin edilmesi, proseslerdeki risklerin devamlı şekilde analiz edilmesi ve bu bakımdan çalışma proseslerinin tekrar tasarlanması gerekmektedir (Marathamuthu, Muthaiyah, Raman, & Benjamin, 2014).

Etkili bir iç kontrol mekanizmasının bir yararı da hile faaliyetinde bulunanların tespit edilme ihtimalini yükseltmesidir. Verimli ve etkili bir iç kontrol mekanizmasının mevcudiyetinde hile yapma olanakları düşmekte ve hile faaliyetini saklayabilme ihtimali de azalmaktadır. Bu da, hilenin yapılma süresini düşürmektedir. Yürütülen

çalışmalar, hilenin yapılma süresi ve işletmelerde yol açtığı maddi kayıp arasında doğru orantılı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır (ACFE, 2018).

Bütün bunlara ilaveten, iç kontrol mekanizmasının mevcudiyeti hile yapacaklar için önleyici bir unsurdur. Hileye açık alanların sayısındaki azlık, denetlemelerin güçlü olması ve hile faaliyetinin kısa sürede saptanabilmesi bu önleyiciliği destekleyen yapılardır. Zira birçok hile, imkanların doğması ve suçluların ortaya çıkarılacağına inanmaması nedeniyle gerçekleşmektedir (Doğan ve Nazlı, 2015).

Bu bakımdan, pek çok çalışmaya konu edilmiş olan iç kontrol sistemi, bugünün çalışma yaşamında en bilinen tatbiklerden biridir (Marathamuthu, Muthaiyah, Raman, & Benjamin, 2014). Bu bilinirlik, hile çalışma hayatında yıkıcı bir problem durumuna gelmesi ile alakalıdır. Hile, işletmelerin imajını riske etmekte ve işletme kaynaklarının zarar görmesine yol açmaktadır. İç kontrol sistemi, çalışma proseslerinin saydam ve denetleme sistemlerini kapsayacak bir biçimde saptanmasını ve işletmedeki yetki ve yükümlülük bölüşümlerinin düzgün bir biçimde gerçekleştirilmesini temin ederek hile riskini uygun ve onaylanabilir düzeylere çekebilmektedir. Bu nedenle, iç kontrol sistemi örgütsel idarenin niteliğini temin etmede mühim bir sistem şeklinde bilinmektedir

İç kontrol, pek çok örgüt, kuruluş ve araştırmacı tarafından tek tek açıklanmış olmasına karşın, global alan yazında yapılan bütün açıklamalarda üstünde durulan müşterek nitelikler vardır. The Committee of Sponsoring Organizations (COSO) tarafından gerçekleştirilen açıklamaya göre iç kontrol; finansal tabloların güvenilirliği, çalışma proseslerinin verimliliği ve etkililiği, firma çalışmalarının hukuk ve standartlarla tutarlılığını temin etme noktasında uygun garantileri veren bir metotlar bütünüdür Diğer bir açıklamaya göre, iç kontrol; bir firmanın veya örgütün politika ve planlarının arzulanan neticelere erişilmesi, bu doğrultuda yararlanılacak kaynakların örgütsel gayelere uyumlu olması, firma veya örgütün israf, hile ve suistimalden muhafaza olması, güvenilir verilerin toplanması, korunması ve yorumlanması amacıyla kurulan organizasyon, politika ve işlemler bütünüdür. Bu bilgilerden hareketle iç kontrol sistemiyle alakalı açıklamaları üç başlıkta inceleyebiliriz (Deloitte & Touche, 2003):

- İşlemler Yönünden: İç kontrol sistemi, kalıplaşmış prosesler ile çalışmaların verimliliğini ve etkililiğini yükseltir. Prosesler adına oluşturulmuş planlar, işletme çalışanının yürütmekte olduğu işi kavramasını, gerçekleştireceği işler ve işleri gerçekleştirirken karşı karşıya kalacağı problemleri öngörebilmesini, meydana gelecek duraksamalar ve problemlerle alakalı hangi tedbirlerin alınacağını bilmesini temin etmektedir. İç kontrol sisteminin bu yararları, çalışma proseslerini verimli ve etkili bir duruma getirmektedir.
- Mali Yönden: İç kontrol mekanizması, hilenin engellenmesi ve belirlenmesine katkı sağlamaktadır. Çalışma proseslerinin hile riskini engelleyecek biçimde tasarlanması, hile olasılığını düşürmekte; hile ortaya çıkmışsa, ortaya çıkarılmış denetimler hilenin belirlenme süresini azaltmaktadır. İşletme çalışma prosesleriyle bütünleşmiş bir iç kontrol sistemi, hile faaliyetinde bulunmayı düşünen çalışan bakımından önleyici bir unsur olmaktadır.
- Uygunluk Yönünden: İç kontrol sisteminde, proses içerisine yerleştirilmiş denetimler vasıtasıyla şirket faaliyetleri yasa ve standartlara elverişli şekilde yapılmaktadır. Şirketler, çalıştıkları ülkelerin yasa ve mevzuatlarına göre faaliyet göstermek mecburiyetindedir. Bu sebeple, işletme çalışma proseslerindeki denetimlerin, hukuki sorumlulukları temin edecek biçimde tasarlanması, işletmeler açısından yasa dışı hallerin meydana gelmesini engeller.

Hile riski yönetiminde iç kontrol mekanizmasının önemi pek çok bilim insanı tarafından sorgulanmıştır. Yürütülen çalışmalarda hile ortamını tetikleyen 4 faktörden söz edilmiştir (Rendon & Rendon, 2015):

- Güçsüz iç denetimler,
- Güçsüz liderlik,
- Hesap verme yükümlülüğünün azlığı,
- Saydamlığın olmaması.

Bu yönden ele alındığında iç kontrol sistemi, hile olasılığını yok etmek ve hileyi belirleme noktasında etkileyici ve baskıcı bir savunma mekanizması şeklinde değerlendirilebilir (Hatunoğlu vd., 2012) Bu düşünceyle aynı doğrultuda, Rollins ve Lanza (2005) yürüttükleri araştırmada, çoğalan hilelere bir cevap olarak kurumsal bir idare niteliğine ve sağlam iç kontrollere hissedilen gereksinimden söz etmişlerdir.

Öte yandan, hile ile alakalı yürütülen çalışmalarda, zayıf iç kontrol niteliğinin hileyi çoğaltıcı bir tesirinin bulunduğundan söz edilmektedir Bilgi teknolojilerindeki ilerleme, şirket çalışan sayılarındaki yükseliş ve şirketlerin çalışma proseslerinin gittikçe kompleks hale gelmesi, hile riskinin günden güne önemli bir problem durumuna gelmesine yol açmaktadır. Bu bakımdan, iç kontrol güçsüzlüklerinin ileride daha çok hilenin meydana gelmesine yol açması öngörülmektedir (Ulucan Özkul & Almalı Özdemir, 2011).

İç kontrol güçsüzlüklerinin hile riskini çoğalttığını belirten çalışmalardan bir diğeri, Malezya'daki bir petrol ve doğalgaz firmasında gerçekleştirilmiştir. Firmada gerçekleştirilen vaka analizinde zayıf kontrol ve elverişsiz dokümantasyon prosesine dair iç kontrol güçsüzlüklerinin hileli uygulamalara neden olduğu belirlenmiştir (Zakaria, Nawawi, & Salin, 2016).

Bu ve bunun gibi araştırmalar, alan yazında yer alan fikirleri onaylayan veriler temin etmektedir. Hile riski yönetiminde iç kontrol mekanizmasının yeri ve ehemmiyeti gerçek tecrübelerden hareketle onaylanmıştır. Hilenin, şirket çalışma proseslerine ilişkin bir risk olduğu ve iç kontrol mekanizmasının bu riskin engellenmesinde şirkete güçlü bir muhafaza hattı sağladığı görülmektedir (Pehlivanlı, 2011).

Hilenin engellenmesi adına hile olanaklarının yok edilmesi gereklidir. İç kontrol sistemi, şirketlerin çalışma proseslerindeki denetim noksanlıklarını ortadan kaldırmakta ve hile ihtimalini yok etmektedir. Bu bakımdan iç kontrol sistemi, firmanın amaçlarını yerine getirme olasılığını arttırmak, hile faaliyetinin ortaya çıkmasını engellemek ve  ve yapılan hile faaliyetlerinin tespit edilmesini temin etmek hususunda bir garanti olarak düşünülebilir

ACFE'nin 2018 yılında yürüttüğü çalışmada hilelerin engellenmesinde iç kontrol mekanizmasının konumu hususunda mühim bilgilere ulaşılmıştır. Çalışmaya konu edilen hile olaylarındaki mağdur şirketlere bazı sorular yöneltilmiştir. İşletmelerin verdiği cevaplar değerlendirmeye değer neticeler sergilemektedir (ACFE, 2018).

**Tablo 14.Hilelere yol açan iç kontrol güçsüzlükleri nelerdir?**

| İç Kontrol Zayıflığı | |
|---|---|
| İç Kontrol Eksikliği | 30% |
| Mevcut Kontrollerin Geçersiz Kılınması | 19% |
| Yönetimin Gözetim Eksikliği | 18% |
| Kararlı Olmayan Üst Yönetim | 10% |
| Gözetimde Yetkin Personel Eksikliği | 8% |
| Diğer | 8% |
| Bağımsız Kontrol ve Denetim Eksikliği | 4% |
| Çalışan Hile Eğitimi Eksikliği | 2% |
| Raporlama Mekanizması Eksikliği | 1% |

Tablo 14.'te mağdur şirketlere hilelere yol açan iç kontrol güçsüzlükleriyle alakalı soru sorulmuştur. Cevap verenlerin yüzde 30'una göre hilelerin gerçekleşmesinde en önemli iç kontrol güçsüzlüğü iç kontrol noksanlıkları olmuştur. Bu cevabı yüzde 19 ile var olan denetimlerin geçersiz olması izlenmektedir. Buna göre, mağdur şirketlerin neredeyse yarısı karşı karşıya kaldıkları hilelerin sebebi olarak, iç kontrol mekanizmasıyla alakalı eksiklikleri görmektedir.

ACFE (2018)'nin yürüttüğü çalışmada, saptanmış birtakım hile karşıtı denetimlerin hilenin sürdürülme süresini ne kadar azalttığı da değerlendirilmiştir. Buna göre hilenin belirlenme vaktini,

- Firmada yaratılan davranış kuralları yüzde 58 seviyesinde,
- Ani kontroller yüzde 50 seviyesinde,

- Firmada iç kontrol birimi kurulması yüzde 50 seviyesinde,
- Hile riski incelemesi yüzde 50 seviyesinde,
- Firma kapsamında idarecilere hile eğitimleri verilmesi yüzde 48 seviyesinde azaltmaktadır.

ACFE tarafından saptanmış hile karşıtı denetimlerinden biri olan ihbarcıların mükafatlandırılması ise, hilenin belirlenme zamanını yüzde 33 seviyesinde azalttığı belirtilmiştir. Bu bilgi, hileye yapısal bir problem şeklinde yaklaşmanın, hilenin belirlenme vaktini azaltmada ihbarcılıktan daha etkili bir metot olduğunu belirtmektedir.

Hilenin sürme zamanındaki yükselişin, hilenin şirkette meydana getireceği maddi zararı yükselttiği bilinmektedir. Bu sebeple, iç kontrollerin hileyi geç olmadan belirleme niteliği aracılığıyla, şirketlerdeki maddi zararların düşürülebileceği ifade edilebilir.

ACFE (2018)'nin gerçekleştirdiği araştırmada aynı zamanda, saptanmış hile karşıtı denetimlerin mevcudiyeti ile şirkette ortaya çıkacak hilelerin yol açacağı maddi zarar arasındaki ilişkide mühim neticeler sunmuştur. Buna göre hilenin yol açacağı maddi zararı,

- İşletmede yaratılan davranış ilkeleri yüzde 56 seviyesinde,
- Ani kontroller yüzde 51 seviyesinde,
- Firmada iç kontrol birimi oluşturulması yüzde 46 seviyesinde,
- Hile riski değerlendirmesi yüzde 38 seviyesinde,
- Firma kapsamında idarecilere hile eğitimleri verilmesi yüzde 35 seviyesinde azaltmaktadır.

ACFE'nin saptadığı hile karşıtı denetimlerden biri olan ihbarcıların mükafatlandırılmasının ise hilenin şirkette yol açtığı maddi zararı sadece yüzde 12 seviyesinde azalttığı belirtilmiştir (ACFE, 2018).

## 4.2. Hile ve Manipülasyonların Tespitinde Kullanılan Yöntemler

Mali tablolarda hile ve manipülasyonlar bugün çok mümkün hallerdir. Fakat bu durumun pek çok yöntemle üstesinden gelinebilir. Hile tespitinde kullanılan yöntemlerden bazıları aşağıda açıklanmıştır.

### 4.2.1. Benford Yasası

Farklı tür veriler ile meydana getirilen kümelerin içlerindeki sayısal yinelemelerin elverişli seviyesinin belirlenmesi için kullanılır. Böyle ortaya çıkarılan kümelerde tutarsız olan veriler ayrıştırılabilmektedir (Terzi, 2012, s.54).

Hesap makinelerinin keşfedilmediği zamanlarda logaritma tablolarından büyük sayıların çarpma ve bölme işlemlerini gerçekleştirmek amacıyla yararlanılıyordu. Logaritma tablolarının kullanımında çarpma veya bölme işlemi yapılacak sayıların logaritmalarına bakılıyordu. Ardından çarpma işlemi yapılacaksa logaritma birbiriyle toplanmakta, bölme yapılacaksa birbirlerinden çıkartılmaktaydı. Sonrasında ulaşılan neticenin algoritması alınarak neticeye varılıyordu. Logaritma tablolarının temelinde yer alan mantık şöyleydi: İlk sayfalarda ufak ilk rakamlı sayılar sonraki sayfalarda ilk rakamı artması olarak sürerdi. Buradan anlaşılacağı gibi logaritma tabloları alışılagelmiş kitaplar değillerdi ve bu yüzden ilk sayfaları okunup ardından bırakılmış olmalarından bahsedilemezdi (Demir, 2014).

1881 senesinde Amerikalı matematikçi ve astronom Simon Newcomb American Journal of Mathematics'de bir makale yazarak, dikkatini çokça çeken bir hususu coşkuyla anlatmıştır. Bu makalede logaritma kitaplarına ilişkin gerçekleştirdiği izlenimlerde kitapların ilk sayfalarının sonrakilere kıyasla daha çok eskidiğinden söz etmektedir. Bu durumdan logaritma kitaplarını kullanan araştırmacıların ilk sayfalara değerlerinden daha çok baktıkları izlenimini çıkarmıştır. Burada şu belirtilmektedir; bilim insanları ilk basamağı 1 ile başlayan rakamların olduğu sayfalardan ilk basamağı

9 ile başlayan rakamlara doğru düzenli bir şekilde devam eden logaritma kitaplarında, ilk basamağı 1 ile başlayan rakamlara çokça bakıldığını ve 9 ile başlayan rakamlara ilerlendikçe bakılma frekansının düştüğünü anlamıştır. Newcomb, bu incelemelerine dayanarak, aşağıda yer alan olasılık formülünü meydana getirebilmiştir (Türkyener, 2007, s.111-112):

"Olasılık=log10 (1+1/d), d=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9"

İlerleyen senelerde ehemmiyeti fark edilecek olan bu makalenin o zamanlarda çok üzerinde durulmamıştır. Esasında o zamanlarda bu saptama anlamlı bir yerde kullanılamadığından göz ardı edilmiş fakat uzun zaman sonrasında Frank Benford, aynı kuralı yeniden belirlemiştir. İlerleyen zamanlarda Mark Nigrini bu kuralın hilelerin belirlemesi için kullanılabileceği hipotezini iddia etmiştir. Burada Mark Nigrini bu metot kullanıldığında gerçekleştirilecek kontrollerin daha basit ve çabuk olabileceğini belirterek şu anda Benford Kanunu olarak adlandırılan matematik yasasının anlamlı bir biçimde kullanılabilmesine yol açmıştır. Burada kalmayarak Nigrini tekrar kendi keşfettiği dijital bir çözümleme yöntemi ile veri kümelerinde elverişli olmayan rakamları daha basit bir şekilde ayırt etmeye çalışmaktadır. Bütün bu çözümlemelerin altında yatan esas ise kişilerin gelişi güzel davranmayacaklarıdır. Diğer bir deyişle her insan hileli bir faaliyette bulunacağı zaman senelerdir oluşman motivasyonları ile isteksiz yinelemelerde bulunabilmektedirler (Erdoğan, 2001).

### 4.2.2. Analitik Yöntemler

Bu metotlar esasında kıyaslamalı analiz yöntemleridir de denilebilir.

Metotların esası birbiri ile bağlantı içerisindeki bilgilerin çeşitli bazı metotlarla kıyaslanması ve elde edilecek neticelerden uygun olmayan çeşitliliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir (Çatıkkaş, 2011, s.32).

Analitik değerlendirme metodu esas olarak 3 evreden meydana gelmektedir. İlk evre, beklentinin yaratılması veya veri fonunun oluşturulması şeklinde isimlendirilebilir. Bu evrede kontrolör firmanın eski dönemlerdeki mali bilgilerini,

çalıştığı iş koluna ilişkin bilgileri ve firmanın tahmini bütçe ve raporlarını birleştirerek hedef tutarı saptarlar. İkinci evre verilerin kıyaslanması şeklinde tanımlanabilir. Bu evrede kontrolör mevcut verileri birleştirerek vardığı tutarlar ile firma tarafından kendisine verilen bilgilerin kıyaslamasını yapar. Verilerin kıyaslandıklarında anlamlı neticeler sağlamak temeline dayanan bu metotta kontrolör eğer önemli farklar meydana geldiğine karar verirse değerlendirme yapılır. Bu durum kontrolörün gereksiz bölümlerinde boşuna vakit harcama ihtimalini minimuma düşürmektedir (Bozkurt, 2000, s.3).

Farklılıkların bulunması ayrıntılı değerlendirme nedeni olmakla beraber hileye başvurulduğu fikrine sahip olmak için yeterli olmamaktadır. Farklar kayıt yanlışlıkları, hesap hataları gibi sebeplerden doğma olasılığı da dikkate alınmalıdır. Fakat kontrolör benzer faaliyetlerin genellikle yinelendiğini fark etmesi veya faaliyetler in farkında olarak gerçekleştiğine inanması firmanın güvenilirliğini şüpheye düşürecektir. Kıyaslamalar ve gerekli olması durumunda gerçekleştirilen değerlendirmelerin neticelenmesinin ardından temin edilen verilerin anlamlı hale getirilmesi ve kararın alınacağı noktaya diğer bir deyişle üçüncü evreye geçilir. Bu evrede gerçekleştirilecek değerlendirmeyle artık kontrolör raporunu düzenlemek için elde ettiği kanıtların aldığı kararı desteklemek adına yeterli bulunduğuna ikna olmalıdır. Raporlama evresinde çoğunlukla büyük farklılıkların ne olduğu, bunların sebepleri, kontrolörün bu aşamada aldığı kararı hangi kanıtlara dayanarak verdiği ve bu karara ilişkin bilgiler yer almaktadır (Ökten ve Ökten, 2010: 92-93).

### 4.2.3. Yeniden Hesaplama

Yeniden hesaplama metodu esasen matematiksel bir sağlama yöntemidir. Firmada alakalı departman veya kişilerce muhasebeleştirilmiş hesaplamayı temel alan verilerin, kontrolörce yeniden hesaplanarak işlemlerin doğrulunun onaylanması temeline dayanır

Esasında ücret bordroları, kur farkları, yıpranma payları, karşılıklar, tekrar ölçme işlemleri bu yolla denetlenebilecek işlemlerdir. Ayrıca bu işlemlerin hepsinin tek bir

belge ile denetlenmesinin yapılamaması hile ve yolsuzluklar için elverişli bir temel yaratmaktadır.

Bu nedenle tekrar hesaplama metoduna başvuran kontrolörler yanlışları veya hile ve yolsuzlukları belirledikleri tutarlar ile firma kayıtları arasında fark bulunup bulunmadığını kıyaslayarak belirleyebilmektedirler (Biçer ve Aydın, 2015).

### 4.2.4. Yapay Sinir Ağı

Yapay sinir ağı düzeninin genel işleme ilkesini daha kolay kavrayabilmek için çağımız teknolojisindeki yapay zekâ şeklinde isimlendirdiğimiz sistemlerle benzer bir çalışma ilkesi bulunduğunu ifade edebiliriz.

Yapay sinir ağlarında prosesin nasıl işlediği şöyle açıklanabilmektedir. Sistemin günümüzde bilinen yapay zekâ yapılarına benzerliği de burada daha iyi ifade edilmektedir. Öncelikli olarak verilerin eğitimi ön koşul konumundadır ve bunu yapmak adına de bazı programlar vardır. Yapay sinir ağı veriler arasındaki ilişkileri sorgulamasını gerçekleştirerek aralarında sebep-sonuç ilişkisi meydana getirir, verileri işler ve analizler yapmaktadır. Ardından sisteme karşılaştırması arzu edilen verilerin girişi gerçekleştirir. Sistem veriler dahilinde kıyaslama yaptıktan sonra neticeleri göstermektedir

Yapay sinir ağları durağan ve tek düze çalışan yapılar olmamaktadır. Tersine sisteme yeni veriler ilave edildikçe yeni bilgiler sağlamaya devam etmektedir. Sisteme tanımlı verilerin işlevsel bağıntılarını kapsama ve açıklama kabiliyetine sahip sistemlerdir (Erdoğan, 2006: 181).

### 4.2.5. Veri Madenciliği

Veri madenciliği hususunda pek çok açıklama olmasına karşın küresel bazda bir fikir birliği henüz yoktur. Fakat şu şekilde anlatılabilmektedir; veri yığınlarından uygun

ve bağıntılı olanlarının programlar aracılığı ile meydana getirilmesidir. Bu açıklamadan yola çıkarak veri madenciliğinin istatistik disiplininden ve makine öğrenmesinden çıktılar aldığından bahsetmek olasıdır (Terzi, 2012).

Veri madenciliğinin esasını ise verilerin toplanması ve muhafaza edilmesi meydana getirmektedir. Çağımızda verilerin edimi ve saklanabilmesi daha kolay hale gelmiş öte yandan bu durum veri yığılmalarını da birlikte getirmiştir. Bu bağlamda veri doğru metotlarla analiz edildiğinde hata payı sıfıra yakın seviyede neticeler meydana getirirken çok ciddi zaman kazanarak aktarılmaktadır. Çok farklı disiplinlerde kullanımı gerçekleştirilebilen veri madenciliği metodu şirket içinde de farklı birimlerde kullanımı gerçekleşmektedir. Kontrolü çok yüksek bir orana eriştirilmesi, hata payının çok az olması ve zamandan sağladığı tasarruf eliyle veri madenciliği hile ve hataların saptanmasında seçilmektedir. Hile denetiminde ve hile tespitinde de veri madenciliği uygulamaları başarı sağlamaktadır. Mali tablo risklerinin önlenmesinde önemli işlevi yerine getirmektedir. (Terzi ve Şen, 2015).

### 4.2.6. Caydırıcı İç Kontrol Ağı

Muhasebede hile ve manipülasyonların saptanmasında pek çok metot bulunmakta öte yandan bu durumlar için engelleyici önlemler alınmadığı dahilinde tam olarak çözüm elde edilememektedir. Muhasebe işlemlerinde para ve haksız menfaat sağlama kapasitesinin fazla olması insan unsurunun olduğu her şeyde olduğu üzere ciddi bir denetleme ve iç kontrol ağı oluşturulmasını hatta caydırıcı emsal cezalar verilmesini mecburi hale getirmektedir (Şaban ve Kaya, 2018).

Muhasebede hile ve manipülasyonu en çok özendiren faktörlerin başında, bu faaliyetleri gerçekleştirenlerin yaptıklarının fark edilmeyeceğini düşünmeleri gelmektedir. Spesifik olarak yönetim kademesindekiler kendilerini cezalandıracak bir üst makamın bulunmadığını ileri sürerek oldukça cüretkâr bir biçimde muhasebede hile ve manipülasyon gerçekleştirebilmektedir. Doğal olarak bu konuda cezai yaptırım kadar bu cezai yaptırımın süratli bir biçimde uygulanması yarar vardır. Bu şekilde hile ve manipülasyona başvuran personelde meydana gelebilecek olan çok ciddi neticelere

katlanma düşüncesi çalışanın bu faaliyeti gerçekleştirmesinden önce vazgeçmesini sağlar (Biçer, 2006).

Şirketlerde idarecilerin bilhassa cezai uygulamalar hususunda organizasyonu çok iyi sağlamaları önemlidir. Cezai uygulama hile meydana gelip saptanmasının ardından değil organizasyonun niteliğinin ve uygulanabilirliğinin gerçekçiliği ile hile yapılmadan önce efektif bir biçimde uyarıcı ve caydırıcı olabilmelidir (Dumanoğlu, 2005: 356).

Şirketlerde hileyi engelleyebilmek adına yalnızca cezai yaptırımlar ve organizasyonlar caydırıcı etkileyebilecek öte yandan hilelerin belirlenmesi ve kontrolünde yeterli olmamaktadır. Burada iç kontrolün de efektif bir biçimde kullanılması hilelerin saptanması ve kontrolünde kilit rol oynayabilmektedir. Bu nedenle iç kontrol ağının meydana getirilmesi her şirket için zorunludur. Verimli ve sistematik şekilde dizayn edilmiş olan iç kontrol ağı çalışmaların da ortaya koyduğu üzere hilenin saptanmasında en önemli unsurdur. Oluşturulacak olan iç kontrol ağında ilk üzerinde durulacak etmen hiçbir prosesin baştan sona kadar tek çalışan üzerinden ilerlememesidir. Süreç şu biçimde ilerlemelidir, bir malın alımını bir çalışan yapıyorsa, sevk ve idaresini farklı bir çalışan ve kayıtlara tutulması prosesini de yine farklı bir çalışan izlemelidir (Bozkurt, 2000, s.45).

İç kontrol yapısı meydana getirme ve verimli kullanımında bir başka en önemli iş idaresine düşmektedir. Elbette burada kurumun stratejik birimlerindeki çalışanın iyi niyetli olması ve efektif kullanılabilmesi gerekmektedir. Öte yandan, denetim yapısının kontrolünden sorumlu olan çalışanlar kurulan sistemin uygulamada hangi düzeylerde aksadığını saptayarak uygulamadaki prosesleri devamlı geliştirmeli ve yapıyı güçlendirmektedir. Kontrolden sorumlu olan departmanın bu çalışmalarıyla bir bakıma hileli işlemleri önlemedeki kilit rolü üstlendiği ileri sürmektedir.

### 4.3 Hile ve Manipülasyonların Finansal Tablolar Üzerine Etkileri

Bu bölümde bilhassa bilanço ve gelir tablosundan bahsedilmiş, bunun sebebi ise Türkiye'de üçüncü kişilerin en çok önem verdiği mali tablolar bunlardır.

### 4.3.1. Bilanço Üzerinde Oluşturabileceği Zararlar

Bilanço en çok kullanılan açıklaması ile şirketlerin hangi kaynaklar aracılığıyla hangi varlıkları edindiğinin spesifik bir tarih itibari ile belirtebilen mali tablolardır şeklinde açıklanabilmektedir. Bu bakımdan bilançolar şirketlerin bir fotoğrafıdır ifadesi kullanılabilmektedir (Bozkurt, 2005). Buradan da görüleceği gibi bilanço iki taraftan meydana gelmektedir ve bilançoda esas olarak bilinmesi gereken kural iki tarafın yani varlıkların ve kaynakların eşit olması önemli olmaktadır.

Bilanço da varlıklar, 1 sene içinde paraya dönüştürülebileceği varsayılan değerleri aktarabilmek adına dönen varlıklar, 1 seneden uzun sürede paraya dönüştürülebilecek değerleri aktarabilmek adına ise duran varlıklar şeklinde iki kategoride düşünülmektedir. Kaynaklar tarafında ise, bir seneden daha az zamanda geri ödemesinin yapılması gerekli kaynakları belirtebilmek adına Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar, 1 seneden uzun sürede geri ödemesinin yapılması gerekli kaynakları belirtebilmek adına Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar ve şirketin kendisine ait olan kaynaklarını belirtmek adına Öz kaynaklar şeklinde üç farklı grupta incelenmektedir. Burada esas kural kendi içlerinde varlıkların en basit biçimde paraya dönüştürülebilme gücüne göre yukarıdan aşağıya doğru, kaynakların ödeme zamanlarına göre kısa süreli kaynaklardan uzun süreli kaynaklara göre yukarıdan aşağıya biçimde sıralanmaları ve işletmenin kendisine ait olan öz kaynakların kaynaklar grubunun en alt bölümünde bulunabilmesidir.

Bilançoda dengeyi korumak oldukça kritiktir. Toplam varlık ve borç bakiyesi eşit olmak zorundadır, ancak bu mutlaka bilançonun dengeli olduğunu ileri sürmemektedir. İşletmelerin hile ve manipülasyonda ilk olarak bilançoda bozulma gelmektedir. Örneğin, işletme kaynaklarının büyük ölçüde sabit varlıklara devredilmesi, bilançodaki mevcut varlıkların dengesini bozacak ve sonuç olarak bu durum göz ardı edildiğinde ve gerekli müdahaleler yapıldığında ve gerekli işletme sermayesi durumunda net ve brüt işletme sermayesi kesintiye uğrayacaktır. Olumsuz hale gelirse, işletme için geri dönüşü olmayan sonuçlar meydana gelmektedir.

Bilanço alt toplamları bakımından, dengeli bir görünüm ortaya çıkacaktır, öte yandan bilanço bakiyesi, işletme varlıkları arasındaki dengeye uyulmadığı için zarar görebilir. Bilançonun diğer tarafında, kaynaklar grubunun bakiyesi varlıklar grubu

kadar kritik olmaktadır. Yabancı kaynakları kullanmadan kendi kaynaklarını kullanarak finansman sağlamaya çalışmak, kaynakların dengesini bozacak ve borçlanmanın kaldıraç etkisi ortadan kalkacaktır. Yabancı kaynakların kullanımı bunun için bir çözümdür, ancak burada da bir denge göz önünde bulundurulmalıdır. Girişimin yabancı kaynaklarla finanse edilmeye çalışılması, özellikle yabancı kaynakların kısa vadeli kullanımında net işletme sermayesini negatif bir etkisi olacaktır. İşletmeler bu şekilde bir durumla karşı karşıya kaldıklarında, faiz yükünü taşımanın ve borçlarını ödemenin zor olduğu bir durumla karşı karşıya kalabilir. İşletme bakımından özkaynakların asıl tehlikesi, özkaynakların yıllarca sahtekarlık ve manipülasyona bağlı olarak teknik iflas görünümüne sahip olabilmesidir. İşletmede gerçekleştirilecek bağımsız bir denetimde, özkaynak grubunu oluşturan hesapların detaylı olarak incelenmesi, sahte işlemlerin işletme içinde yapılıp yapılmadığı hakkında önemli bilgiler sunmaktadır.

Her hileli veya olmayan işlem, kurumdaki varlık ve kaynak gruplarıyla direkt olarak ilişkilidir. Örneğin, şirketin üst yönetimi, gerekli miktardan daha az fatura veya faturasız işlem yapabilir. Bunun sebebi ise aşırı vergi yükü olabilir. Her şeyden önce stokta ciddi problemler yaşanacaktır. Bununla birlikte, hileli işlemleri kapsamlı bir şekilde yapan şirketler, stok girişlerini bu duruma uygun hale getirmek için ön ödemeli mal alımlarını veya düşük faturalı alımları gerçekleştirebilirler. Bu işlemler neticesinde işletme ya vergi ödemekten kaçınacak ya da ödemesi gereken verginin küçük bir kısmını ödemesi gerçekleşecektir.

Birkaç sene dahilinde şirket üst yönetimin istenen neticeleri edinmiş olacaktır. Bununla birlikte, giderlerin kontrolü takip eden yıllarda bir dereceye kadar kontrol altında tutulduğundan, kontrol edilemeyen sabit giderler işletmenin finansal tablolarındaki dengeyi bozacak ve sürekli zarar veren bir şirket algısı yaratacaktır. Bu durumda, şirketin tedarikçilerin, yatırımcıların ve borç verenlerin gözünde sorunlu bir şirket olduğu algısı, tüm güvenilirliğini yitirme durumunda kalacaktır (Küçük, 2008).

Uygulamada, bilançonun imhasındaki en yaygın sahtekarlık ve manipülasyonlar, uzun vadeli hesaplardaki kısa vadeli borçları göstermek ve varlık kalemindeki tutarları mümkün olan seviyeye ulaştırmaktır. İşletmelerdeki bilanço manipülasyonları arasında en çok rastlanan yöntemlerden biri, kâr dağıtımının hedeflenmediği durumlarda, kâr transfer metodu şeklinde bilinen grup şirketleri dahilinde kar transferidir. Karların

doğrudan transfer edilmesi mümkün olmadığından, mülkün veya şirketin taşınmaz mallarının akran fiyatlarının üstünde tutulması yöntemi, kar transferini sağlamak adına kullanışlı hale gelebilmektedir.

Şirket bilançosundaki en yaygın manipülasyon işlemlerinden biri, amortismanı yüksek veya düşük olarak göstererek karlılığı istenen seviyeye çıkarmaktır. Bu kapsamlı araştırmalar dışında tespit edilmesi güçtür. Başvuru sırasında bulunmayan taşınmazların amortismana tabi tutulması, mevcut taşınmaz mallar için gereken tutardan daha fazla amortisman tahsis edilerek harcamaların yükseltilmesi ve amortismanların rezerve edilmemesi için karın arttırılması gibi harcamaların artırıldığı görülmektedir.

Şüpheli alacak kalemlerinin de manipüle edilmesi olasıdır. Spesifik olarak, karlılığı dengelemek için kullanılabilecek şüpheli alacak kaleminden düşük göstererek karlılığı dengelemek için kullanılabilir. Yüksek karşılık giderleri göstererek karı düşürmek çok riskli bir manipülasyon metodu olabilmektedir, çünkü belgelerle tutarsızlık yaratacaktır ve hazine kaybına karşı bir tutum oluşturacaktır.

### 4.3.2. Gelir Tablosu Üzerinde Oluşturabileceği Zararlar

Gelir tablosu; şirket, aynı dönemde gelir ifade eden tüm faaliyetleri, belirli aralıklarla geliri temsil eden tüm faaliyetlerden çıkararak, tüm taraflara net veya zararını gösteren tüm taraflara gösteren bir tablo şeklinde açıklanabilmektedir (Altuğ, 2006: 65).Gelir tablosu manipüle edilmedikçe, işletme maliyetlerinde yanlış yönetilen işletme dönemi boyunca, işletmenin kâr / zarar durumunu gerçekçi bir şekilde gösterebilecek, döviz kazancının / zararının üzerindeki etkisi; işletmenin karı ve diğer gelirlerin toplam gelire oranıdır.

Gelir tablosundaki bilgiler spesifik şirketin iç gruplarını, şirketin hissedarlarını ve üst düzey yöneticilerini ve daha sonra şirket dışı grupların alıcılarını ve satıcılarını, hükümeti ve yatırımcıları alakadar etmektedir. Bu manada, gelir tablosundaki dolandırıcılık ve manipülasyonlar hem karar desteği,hem yatırım hem de sonuçların

finansal yönleri açısından büyük kayıplara neden olabilir. Bu nedenle, gelir tablosunda her zaman aşağıdaki kurallar uygulanmalıdır.

- Yapılmış satışların, karların ya da kazançların asıl tutarlarının değerinden çok veya az gösterilmesi ya da henüz olamayan satışların, karların ve gelirlerin sanki yapılmış gibi gösterilmesi hile ve manipülasyon şeklinde açıklanmaktadır, bunun sebebi ise benzer durumlardan uzak durulmasıdır.

- Yıpranma payları ayrı tutulurken her varlık kalemi adına saptanan yıpranma süreleri göz önünde bulundurulmalıdır.

- Olağandışı karlar ve zararlar meydana geldiğinde bu işlemler dönemsellik prensibi gereği alakalı dönemde tahakkuk ettirilmeli ve olağan faaliyet karları ya da zararlarıyla mukayese edilmemeli ve olağandışı kar/zarar olarak farklı bir bölümde aktarılmalıdır.

- Maliyetlerin ilk olarak doğru tahakkuk ettirilmesi sonucunda da ilgili gider gruplarına gerektiği biçiminde dağıtılması gerekmektedir. Bu noktada yine göz önünde bulundurulması gerekli önemli bir yer de tek bir grubu ilgilendirenlerin doğrudan, birden çok gruba bağlı ise kullanım ve zaman unsurunun dikkate alınarak tahakkuk ve dağıtım faaliyetlerinin buna uygun şekilde gerçekleşmesidir.

- Karşılıklar tahsis edilirken hile ve manipülasyona neden olacak biçiminde karı istenilen biçimde ayarlamak veya dönem karını gelecek dönemlere transfer etmek benzeri faaliyetlerden uzak durulmalıdır.

- Satışlar ve gelirler analiz edilirken bu satışların ve gelirlerin temin edilmesi için katlanılan maliyet ve giderlerle beraber değerlendirilmelidir.

- Kambiyo kar ve zararlarının saptanmasında merkez bankasının yayınladığı ilgili kurlardan yararlanılmalıdır. Burada kar ya da zararı manipüle etmek adına keyfi kur kullanımı gerçekleştirmek veya değerleme yapılması gereken faaliyetleri dikkate almamak kesinlikle kaçınılması gerekli işlemler olmaktadır.

Gelir tablosunun düzenlenmesi dahilinde en çok karışıklık meydana getiren bir diğer neden de harcama ile masraf, maliyet ile gider kavramlarının birbiri ile aynı olarak

adlandırılmasıdır. Bu konseptler her ne kadar iç içe gibi algılansa da özetle açıklandıklarında farkları görülmektedir. Harcama; bir varlık edinmek, meydana gelebilecek bir zararın önüne geçmek veya bir hizmet belirlemek hedefi ile gerçekleştirilen ödemeler ve borçlanmalardır (Erdoğan, 1999: 37). Masraf; bir şirketin faaliyet konusuna katılan veya katılmayan tükettiği mal ve hizmetlerin parasal karşılığı olmaktadır (Durmuş ve Arat, 1994: 76). Açıklamalardan net bir şekilde anlaşılabileceği üzere harcama ve masraf arasındaki en mühim ayrım şirketin faaliyet hedeflerine hizmet edip etmemesidir denilebilir. Gider; şirketin kazanç sağlamak için hedefiyle faaliyetlerini sürdürebilmek adına yaptığı, kullanılmış ya da tüketilmiş masraflardır. Maliyet; şirketin bir hedefe erişmek adına katlandığı bir değer yaratan ve parasal olarak belirtilen fedakarlıklardır (Altuğ, 1999, s.15). Maliyet ve gider arasında bulunan ayrım ise maliyetin neticesinde şirkete uzun vadeli değer yaratması, giderin ise kullanılıp tüketilen mal ve hizmetleri belirtmesidir şeklinde ifade edilmektedir. Gelir tablosu bu biçimde hile ve manipülasyonlardan uzak durularak meydana getirildiğinde ilgili taraflara şirketin geçmişi ve geleceği ile alakalı şekilde firma bakımından kritik bilgiler sağlayacaktır.

# SONUÇ

Aile şirketleri birden çok aile üyesinin aynı şirkette çalıştığı ve şirketin pay ortaklığında aile üyelerinin ağırlığının olduğu, ikinci ya da üçüncü kuşaklara devredilmiş şirketler olarak ifade edilmektedir.

Aile şirketleri, ailenin geçimini temin etmek ya da mirasın yayılmasının önüne geçmek hedefiyle kurulan, aile bireylerinden kişi/kişiler tarafından idare edilen, kararların alımında büyük ölçekte aile bireylerinin etkin olduğu ve aileden en az iki neslin kurumda çalıştığı işletmelerdir. Bir diğer açıklamaya göre aile şirketleri payların veya oy çokluğunun firmanın kurucusuna ya da satın alan kişiye ya da bir aileye ait olduğu, aile bireyi olan en az bir kişinin üst düzey idare kadrosunda ya da yönetim kurulunda bulunduğu şirketlerdir

Mali tablolardaki dolandırıcılık ve manipülasyonlar hem karar desteği hem yatırım hem de sonuçların finansal yönleri açısından büyük kayıplara neden olabilir. Bilançoda dengeyi korumak oldukça kritiktir. Toplam varlık ve borç bakiyesi eşit olmak zorundadır, ancak bu mutlaka bilançonun dengeli olduğunu ileri sürmemektedir. İşletmelerin hile ve manipülasyonda ilk olarak bilançoda bozulma gelmektedir.

Hilenin engellenmesi bugünün çalışma hayatında mühim tartışma konusu şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Hile faaliyetleri nedeniyle azalan ürün standartları ve işletmelerin karşılaştığı zararlar, hile tehlikesiyle savaşmak ve hileyi engellemek adına birtakım önlemlerin alınmasını mecburi tutmaktadır. Bu bakımdan işletmelerin yerine getirmesi gereken, çalışmalarında hile riski yönetimi tutumunu özümsemektir. Firmanın ölçeği iç kontrol niteliği ne denli sağlam olsa da dürüst olmayan kişilerin her yerde bulunabileceği bir esastır ve bu sebeple hile riski her zaman vardır (Fishman, 2001). Fakat, hile riski yönetimi, hile riskinin elverişli oranlara düşürülmesini temin etmektedir.

Aile şirketlerinde hile riski yönetiminde esas tutum, hilenin meydana gelme ihtimalini ve meydana geldiği durumda yol açacağı etkileri minimuma düşürecek tedbirleri tatbik etmektir. Zira aile şirketlerinde risk yönetiminde ana amaç, negatifliklerin meydana gelmesini engellemek ve negatiflikler meydana geldiğinde düzenli ve programlı tedbirleri tatbik etmektir. Aile şirketlerinde risk yönetimi, meydana gelme vakti ve formu belirsiz risklerin olumsuz sonuçlarını minimuma düşürmek ve bu riskler kapsamındaki imkanları etkili bir biçimde kullanabilmek için kaynakların en verimli biçimde planlanmasını, idare edilmesini ve denetimini kapsayan çalışmalar şeklinde açıklanmaktadır.

İç kontrol; bir firmanın veya örgütün politika ve planlarının arzulanan neticelere erişilmesi, bu doğrultuda yararlanılacak kaynakların örgütsel gayelere uyumlu olması, firma veya örgütün israf, hile ve suistimalden muhafaza olması, güvenilir verilerin toplanması, korunması ve yorumlanması amacıyla kurulan organizasyon, politika ve işlemler bütünüdür. Aile şirketlerinde etkili bir iç kontrol mekanizmasının bir yararı da, hile faaliyetinde bulunanların tespit edilme ihtimalini yükseltmesidir. Aile şirketlerinde verimli ve etkili bir iç kontrol mekanizmasının mevcudiyetinde hile yapma olanakları düşmekte ve hile faaliyetini saklayabilme ihtimali de azalmaktadır. Bu da, aile şirketlerinde hilenin yapılma süresini düşürmektedir. Yürütülen çalışmalar, aile şirketlerinde hilenin yapılma süresi ve işletmelerde yol açtığı maddi kayıp arasında doğru orantılı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Bütün bunlara ilaveten, aile şirketlerinde iç kontrol mekanizmasının mevcudiyeti hile yapacaklar için önleyici bir unsurdur. Aile şirketlerinde hileye açık alanların sayısındaki azlık, denetlemelerin güçlü olması ve hile faaliyetinin kısa sürede saptanabilmesi bu önleyiciliği destekleyen yapılardır. Zira birçok hile, aile şirketlerinde imkanların doğması ve suçluların ortaya çıkarılacağına inanmaması nedeniyle gerçekleşmektedir.

Hile, aile şirketlerinin imajını riske etmekte ve işletme kaynaklarının zarar görmesine yol açmaktadır. Aile şirketlerinde iç kontrol sistemi, çalışma proseslerinin saydam ve denetleme sistemlerini kapsayacak bir biçimde saptanmasını ve işletmedeki yetki ve yükümlülük bölüşümlerinin düzgün bir biçimde gerçekleştirilmesini temin ederek hile riskini uygun ve onaylanabilir düzeylere çekebilmektedir. Bu nedenle, iç

kontrol sistemi aile şirketlerinde örgütsel idarenin niteliğini temin etmede mühim bir sistem şeklinde bilinmektedir.

Aile şirketlerinde iç kontrol; bir firmanın veya örgütün politika ve planlarının arzulanan neticelere erişilmesi, bu doğrultuda yararlanılacak kaynakların örgütsel gayelere uyumlu olması, firma veya örgütün israf, hile ve suistimalden muhafaza olması, güvenilir verilerin toplanması, korunması ve yorumlanması amacıyla kurulan organizasyon, politika ve işlemler bütünüdür. İç kontrol sistemi, hile olasılığını yok etmek ve hileyi belirleme noktasında etkileyici ve baskıcı bir savunma mekanizması şeklinde değerlendirilebilir.

Öte yandan, hile ile alakalı yürütülen çalışmalarda, aile şirketlerinde zayıf iç kontrol niteliğinin hileyi çoğaltıcı bir tesirinin bulunduğundan söz edilmektedir. Bilgi teknolojilerindeki ilerleme, şirket çalışan sayılarındaki yükseliş ve şirketlerin çalışma proseslerinin gittikçe kompleks hale gelmesi, hile riskinin günden güne önemli bir problem durumuna gelmesine yol açmaktadır. Bu bakımdan, aile şirketlerinde iç kontrolün etkin olmaması ileride daha çok hilenin meydana gelmesine yol açması öngörülmektedir.

Bu araştırma doğrultusunda aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Aile şirketlerinde risklerin önlenmesi için etkin bir iç kontrol sistemi kurulmalıdır.
- Aile şirketlerinin kurumsallaşması iç kontrolün etkinliğini artırarak ve riskleri azaltabilir
- Mali tabloların hesap verebilirlik ilkesine uygun olarak hazırlanması işletmenin üçüncü kişileri doğru şekilde aydınlatmasını sağlayarak zararları önleyebilir.
- Mali tablo risklerinin tespiti işletmelerde risklerle ilgili önlemlerin alınmasını sağlayabilir.
- Aile şirketlerinin etkin ve verimli iç kontrol sistemine sahip olması aile şirketlerinin geleceğe daha güvenli bakmasını sağlayabilir

# KAYNAKÇA


Abiola, I., & Oyewole, A. (2013). Internal Control System on Fraud Detection: Nigeria Experience. *Journal of Accounting and Finance*, 13(5), 141-152

ACFE, . (2018). Mart 20, 2019 tarihinde ACFE: https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2018/

Akbaş, G. (2011). Sayıştay Denetimine Tabi Kurumların Ürettikleri Mali Tablolar ve Muhasebe Denetimi, *Dış Denetim*, Ocak-Şubat-Mart, s. 133.

Akbulut E.(2010).Trakya Bölgesinde Ayçiçek Yağı Sektöründe İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Ölçülmesi.Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* Edirne.

Akbulut, E. (2012), İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin İncelenmesi ve Trakya Bölgesindeki Ayçiçek Yağı Sektöründe Bir Araştırma, *Electronic Journal of Vocational Colleges*,

Akdoğan, A. ve Oflazer, S. (2012). *Aile işletmelerinde "kurucu" nun değerlerini belirlemeye yönelik nitel bir araştırma: Kayseri örneği*. 5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı içinde (s. 3-17). İstanbul: Kültür Üniversitesi.

Akgüç, Ö. *Kredi Taleplerinin Değerlendirilmesi*, Ankara, Arayış Yayıncılık.

Akışık, O., (2005), İç kontrol Sistemi ve Bağımsız Denetim İçindeki Yeri, *Muhasebe ve Denetime Bakış*, S.14, (89 – 102).

Aksoy, M. (2008). *Kamuda İç Kontrol & İç Denetim*. Dernek Yayını (26), 17. Ankara: Muhasebat Kontörlüleri Derneği.

Aksoy, T. (2005), Finansal Muhasebe ve Raporlama Standartlarında Uyumlaştırma ve UMS/UFRS Bazında Küresel Muhasebe Standartları Setine Yöneliş Eğilimi, Mali Çözüm Dergisi, 2005(71):182-199

Aksoy, T. (2005), *Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Bağlamında İç Kontrol ve İç Kontrol Gerekliliği: Analitik Bir İnceleme*, İSMMO Yayın Organı

Akyel, R. (2010). Türkiye'de İç Kontrol Kavramı, Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi, *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Cilt.17, Sayı.1, (2010), s.85.

Akyel, R., (2010), Yönetimde İç Kontrol, İç Denetim ve Dış Denetim Fonksiyonlarının Birbirleri İle İlişkileri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmalarının Değerlendirilmesi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.19, S.3, (1 – 22).

Alikadıoğulları, A. (2010), Kamu Mali Yönetiminde Yönetim Kalitesinin Arttırılması İç Kontrol Uygulamaları, *Yayınlanmış Mesleki Yeterlilik Tezi*, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara

Alikadıoğulları, A. (2011). Türkiye'de Mali Reform Kapsamında İç Kontrol Sistemi Uygulaması Maliye Bakanlığı Örneği. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Altınkaynak, S. K. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*,İstanbul.

Altuğ, O. (1999). *Maliyet Muhasebesi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Anıl, F. (16 Nisan 2015). *Sürdürülebilir Büyüme*. 9.Kobiler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul: İKU Yayınları. 78-79.

Arbak, T. H. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir.

Arıca, M. S. (2007). Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinin Sağlanmasında Aile ve İşletmenin Rolü, Hatay'da Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Astrachan, J. H., S. B. Klein ve K. X. Smyrnios. (2002). The F-PEC Scale of Family İnfluence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Revie*w. 15(1), 45-58.

Aşan, C. (2010). Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi. Yayınlanmamış *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*,. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ateş, Ö. (2003), Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ateş, Ö. (2003). Aile İşletmelerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı. *Yayınlanmış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.

Ateş, Ö. (2005). Aile şirketleri: Değişim ve süreklilik. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayınları

Bakkal, H., Tunç, İ., & Kasımoğlu , A. (2016). İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi. İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık

Balyemez, S, A., (2016). Türkiye'de Özel Sektör ve Kamu İdareleri İç Kontrol Sistemlerinin Mevzuat Yükümlülükleri Açısından Karşılaştırılması, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* Özel Sayı Aralık, ss. 1-70.

Baykal, B. (1972). Değişen Koşullar Karşısında Yöneticilik, *Sevk ve İdare Dergisi*, Sayı: 45, s. 35-38, İstanbul.

Biçer A.A .(2006). İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Biçer, A. A., & Aydın, O. (2015). *Denetimde bilgisayar destekli denetim tekniklerinin (BDDT) kullanımı ve bu yöntem ile bir suistimal vakasının tespiti*.

Bower, J. B. ve Schlosser R. E., (1965), *Internal Control – Its True*, American Accounting Assocition, Vol.40, Issue.2, (338 – 344).

Bozkurt, N. (2000). Muhasebe ve Denetim Mesleğinde Yeni Bir Alan: Adli Muhasebecilik, *Yaklaşım Der*gisi, 94, 56-61.

Bozkurt, R. (2005). *Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması. Anahtar,* Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı. 2, 14-15.

Bulut, E., (2015), "COSO 2013, 'Bataklığı Kurutmak Mı? Sinekleri Öldürmek Mi?'" http://www.tide.org.tr/uploads/TI%CC%87DECOSO% 20Sunumu%202013%20son.pdf, (23.07.2017).

Büte, M. (2010). "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar", Akademik Bakış Dergisi, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı: 22, s. 1-24, Kırgızistan.

Büyükçoban, A. (2015), Kobilerde İç Kontrol Sisteminin Hileyi Önlemedeki Rolü, *Yayınlanmış Doktora Tezi*, Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler, İstanbul

Can, E. Nesrin., Çetin, Cem (2016), Devlet Üniversitelerinde İç Kontrol Sisteminin İşleyişine Yönelik Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi İç Denetim Birimi, JED/GK*D, Cilt XI, Sayı 2, 2016

Canbay, F. Ç. (2018). İç Kontrol Sisteminin Yönetim Üzerindeki Etkileri: Bıst Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Şirketlerde Uygulama, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İnönü Üniversitesi SBE.

Cengiz S.(2010). İhracatçı Firmaların Muhasebe ve İç Kontrol Sistemlerinin İncelenmesi ve Kontrol Riskinin Analizi, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Çorum.

Chalmers, K., Hay, D., & Khlif, H. (2018). Internal Control in Accounting Research: A Review. *Journal of Accounting Literature*, 42, 80-103.

Chan, A., & Owusu, E. (2017). Corruption Forms in the Construction Industry: Literature Review. *Journal of Construction Engineering and Management*, 143(8), 04017057

Chua, J. H., J. J. Chrisman, F. Kellermanns, ve Z. Wu, (2011). Family Involvement and New Venture Debt Financing. *Journal of Business Venturing*. 26. 4, 472–488.

COSO. (2011). Internal Control Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations Treadway Commission.

Çabuk A. ve Lazol, İ. (2005). Mali Tablolar Analizi, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2005, s.8.

Çakıcı, A. ve Özer, B. Ş. (2008). Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*,15(1), 40-54.

Çatıkkaş, Ö.(2011), İşletmelerde Mali Tablo Hileleri, Denetişim Dergisi, *Kamu İç Denetçileri Derneğ*i, Sayı:8, s.18-30.

Çatıkkaş, Ö., & Çalış, E. (2010). Hile denetiminde proaktif yaklaşımlar. *Muhasebe ve Finansman Dergis*i, (45), 146-156.

Çelik M. ve Turunç Ö. (2008). Aile-İş Çatışması, İş Stresi Ve Örgütsel Sadakatin İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Ampirik Bir Çalışma, *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi,* Sayı: 8, s. 217-245.

Çiğdem, F. Canbay (2018), İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetim Üzerindeki Etkileri: BIST Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Şirketlerde Uygulama, *Yayınlanmış Doktora Tezi,* İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya

Daft, R. L. (2003). *Management* (6 b.). U.S.A: South-Western

de Vries, M. F. K. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational dynamics*, 21(3), 59-71.

Dekker, Peter Den and Cargou, C. (2010). Monitoring The Effectiveness Of Internal Control, Internal Audit And Risk Management Systems, Guidance on the 8th EU Company Law Directive, *Ferma ve ECIIA*s.15.

Deloitte & Touche. (2003, Mayıs/Haziran). Nedir Bu COSO? İç Denetim Bülteni(3), 4.

Demir, M. (2014). Benford yasası ve hile denetiminde kullanılması, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi)

Demirbaş, M. (2005). İç kontrol ve iç denetim faaliyetlerinin kapsamında meydana gelen değişimler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2005/1 s.167-188

Demirdağ, L, Ataç, M. ve Özcan, E. Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği' Ne Göre Kar Dağıtım Tablosu, (Çevrimiçi) http://archive.ismmmo.org.tr/docs/.../06-LEVENTDEMIRDAG 30.doc

Derici, O. (2015). *İç Kontrol ve Risk Yönetimi*. Antalya: Bekad Yayınları.

Doğan, B. (2012), Örgüt Kültürü, 2. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul

Doğan, R. (2014). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sorunları ve Bir Model Önerisi: Adıyaman İlinde Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Doğan, Z., & Nazlı, E. (2015). Muhasebede Hata Ve Hilelerin Önlenmesinde İşletme Yöneticilerinin Sorumluluğunun Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *8*(4), 195-212.

Donelson, D., Ege, M., & Mclnnis, J. M. (2017). Internal Control Weaknesses and Financial Reporting Fraud. Auditing: *A Journal of Practice & Theory*, 6(3), 45-69.

Drake, P. D. ve Nigrini, M.J., (2000). Computer Assisted Analytical Procedures Using Benford's Law. Journal of Accounting Education. 18:127-46

Dumanoğlu, S.(2005), Hata ve Hile Ayrımı: Hile Denetimi, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:20, Sayı:1, İstanbul.

Durmuş A.H. ve Arat, M.t E. (2000). *İşletmelerde Mali Tablolar Tahlili: İlkeler ve Uygulamalar,* 5.bs., İstanbul, Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.

Dyer, W. G. (2006). Examining the "family effect" on firm performance. *Family Business Review*, 19 (4), 253-273.

Dyer, W.G. and Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19 (1), 71-83.

Eddleston, K. A. and Kellermanns, F. W. (2007b). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22, 545-565.

Eisenberg, M. A., (1997), The Board of Directors and Internal Control, *Cardozo L. Rev*., Vol.19:237, (237 – 264).

Elalmış, Ö. S. (2011). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarından Kaynaklanan Yönetim Sorunları Bursa İli Örneği, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*,, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Elden, M., (2004). Modern Yönetim Anlayışı Kapsamında Kurum Kültürünün Yaratıcılığa Etkisi ve İşletmeler Açısından Önemi. *Selçuk İletişim Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, s.5-15.

Emhan, A. (2009). Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *23*(3), 209-220.

Eralp, İ., & Boztaş, B. (2014*). Kamu Yönetiminde İç Kontrol* & *Ön Mali Kontrol*. Antalya: Ekad Yayınları.

Erdamar C. ve Basık, F.O. (2003). *Finansal Muhasebe ve Tekdüzen Muhasebe Sistemi*, İstanbul, Dönence.

Erdoğan, M. (2001). Muhasebe Hilelerinin Ortaya Çıkarılmasında Benford Yasası. *Muhasebe ve Denetime* Bakış, 1(3), 1-8.

Erdoğan, S., (1999), Temel İnsan Sermayesi Modeli: Seçilmiş İllerde Ekonometrik Yaklaşım, *DEÜ İİBF Dergisi*, 14(1),. 75-95

Erdoğan, S., (2009), İç Kontrol Sistemi: Kamu İktisadi Teşebbüsleri İçin İç Kontrol Modeli Önerisi, *DPT- Uzmanlık Tezleri*, Ankara

Erdoğmuş, N. (2007). *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*. 2. Baskı. İstanbul: İGİAD Yayınları.

Ernst & Young. (2018). Mart 22, 2019 tarihinde EY: https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-fids-fraud-survey-2018/$FILE/ey-global-fids-fraud-survey-2018.pdf

Ersin, G. (2014). *Denetim ve Güvence Hizmetleri*, İstanbul: Türkmen Kitapevi.

European Commission (2009). Overview of family business relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies. Final Report of The Expert Group for Promotion of SMEs' Competitiveness Project.

Fındıkçı, I. (2005). *Aile Şirketleri*. 5.Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.

Fındıkçı, İ. (2005). *Aile Şirketleri*. (1.Baskı) İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Fındıkçı, İ. (2005). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Fındıkçı, İ. (2011). *Aile İşletmeleri*. (1. Baskı) İstanbul: Alfa Yayınları.

Fishman, N. (2001). Signs of Fraud: A Case by Case Review. *CPA Journal*, 58-59.

Genç, N. ve F. Karcıoğlu. (17- 18 Nisan 2004). *Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Bir Uygulama*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı. İstanbul Kültür Üniversitesi. 20-32.

http://www.gib.gov.tr/fileadmin/mevzuatek/eski/muhsisteb1ekmuh3.html

Goverment Accounting Office. (1999). *Standards for Internal Control in the Federal Goverment*. 5. Washington DC: GAO.

Gücenme, Ü. (2005). Mali Tablolar Analizi ve Enflasyon Muhasebesi, Ankara, Aktüel Yayınları.

Gümüştekin, E. G. (2005), KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin yönetim ve organizasyon sorunları: Kütahya Seramik Sanayi örneği. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Der*gisi, 6 (1), 71-92.

Günver, B. A. (2002). *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*. İKÜ Yayınevi.

Güredin, E. (2000). Denetim. Kırklareli: Beta Basım A.Ş.

Güredin, E. (2010). *Denetim ve Güvence Hizmetleri*, 13. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Güven, F. M. (2008). İşletmelerde İç Kontrol Yapısının Yeri ve Önemi, Y*ayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi SBE.

Güvenç, Z.(2009), Termal Turizm İşletmelerinde Hata ve Hilelerin Önlenmesinde Belge Sisteminin Önemi ve Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Hacırüstemoğlu, R. (2002). *Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar*. Türkmen Kitabevi.

Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. Family Business Review. 2. 3, 257–276.

Hatunoğlu, Z., Koca, N., & Kıllı, M. (2012). İç Kontrolün Muhasebe Sistemindeki Hata Ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü Üzerine Bir Alan Çalışması/A Survey On The Role Of Internal Control Preventatıon Of Mıstakes And Frauds In Accountıng System. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *9*(20), 169-189.

http://www.intosai.org/issai-executive-summaries/detail/detail/News/intosai- gov-9100-guidelines-for-internal-control-standards-for-the-public- sector.html>

https://www.tide.org.tr/page/26/Ic-Denetimin-Amaçları

https://www2.deloitte.com/ng/en/pages/audit/articles/financial- reporting/coso-control-activities.html>,

İç Kontrol Sisteminin Tarihsel Gelişimi, <www.ickontrol.net/ic-kontrol-sisteminintarihsel-gelisimi-2/>

İşeri, M., ve Çağlar N. (2004). "1998-2002 Döneminde MKB Sektöründeki Aile Şirketlerinde Performans Belirleyicileri", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, s.140-147.

İvgen, H. (2003). *Şirket Değerle*me, İstanbul, Finnet Yayınları.

Kalsın, M. (2014). *Aile Şirketlerinde Yönetim Kurullarının Profesyonelleşmesi: Bir İnceleme* 6. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, s.163-173.

Kamu İç Kontrol Rehberi. (2014, Şubat 7). (13), 1.0. Ankara: Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü

Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu. (2003, 12 10). Resmi Gazete: http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/12/20031224.htm#1

Karabulut, A. T. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 25(2), 643-676.

Karpuzoğlu, E. (17- 18 Nisan 2004). *Aile İşletmelerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı. İstanbul Kültür Üniversitesi, 42- 53

Karpuzoğlu, E. (2002). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Ku*rumsallaşma. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Kaval, H. (2008). *Muhasebe Denetimi* (3 b.). Ankara: Gazi Kitapevi.

Kavut, L. (2000). "Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları ve Türkiye'deki Durumu" *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Aralık 2000/2(4), ss. 9-28.

Kaya, H. P., & Uzay.Ş. (2018). Hileli Finansal Raporlama Ve Bağımsız Denetçinin Sorumluluğu. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 20,* 721-740.

Keskin, D. A. (2010). İşletmelerin Sürekliliğini Sağlamada Kritik Öneme Sahip Risk Yönetimi Ve Risk Odaklı Denetim Yaklaşımı. *Denetişim*, (4), 38-46.

Keskin, İ. (2014). Üretim İşletmelerinde İç Kontrol Sistemi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma: Antakya Örneği, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Mustafa Kemal Üniversitesi SBE.

Kırım, A. (2003), Aile Şirketlerinin Yönetimi, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Kırım, Arman (2003), *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Knight, G. A. (2001). Entrepreneurship and Strategy in the International SME. Journal of International Management. 7. 3, 155-171.

Kobanoğlu, M. S. (2013), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi İle Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Atatürk Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü

Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, 16. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım

Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 15 s.101-122.

Kömeçoğlu, G. (2009). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yönetim Kurullarının Yapısının Rolü. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Köroğlu, K. (2007). Fon Ve Nakit Akım Tablolarının Düzenlenmesinde Yeni Bir Yaklaşım Olarak Zorunlu Modüler Doğru Yapma (Zmdy) Modeli Önerisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.9, S.4, 2007, s. 162

Kroll. (2018). Mart 19, 2019 tarihinde Kroll: https://www.kroll.com/en/insights/publications/global-fraud-and-risk-report-2018 adresinden alındı

Kurt B. (2009). "Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir.

Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 227-242.

Küçük, İ. (2008), Finansal Raporlamada Hile-Manipülasyonlar ve Önlenmesi, *Basılmamış Doktora Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Malay, E. (2012). Gelir Gider Tahakkukları: Dönem Sonu İşlemleri 1, İzmir, İzmir Mali Müşavirler Odası Yayınları, s.3, (Çevrimiçi) www.izsmmmo.com/temp/ggt.pdf,.

Marathamuthu, M., Muthaiyah, S., Raman, M., & Benjamin, S. (2014). Risk Assessment Framework for Improved Internal Control. Vulnerability, Uncertainty, and Risk (s. 2685-2694). Liverpool: ASCE.

Mcshane, L. S. (2007). *Organizational Behaviour* (Essentials). Boston: McGraw-Hill.

Memili, E., Chang, E. P. C., Kellermanns F. W., Welsh, D. H. B. (2015). Role conflicts of family members in family firms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24 (1), 143-151.

Memiş, M., & Tüm , K. (2012). *İç Kontr*ol, Karahan Kitabevi

Mengi, B. T. (2012). Hile Denetiminde Yetkinliklerin Değerlendirilmesi-Hile Karosu. *Mali Cozum Dergisi/Financial Analysis*, (114).

Milli Eğitim Bakanlığı (2011,), *Muhasebe ve Finansman Alanı: Mali Tablolar*, Ankara, MEB Yayınları.

Montemerlo, D. ve J. L. Ward. (2011). *The Family Constitution: Agreements To Secure And Perpetuate Your Family And Your Business*. Macmillan.

Morris, M., Williams, R., Allen, J. A., Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385-401.

Murray, B. (2003). The succession transition process: A longitudinal perspective. *Family Business Re*view, 16 (1), 17-33

Neubauer, F. and Lank, A. G. (1998). The Family Business Its Governance for Sustainability, London: McMillian Press Ltd.

Örten R. ve Karapınar, A. (2003) *Dönem Sonu Muhasebe Uygulamaları,* Ankara, Gazi Üniversitesi I.I.B.F. Yayınları.

Özbilgin, G, İ., (2008), Aracı Kurumlarda İç Kontrol Sistemi Analizi, *Yayımlanmamış doktora tezi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Özcan, Lütfi (2015), *Aile Şirketleri ve Ku*rumsallaşma, 1. Baskı, Ankara Ofset Basım Matbaacılık, Ankara.

Özeren, B. (2000). *İç Denetim, Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları* (1 b.). Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü

Özkul, F. U., & Pektekın, P. (2009). Muhasebe Yolsuzluklarının Tespitinde Adli Muhasebecinin Rolü Ve Veri Madenciliği Tekniklerinin Kullanılması. *World of Accounting Science*, 11(4).

Öztürk T. (2008). Değişen Çağın Aile işletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler, *Çankaya Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi, Journal of Arts and Sciences* Sayı: 10, s.109-116.

Paletta, A., & Alimehmeti, G. (2018). SOX Disclosure and the Effect of Internal Controls on Executive Compensation. Journal of Accounting, *Auditing and Finance*, 33(2), 277-295

Pazarcık O. (2004). *Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi* , 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, s.33-41.

Pehlivanlı, D. (2011). *Hile Denetimi Metodoloji ve Raporlama*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Pricewaterhousecoopers. (2018). Mart 18, 2019 tarihinde PwC: https://www.pwc.com/gx/en/forensics/global-economic-crime-and-fraud-survey-2018.pdf adresinden alındı

PwC, 2016.

Rendon, R. G., & Rendon, J. M. (2015). Auditability in public procurement: An analysis of internal controls and fraud vulnerability. *International Journal of Procurement Management*, 8(6), 710-730.

Saltık, N., (2007), "İç Kontrol Standartları" Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Dairesi, Ankara. <https: //kontrol.bumko.gov.tr/Eklenti/6855, saltik-nihal-ic-kontrol-stanadrtlari-arastirmaaporu.pdf?>

Sawyer, L. B., Mortimer, D. A., & Scheiner, J. H. (2003). *Sawyer's Internal Auditing: The Practice Of Modern Internal Auditing*. Florida: IIA.

Sermaye Piyasası Kurulu. (2003). SPK Web sitesi: http://mevzuat.spk.gov.tr/ adresinden alındı

Sirmon, D. G. and Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4), 339–358.

Sönmez A,, ve Toksoy A. (2011). "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği" *Maliye Finans Yazıları*, Sayı 92, s.51-90.

Şimşek, M. (2002*). Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları*. Alfa Basım Yayım Dağıtım.

T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2018). İç Kontrol Kurumsal Risk Yönetim Rehberi. Alındığı tarih:10.11.2018, adres: https://www.csgb.gov.tr/media/6294/kurumsalriskyonetimrehberi.pdf

Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, Tigem Muhasebe Yönergesi: Mali İşler Daire Başkanlığı Yönergeleri, Ankara, TİGEM Yayınları, t.y., s.24.

Temel Mali Tablo İlkeleri Mali Tablolar ve Muhasebe Denklemi, s.2, http://old.mku.edu.tr/ image/reyhanlimyo/file/02.pdf.

Terzi, S. (2012). Hile ve Usulsüzlüklerin Tespitinde Veri Madenciliğinin Kullanımı. *Muhasebe ve Finansman D*ergisi, (54), 51-64.

Terzi, S., & Şen, İ. K. (2015). Adli Muhasebede Hilelerin Tespitinde Yapay Sinir Ağı Modelinin Kullanımı.

Toroslu, V. (2014). *Türk Ticaret Kanunu Kapsamında İç Kontrol ve İç Denetim*, 1. Basım, İstanbul: Vedat Kitapçılık.

TSBAKP, (2010). Muhasebe, Denetim ve Etik Kurallar, Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı Eğitimi, SPK Ders Notları.

Türkdoğan N. (2016).İç Kontrol Kavramı, Unsurları Ve Bir Kamu Kurumunda İç Kontrol Sisteminin Oluşturulmasına Yönelik Uygulama Ve Sistemin Etkinliğinin Değerlendirilmesi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. , *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* Bursa.

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE), (2008), Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi.

Türkyener, C. M. (2007). Benford Yasası ve Mali Denetimde Kullanımı. Sayıştay Dergisi, 64, 111-122.

Ulucan, Ö, F., & Almalı, Ö, Z. (2011). *İşletmelerde Hile Riski Yönetim*i. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Understanding Internal Controls, https://www-bfs.ucsd.edu/blink/ocbfs/acc/UnderstandIC.pdf.

Uyar, S. (2010), UFRS Uygulamalarında iç Kontrol Sisteminin Etkisi ve Önemi, *Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, 2010

Uzun, A. K. ve Yurtsever, G., (2009), "Kriz Yönetiminde İç Denetim'in Rolü", http://www.denetimnet.net/Pages/kriz_ic_denetim.aspx#5,

www.alialagoz.com.tr , 2011

Yalman H.(2015) İşletmelerde İç Kontrol Sistemi Ve İç Denetimin Etkinliğinin Bağımsız Denetimdeki Yeri Ve Önemi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* İstanbul.

Yılancı, M. (2006). İç Denetim Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Araştırma. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yıldırım, M. (2008). *Banka Muhasebesi*, İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları,

Yolaç, S.ve Doğan, E.(2011), "Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 6(2), 87.

Zakaria, K., Nawawi, A., & Salin, A. (2016). Internal Controls and Fraud - Empirical Evidence From Oil &Gas Company. *Journal of Financial Crime*, 23(4), 1154-1168.