

HİLE RİSKİ YÖNETİMİNDE PROAKTİF YAKLAŞIMLAR VE ARAÇLAR: İŞLETME YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA¹

(PROACTIVE APPROACHES AND TOOLS IN THE FRAUD RISK MANAGEMENT: A QUALITATIVE RESEARCH ON BUSINESS MANAGERS)

Betül Şeyma ALKAN*

ÖZ

Hile riskine karşı hazırlıksız olan işletmeler, maddi kayıp yanında zaman, itibar, işgücü ve kredibilite gibi kayıplarla da karşı karşıya kalabilmektedir. İşletmelerin üst yönetimlerinde, iç kontrol ve denetim mekanizmalarının hedefinde genellikle finansal ve operasyonel riskler daha öngörülebilir bulunup önlem alınsa da, hile ancak karşı karşıya kaldıklarında önemini fark ettikleri risk olmaktadır. Hile tümüyle engellenmesi mümkün olan bir risk olmasa da, hile riskinin azaltılmasının çeşitli yolları vardır. 240 no'lu Bağımsız Denetim Standardı'nda; (BDS 240) hilenin önlenmesi ve tespit edilmesine ilişkin esas sorumluluğun, yönetime ve üst yönetimden sorumlu olanlara ait olduğu belirtilmiştir. Hileyle mücadelenin ilk koşulu hile riski farkındalığı oluşturmaktan geçer. Bu doğrultuda, işletme yöneticilerinin proaktif uygulamaları hile ile karşılaşmadan, risklerin öngörülmesi ve gerekli önlemlerin alınması için süreçlere dahil etmesi oldukça önemlidir. Çalışmada, mesleki hilelerin önlenmesinde önemli bir role sahip olan işletme yönetiminin sorumluluklarını irdelemek ve farkındalığı arttırmak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniğine dayalı nitel bir araştırma yürütülmüştür. Çalışmanın örneklemini, İzmir ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren (14) kurumsal işletmenin yönetim kurulu başkanları oluşturmaktadır. Araştırma soruları, kuramsal literatür ve alandan toplanan veriler taranarak ayrıntılı olarak hazırlanmıştır. Uygula-

lama neticesinde, araştırmaya konu edilen aşağıdaki proaktif hile önleme politika ve araçlarının hile riskinin azaltılmasına ve önlenmesine yönelik kullanılacak etkin araçlar olduğu sonucuna varılmıştır. Bu araçlar; katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesi, yönetimin hileli davranışlara yönelik ilkeli ve kararlı tutumu, dürüstlük kurallarına uygun hareketi destekleyici ve hile riskini azaltıcı/caydırıcı mahiyette kurumsal bir yapı kurulması, etkin iç kontrol sistemlerinin oluşturulması, faaliyet ve iş süreçlerinin içine yerleştirilmesi, iç denetim biriminin kurulması, kurum içi hile bilincinin oluşturulması, uygun personelin seçimi, kişilik ve performans değerlendirme analizleri ve kontrole dayalı işe alım, çalışanların yetki ve görev dağılımı, dengeli ve adaletli ücret dağılımı, ödül ve terfi sistemi, çalışana yönelik kısıtlayıcı ve caydırıcı kontroller, iş akdi feshi ve cezalandırma sistemi, kurum içi işlemlerde ve iletişim sistemlerinde şifreleme yapılması, kamera sistemleri ve ihbar hatlarıdır. Uygulamada ulaşılan bu sonuçlar, hile karosu kuramı ve ACFE (Hile İnceleme Uzmanları Birliği) tarafından yayınlanan uluslararası rapor verileri ile uyumludur.

Anahtar Kelimeler: Hile Riski Yönetimi, Hile Karosu, Hile, Denetim, İç Kontrol

JEL Kodları: M10, M40

¹ Bu çalışma, 9. Uluslararası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi'nde tebliğ olarak sunulmuştur.

* Dr. Öğr. Üyesi, İzmir Bakırçay Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İzmir, Orcid Id:0000-0002-4942-669X, betul.alkan@bakircay.edu.tr

Yazı Gönderim Tarihi: 04.05.2020, Yazı Kabul Tarihi: 08.05.2020.

ABSTRACT

Businesses that are unprepared for fraud risk face the loss of time, reputation, labor and credibility as well as financial loss. Even though financial and operational risks are more predictable and prevented by the senior management of enterprises in the target of internal control and audit mechanisms, fraud is the risk that they realize the importance only when faced. Although fraud is not a risk that can be completely prevented, there are several ways to reduce the fraud risk. In the Audit Standard No.240, it was stated that management is the primary responsibility for fraud prevention and detection. The first condition to prevention of fraud is to create awareness of fraud risk. Accordingly, it is very important for managers to include proactive approaches in the processes for predicting risks and taking necessary precautions without encountering fraud. In the study, a qualitative research based on semi-structured interview technique was conducted to examine the responsibilities of business management and to raise awareness, which plays an important role in preventing occupational fraud. The sample of the study consists of the chairmen of the board of the institutional enterprise (14) operating in different sectors in İzmir. Research questions were prepared in detail by scanning theoretical literature and data collected from the field. As a result of the application, it has been concluded that proactive fraud prevention policies and tools that are

the subject of the research are effective tools that can be used to reduce and prevent fraud risk. These tools are participatory management approach, principled and decisive attitude towards fraudulent behavior, establishing an institutional structure that supports the action in accordance with the integrity rules and reduces/ discourages fraud risk, establishing effective internal control systems and placement in operating and business processes, establishment of internal audit unit, raising awareness of fraud, selection of appropriate personnel, personality and performance evaluation analysis and recruitment based on control, empowerment and duty distribution of employees, balanced and fair wages distribution, reward and promotion system, restrictive for employees in deterrent controls, job termination and punishment system, encryption in internal processes and communication systems, camera systems and whistleblower lines. These results achieved in practice are compatible with fraud diamond theory and international report data published by ACFE (Association of Certified Fraud Examiners).

Keywords: Fraud Risk Management, Fraud Diamond, Fraud, Auditing, Internal Control.

JEL Classification: M10, M40

1. GİRİŞ

Hile inceleme uzmanlarının uluslararası meslek örgütü olan ACFE'nin (Hile İnceleme Uzmanları Birliği) dünya genelinde her iki yılda bir düzenli olarak yaptığı ve en son 2018 yılında sonuçları yayınlanan araştırma raporlarında mesleki hileler üç grupta sınıflandırılmıştır. Bunlar, işletme varlıklarının kişisel amaçlı kullanımı (çalışan hileleri), hileli finansal raporlama (yönetim hileleri), yolsuzluk ve ahlaki olmayan davranışlardır. İşletmelerin karşı karşıya kaldığı hile türlerinden en yaygın olanı ise çalışan hileleridir (ACFE, 2018).

Tüm işletmeler, faaliyetlerini çalışanlar aracılığı ile sürdürmektedir. Dolayısıyla, çalışanlar daha ziyade

kamuya açık olmayan, özel veya gizli tüm bilgilere erişimi mümkün olan etkili güvenilir konumlarda bulunmaktadır. Bu doğrultuda, çalışan hileleri de işletmelerde bu konumlarda bulunan çalışanların katılımı ile gerçekleşmektedir. Çalışan hileleri, işletmede en alttan en üst seviyeye kadar, her düzeyden çalışmanı kapsayan geniş bir yelpazeye sahiptir (Moorthy, v.dğr., 2009, s. 260). Bu mesleki hileler işletmelerin ciddi boyutlarda zarara uğramasıyla sonuçlanan bir hile türüdür.

Bir kurumda çalışanların hile yapma eğilimindeki yaygınlığına bakıldığında sebebi ne olursa olsun hile olayının işletme için önemi anlaşılabilir. Çalışanların **hileye karşıma eğilimlerine ilişkin oranlar** şöyledir:

- Çalışanların %5' i koşullar ne olursa olsun hile yapmaya kararlı durumdadır.
- Çalışanların %10' u ortam ne olursa olsun, hile yapma eğiliminde değildir.
- Çalışanların %85'i uygun ortam koşullarında hile yapma eğilimine girebilmektedir.

Her koşulda hile yapma ya da yapmama eğiliminde olanlardan ziyade asıl önemli olan fırsat buldukça hile yapma eğiliminde olan %85'lik dilime giren gruptur. Bu grupta yer alan çalışanların, hileye yönelmesini ve bu eylemi gerçekleştirmesini önlemek mümkündür (Bozkurt, 2000, s. 3).

Hilenin önlenmesi ile birlikte gerçekleşmesi halinde tespit edilmesine ilişkin çalışmalar işletme yönetiminin üzerinde durması gereken öncelikli konulardır. Bu bağlamda, öncelikle hilenin önlenmesine yönelik olarak yapılan uygulamalar, hilenin ortaya çıkmasından önce oluşturulacağı için, daha önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü hile gerçekleştikten sonra tespit edilmesi daha maliyetli olmakla birlikte oldukça zor ve zahmetlidir.

240 no'lu BDS'de; hilenin önlenmesi ve tespit edilmesine ilişkin esas sorumluluğun, yönetime ve üst yönetimden sorumlu olanlara ait olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, yönetimin, hileye imkân veren fırsatları azaltarak hileyi önleme, tespit ve cezalandırılma ihtimali sebebiyle kişileri hileye teşebbüsten caydırma konusunda güçlü bir tutum sergilemesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Bu tutum, yönetimden sorumlu olanların aktif gözetimiyle güçlendirilecek bir etik davranış kültürünün oluşturulmasını içerir.

İşletmenin büyüklüğü, faaliyette bulunduğu sektör ve dönem dilimi dikkate alınmaksızın her işletme için kurumsal bir problem haline gelen çalışan hilelerinin meydana gelmesinde işletme yönetimi ile çalışan ilişkisi, çalışana gereğinden fazla duyulan güven, başarısız insan kaynakları yönetimi, yetersiz denetim uygulamaları ve iç kontrol sistemi gibi unsurlar önemli rol oynamaktadır. Bu yönüyle, hileyle mücadele için kontrol faaliyetlerinin proaktif bir yaklaşımla tasarlanmış olması ve uygulanması gerekmektedir. Proaktif yönetim anlayışı yalnızca süreçlerin iyileştirilmesi değil, aynı zamanda işletmenin etik ve

kurum kültürünün geliştirilmesi ve benimsenmesi ile mümkün olacaktır. Dolayısıyla, bu çalışmanın amacı; işletmeleri maddi olarak ve itibar bağlamında ciddi zarara uğratan çalışan hilelerinin önlenmesinde, işletme yönetiminin sorumluluklarını proaktif uygulamalar çerçevesinde irdelemektir. Bu doğrultuda, hile önlemede işletme yöneticilerinin nasıl bir role sahip olduklarını belirlemek ve farkındalıklarını arttırmak amacıyla nitel bir araştırma yürütülmüştür.

2. HİLE RİSKİ YÖNETİMİ

Hile kavramının gerek ulusal, gerek uluslararası literatürde çok çeşitli tanımları bulunmaktadır. En yaygın olarak kullanılan ACFE tarafından yapılmış tanıma göre hile; bir kişinin görevini, çalıştığı işletmenin kaynak ve varlıklarını kasıtlı olarak kötüye kullanarak veya suistimal ederek kendine haksız fayda sağlamasıdır.

Hile, muhasebe verilerini etkilemek ile birlikte varlıkların çalınması şeklinde olabileceği gibi işletmeye ait mahrem verilerin şahsi bir menfaat sağlamak amacıyla da işletme dışına çıkartılması şeklinde gerçekleşebilir (Elitaş, 2013, s. 47). Risk kavramı ise günlük hayattaki kullanımı itibarıyla; zarara uğrama tehlikesi olarak ifade edilmektedir. İşletmeler açısından ise risk; işletmeyi bütünüyle etkileyebilecek olan mali kayıplar, etik olmayan davranışlar, güvenilirliğin zarar görmesi ve yasal zorunluluklara uymayan bir olay ya da eylemin kurumu olumsuz biçimde etkileyebilmesi olarak ifade edilmektedir (Özkul & Özdemir, 2010, s. 4).

İşletmelerde hile riski, **hile üçgeni teorisinin bileşenleri** olan hile yapılması için bir teşvik, baskı veya hile yapmaya fırsat sağlayan koşullar ve bir davranışı haklı göstermeye yönelik bahaneler ve davranışlarla ilişkilidir (Wells, 2001, s. 89). Başka bir ifadeyle, hile riski faktörleri; hile yapmaya teşvik eden, hile için baskı oluşturan veya hile yapma fırsatı sağlayan olay veya durumlardır. Dolayısıyla, hile üçgeni teorisini oluşturan; baskı, fırsat, haklı gösterme (davranış) olarak adlandırılan üç şartın gerçekleşmesi halinde hile eylemi kaçınılmaz olmaktadır (Turner, Mock & Srivastava, 2003, s. 4). Hile üçgeni unsurlarından **baskı unsu-**

ru, mali içerikli, kurum içi yaşanan sıkıntılar ya da kötü alışkanlıklarla ilişkilidir. **Fırsat unsuru**, işletme sahipleri ve yöneticilerinin üzerinde en çok kontrol hakkına sahip oldukları unsurdur. Dolayısıyla işletmelerde hile eylemi için fırsat sağlayabilecek unsurlar ne kadar ortadan kaldırılabilirse; işletmelerde hile vakalarında o ölçüde azalma görülecektir (Coenen, 2008, s.67). **Haklı gösterme unsuru** ise, kişinin hile suçuna ilişkin kendini inandırdığı bahaneleridir.

David T. Wolfe ve Dana R. Hermanson tarafından işletme çalışanlarını hile yapmaya iten unsurlara dördüncü unsur olarak işletme çalışanın yetkinlikleri dahil edilmiştir. Yetkinlik unsuru, kurum içerisinde kişinin hile yapmaya uygun pozisyonda çalışması, iç kontrol ve denetim mekanizmaların eksikliğini algılayabilme ve istismar edebilme kabiliyetini içermektedir (Omar ve Din, 2010, ss. 608-609). Dolayısıyla, hile riski unsurlarının en önemli ayağı olan fırsatları fark ederek, değerlendirip eyleme geçmek için de belirli yetkinliklerin bulunması gerekir. Bu bağlamda, ilave edilen “yetkinlik” unsuru ile birlikte hile üçgeni bir **hile karosuna** dönüşmüştür. Üç unsurun mevcut olması halinde kişisel beceri ve kabiliyetlerin ne derece önemli olduğunu göstermektedir (Rittenberg, v.dğr., 2008, s. 347).

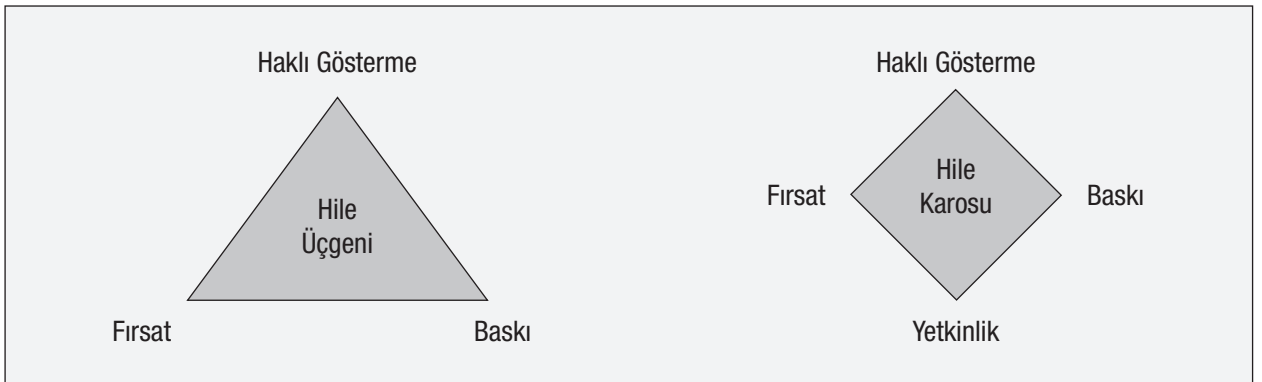
İşletmelerin üst yönetimlerince, iç kontrol ve denetim mekanizmalarının hedefinde genellikle finansal ve operasyonel riskler daha öngörülebilir bulunup önlem alınsa da, hile ancak karşı karşıya kaldıklarında önemini fark ettikleri bir risk olmaktadır. Hile riski-

nin tümüyle engellenmesi mümkün olmasa da, hile riskinin azaltılmasının çeşitli yolları vardır.

İşletme yönetimi hile risklerini azaltmak için kurumsal yönetim ve kontrol yöntemlerini hayata geçirecek politika ve prosedür oluşturmaktan sorumludur. Hile riski, **önleme, caydırma ve ortaya çıkarma** önlemlerinin bileşimi aracılığı ile azaltılabilir. Gerçeklerin karartılması, hileli anlaşmalar ve sahte belgeler nedeniyle hile ve usulsüzlüklerin ortaya çıkarılması çok zor olduğundan, yolsuzluklara odaklanmada önleme ve caydırıcılık daha etkin ve daha az maliyetlidir. Hile ve usulsüzlüğün önlenmesi için yönetimin uygulamaya soktuğu programlar ve kontroller yolsuzluk fırsatlarının azaltılmasına yardımcı olur (Güredin, 2010, s. 142).

Hileli eylemler işletmelerin büyük finansal kayıplara uğramasına sebep olmaktadır. Hilenin işletme nezdinde gerçekleşen maliyeti hesaplanırken doğrudan maliyetler dikkate alınmakta, ancak itibar kaybına ilişkin önemli rakamlar hesaba dahil edilmemektedir. Bu tür ek maliyetler de göz önünde bulundurulduğunda hilenin işletmelere verdiği zararları en aza indirmek için hile riskini doğru yönetmek ve minimuma indirme çabalarını etkili biçimde yürütmek, işletmeler için büyük öneme sahiptir (Özkul & Özdemir, 2010, s. 10). Ancak işletmelerin çoğu, hilenin bu denli etkilerine rağmen hile riski yönetimine gereken önemi vermemektedir. Bunun sebebi, işletme çalışanlarına duyulan aşırı güven, hile risklerinin öncelikli önlem sıralamasında olmaması ve risk yönetiminde

Şekil 1. Hile Üçgeni ve Hile Karosu Modeli



(Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

kontrollerin maliyetinin yüksek olmasıdır (Akdemir, 2010, s. 48).

Hilenin önlenmesine ilişkin benimsenen yöntemler, ortaya çıkarılmasından çok daha öncelikli ve önemlidir. Hile henüz oluşmadan önlemek, böylece oluşabilecek zararları doğmadan yok etmenin tek etkili yoludur. Dolayısıyla, hile gerçekleşmemişse hilenin ortaya çıkarılması ve araştırılması gibi bir süreçte olmayacaktır. **Hilenin önlenmesi sürecinde** katlanılan maliyet, ortaya çıkarılma maliyetinden daha az olacağından, azımsanmayacak maddi bir tasarruf sağlanacaktır. İtibar bağlamında sağlanacak manevi tasarruf ise daha da önemlidir. Bu bağlamda hile riski yönetimine ilişkin, işletmenin etik davranış kültürü açısından, yönetim ve üst yönetimden sorumlu olanların gözetiminde, hile ve usulsüzlüklerin önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve uygulanacak yaptırımların belirlenmesi gerekir (Durmuş, 2008, s. 164).

3. HİLE RİSKİ YÖNETİMİNDE PROAKTİF YAKLAŞIMLAR

Proaktif kelime anlamı itibariyle; “gelecekteki muhtemel sorunların, ihtiyaçların veya değişimlerin öngörülecek şekilde hareket edilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu bağlamda proaktif yaklaşım, bir matematik formülünden ziyade bir işletmenin uzun vadede hedeflerine ulaşabilmesi için süreklilik arz edecek nitelikte geneline yayması gereken bir düşünce biçimidir. Başka bir ifadeyle; proaktif yaklaşımlar formüle edilemeyecek, işletmeye ve o işletmenin koşullarına özgü olarak sürekli geliştirilmesi ve tüm personel tarafından uygulanması gereken yaklaşımlardır. Bu doğrultuda, işletme faaliyetlerinin önüne çıkabilecek risklerin öngörülerek gerekli tedbirlerin alınmasına ilişkin ileriye yönelik gerçekleştirilen bir uygulamadır.

Dolayısıyla, hile riski yönetiminde proaktif yaklaşım, hilenin doğmasına fırsat vermemek adına tedbirler alabilmek, ya da olabilecekleri öngörmek ve önlem almak amacıyla uygulanan yöntemlerdir. Proaktif bir yönetici, riskli durumlar için eylem planı hazırlayarak çözümler geliştirirken, reaktif bir yönetici problem ortaya çıkana dek bir çalışma yürütmemektedir.

Proaktif hile önleme ve ortaya çıkarma yaklaşımları; tümevarımsal yöntemler ve tümdengelimsel yöntemler olmak üzere iki grupta sınıflandırılmaktadır. **Tümevarımsal yöntemlere** örnek olarak; veri madenciliği yöntemi, sayısal analiz yöntemi, analitik inceleme prosedürleri, örnekleme yöntemi ve sürekli denetim yöntemleri verilmektedir. **Tümdengelimsel yöntemler** olarak da; keşif yöntemi, ihbar hatları, hile değerlendirme sorgulaması, iç kontrol düzenlemeleri, işe alım süreci analizi ve fısıltı politikası gibi yöntemler yer almaktadır. Tümevarımsal ve tümdengelimsel olarak sınıflandırılan ilgili yöntemler anormallikleri tespit etmek ve hileli durumları ortaya çıkarmak için etkin hile önleme yöntemleridir. Tümevarımsal yöntemler, özelden genele ulaşılmasını amaçlayarak hilenin kaynaklarının ve belirtilerinin tespit edilerek ortaya çıkarılmasına yönelik iken, tümdengelimsel yöntemler genelden özele ulaşılmasına yönelik hilenin gerçekleşmesini önlemek üzere kullanılan yöntemlerdir.

Dünyada faaliyet gösteren milyonlarca işletme, çalışanları tarafından gerçekleştirilecek potansiyel hilelere karşı savunmasızdır. Dolayısıyla, hile riski yönetiminde kullanılan proaktif yaklaşımlar işletmelerin hileden kaynaklanan kayıplarını minimuma indiren etkili hile önleme teknikleridir. Bu noktada, yönetimin hile riski yönetimine bağlılığı anahtar rol oynamaktadır. Çalışanlar öncelikle yöneticilerinin davranışlarını, sonrasında kurum kültürü politikalarını takip ederler. Kurum kültürü ve etik politikalar işletmenin hile konusundaki duruşunu göstermekte ve hile riski kontrolünü sağlamaktadır. Bir işletmede hile bilincinin gelişmesi ve bu bilincin işletmede yaygınlaştırılması için süreklilik arz etmesi oldukça önemlidir.

Aynı zamanda, işletmede bu bilincin oluşmasının yanı sıra hileli ve etik olmayan eylemlere karşı kurumun toleransı olmadığını ortaya koyan iletişim unsurlarının varlığı da önem arz eder. Dolayısıyla, hileli eylemlere ilişkin iddiaların raporlanmasında açık iletişim kanalları tanımlanmalıdır. Bu sebeple işletmeler, web sitelerinde hile veya etik sayfası, ombudsman veya ihbar hatları gibi raporlama kaynaklarını ulaşılabilir hale getirmeli ve destekleyerek geliştirmelidir (Özkul & Özdemir, 2010, s. 46).

İşletmelerde hile önleme bilinci; politikaları, prosedürleri, eğitimleri ve iletişimi kapsar. Bu uygulamalar hilenin asla olmayacağını garanti edemez. Ancak hile riskini en aza indirmeyi garanti edebilir. Hileyi önlemek için, hile politikaları ve etik kültürün oluşturulması ile hile önleme programları şeklinde önlemler oluşturulmaya çalışılmaktadır. Hile önleme politika ve prosedürleri işletme yönetimi tarafından yürütülen etkili, kapsamlı ve sürekli devam etmesi gereken bir süreçtir. Bu süreçte; işletme yöneticileri, proaktif uygulamalar ile hile riskini azaltmakta ve ortaya çıkabilecek ekonomik kayıpların önüne geçebilmektedir.

Bir işletmede hile riski ile **hile önleme politika ve prosedürlerinin varlığı**, gelir düzeyi, işgücü ve halka açık işletme olma arasında ters ilişki olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, politika ve prosedürlere sahip bir işletme, gelir ve işgücünü artırarak halka açık olarak işlem görmesi durumunda hile vakası ile karşılaşma olasılığı % 2.4'tür. Aksi durumda, bu koşullar bir şirket için mevcut değilse, hile vakası ile karşılaşma olasılığı % 97,6 olacaktır (Aksoy & Kahyaoglu, 2012, s.160).

ACFE her iki yılda bir, hileleri inceleyerek, hilelerin dünyadaki tüm işletmeler üzerindeki muazzam etkisine dikkat çekmek üzere raporlar düzenlemektedir. ACFE'nin 2018 raporu, Ocak 2016-Ekim 2017 tarihleri arasındaki 2.690 hile vakasının analizini içermektedir. Hile vakaları, küçük yerel işletmelerden binlerce çalışanı olan çokuluslu şirketlere kadar uzanmaktadır. ACFE hile raporlarını ülkeleri gruplandırarak bölge bazında düzenlemektedir. Türkiye'nin yer aldığı ve toplam 20 ülkenin bulunduğu bölge raporunda hile vakalarının % 15'i Türkiye'ye aittir.

Hile vakaları, çoğu sektör için önemli bir risk teşkil etmektedir. ACFE yürütmüş olduğu çalışmalarda örnekleme oluşturan şirketlerin sektörlerinden ziyade büyüklük ölçütü olarak personel sayılarını baz almaktadır. Bir şirketin personel büyüklüğü, hem hile fırsatını hem de hileyle mücadele mekanizmalarının harekete geçirilmesini doğrudan etkileyebilir. Büyük işletmeler genellikle, hile karşıtı programlarına yatırım yapmak için daha fazla kaynağa ve ayrıca hile önlemeye yardımcı olmak için de personel görev dağılımı kabiliyetine sahiptir. Ancak personel büyüklüğü aynı zamanda, hile riskini arttırabilecek potansiyel

hileli çalışan anlamına da gelmektedir. Dolayısıyla bu tür işletmelerde hileye karşı savunmasız kalmamak adına hileyle mücadelede proaktif bir önlem ve tespit mekanizmasının varlığı güçlü bir caydırıcı etken olacaktır.

3.1. Etkin İç Kontrol ve Denetim Sistemi

İşletmeler açısından risk, işletmenin amaçlarını gerçekleştirilemeye olasılığıdır. Bu bağlamda, işletme yönetiminin mevcut riskleri öngörerek, en aza indirmek üzere muhasebe ve işletme faaliyetlerine ilişkin yeterli ölçüde kontrol, usul ve yöntemleri uygulamaya geçirmesi önem taşımaktadır (Aksoy, 2006, s. 1355).

İşletmelerin faaliyet süreçlerine yerleştirilen, yönetimin sorumluluğu altında belirlenmiş olan hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak nitelikte oluşturulan usul ve yöntemlerin bütünü iç kontrol sistemi olarak tanımlanmaktadır. Buna karşın iç denetim ise, temelde iç kontrol sistemini oluşturan unsurların yeterliliğini ve etkinliğini inceleme ve değerlendirme fonksiyonudur. Dolayısıyla, işletmede iç kontrol sisteminin gözden kaçırıldığı hata, hile ve usulsüzlüklerin tespit edilmesinde ve önlenmesinde iç denetim oldukça etkin bir araçtır (Aksoy, 2006, ss. 1352-1353).

Bu bağlamda, etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması ve geliştirilmesi ile iç denetim etkinliğinin artırılması, hile riskiyle mücadelenin önemli bir adımı olacaktır.

İç kontrol fonksiyonu, işletme faaliyetleri ile birlikte kesintisiz bir süreç olarak işleyerek, kurumsal amaçlara, belirlenen politikalara ve mevzuata uygun biçimde faaliyetlerin etkin ve verimli şekilde yürütülmesini, varlıkların ve kaynakların muhafaza edilmesini, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam tutulmasını, finansal bilgilerin güvenilir biçimde üretilmesini sağlamak için yöntemleri ve süreçleri kapsayan mali ve diğer kontrollerin tamamıdır (5018 Sayılı Kanun, md. 55). Böylece, hata ve hilelerin ortaya çıkarılması ve önlenmesine ilişkin iç kontrol sistemi makul bir güvence vermektedir. İç kontrol sisteminin var olmasının yanında etkin bir şekilde yürütülmesi, yeterliliğinin ölçülmesi ve izlenmesi gerekir (Akpınar, 2011). Bu aşamada, iç denetim sistemi de uygulanan kontrollerin

etkinliğini ve yeterliliğini değerlendirerek ve sistemi geliştirmeyi amaçlayarak yönetime önerilerde bulunmaktadır. Böylece, iç denetim, işletme faaliyetlerinin etkinliğinin artırılması, iyileştirilmesi ve değer katması için de tasarlanan objektif ve bağımsız bir güvencenin sağlanmasına yönelik faaliyeti yürütür.

İç denetim işlevleri, kurumsal yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve iyileştirmek için sistematik, disiplinli bir yaklaşım getirerek şirketlerin temel iş hedeflerine ulaşmaları için finansal ve operasyonel hizmetlerini kolaylaştırır. Bu bağlamda iç denetim, yönetim, yönetim kurulu ve dış denetçilerle birlikte çalışan kurumsal yönetim çerçevesinin temel direği olarak hizmet vermektedir. Kurumsal yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkin yürütülmesi, üst yönetimin sorumluluğundadır. Bu sorumluluklara yardımcı olmak üzere de iç denetim birimi, işlevi itibarıyla temel güvence faaliyetlerine odaklanır. Böylece, etkili bir iç denetim sistemi, iç kontrol sisteminin etkinliğini ve yeterliliğini değerlendireceği ve muhtemel aksamaları tespit edeceğinden dolayı hile riskinin engellenmesini sağlayacaktır (Aksoy & Kahyaoglu, 2013, s. 71).

ACFE'ye göre de iç kontrol % 23,3, iç denetim % 19,4, bağımsız denetim ise % 9,4 oranında hileleri önleme yüzdesine sahiptir. İç kontrol ve iç denetim birbirinden farklı ancak birbirini tamamlayan kavramlardır. İç denetim, iç kontrol sistemi ile sağlanan doğru ve güvenilir bilgileri test ederek üst yönetime bilgi vermektedir. Dolayısıyla, işletmede kurulan kontroller üzerine kontrol kurmaktadır. Bağımsız denetçiler de iç kontrol birimlerindeki bilgileri tekrar denetlemek ve işletmelerin muhasebe sistemindeki verilerin ve hazırlanan finansal raporların güvenilirliğini saptamaktadır. Dolayısıyla, bir işletme etkili bir iç kontrol ve iç denetim sistemi oluşturduğu takdirde hile riskinin önlenmesi yolunda önemli bir adım atacaktır.

3.2. Performans Değerlendirme ve Motivasyon

İşletmelerde faaliyetlerin yürütülmesi sürecinde çalışanların, yeteneklerinin farkına varılmasını, performansları ve başarılarının ödüllendirilmesini talep etmeleri tabii bir sonuçtur. Çalışmaları ve başarıları

takdir edilmeyen çalışanlar, özellikle terfi edilmeyenler, hileli davranışlarını haklı bulmaktadırlar (Özkuş & Özdemir, 2010, s. 90).

Hile karosu teorisinin bileşenlerinden biri olan hileli davranışları haklı göstermeye yönelik bahanelerin mevcut olması hile eylemi için fırsat sağlayacaktır. Öncelikle, **üst yönetim tarafından üzerinde durulması gereken husus**, çalışan ücretlerinde dengeyi sağlamak olacaktır. Yetki ve görev dağılımında da nitelik ve etkinliklere göre dengeli dağılım yapmak hilenin önlenmesi için önemli bir adımdır. Dolayısıyla, çalışanları hile eylemine yönlendiren motivasyon unsuru, çalışanların hissettiği baskı ya da ihtiyaçtan doğmaktadır. Hileyi yapan kişi baskı ve ihtiyacın etkisiyle hile eylemini gerçekleştirmek üzere fırsat kollar. Hile karosunun dördüncü ayağı yetkinlik unsuru çerçevesinde de hile eylemini gerçekleştirmek üzere kurum içi mevcut kontrollerin zayıf noktasını tespit ederek en uygun zaman ve fırsatta hile girişiminde bulunur.

Fırsat unsuru, işletme yönetimi ve sahipleri için en önemli unsurdur. Çünkü işletme sahip ve yöneticileri diğer unsurlara doğrudan müdahale edemezken fırsat unsuruna doğrudan müdahale edebilmektedir. Onun için etkin ve verimli bir performans değerlendirme sisteminin kurulması caydırıcı nitelikte olacaktır.

Elbette hile eylemini haklı göstermeye yönelik bahanelerin mevcut olması doğrudan hile riski teşkil etmez. Bu aşamada, hile karosu unsurlarından yetkinlik unsuru önemli bir etkidir. Mevcut fırsatların fark edilmesi, değerlendirilmesi ve hile girişiminde bulunulması için çalışanların belirli yetkinliklerinin de olması gerekir. Yetkinlik, çalışanların görevlerini başarıyla icra etmelerine imkan sağlayan kişisel kabiliyet alanlarını tanımlar. İşverenlerin, kendilerinden istenen sonuçları elde etmeleri için sahip oldukları bilgi, deneyim, tekrarladıkları tutum, yetenek ve davranışlar ile birlikte ahlaki değerleri ve kişisel özellikleri kapsamaktadır. Dolayısıyla, fırsat unsuru hile eylemi için bir açık oluştururken eylemi haklı gösterme bahaneleri ve baskı unsuru çalışanı hileye yönlendirmektedir. Ancak, çalışanın fırsatı fark edip eyleme dönüştürebilmesi yetkinliklerine bağlıdır (Wolfe & Hermanson, 2004, ss. 38-39). Bu bağlamda işletmenin hile riskini önlemeye yönelik, düzenli ola-

rak performans değerlendirme analizleri ile birlikte çalışanlarını belirli aralıklarda kişilik testlerine tabi tutmaları önem arz edecektir.

3.3. Katılımcı Yönetim Anlayışı

Katılımcı yönetim, işletmelerin demokratik bir şekilde yönetilmesini öngören bir yönetim anlayışıdır. Yönetimin tüm kontrolü üstlenmek yerine, çalışanlara daha fazla sorumluluk vermeyi ve onların işletmeye bağlılıklarını arttırmayı hedefleyen bir yönetim biçimidir.

İşletmeler tarafından benimsenen katılımcı yönetim anlayışı yeterli düzeyde oluşturulabilirse eğer, işletme ile çalışan arasında pozitif bir bağ oluşmaktadır. İşletmesi ile bütünleşerek sosyalleşen, işletme kültürünü, işletmenin değerlerini benimseyen çalışan; zamanını, zekasını, enerjisini, işletmenin amaçları için daha çok kullanacaktır. Böylece, katılma, tüm çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarır. Katılım, özellikle çalışanları anlamaya ve hedeflere doğru yollarını açıklığa kavuşturmaya yardım ederek motivasyonu geliştirir.

İşletmeler, yaratıcı potansiyeli ortaya çıkarıp; yaratıcı fikirlere ulaşabildikleri ölçüde başarılı olabilirler. Bu başarı da, işletmelerin katılımcı ve yaratıcı örgüt iklimi oluşturabilmelerine ve bu iklim içerisinde işletmesi ile arasında pozitif bağlılık geliştirebilen çalışanların varlığına bağlıdır.

İşletme, personele güven ve değer verdikçe, çalışan işletme ile arasında duygusal bir bağ geliştirecek ve kurumuna daha üst düzeyde bağlılık duymaya başlayacaktır. Bu doğrultuda, işletmesi ile bütünleşen çalışan tüm yetenek ve enerjisini işletmenin daha da gelişmesi ve ilerlemesi için kullanacaktır. Çalışanlar, kendilerine duyulan talep ve ihtiyaç itibarıyla, fikirlerinin dikkate alındığını hissedecek ve işletme daha iyi işleyecektir.

Robbins'e göre, **katılımcı yönetim**, astların karar alma gücünü üstleri ile önemli derecede paylaştıkları bir süreçtir. Yöneticiler, çoğunlukla çalışanlarının yaptıkları işler hususunda çoğu şeyi bilemezler. Bu sebeple yönetime katılma, yöneticilerin yapılan işlere daha hakim olmasını sağlamış olacaktır. Sonuç olarak

da daha iyi kararlar doğacaktır. Ayrıca, katılım kurum içi alınan kararlara bağlılığı da artırır. Çünkü insanlar, oluşmasına katkı sağladıkları kararların uygulanmasını daha az baltalamaya kalkacaklardır (Robbins, 1998, ss. 209-210).

3.4. İhbar Hatları

Hata, hile ve usulsüzlüklerin önlenmesine yönelik sistemin işletme içerisinde etkinliğinin sağlanmasında ihbar hatları, oldukça etkin olan yöntemlerdendir. İhbar hatları, bilginin ve haberin verilmesi amacıyla tahsis edilen direkt iletişim hatlarıdır. Telefonla beraber e-posta, faks gibi iletişim kanallarının da açık tutulmasına olanak sağlanır. İşletme, bildirim amacıyla ne kadar çeşitli araca sahip olursa önemli bilgiler alma ihtimali de o ölçüde yüksek olmaktadır.

İhbar hatlarının etkili bir biçimde sürdürülebilirliği için önemli nokta gizliliktir. İhbar eden şahsa ait şahsi bilgi verilmemeli sadece iddiasına ilişkin kayıt tutulmalıdır. Eğer ihbar yapan kişi isim bildirirse, kimliğinin kimse tarafından bilinmemesine özen gösterilmelidir. Bunun sebebi, gizliliğin ihlal edilmesinin çeşitli problemler doğurabilmesidir. Gelen ihbarlar kurum içerisinden olabileceği gibi, kurum dışından da olabilir. İhbarda bulunan kurum çalışanıysa, temel olan çalışanın davranış kararını etkileyecek sonuçlardır. Eğer durumun paylaşılması çalışan açısından bir tehdit unsuru oluşturuyorsa ve gizlilik ihlali söz konusuysa çalışan bu koşullarda durumu paylaşmaktan kaçınabilir. Önemli bir usulsüzlüğün ihbar edilememesi, işletme yönetiminin kararlar üzerinde etkili olacaktır. Bu bağlamda, ihbar hatlarının kurum içerisinde nasıl uygulanacağına ilişkin kurulan sistem iç kontrol sisteminin de etkinliğine fayda sağlayacaktır.

ACFE verilerine göre, ihbar hatları, işletmeler tarafından hileyi önleyici tedbirlerin alınması noktasında takip edilecek prosedürlerin başında gelir. Dolayısıyla, çalışanların şüphelendikleri hile vakalarını ihbar hatları aracılığıyla ilgili birimlere iletmesini sağlayacak iletişim kanalları oluşturmak hilenin önlenmesi sürecinde en etkin unsurlardandır.

ACFE rapor verilerine göre, hilelerin % 40'ndan fazlası çalışan bildirimleriyle ortaya çıkmaktadır. Bu

bağlamda, şirket içi **isimsiz ihbar hatları ve fısıltı ortamı** önemli bir hile önleme aracı olacaktır. Çalışan personelin hile konusunda bilinçli olduğunu ve düzenli işleyen bir iletişim mekanizmasının bulunduğunu bilen çalışanın hile yapma olasılığı da azalacaktır. ACFE'nin 2018 raporunda, hile vakalarının tespitinde etkin ve yaygın yöntem olarak iç denetim ve ihbar hatlarının olduğu tespit edilmiştir. Hileleri bildirmek için kurulan ihbar hatları, belirli ipuçları ile tespit edilen vaka sayılarını arttırmaktadır. İç denetim ve ihbar hatları gibi yöntemler hileli vakaların tespitini kolaylaştırmakla birlikte caydırıcı niteliği de taşımaktadır. ACFE'nin 2018 raporuna göre ihbar hatları arasında kullanılan en yaygın yöntem ise e-mail'dir. Sonrasında sırayla mektup, telefon ve web tabanlı online formlar gelmektedir.

3.5. Doğrulayıcı Faaliyetler

Yaptırım baskısının oluşturulmasındaki amaç, hile yapanın veya yapanların cezalandırılmasına dair beklenti yaratılmasıdır. Çünkü cezalandırma politikaları, kişileri hile yapmaktan caydıracaktır. Dolayısıyla, etik kurullar çerçevesinde ceza uygulamalarının oluşturulması, şirkette bulunan kişilerin hileye yönelmesine engel olacaktır. Bu bağlamda işletmelerde etik kurulun varlığı ihtiyari olmamalıdır. Etik kurul ve komiteler aynı zamanda ihbar hatlarının etkin kullanımını da sağlar. İhbar edilen bilgiler etik kurul süzgecinden geçirilerek üst yönetime raporlanabilir. Böylece ihbar edilen bilgilerin kurulda toplanması, değerlendirilmesi ve yönetime raporlanmasına ilişkin sistemin varlığı cezalandırma sisteminin de geliştirilmesini sağlayacaktır.

Ceza sistemi geliştirilmesinde önemli olan cezalandırma işleminin sadece ilgili kişiye bildirilmesi hususunu içermemesidir. Başka bir ifadeyle, ceza verilenin yakın çevresi ve ailesini konuyla ilgili haberdar edecek bir sistemi oluşturmak, kişileri hile yapmaktan caydırmaktadır. Hile girişiminde bulunan kişiler, çevreleri tarafından güvenilir olarak algılandıklarından bu kişiler yakın çevrelerine ait bu algının çürümemesini isterler ve böylece hileden uzak dururlar.

Hile veya usulsüzlük gerçekleşir gerçekleşmez yönetimin sürecin yürütülmesi ve yönetilmesinde caydırıcı

adımlar atması gerekebilir. Örneğin; hileli işlemin sonucunda iş akdine sona verilme baskısı caydırıcı nitelikte olacaktır. Aynı zamanda çalışanların işine son verilmesi ile bu durumun yasal ve düzenleyici otoritelere raporlanması da hileli veya usulsüz eylemi doğrulayıcı nitelikte olacaktır. İşletme hilekarlara karşı hukuki ve cezai faaliyetleri başlatma hakkı olduğunu açıkça ortaya koymalıdır.

İşletme politikaları hileli davranışa meydan veren kontrol zayıflıklarını belirleyen hile sonrası incelemeyi ve yaptırımları da içermelidir. Hile sonrası incelemeler ve yaptırım politikaları iç kontrol yetersizliklerini iyileştirmeye kılavuzluk etmelidir. İç denetçiler de bu faaliyet için önemli kaynaklardır.

4. ARAŞTIRMA MODELİ

Hile riski yönetiminde proaktif yaklaşımlar, işletmelerin hileden kaynaklanan kayıplarını minimuma indiren en etkili hile önleme teknikleridir. Proaktif yaklaşımlar çerçevesinde kontrol, denetim ve diğer araçların faaliyet süreçlerine dahil edilmesi başlıca önlem noktaları olmaktadır. Söz konusu önlem noktalarının oluşturulmasında yönetim sorumluluğunun gerektiği şekilde yerine getirilmesi hususu öne çıkmaktadır. Bu hususa ilişkin yapılan araştırmaya ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; işletmeleri özellikle maddi kayıp ve itibar bağlamında ciddi zarara uğratan çalışan hilelerinin önlenmesi sürecinde, işletme yönetiminin sorumluluklarını proaktif yaklaşımlar çerçevesinde irdelemektir. Bu doğrultuda, hile önlemede işletme yöneticilerinin nasıl bir role sahip olduklarını belirlemek ve farkındalıklarını arttırmak amacıyla nitel bir araştırma yürütülmüştür.

4.2. Araştırma Yöntem ve Örneklemi

Çalışmada izlenen yöntem, Özkul ve Özdemir'in (2013) çalışmasında yer alan uygulamanın ana hatlarından esinlenerek oluşturulmuştur. Nitel bir araştırma yürütülerek, İzmir ilinde farklı sektörlerde faaliyet

gösteren kurumsal işletme yöneticileri ile görüşmelerde, **yarı yapılandırılmış görüşme tekniği** kullanılmıştır. Araştırmada yer alan şirketlerin yönetim kurulu başkanları ile önceden belirlenmiş, standardize edilmiş sorular ile açık uçlu soru setinden oluşan görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma soruları, kuramsal literatür ve alandan toplanan veriler taranarak ayrıntılı olarak hazırlanmıştır.

Sosyal bilimler alanında sık kullanılan araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme, etkili bir veri toplama yöntemi olarak tanımlanır. Bunun nedeni ise, bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine, şikayet, duygu ve inançlarına ilişkin bilgi elde etme de oldukça etkili bir yöntem olmasıdır (Briggs, 1986).

Görüşme türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme, görüşme sırasında irdelenecek sorular listesini kapsar. Bu bağlamda, görüşme formu yaklaşımı, benzer konulara yönelmek yoluyla farklı insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amacıyla hazırlanır (Patton, 1987). Böylece, görüşme esnasında ele alınacak sorular veya konular bir taslak şeklinde önceden hazırlanmış, görüşme esnasında ek sorular sorma esnekliği de tanınmıştır.

Bu çalışmanın örneklemini oluşturan, inşaat, lojistik, bilişim teknolojileri, gıda ve sağlık hizmetleri gibi sektörlerde faaliyet gösteren katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin verilere Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1’de görüldüğü üzere, katılımcıların sadece 1’ini kadın, 13’ünü erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticiler en az lisans düzeyinde eğitim görmüştür. Katılımcılardan 3’ü ise yüksek

lisans derecesine sahiptir. Faaliyette buldukları görev sürelerine bakıldığında 3’ünün 10 ile 20 yıl arası, 7’sinin 21 ila 30 arası, 4’ünün ise 31 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu görülmektedir.

4.3. Bulgular

Katılımcıların, hile riski yönetiminde proaktif yaklaşımlara yönelik Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formuna verdikleri cevaplara ilişkin sonuçlar betimsel analiz yoluyla çözümlenmiştir. Elde edilen veriler, sorular doğrultusunda belirli temalar halinde özetlenmiştir.

1. İşe alım sürecinde personel referansı ya da kişilik testi gibi uygulamalar mevcut mudur? Öncelikli kriterleriniz nelerdir?

Katılımcılar, personel alımında adayın eğitim ve deneyim açısından işe uygunluğu neticesinde öncelikle referans kontrolü üzerinde durmuşlardır. İş geçmişine dair doğrulamalar noktasında referansların geçerliliği ile birlikte bir önceki iş yerinden ayrılma gerekçeleri önem arz etmektedir. Katılımcıların % 72’si insan kaynakları birimleri tarafından kişilik envanter testi uygulamalarını işe alım sürecinde zorunlu tuttuklarını belirtmiştir. İlgili katılımcılar, personel hakkında davranış özellikleri, sosyal yaşantısı, hayata bakışı ve kişilik türü ile ilgili birçok konuda bilgi veren kişilik testlerinin yetki ya da pozisyon değişikliğinde tekrarlanması gerektiği üzerinde de durmuştur. Katılımcıların bu soruya verdikleri **cevaplardan bazıları şöyledir:**

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Bilgileri

Değişkenler n=14		f	%
Katılımcıların Cinsiyeti	Kadın	1	7,1
	Erkek	13	92,9
Katılımcıların Eğitim Düzeyi	Lisans	11	78,6
	Yüksek Lisans	3	21,4
Görev Süreleri	10-20 yıl	3	21,4
	21-30 yıl	7	50
	31 yıl ve üzeri	4	28,6

Y1: İnsan kaynakları birimi tarafından personel işe alım süreci oldukça titiz bir şekilde yürütülür. Ön seçim aşamasında özgeçmiş kontrolleri ile birlikte adayın işe uygunluğu geçmiş deneyimleri dikkate alınarak detaylı olarak değerlendirilir. Referans ve belge doğrulamaları ve geçmiş performans bilgileri bu aşama için ayrıca önemlidir. Ön seçimi geçen adaylar ilk mülakata çağırılır. İlk mülakat daha ziyade bilgi düzeyini ölçmeye yöneliktir. İkinci mülakat daha detaylı olmakla birlikte teknik yeterlilik, kişilik ve bakış açısı ölçmeye yöneliktir.

Y3: Bu tür uygulamalarımız mevcuttur. İlanı çıkılan pozisyona doğru personeli bulmak üzere insan kaynakları birimimiz tarafından kapsamlı bir süreç yürütülür. Adayın bilgi ve teknik becerileri, analitik düşünebilme, davranış ve iletişim kabiliyeti bütün bir işe alım sürecini kapsar. İş tanımına uymayan adayların başvurusu öncelikle elenir. Pozisyona uygun olan adaylar da görüşmeye çağırılır. Ön değerlendirme sonrası kişilik envanter testleri yürütülür. Adayların yetkinlikleri ile birlikte sosyal yönleri de bizim için tercih sebebidir. Bunun yanı sıra bir önceki işten ayrılma gerekçeleri de önemlidir. Özgeçmiş bilgileri ve referans kontrolleri de teyit amaçlı yapılmaktadır.

2. Meslek hayatınızda hile vakası ile karşılaştınız mı? Sizce çalışanı hileye iten unsurlar nelerdir?

Katılımcıların % 78'inin meslek hayatlarında hile vakası ile karşılaştıkları, % 22'sinin ise karşılaşmadığı görülmüştür. Hile vakası ile karşılaşan yöneticiler çalışanı hileye iten unsurlar arasında baskı ve fırsat unsurunun önemli etkisi üzerinde durmuşlardır. Özellikle riskli pozisyonlara uygun olmayan personelin (varlıklara ve muhasebe kayıtlarına erişimi olan çalışanlar) hileye yönelmesinde, şirket içi katı kurallar ve mali zorluklar bir baskı unsuru olarak belirtilmiştir. Ulaşılması güç satış hedefleri, işten atılma korkusu da baskı unsuru olarak ön plana çıkmaktadır.

Katılımcıların, çalışanı hileye iten temel unsurun mevcut sistemdeki açıklar, bir diğer ifadeyle fırsat unsurunun doğması yönünde görüşleri vardır. Olası hile risklerinin minimize edilmesi ve sistemde çalışanların hile yapmasına müsaade edecek açık bulunması için etkin bir iç denetim mekanizmasının zaruri olması cevaplar arasında öne çıkan açıklamalardır.

Y3: Evet, 25 yıllık iş hayatımda çok çeşitli hile vakaları ile karşılaştım. Ancak en tahmin edilemez olanı en güvendiğim kişi tarafından böyle bir olaya maruz kalmaktı. Para ile birebir teması olan çalışanlar için sosyal hayatı ve para ile ilişkisi ve şartları oldukça dikkat edilmesi gereken unsurlardır. Ekonomik baskı ve hırs ile birlikte olası fırsat unsurunun sonucunda hile eylemi ile karşılaşmak kaçınılmaz olacaktır.

Y14: Personel ve müşteri tarafından birçok hile ile karşılaşmışımdır. Riskli pozisyonlarda bulunan ya da kurum içi mahrem bilgilere sahip olan çalışanlar için hile yapma riski daha yüksek olabiliyor. Özellikle muhasebe birimi çalışmamız tarafından sahte faturalamadan dolayı yüklü bir para cezasına maruz kalmıştık. Bu aşamada iç kontrol ve denetim mekanizması oldukça önemli. Bu hile vakasını kurum içi sistemin bir açığı olarak değerlendirip denetim süreçlerini etkinleştirdik.

3. Çalışan hilelerine yönelik disiplin ve cezalandırma politikanız var mıdır? Hile önleme de katkı sağlamakta mıdır?

Katılımcıların % 100'ünün çalışan hilelerine yönelik disiplin ve cezalandırma uygulamaları vardır. Katılımcıların cevapları incelendiğinde, % 35'inin ilk hata ya da hile girişiminde, çalışanları ihtar cezasına tabi tuttuğu, sonraki tespitlerde ise işten çıkarılması ile cezalandırıldığı belirtilmiştir. Katılımcıların % 65'inin cevabı ise, ikinci bir hata ya da hileye mahal vermeden ilk girişimde tazminatsız çıkış işlemlerini yaptıkları yönündedir. Yine katılımcıların % 100'ü, bu tür cezalandırma uygulamalarının hile önlemede katkı sağlayacağı ve diğer çalışanlar için de caydırıcı nitelikte olacağı görüşündedir.

Y1: Kasıtlı bir hile girişimi, ya da özensizlikten kaynaklanan ciddi bir hata söz konusu ise doğrudan tazminatsız işten çıkarılma cezası uygulanmaktadır. Bu tür uygulamalar, yönetimin toleransı olmadığını bir göstergesi olarak hile önlemeye katkı sağlayacaktır.

Y9: Çalışan hilelerinin önlenmesinde tedbir niteliğinde cezalandırma uygulamaları mevcuttur. İlk hata ve hile girişimlerinde ihtar cezası verilmektedir. Üç ihtardan sonra ise tazminatsız işten çıkarılma işlemi uygulanmaktadır. Ancak cezalandırma uygulamalarının doğ-

rudan, hile önlemeye etkisi olacağını düşünmek doğru olmaz. Bu tür önlemlerin işe yaraması aynı zamanda kişinin tutum, davranış ve karakteriyle de ilişkilidir.

Y13: Firmamız bünyesinde etik ahlak kuralları prosedürleri vardır. İlgili ilke ve kurallara uyulmadığı takdirde cezalandırmaya gidilmektedir. Dikkat ya da bilgi eksikliğinden kaynaklanan kasıtsız ihmal ve hatalar için ilk olarak sözlü ya da yazılı uyarı yapılmaktadır. Ancak kasıtlı bir suiistimal söz konusuysa işten çıkarılma, olayın boyutu itibariyle de yasal işlem başlatma sürecine kadar uzanır. Bu tür prosedürler, hileye eğilimi olan kişiler için de caydırıcı nitelikte olacaktır.

4. İşletmenizde hile risklerine ilişkin etik komite, kurul ya da iç denetim gibi birimler mevcut mudur?

Katılımcı işletmelerin % 29'u kurum bünyesinde komite, kurul ya da benzeri birimlerin mevcut olmadığı, risklere ilişkin takiplerin üst yönetim birimlerince yürütüldüğü ve kontrol edildiği bildirilmiştir. Geriye kalan katılımcı işletmelerin % 71'inde ise, hile risklerine ilişkin oluşturulmuş komite ya da birim bulunmaktadır. Bu doğrultuda, yöneticilerin cevapları incelendiğinde hile risklerine ilişkin oluşturulmuş çalışma grupları arasında % 20 oranında etik komite yer almaktayken, % 80'inde iç denetim birimleri bulunmaktadır.

Y2: Kurum bünyesinde iç denetim birimi vardır. İş süreçlerindeki akışın iyileştirilmesi, riskli alan ve adımların belirlenmesi ve özellikle hile riskine ilişkin proaktif uygulamaları yürütmek üzere insan kaynakları departmanı ile entegre eylem planlarına ilişkin yönetimi yönlendirmesi, iç kontrol ve denetim mekanizmasının etkin işleme açısından önemlidir.

Y5: Firmamızda iç denetçi; mali yönetim ve kontrol yapılarını değerlendirmek, çıktıların doğruluğunu denetlemek, kurum içi amaç politika ve stratejik planlara ilişkin yürütülen programların etkinliğini denetlemek, ve hile riski yönetimine ilişkin e-posta hatlarına gelen ihbarları değerlendirmek, suç teşkil eden durumları bizlere bildirmek üzere kilit ve etkin bir pozisyonudur.

5. İşletmenizde ihbar hattı bulunmakta mıdır? Var ise hat kimler tarafından kullanılmaktadır?

Görüşme gerçekleştirilen yöneticilerden sadece % 21'i işletmelerinde ihbar hattı niteliğinde uygulamaların olduğunu, geriye kalan katılımcılar ise bu tür uygulamaların bulunmadığını belirtmiştir. İhbar ya da şikayet hattı niteliğinde uygulamaları bulunan katılımcılar, kullanılan yöntem olarak e-mail kanalı belirtmişlerdir. İlgili mail hatları da doğrudan iç denetim birimlerine bağlıdır. Bildirimler içeriği doğrultusunda birim müdürlerine ya da üst yönetime yönlendirilmektedir. Finansal bir durum ile alakalı olması halinde ise birebir iç denetim birimi ilgilenmektedir. **İhbar hattı bulunduran iki katılımcının cevabı şöyledir:**

Y5: İhbar hattı olarak e-mail kanalı bulunmaktadır. Bildirimler doğrudan iç denetim birimine iletilmektedir. İçeriği neticesinde, eylem planına ilişkin birim müdürü ya da üst yönetim ile paylaşılmaktadır. Bazen olay ve isim içeriği yer alırken bazen isim belirtilmeden sadece olay bildirimleri paylaşılmaktadır. İç denetim birimi de ön araştırma ve kontrolleri gerçekleştirdikten sonra yönetim devreye girmekte ve yaptırım süreci ile ilgilenmektedir. Aynı zamanda kurum içi ihbar hattı uygulamasının mevcut olduğu bilgisi de tüm personel ile paylaşılmaktadır.

Y14: Kurumun çıkarlarının gözetilmesi esasının benimsenmesi için etik kurul tarafından ihbar hattı olarak bir e-mail hesabı oluşturulmuştur. Burada önemli olan ihbar edenin davranışını etkileyecek işlem ve sonuçlara ilişkin güven sağlamak. İhbarın kime yapıldığı, takibinin nasıl gerçekleştiği, ihbar yapanın gizliliği gibi bilgilere sahip olunması ve sisteme güvenilmesi gerekir. Kurum içi çatışmalara fırsat vermemek adına kişisel şikayetler dışındaki kurumun maddi ve manevi itibarını ilgilendiren şikayetlerin e-mail üzerinden aktarılabilmesi ve sürecin nasıl işleyeceğine yönelik bilgilendirme şeffaf olarak paylaşılır. Bir personelimizin aynı birimde çalıştığı çalışma arkadaşının şüpheli davranışlarına ilişkin ihbarı neticesinde yapılan incelemelerle doğruluğu tespit edilmiş ciddi bir maddi zararın önüne geçilmiştir.

6. İşletmenizde iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, verilen ödüller, prim ve ikramiyeler gibi çalışan motivasyonunu arttırmaya yönelik uygulamalar var mıdır?

Katılımcıların % 100'ü, personel performansına dayalı prim ve ikramiye uygulamalarının olduğunu belirtmişlerdir. Süreklilik arz eden teşvik niteliğinde bu tür uygulamaların personelin kurum ve görev bağlılığı ve motivasyonu açısından önemli bir uygulama olacağı düşünülmektedir. Yine katılımcıların % 29'u prim ve ikramiye uygulamaları ile birlikte, iş performansına dayalı ödüllendirme ve terfi uygulamalarının da olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin bu hususta genel görüşü, personelin bağlı olduğu birim müdüründen ya da üst yönetimden gerekli beğeni ve takdiri görememesi ya da beklediği terfi ve kıdem artışının olmaması ciddi performans düşüklüğü ile sonuçlanacağıdır. Bunun yanı sıra çalışanların yetki ve görev dağılımı ile birlikte ücretlerinin dengeli dağılımı hilenin önlenmesi için önemli bir adım olacaktır. Bu soruya verilen **cevaplardan bazıları şöyledir:**

Y3: Yönetim birimi olarak personellerin çalışma performansına dayalı terfi ve prim olanaklarının yanı sıra evlilik, çocuk, bayram ve doğum desteği gibi uygulamaları kurum politikası olarak benimsemekteyiz. Bu tür uygulamalar çalışan motivasyonu ve verimliliği açısından oldukça önemlidir. Bu bağlamda adil bir performans değerlendirme sürecini oluşturmak, adil ücretlendirme olanakları sunmak, ve farkı farkettiğimizi belirtmek üzere ödüllendirme yöntemleri geliştirmek üzere İK departmanımız farklı politikalar uygulamaktadır.

Y9: Kurum içi huzurlu ve mutlu bir çalışma ortamı ile çalışan motivasyonu kurumun başarısını arttırmanın, üçüncü taraflarla ilişki ve iletişimi kolaylaştırmanın da önemli bir ayağıdır. Bu bilinçte olan bizler de kurum değerlerini ve kültürünü benimseyen bir çalışan ödüllendirme sistemine sahibiz. Performansa dayalı prim uygulamaları ile birlikte, karlılık hedefine bağlı olarak da ekstra prim uygulamaları mevcuttur.

7. İşletmeniz katılımcı yönetim anlayışını benimseyen bir kurum mudur? Bu bağlamda ne tür çalışmalar yürütülmektedir?

Katılımcıların % 78'i kurumlarında katılımcı yöne-

tim anlayışı benimsediklerini, karar verme sürecinde çalışanların da fikirlerini açıkça beyan edebildikleri bir ortam sağladıklarını belirtmiştir. Ortak görüş, çalışanlara daha fazla sorumluluk yüklemek, ortak bir amaç doğrultusunda motivasyonu arttırmak, ekip ruhunu oluşturmak örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyeceğidir. Katılımcı yönetim anlayışını benimsemişliğini belirten katılımcılarda dahil olmak üzere "kurumun etkinliğini sağlamak ve çalışanın verimliliğini arttırmak için modern anlayışın benimsenmesi günümüzün gerekliliklerindedir" şeklinde genel bir tanımlama yapılmıştır. Bu bağlamda ne tür çalışmalar yürütmektesiniz sorusuna verilen **cevaplardan bazıları şöyledir:**

Y4: Tüm birim yöneticilerinin rutin toplantılar da dahil olmak üzere fikirlerini ve eylem planlarını özgürce aktarabildikleri ve karar verme durumlarında da yine görüşlerine yer verildiği, söz sahibi oldukları ekip çalışmaları bizim için oldukça önemlidir.

Y5: Her ay düzenli olarak gerçekleştirdiğimiz kurum içi istişare toplantıları yapılmakta, birim müdürleri ve çalışanların katılımıyla aylık değerlendirme ve gelecek eylem planlarını içeren konular gündem başlıklarını oluşturmaktadır.

Y8: Birim yöneticileri ile yapılan haftalık toplantılarda faaliyetlerle ilgili tüm yöneticilerin görüşleri alınır ve değerlendirilir. Gerekli fizibilite çalışmaları yapıldıktan sonra olumlu olanlar ile ilgili aksiyon alınmaktadır.

8. Kurum içi gözetime dayalı teknik takip ve şifreleme gibi uygulamalar mevcut mudur? Sizce caydırıcı nitelikte midir?

Katılımcı işletmelerin % 64'ü kurum bünyesinde kullanılan programlar bazında personellere yönelik kısıtlayıcı kontrollerin mevcut olduğunu belirtmişlerdir. İlgili uygulamaların, nerelerde ve hangi amaçla kullanıldığı da tüm çalışanlar tarafından bilinmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Teknik takip ya da şifreleme gibi yöntemlerin hile algısının oluşması ve önlenmesi sürecinde caydırıcı nitelikte olduğu düşünülmektedir. Diğer katılımcılar ise, bu tür uygulamaların personel açısından kurum içi güvensiz bir ortam algısı yarattığı, olumsuz etkilediği ve stres oluşturduğu görüşündedir.

Y5: *Günümüz teknoloji olanaklarıyla birlikte kurum içi veri ve bilgilerin dijital ortamda aktarılması ve kullanılması kolaylığı düşünülürken bu bilgilerin takibi ve kurum dışı aktarımını önlemek adına şifreleme uygulamamız vardır. Bu tür önlemlerin önemli ölçüde caydırıcı nitelikte olduğunu düşünmekteyim.*

Y10: *Gözetim ve yedekleme işlemleri yönetimi destekleyici ve takibini kolaylaştırıcı nitelikte bir enstrümandır. Kurum bünyesinde, her gün oluşturulan veriler bir veri tabanında toplanmakta ve yedeklenmektedir. Yine kişisel bilgisayarların amaç dışı kullanımını engellemek üzere kısıtlama fonksiyonları kullanılmaktadır.*

Y11: *Gözetim sistemleri her ne kadar bazı personel için mahremiyet ihlali şeklinde algılsa da hile ve amaç dışı eylemler için en etkin kontrol mekanizmalarından biridir. Aynı zamanda, performans değerlendirilmede, mesai saatlerinin etkin kullanımında ve disiplinli eylemlerin yapılmasında yardımcı olur.*

Y12: *Özellikle kurum içi yapılan habersiz gözetim uygulamalarında personel ve yönetim arasındaki güven duygusu olumsuz yönde etkilenecektir. Personel çalıştığı kuruma güvenmekle birlikte kurum yetkililerinin de kendine güvenmesini bekler. Dolayısıyla bu tür uygulamalar kurum içi çalışanları huzursuz edecek niteliktedir.*

5. SONUÇ

Hile riski yönetiminde proaktif yaklaşımlar, hilenin varlığını daha en baştan anlayabilmek ve zararını büyük boyutlara ulaşmadan önleyebilmek için hileyle mücadelede geliştirilmiş yöntemlerdir. Hilenin önlenmesi için öncelikli olan hilenin varlığını kabul ederek çalışmalara başlamaktır. Özellikle örgüt üst yönetiminin “bizde olmaz” düşüncesinden vazgeçip hile konusuna ciddiyetle eğilmesi gerekir.

Temel amacı hilenin hiç gerçekleşmemesi veya gerçekleşmesi halinde minimum zararla atlatılması olan yönetimin, proaktif politika ve uygulamalar içeren bir mücadele modeline geçmesi kaçınılmazdır. Dolayısıyla, hile henüz ortaya çıkmadan oluşturulacak hilenin önlenmesine yönelik proaktif uygulamalar, işletmenin maddi ve manevi tahribatının büyük bo-

yutlara ulaşmadan tedbir alınması açısından önemli bir rol oynamaktadır. Böylece hilelerin önlenmesi fikri aynı zamanda fırsat unsurunu ortadan kaldırmakta olup caydırıcı nitelikte olacaktır.

Çalışmada, çalışan hilelerinin önlenmesi sürecinde işletme yöneticilerinin sorumlulukları, proaktif yaklaşımlar çerçevesinde incelenmiştir. Bu bağlamda, kuramsal literatür ve dünyadaki çalışmaları ile güvence veren ACFE (Hile İnceleme Uzmanları Birliği) kurumunun raporları doğrultusunda hilelerin önlenmesinde kullanılan araçlar dikkate alınmıştır. Bunun yanı sıra İzmir ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren kurumsal işletme yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak nitel bir araştırma yürütülmüştür.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen uygulama neticesinde; araştırmaya konu proaktif hile önleme politika ve araçlarının (*katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesi, yönetimin hileli davranışlara yönelik ilkeli ve kararlı tutumu, dürüstlük kurallarına uygun hareketi destekleyici ve hile riskini azaltıcı/caydırıcı mahiyette kurumsal bir yapı kurulması, etkin iç kontrol sistemlerinin oluşturulması, faaliyet ve iş süreçlerine yerleştirilmesi, iç denetim biriminin kurulması, kurum içi hile bilincinin oluşturulması, uygun personelin seçimi, kişilik ve performans değerlendirme analizleri ve kontrole dayalı işe alım, çalışanların yetki ve görev dağılımı, dengeli ve adaletli ücret dağılımı, ödül ve terfi sistemi, çalışana yönelik kısıtlayıcı ve caydırıcı kontroller, iş akdi feshi ve cezalandırma sistemi, kurum içi işlemlerde ve iletişim sistemlerinde şifreleme yapılması, kamera sistemleri, ihbar hatları*) hile riskinin azaltılmasına ve önlenmesine yönelik kullanılacak etkin araçlar olduğu sonucuna varılmıştır. Uygulamada ulaşılan bu sonuçlar “hile karosu kuramı” ve ACFE tarafından yayınlanan uluslararası rapor verileri ile uyumludur. Hilelerin önlenmesi ve ortaya çıkarılmasına yönelik açıklanan proaktif hile önleme araçlarının birinin diğerine üstünlüğü veya genel olarak hileli eylemler karşısında tamamıyla etkinliği gibi bir husus söz konusu değildir. Zira hile ile mücadelede ilgili yöntemlerin beraber kullanımı başarıyı artıracaktır.

Literatür ve çalışmada yapılan tespitlere göre; hile riskini azaltacak caydırıcı nitelikteki proaktif hile önleme araçlarının iş süreçlerine dahil edilmesi işletme

yönetiminin sorumluluğundadır. Ancak işletme yöneticilerinin faaliyetlerini doğrudan ve sürekli kontrol etme olanakları mümkün olmayabilir. Dolayısıyla, işletmenin yapısına ve büyüklüğüne uygun etkin ve sürekli yenilenebilir iç kontrol sisteminin geliştirilmesi önem arz etmektedir.

Hile önleme araçlarının en önemlisi etkin bir iç kontrol sisteminin faaliyet süreçlerine yerleştirilmesidir. Dolayısıyla, hileye imkan veren fırsatları azaltmak, hile girişiminde bulunanlara karşı caydırıcı önlemler almak ve bir bütün olarak dürüstlük kurallarına uygun hareket edilmesini destekleyen bir yapı ve iç kontrol sistemi oluşturmak da üst yönetimin asli görevleri arasındadır. Bu doğrultuda, kurum içi oluşturulan iç denetim birimleri, hileyi önlemeye ve ortaya çıkarmaya yönelik yönetime destek sağlayacaktır. Dolayısıyla, tüm bu hile önleme uygulamaları ile hilenin önlenmesi ve ortaya çıkarılması fikri, güçlü bir caydırıcılığı ön plana çıkaracaktır. Böylece, üst yönetimde yürürlüğe konulan ve sıfır tolerans ilkesine dayanan hile ile mücadele uygulamaları tüm çalışanlarca da içselleştirilmiş ve kurum içi hile bilinci oluşturulmuş olacaktır.

Hiledeki risk, insan kaynaklı olmasındadır. Bu nedenle, öncelikli olarak hile riskini temelde minimize etmek, özellikle kritik pozisyonlara uygun personelin işe alınması ile sağlanabilir. Çalışmada katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda, personel seçimine ilişkin sürecin iyi yönetilmesi, gerekli doğrulama ve kontrollerin yapılarak kişilik testlerine tabi tutulması başlangıç aşamasında destekleyici unsur olarak öne çıkmaktadır. Faaliyet sürecinde, çalışanların yetki ve görev dağılımı ile birlikte ücretlerinin dengeli dağılımı da hilenin önlenmesi için önemli bir adım olacaktır. Çünkü, performansları ve başarıları ödüllendirilmeyen ve terfi edilmeyen çalışanlar hileli ve uygun olmayan davranışlarını haklı göstermeye yönelik bir bahane fırsatı yakalayabilir.

Katılımcı yönetim anlayışı ile kurum içerisinde karar alma sürecine personelin de dahil edilmesi ve söz hakkı verilmesi biçimindeki bir yönetim anlayışının benimsenmesi, çalışanların kuruma olan bağlılıklarını arttırarak çalışanları hile yapmaktan alıkoyar. Kurum içi işlem ve iletişim sistemlerinde şifreleme yapılması, kamera sistemleri ve ihbar hatları gibi çalışana

yönelik kısıtlayıcı kontroller hile girişimini önleyici nitelikte etkili araçlardır. Ayrıca, hileye başvuranların iş sözleşmelerinin feshedilmesi gibi cezalandırmalar da hileyi önlemeye yönelik önemli bir caydırma fonksiyonudur.

Sonuç itibariyle, hile riskini tümüyle önlemek, sıfıra indirmek mümkün değildir. Ancak gerekli önlem ve tedbirlerin alınması ve kontrollerin gerçekleştirilmesi ile en aza indirmek mümkündür. Bu bilince sahip örgüt yönetimi, hile riski yönetiminde de etkin role sahip olacaktır. Bu doğrultuda, örgüt yöneticileri, çalışan hilelerini önlemek için, hem iyi bir iç kontrol ve denetim koşulu sağlamalı hem de kendi içlerinde bir takım prosedürler geliştirerek var olması muhtemel hileleri en aza indirmeye çalışmalıdır. Bunun için de işletmeler/kurumlar öncelikle iç denetim ve iç kontrol sistemlerini sağlam oturtmalı, dışarıdan denetim yapacak şirketlere doğru bilgiler ulaştırılmalıdır.

Bunların dışında yönetimler, hileleri önlemek için bir takım araçlardan yararlanabilmeli, hileleri ortaya çıkartan birimler kurmalı, ihbar hatları gibi uygulamalardan yararlanmalıdır. Böylece yönetimden sorumlu olanların aktif gözetimiyle, hileye imkan veren fırsatları azaltma, hileyi önleme, tespit ve cezalandırma yönünde adımlar atılarak kişileri hileye teşebbüsten caydırma konusunda güçlü bir tutum sergilenmiş olacaktır.

Kaynakça

- ACFE, (2018). *Association of Certified Fraud Examiners, Reports to Nations: Global study on occupational fraud and abuse.* file:///D:/PROAKTİF%20YAKLAŞIMLAR/2018-report-to-the-nations.pdf (Erişim Tarihi:15.08.2019).
- Akdemir, Ç. (2010). *İşletmelerde hile riski ve Türk işletmelerinde hile riskinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi* (Basılmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 48.
- Akpınar, M. (2011). Denetim anlayış ve metodolojisinde değişimin adı: İç denetim. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 286-305.
- Aksoy, T., & Kahyaoglu, S. (2013). Measuring the internal audit performance: Tips for succesful implementation in Turkey. *American International Journal of Contemporary Research*, 3(4), 71-82.

- Aksoy, T., & Kahyaoğlu, S. (2012). An Empirical analysis on the determinants of fraud cases in Turkey. *International Journal of Business and Social Science*, 3(1), 157-164.
- Aksoy, T. (2006). *Tüm yönleriyle denetim: AB ile müzakere ve uyum sürecinde denetimde yeni bir paradigma* (2. basım). Ankara: Yetkin Yayınları, 1349-1384.
- Bozkurt, N. (2000). Kobilerde yapılan hileler, ortaya çıkartılması ve önlenmesi. *Yaklaşım Dergisi*, 96.
- Briggs, C. L. (1986). Studies in the social and cultural foundations of language, No. 1. *Learning how to Ask: A Sociolinguistic appraisal of the role of the interview in social science research*. Cambridge Üniversitesi.
- Coenen, T. (2008). *Essentials of corporate fraud*, USA: John Wiley Sons Inc.
- Durmuş, N. C., & Taş, O. (2008). *SPK düzenlemeleri ve 3568 mevzuat kapsamında denetim* (1. basım). İstanbul: Alfa Yayınları, 164.
- Elitaş, B. L. (2013). Muhasebe manipülasyonu ve muhasebe bilgi kalitesine etkisi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 40-47.
- Güredin, E. (2010). *Denetim ve güvence hizmetleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Kamu Gözetimi Kurumu (KGK), (2018). BDS 240-Finansal tabloların bağımsız denetiminde bağımsız denetçinin hileyle ilişkin sorumlulukları. T.C. Resmi Gazete (rega.gov.tr). Tarih/sayı: 31.05.2018/75935942.
- Moorthy, M. K., Seetharaman, A., Somasundaram, N.R., & Gopalan, M. (2009). Preventing employee theft and fraud. *European Journal of Social Sciences*, 12(2), 259-268.
- Omar, N., & Din, H. (2011). Fraud diamond risk indicator: An assessment of its importance and usage. *International Conference on Science and Social Research*, Ocak 2020.
- Patton, Q. M. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Thousand oaks, CA: Sage Publications.
- Rittenberg, E., Schwieger, J., & Johnstone, M. (2008). *Auditing: A business risk approach*. 6th ed. Toronto: Thomson South-Western.
- Robbins, S. P. (1998). *Organization behavior, concepts, controversies, application* (7. edition). Englewood Cliffs.
- Tarhan Mengi, B. (2012). Hile denetiminde yetkinliklerin değerlendirilmesi-Hile karosu. *Mali Çözüm Dergisi*, 22, 113-128.
- TDS Türkiye Denetim Standartları (2013). BDS (Bağımsız Denetim Standartları) No:240: Finansal tabloların bağımsız denetiminde bağımsız denetçinin hileyle ilişkin sorumlulukları, 1-46.
- Turner, J. M., Theodore, J. M., & Srivastava, P. R. (2003). *An analysis of the fraud triangle*. University of Illinois, USA: 1-35.
- Ulucan Özkul, F., & Almalı Özdemir, Z., (2010). *İşletmelerde hile riski yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ulucan Özkul, F., & Almalı Özdemir, Z., (2013). Çalışan hilelerinin önlenmesinde proaktif yaklaşımlar: Kurumsal işletmelerde insan kaynakları yöneticileri üzerine nitel bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 40 (10), 75-89.
- Wells, J. T. (2001). Why employees commit fraud. *Journal of Accountancy*, 191(2), 89-91.
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003). T.C. Resmi Gazete (rega.gov.tr). Tarih/Sayı: 24.12.2003/25326.