

## AİLE İŞLETMELERİNE ÖZGÜ HİLE BELİRTİLERİ VE ALINAN ÖNLEMLERİN TESPİTİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

**Zeki DOĞAN**

Prof. Dr. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
[zekidogan7@hotmail.com](mailto:zekidogan7@hotmail.com), ORCID-ID: [orcid.org/0000-0003-3328-7565](https://orcid.org/0000-0003-3328-7565)

**Azime Hasret CEYLAN**

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe ve  
Finansman Bilim Dalı, [hasret.ceylan@ohu.edu.tr](mailto:hasret.ceylan@ohu.edu.tr), ORCID-ID: [orcid.org/0000-0002-2663-2159](https://orcid.org/0000-0002-2663-2159)

<sup>1</sup> Bu çalışma, Azime Hasret CEYLAN' ın Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı'nda Prof. Dr. Zeki DOĞAN danışmanlığında hazırlanmış olan "Aile İşletmelerine Özgü Hile Belirtileri ve Alınan Önlemlerin Tespitine İlişkin Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

**AİLE İŞLETMELERİNE ÖZGÜ HİLE BELİRTİLERİ  
VE ALINAN ÖNLEMLERİN TESPİTİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA  
ÖZET**

Hile, işletmenin bütününe yayılabilen, bütün işletmelerin en önemli sorunlarından biridir. Küreselleşme ile beraber ise ciddi boyutlara ulaşmıştır. Hile, parasal olarak yapılabileceği gibi, yolsuzluk ve ahlaki olmayan davranışlar olarak işletmenin tüm faaliyetlerinde, iş birimlerinde ve muhasebe kalemlerinde meydana gelebilmektedir. Bu durum da hilenin kontrol edilmesini zorlaştırmaktadır. Bu çalışmada, Niğde Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı ve bu ilde faaliyet gösteren 57 aile işletmesinin karşılaştıkları hile belirtileri ile ilgili görüşlerinin ve hilelerin önlenmesi için ne gibi önlemler aldıklarının tespit edilmesi amacıyla ankete dayalı yapılan araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Aile İşletmeleri, Hile, Hile Belirtileri, Hilenin Önlenmesi

**FRAUD SYMPTOMS SPECIFIC TO FAMILY BUSINESSES AND RESEARCH  
TO DETERMINE THE MEASURES TAKEN**

**ABSTRACT**

Fraud is one of the most important problems of all businesses that can spread throughout the whole business. With globalization, it has reached serious dimensions. The fraud could be occurred in monetary terms as well as corruption and immoral behavior in all activities of the companies, in each department and accounting lines. This situation makes it difficult to control fraud. In this study, The results of the survey based on the survey were included in order to determine the opinions of the 57 family businesses registered to the Niğde Chamber of Commerce and Industry and operating in this province about the signs of fraud they encounter and what measures they take to prevent fraud.

**Keywords:** Family Business, Fraud, Fraud Symptoms, Fraud Prevention

## **1. GİRİŞ**

Dünyanın hemen hemen her yerinde aile işletmeleri ülke ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. Aile işletmeleri bu derece gerekli ve önemliyen genel kanıya göre ömürleri kısa olmaktadır. Yapılan araştırmalarla bu durum incelenerek bazı sebepler ortaya konulmaktadır. Bunların bazıları her işletmenin başarısızlığına neden olacak sebeplerken bazıları da aile işletmelerine özgü problemler olmaktadır. Bu problemlerden biri de hile eylemidir. Kim tarafından yapılırsa yapılsın işletme sahipleri, çalışanları, yatırımcılar, devlet, işletme ile ticari ilişki içerisinde olanlar, işletmeye kredi verenler gibi birçok kesim hileden zarar görmektedirler. Son dönemlerde hile olaylarında meydana gelen artışlar nedeniyle, hile probleminden bahsetmek, işletmeleri bu konuda bilgilendirmek ve bilinçlendirmek, toplumsal açıdan da hile konusunda duyarlılık oluşturmak için çalışmalar önem kazanmıştır.

Hile genel olarak; çalışanların veya tepe yönetiminin genellikle kişisel menfaatleri için işletme kaynaklarını çeşitli yollarla gizlice kullanmaları olarak tanımlanmaktadır. Yapılan araştırmalar, hilelerin işletmeye verdikleri zararların tahminlerin çok üzerinde olduğunu göstermekte ve üzerinde ciddi bir şekilde durulması gereken bir konu olması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır (Çatıkkaş, 2011: 18).

Aile işletmelerinde gerçekleştirilen, ortaya çıkarılamayan ve çıkartılabilse dahi hukuki sürece aktarılamayan büyük ölçüde hileli işlemlerin gerçekleştirildiği tahmin edilmektedir. Bu hilelerin hukuki sürece aktarılamama nedeni faaliyetlerin büyük oranda kayıt dışı gerçekleştirilmesidir.

Bu çalışmada ise aile işletmeleri ve hile ile ilgili teorik açıklamalarda bulunulmuş ve aile işletmesi sahipleri ve çalışanları üzerinde bir anket uygulaması yapılarak aile işletmelerine özgü hile belirtileri ve hilelerin önlenmesi ile ilgili ne gibi önlemler alındığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

## **2. AİLE İŞLETMESİ**

Aile işletmesi aralarında akrabalık bağı olan kişilerin bir araya gelerek kar amacıyla kurdukları mal veya hizmet ürettikleri sosyal örgütlerdir. Bu işletmeler, mirasın dağılmasını önlemek ve ailenin geçimini sağlamak amacıyla kurulan, yönetim kademelerinde aile bireylerinin olduğu ve kararların aile bireyleri tarafından alındığı, en az iki neslin işletmede yer aldığı işletmelerdir (Dinçay, 2016: 7; Karpuzoğlu, 2001: 19).

Bir işletmenin hissesinin durumu ne olursa olsun yönetim faaliyetlerinde bir ailenin ağırlığı var ise bu işletmelere aile işletmesi denilmektedir. Aile işletmelerinde yönetim faaliyetlerine ailenin ne kadar müdahale ettiği ne kadar söz sahibi olduğu önemli olmaktadır.

Aile işletmelerinde ortaklar arasında bir kan bağı vardır ve ailenin servetinin dağılmaması üzerine kurulmuş aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı özel işletmelerdir. Bu nedenle bu tür işletmelerde, ailenin çıkarları ve geleceği önemlidir.

Kültürel ve sosyolojik olarak aile işletmelerinin önemi her geçen gün artmaktadır. Bu da ülke ekonomisi ve dünya ekonomisinde önemli paylarının olmasına neden olmaktadır. Dünyada ve Ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Aile işletmeleri ise KOBİ'lerin büyük kısmını oluşturmaktadır. Bulundukları ülkelerin ekonomilerine işlerlik ve canlılık kazandırmaktadırlar.

Ülke ekonomilerini incelediğimiz zaman ortaya çıkan sonuçlar aile işletmelerinin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Yapılan araştırmalar ABD'deki tüm işletmelerin %90' ının, küçük işletmelerin ise % 60-70' inin aile işletmesi olduğunu göstermektedir. Dünyadaki bütün işletmeler incelendiğinde var olan işletmelerin %70' inden fazlasının aile işletmeleri olduğu görülmektedir (Kobal, 2014: 29). Aile işletmeleri hem ekonomiye kattıkları değer hem de istihdam açılarından önemlidirler. Finansal zorlukları kendilerine ait olan kaynakları kullanarak aşmaktadırlar. Prestij kaybetmemek için çalışmaktadırlar. Bu nedenlerle de dünya ekonomisi üzerinde de etkilidirler (Nakipoğlu, 2015: 41).

Aile işletmelerinin finans yapıları diğer işletme yapılarından farklılık göstermektedir. Bu nedenle de finansal yönetimleri zor olmaktadır. Aile üyesi çalışanların profesyonel olmayan davranış ve alışkanlıkları işletmenin finans yapısını önemli derecede etkilemektedir.

Aile işletmelerinde, işletme devamlılığı ve piyasa değerinin en yükseğe çıkarılması açısından, finansal yapının oluşturulmasında öz sermayenin güvenilirliğini korumak, kısa vadeli borç ile uzun vadeli borç arasındaki optimal bileşeni kurmak, yeterli karlılık sağlamak, likiditeyi korumak ve işletme

ortaklarının refahını, servetini bugünkü değerini maksimize etmek gerekmektedir (Nakipoğlu, 2015: 41).

Aile işletmeleri işletme kasasını aile kasası gibi gördüğünden kasadan kontrolsüz şekilde para çekilmekte ve nakit sıkıntısına düşülebilmektedir. Özellikle ikinci kuşak harcamalarını daha bilinçsiz şekilde yapmaktadır. Aile üyeleri, yaşam standartlarını yükseltmek amacıyla mevcut bulunan kaynakları tüketerek işletmeyi zor duruma sokmaktadır. Genellikle ihtiyaç duyulan tüm giderlerin ödemeleri peşin ödemeyle karşılanmaktadır. Ekonomideki istikrarsız durum, piyasalarda meydana gelen tıkanıklık ve tahsilat yapamama gibi durumlar da nakit sıkıntısına yol açmaktadır.

Aile işletmelerinde karşılaşılan önemli bir sorun ise hile sorunudur. Tespit edilmesi ve ortaya çıkartılması çok zor olan birçok hile vardır ki, bu hilelerin boyutları için gerçek rakamlara ulaşmak zordur ve sadece tahmin edilebilmektedir. Aile işletmeleri de olumsuz bir imaj oluşturmamak ve işletme personelinin de aile üyelerinden olması gibi nedenlerle tespit edilen hileleri kendi aralarında halletmektedirler. Yapılmış olan hile, hilenin boyutları ve maliyeti gizli tutulmaktadır. Hile nedeniyle azalan ürün standartları ve aile işletmelerinde meydana gelen zararlar hilenin tespit edilmesi ve engellenmesi için birtakım önlemlerin alınmasını zorunlu kılmaktadır.

### **3. HİLE**

Hile, insanlığın var olduğu ilk günden bugüne süregelen bir sorun ve her zaman işletmelere ciddi tutarlarda zarar veren hatta iflas etmelerine neden olan ahlak dışı eylemdir. Her işletmede hile yapmak isteyen dürüst olmayan insanlar bulunabilmektedir. Bu nedenle hile riski her zaman mevcut olan bir durumdur (Erdem, 2014:3).

Hile kavramının herkes tarafından kabul görmüş tek bir tanımı bulunmamaktadır. Buna rağmen hilenin özünde, bir kişiyi veya işletmeyi zarara uğratacak şekilde, kişisel kazanç sağlamak amacıyla yapılan aldatma faaliyetleri yatmaktadır (Akdemir, 2010: 32). Hile; haksız menfaat sağlamak için yapılan aldatıcı ve sahtekâr davranışlar yapılması; aldatmak, gizlemek ve güvene zarar vermek ile sonuçlanan yasa dışı olan bir eylemdir. Bu eylemler fiziki veya şiddete bağlı olmayan eylemlerdir. Hile, şahsen veya işletmeler tarafından kişisel veya ticari bir avantaj sağlamak amacıyla, para almak, mülk edinmek veya hizmet sağlamak için yapılmaktadır (Erdem, 2014: 3). Genel olarak hile, komplo, zimmet, yolsuzluk, hırsızlık, sahtecilik, gizli anlaşmalar, rüşvet, güveni kötüye kullanma ve dolandırıcılık gibi kavramları içermektedir. Hile eyleminde çalışan, işletmenin varlıklarını ve kaynaklarını kasti olarak kullanmakta ve ele geçirerek haksız kazanç sağlamaktadır (Bozkurt, 2016: 60). Muhasebe biliminde ise hile; kasıtlı olarak bir işletmenin varlıklarının ve kaynaklarının yanlış kullanılması veya uygulanmasıyla bir çalışanın kişisel yarar sağlamaya çalışması olarak ifade edilebilmektedir (Abdioğlu, 2007: 121). Tanımlardan da anlaşılacağı gibi hile, kasıt içeren bir eylemdir. Bu nedenle ortaya çıkarılması zordur. Hile, aldatma ve gizlemeyi içerisinde barındırır. Bu eylemlerin aynı anda oluşması da hilenin bulunmasını zorlaştırır.

Hile tanımlamaları farklı şekillerde yapılabilir de hilenin özellikleri aşağıda yer almaktadır (Bozkurt, 2016: 60):

- Hile, gizli sürdürülen bir faaliyettir,
  - Hile, hile yapan kişiye doğrudan veya dolaylı olarak fayda sağlama amacını taşımaktadır,
  - Kasıt unsuru bulunmaktadır,
  - Kurban aldatılmaktadır,
  - Hangi durumda olursa olsun hileye maruz kalan kişi ya da işletme zarar görmektedir.
- Hilenin işletmeye neden olabilecek zararları ise şu şekilde sıralanmaktadır (Akdemir, 2010: 34):
- Kişilerin itibarı olası ceza davaları ile zedelenmektedir.
  - Hile nedeniyle meydana gelebilecek zararlar, hilelerin araştırılması sırasında gerekli olan maliyetler, hukuki davalar vb. gibi maliyetler doğrudan finansal etki yapmaktadırlar.
  - Hile nedeniyle mevcut müşterilerin kaybedilmesi, yöneticilerin dikkatinin dağılması, yeni iş fırsatlarının kaybı ve işletmelerin değer kaybı dolaylı olarak maliyetlere neden olabilmektedir.
  - Hile, işletmenin itibarını zedelemektedir.
  - İşletme hisselerinin fiyatlarının düşmesine neden olmaktadır.
  - Yetenekli çalışanlara olumsuz etki etmektedir.

İşletmelerde hile ile ilgili güçlü önlemler alınsa da, hile her zaman var olabilecek bir eylemdir. Dürüst olmayan insanlar her yerde var olduklarından şirketin büyüklüğü ve etkili bir kontrol yapısı ne kadar güçlü olursa olsun hile her zaman olmaktadır. Ahlak kurallarına duyarlı olmayan, kendi çıkarlarını her şeyden önde olduğuna dair bir inanç taşıyan kişiler hile yapmaya uygundur. Bu durumda psikolojik yapıdan dolayı hile her zaman var olabilen bir yapı olmaktadır.

Çoğu aile işletmeleri uzman kişileri istihdam etmeye yetecek kadar mali güce sahip değildirler. Bu işletmelerde finansman, pazarlama, muhasebe gibi departmanların işleri mevcut personeller tarafından yürütülmektedir. Bu nedenlerle örf, adet, ahlak ve vefa her alanda olduğu gibi aile işletmelerinde de çok önemlidir. Bu özellikler işletme sahipleri, yöneticileri ve çalışanları arasında sağlam bir güven ortamı sağlamaktadır. Ayrıca samimiyet ve güven işletme içerisindeki problemlerin daha çabuk ve açık şekilde ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Globalleşme, artan rekabet ortamı ve ekonomik krizler tüm işletmeler için hileyi artıran unsurlardır. Bununla beraber işletmenin faaliyet sektörü, nasıl yönetildiği ve işletme çalışanları işletmelerdeki hile üzerinde etkili olmaktadır. Hile sonucu elde edilecek fayda, hile için katlanılacak maliyetten fazla oldukça hile eylemi gerçekleşmeye devam edecektir. Bunu fayda-maliyet analizi olarak da açıklayabiliriz. Yani yarar maliyetten fazla oldukça hile eylemi gerçekleşecektir (Bozkurt, 2016:400).

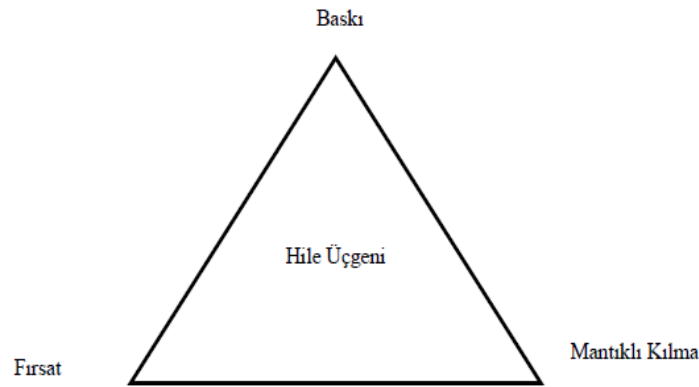
Hilenin gerçekleşmesi için, hile için riskin belirlenmesi, hilenin oluşması için teşvikler, baskı ve fırsatların değerlendirilmesi gibi faktörlerin bulunması gerekmektedir.

Hile, para ile ifade edilebildiği gibi yolsuzluk ve ahlaki olmayan davranışlar şeklinde de ifade edilebilmektedir. Hileyi oluşturan insanlar olduğundan dolayı, yapılmış olan ya da yapılabilecek olan bütün hile türlerini belirlemek oldukça zordur. Hilekâr, sistem açıklarını bularak hile yapmaya çalışmak isterken işletmeler de hilelerden korunmak amacıyla sistemler geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Hile, aşamaları olan ve anlık olmayan bir durumdur. Hile yapmaya başlayan kişiler bu eylemi devam ettirmektedirler. Zamanla hilenin miktarı ve tutarı artarken yakalanmamanın vermiş olduğu cesaretle yapılan hileleri saklamak için gösterilen özen ve titizlik azalmaktadır. Ortaya çıkmadığı için devam eden, zaman içerisinde büyüyen ve önemli tutarlara ulaşan hileler bulunmaktadır.

Hilenin analiz edilebilmesi için temel hile unsurlarının bilinmesi gerekmektedir. Bu unsurlar Şekil 1’ de gösterilmiştir.

**Şekil 1: Hile Üçgeni**



**Kaynak:** Karabınar ve Akyel, 2009: 692.

Baskı, fırsat ve mantıklı kılma unsurları şu şekilde açıklanabilmektedir (Göçgüner, 2013: 13-14);

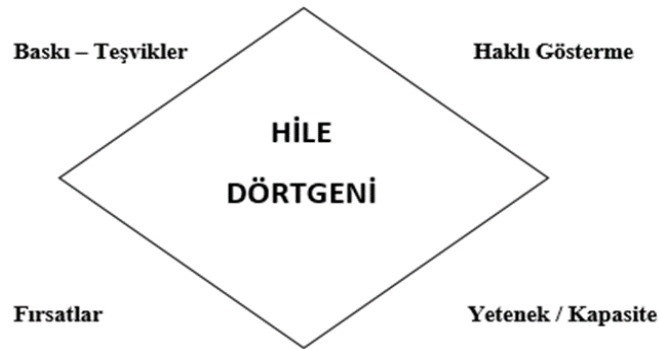
✓ **Baskı**, hilenin yapılması için motivasyon sağlayan unsurdur. Genellikle mali zorluklar nedeniyle oluşmaktadır. Açgözlülük, muhtaçlık, hızlı büyüme sağlamak, finansman ihtiyaçlarını karşılamak ve kötü performansı silmek de baskı unsurunun faktörleri arasında yer almaktadır.

✓ **Fırsat**, hilenin yapılması için imkân sağlayan durumlar ve ortamlardır. Dürüst olmayan hilekâr, hile yapabilmek için baskı unsurunu da taşıyorsa hile yapması hızlanmaktadır. Fırsat unsurunun ortadan kaldırılması önemlidir. Burada da görev yönetim kademesine düşmektedir.

✓ **Mantıklı kılma yani haklı gösterme unsuru**, hile yapanların kendilerini haklı görmelerini ifade etmektedir. Baskı ne kadar artar ortam ne kadar uygun olursa haklı gösterme unsuru da o kadar artmaktadır.

Hile üçgeni ile hileli finansal raporlama ortamı, hileli finansal raporlamanın diğer aktörleri olan işletmeler ve denetçiler gibi aktörler tarafından daha anlaşılır hale getirilmiştir. Ancak ilerleyen dönemlerde hile üçgeni teorisine yapılan çeşitli katkılarla hile dörtgeni adı altında yeni bir teori ortaya atılmıştır. Bu teori aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Uçma, 2010: 30).

**Şekil 2: Hile Dörtgeni**

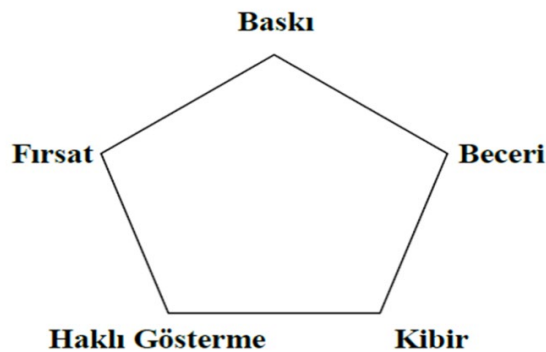


**Kaynak:** Uçma, 2010:30.

Wolfe ve Hermanson tarafından ortaya atılan hile dörtgeni teorisine göre hile unsurları; baskı ve teşvikler, fırsatlar, haklı gösterme ve yetenekler ile kapasite şeklindedir. Buradan anlaşılacağı gibi hilenin tespit edilmesi ve önlenmesi için kişilerin yetenekleri ve kapasiteleri büyük önem taşımaktadır (Uçma, 2010: 30).

Marks, 2009 yılında, 1950-2000 yılları arasındaki işletmelerin özelliklerini karşılaştırarak işletmelerin bulundukları çevrenin daha çok karmaşıklaştığını gözlemleyerek yeni bir model geliştirmiştir. Günümüz koşullarına klasik hile üçgeninde yer alan unsurların cevap vermede yetersiz kaldığını belirterek hile beşgeni teorisini ortaya atmıştır. Bu teori aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Gökten, 2018: 662).

**Şekil 3: Hile Beşgeni**



**Kaynak:** Gökten, 2018:662.

Şekil 3' te görüldüğü gibi hile üçgeninde bulunan üç unsura ek olarak beceri ve kibir unsurları eklenmiştir. Beceri, hile yapan kişinin işletmenin iç kontrol açıklarını lehine kullanarak hile yapabilme kabiliyeti olarak tanımlanmıştır. Kibir ise hile yapan kişinin kendisini diğer çalışanlardan daha üstün

görerek hile yapmayı kendisine hak olarak görmesidir. Kibir veya vicdan eksikliği, kurumsal politikaların ve prosedürlerin şahsen uygulanmadığına inanan kişi için kendini üstün görme ve hak sahibi olma veya aç gözlülük gibi tavırlara neden olmaktadır (Gökten, 2018: 662).

#### **4. HİLE YAPANLARIN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ**

Hile yapan kişileri tek bir tipe indirgemek çok zordur. Kişiler, dış görünüşlerinde dürüst gibi gözükse de kişisel hayatında neler olup bittiğini kimse bilememektedir. Çaresiz kalan insanların her şeyi yapabilecek bir ruh haline sahip oldukları unutulmamalıdır.

Hile yapanların bazı ortak özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikleri taşıyanların hile yapabileceği kesin olmadığı gibi bu özellikleri taşımayanlar da hile yapmayacak değildir. Hile konusunu araştırmak için bu özellikler bir belirti niteliğinde kullanılabilir. Bu özellikler aşağıdaki şekilde belirtilmektedir (Yılmaz, 2013: 10-16; Bozkurt, 2016: 78-89; Erdem, 2014: 9-15 ).

- ✓ **Cinsiyet;** bazı araştırma kuruluşlarının yapmış oldukları araştırmalara göre doksanlı yılların başından bu yana erkeklerin kadınlara oranla daha fazla hile yaptıkları görülmektedir. Bu süre içerisinde kadınların hile yapma sıklıkları artsa da erkeklerin üstünlüğünün devam ettiği tespit edilmiştir. Bu durumun açıklaması da erkeklerin çoğunlukla işletmelerde konum olarak daha yüksek pozisyonlarda olmasına bağlanabilmektedir.
- ✓ **Medeni hali;** evli kişilerin bekâr kişilere oranla 3 kat daha fazla hile yaptıkları görülmüştür.
- ✓ **Eğitim durumu;** yapılan araştırmalara göre eğitim seviyesi arttıkça işletmeye verdiği zararın arttığı, eğitim seviyesi azaldıkça ise yapılan hilenin sayı olarak arttığı tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi düşük olan çalışanın işletme içerisindeki konumu ve sorumlulukları daha az olmaktadır. Bu nedenle kaynaklara erişim imkânları daha kısıtlı olmaktadır. En çok hile yapan grubu oluşturmalarına rağmen, verdikleri zararın ortalamaları eğitimleri yüksek olanlara oranla daha azdır. Eğitim seviyesi iyi olanlar, almış oldukları eğitimin ve vizyonun genişliğinden, hileye daha az başvurmakta, ancak tutarlar ve zararlar açısından daha yüksek kapasitede hilelere sebep olmaktadır.
- ✓ **Zekâ düzeyi;** zekâ düzeyi ve hile yapma isteği birbirleri ile doğru orantılıdır. Zeki olduğunu iddia eden kişiler işletmenin güvenlik sistemlerine ve iç kontrol yapılarına hâkim olduklarından bu sistemleri ihlal ederek, delerek kendilerini tatmin ederler.
- ✓ **Benlik düzeyi;** bencil, menfaatçi, bulunduğu yeri beğenmeyen, kendine çok değer veren, diğer çalışanları aşağılayan, küçük gören, duygusuz, hastalık derecesinde yalancı, bozgunculuk ve manipülasyonda yetenekli, vicdan azabı çekmeyen, eylemleri nedeniyle sorumluluk kabul etmeyen kişiler hile yapmaya meyillidirler.
- ✓ **Risk alma düzeyi;** hile yapanlar, riski severler. Başarısız olmaktan ve yakalanmaktan korkmazlar.
- ✓ **Yaş dağılımı;** işletmelerde hile yapanlar yirmi beş yaş altında ve altmış yaş üzerinde ise hile yapma sıklığı düşmekte, 36-50 yaş arasında ise artmaktadır. 60 yaş üzerindekiilerin verdiği zarar diğer yaş aralıklarına göre daha fazladır.
- ✓ **İlgi düzeyleri;** yaptığı işe meraklı olan, işletme için yeni bir şeyler ortaya çıkarmak için istekli olanlar hileye eğilimlidirler.
- ✓ **Kurallara uyma;** kurallara uymamaya karşı bir eğilimi olanların daha çok hile yapma isteğine sahip oldukları görülmektedir. Bu kişiler kuralları vakit kaybı olarak gören, kendilerini haklı göstermeye çalışan, doğrudan sonuca ulaşmayı tercih eden kişiler hile eylemine daha yatkındırlar.
- ✓ **Çalışma koşulları;** iş yoğunluğundan şikâyetçi olan, sabahları işe ilk önce gelip akşamları en son çıkan, zorunlu olmadıkça izin kullanmayan kişiler hile yapmaya yatkındırlar.
- ✓ **Kişilik durumları;** hile yapanların hayatları incelendiğinde, maddi sorunlar, özel hayat, kumar, uyuşturucu bağımlılığı gibi sorunlar yaşadıkları bu nedenle baskı altında oldukları gözlenmiştir. Agresif, sinirli davranışlar sergilerler, yüz yüze gelmekten kaçarlar, uykusuzluk çekerler.
- ✓ **Yaşam koşulları;** lüks ve rahat bir yaşam sürme isteği hile yapma olasılığını artıran nedenlerin en önemlilerindendir. Kişinin yaşam kalitesinin nedensiz ve ani bir şekilde iyileşmesi hile eyleminin bir göstergesi olmaktadır.
- ✓ **İşletmedeki yerleri;** çalışan herkesin fırsat bulunca hile yapma olasılığı bulunmaktadır. Hile sayısı üst görevlere çıkıldıkça azalmakta ancak hilenin vermiş olduğu zarar artmaktadır. Hile

yapanlar genellikle güven duyulan kişilerdir. Alt kademe çalışanlarının yaptıkları hileler daha kısa bir sürede ortaya çıkarken üst kademe çalışanlarının yaptıkları ise daha uzun sürede ortaya çıkmaktadır.

- ✓ **İşletme dışı ilişkileri;** çalışan yapmayı planladığı hile ve yolsuzluklar için, işletme dışındaki kişilerle olan ilişkilerini samimi bir duruma getirerek hile için ortam sağlamaktadır.
- ✓ **Kişisel kazanç beklentileri;** işletme gelirlerinde artış olması, belirli oranlarda büyüme sağlanması ve buna benzer durumlarda ikramiye, ödül veya prim elde edilecek olması çalışanın hile yapma isteğini harekete geçirmektedir.
- ✓ **Gerçekçi olmayan beklentiler;** yöneticilerden, işletme sahiplerinin gerçekçi olmayan hedefleri talep etmesi, bunun için baskı yapması çalışanların hileli işlem yapmalarına neden olmaktadır. Hileli işlemler ile düzenlemeler yaparak hedefe ulaştığını göstermektedirler.

## **5. HİLE BELİRTİLERİ VE ALINABİLECEK ÖNLEMLER**

### **5.1. Hile Belirtileri**

Somut ve belirleyici kanıtların elde edilmesi hile eyleminin başlangıcında zor olmaktadır. Bu durumda da sadece kırmızı bayraklar diye adlandırılan hile belirtileri veya bazı göstergeler bulunmaktadır. Kırmızın bayrakların anlamı, gereken kanıtlar olmadan bazı şeylerin yanlış olabileceğini ortaya koyan göstergeler demektir. Bir erken uyarı sistemi olarak değerlendirilebilmektedir (Bozkurt, 2016: 130).

Kırmızı bayrakları aşağıdaki şekillerde belirtilebilmektedir:

**Muhasebe İle İlgili Anormallikler:** Muhasebede göze çarpan birtakım tuhafliklar hileyi çağrıştırmaktadır. Bu anormallikler sistemli bir biçimde tekrarlanıyorsa ve birden çok şüphe çeken durum var ise hilenin varlığı güçlenmektedir. Muhasebe ile ilgili anormallikler aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Bayrakdar, 2019:58);

- ✓ Büyük miktarlarda nakit varlığı,
- ✓ Önemli miktarda kayıp envanter ve fiziksel aktifler,
- ✓ Suiistimale açık aktifler ile ilgili kayıtların yetersiz tutulması,
- ✓ İşlemlerin zamanında ve uygun şekilde belgelendirilmesindeki eksiklikler,
- ✓ Nakit, envanter, yatırım veya sabit varlıklarla ilgili noksan fiziksel koruma,
- ✓ Zamanında ve tam olarak kaydedilmiş işlemler ile miktarlar, muhasebeleştirme süreci, sınıflama veya varlık politikasına göre hatalı şekilde kaydedilmiş işlemler,
- ✓ Düşük miktarlarda, yüksek değerlerde veya yüksek taleplerde envanter özellikleri,
- ✓ Hamiline senetler, elmaslar, bilgisayar çipleri gibi kolay el değiştirilebilir aktifler,
- ✓ Düşük miktarlarda pazarlanabilirlik veya mülkiyet teşhisinde eksiklik olan sabit varlıklar,
- ✓ Yetkilendirilmemiş veya desteklendirilmemiş bakiyeler veya işlemler,
- ✓ Varlıkla ilgili, finansal sonuçları önemli derecede etkileyen son dakika düzeltmeleri,
- ✓ Kayıp belgeler,
- ✓ Orijinal belgeler yerine, fotokopi belgelerin olması,
- ✓ Uzlaşma üzerinde açıklanmamış maddeler bulunması,
- ✓ Analitik prosedürler veya araştırmalardan doğan, yönetimin ve çalışanların belirsiz, çelişkili veya makul olmayan cevapları,
- ✓ Varlıklara ait kayıtlar ile doğrulama yanıtları arasındaki olağan olmayan uyumsuzluklar.

**Olağandışı Davranışlar:** Hile yapan kişilerde zaman içerisinde bir değişim söz konusu olmaktadır. Hile yapmaya başlamış kişilerin çoğunda neredeyse aynı davranış biçimleri gözlenmektedir. Bu davranış biçimleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Bozkurt, 2016: 18):

- ✓ Suç,
- ✓ Korku,
- ✓ Stres,
- ✓ Davranış değişiklikleridir.



Hile eylemi kişilere genel olarak korku ve suçluluk gibi duyguları yaşatan, kişileri stres ortamına götüren bir eylemdir. Bu stres sonucunda da kişilerde olağan olmayan davranış bozuklukları oluşmaktadır. Bunlar (Bozkurt, 2016: 165; Pazarçeviren, 2005: 7):

- ✓ Uykusuzluk,
- ✓ Aşırı alkol, uyuşturucu veya tütün tüketimi,
- ✓ Sinirlilik,
- ✓ Aşırı şüphencilik,
- ✓ İşini kaybetme korkusu,
- ✓ Sakinleşememe,
- ✓ Hoşgörülü olamama,
- ✓ Şakalara karşı aşırı alingan olma,
- ✓ Hastalanmaktan korkma,
- ✓ Kişilerle göz temasından kaçınma,
- ✓ Yakın çalışma arkadaşları, ailesi ve işletme dışı arkadaş çevresinde utanma görüntüsü verme,
- ✓ Aşırı savunmacı ve tartışmacı görünme,
- ✓ Sabit fikirli görünerek tartışma ortamları yaratma,
- ✓ Psikologlara giderek itiraflarda bulunma,
- ✓ Saplantılı olma,
- ✓ Daima alarmdaymış gibi çalışma,
- ✓ Sakinken birden sinirlenme veya çok sinirliken aniden sakinleşme vb.

Yukarıda saydığımız davranış bozukluklarını yaşamayan, strese girmeyen çalışanları da görmek mümkün olmaktadır. Bu kişiler asosyal ve psikopat kişiler olarak adlandırılmaktadırlar. Hiçbir durumda suçluluk duymayan kişilerdir.

**Analitik Anormallikler:** Hacim, fiyat veya her ikisinin de karışımından oluşan ve anlamlandırılmayan ilişkiler, yöntemler bütünüdür. Bu anormalliklerin yaşandığı işletmelerde miktarlar ya da hacimler ya çok küçük ya da çok büyük durumdadır. Bu tarz işlemler çoğu zaman ya çok bilgisiz kişiler tarafından ya da alanında çok uzman olan kişiler tarafından yapılmaktadır (Çatıkkaş ve Çalış, 2007: 201).

Belli başlı analitik anormallikler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Bozkurt, 2016: 152; Arzova, 2003: 123):

- ✓ Kayıp belgeler,
- ✓ Muhasebe belge ve işlemleri üzerinde oynanması ve ya değiştirilmesi,
- ✓ Orijinal belgelerin değil fotokopilerinin olması,
- ✓ Aynı ödemenin iki kere yapılması,
- ✓ Satıcı ve ya müşterilerin kayıtlarının genel isim ve ya adres şeklinde tutulması,
- ✓ Belgelerin düzensizliği,
- ✓ İşlemlerin zamanında ve tam olarak kayda alınmaması,
- ✓ Son dakika düzeltmeleri,
- ✓ Muhasebenin sınıflandırılmasında ve muhasebe dönemlerinde uygunsuz işlemler yapılması,
- ✓ Stok ve fiziki varlık kayıpları,
- ✓ İşletmenin banka hesapları arasında olağan olmayan transferler,
- ✓ Hareketsiz banka hesaplarının harekete geçirilmesi,
- ✓ Vadesi geçmiş hesaplardaki artışlar,
- ✓ Nakit işlemlerinin fazla sayıda olması,
- ✓ Hurdaların ve firelerin sayılarının artması,
- ✓ Kasa hesabındaki tutarın büyük olması,
- ✓ Alacak ve borç hesaplarındaki düzeltme kayıtları,
- ✓ Belirli kişilere yapılan yüklü ödemeler,
- ✓ Satın almaların yüksek oranda olması,
- ✓ Şüpheli alacakların artış göstermesi ve uzun zamandır bekliyor olması,
- ✓ Fatura desteği olan belgelerin eksikliği,
- ✓ İskonto tutarlarının tutarsız olması,
- ✓ Belgelerde yetkili kişilerin imzalarının bulunmaması,

- ✓ Dönem sonlarında oluşan satış iadelerinin artışı,
- ✓ Nakit veya kredili satışlardaki azalmalar,
- ✓ Hesaplar arasındaki tuhaflıklar. Örneğin satışlar azalırken, stokların, borçların, alacakların artması, satışlar artarken nakit varlıkların azalması vb.
- ✓ Karmaşık hale getirilmiş muhasebe işlemleridir.

**İç Kontrol Zayıflıkları:** İşletmelerde iç kontrol yapısının zayıflığı, eksikliği ve ya önemli açıklar bulunması da hile belirtisi olarak kabul edilmektedir. İç kontrol, hile oluşumunu zorlaştırmakta ve ya önlemektedir. Hile yapıldığı durumda ise hilenin ortaya çıkartılmasında ve sorumlu olanın belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Doyrangöl, 2002: 48).

İç kontrol yapısının zayıflığı ile ilgili hile belirtileri şu şekilde sıralanmaktadır (Bozkurt 2016: 147; Çatıkkaş ve Çalış 2007: 200; Arzova 2003: 123):

- ✓ Ciro edilen ve ya iptal ettirilen çeklerin ay sonlarında gözden geçirilmemesi,
- ✓ Nakit ödemeyi ve tahsilatları yapan kişi ile bu işlemleri kayda alan kişinin aynı olması,
- ✓ Malzeme siparişi veren kişi ile malzemeyi alan ve bunun ödemesini yapan kişinin aynı olması,
- ✓ Muhasebe işlemlerinden bir ve ya iki kişinin sorumlu olması,
- ✓ Bilgisayar sistemlerindeki şifrelemenin yetersizliği ve sıklıkla değiştirilmemesi,
- ✓ Bağımsız kontrollerin eksik olması,
- ✓ Belge akış düzenlerindeki yetersizlikler,
- ✓ Muhasebe sistemlerindeki yetersizlikler,
- ✓ İş tanımlamalarının ve organizasyon şemasının yetersizliği,
- ✓ İç denetim bölümünün yetersizliği veya hiç olmaması,
- ✓ Yönetim kurula bağlı bir denetim komitesinin yetersizliği veya olmamasıdır.

**Aşırı Yaşam Biçimleri:** Mali baskı unsuru, hile yapmaya çalışan birçok işletme çalışanının en önemli nedenidir. Mali zorluklar içerisinde olan ya da aşırı yaşama biçimi olan kişiler gizli bir baskı altında olmaktadır (Bozkurt, 2016: 165-166).

Hile gerçekleştiğinde zimmete geçirilmiş olan varlık harcanmaya başlanmaktadır. Kişilerin yaşama biçimlerinde meydana gelen değişikliklerin dikkat çekici unsurları şu şekillerde olabilmektedir (Pazarçeviren, 2005: 7).

- ✓ Pahalı ev ve araba edinimi,
- ✓ Yüksek tutarlı mücevherler, elbiseler alınması,
- ✓ Üst düzey sosyal kulüplere olunan üyelikler,
- ✓ Pahalı restoranlara gidilmesi, seyahatlere çıkılması vb. dir.

**Yönetimle İle İlgili Anormallikler:** İşletmelerde, özellikle yönetim düzeyinde yapılan hileleri sıradan denetim yöntemleri ile tespit etmek zor olmaktadır. İşletme performansları gözden geçirilerek işletme üzerinde oluşabilecek muhtemel baskıların önceden tahmin edilmesini ve bu baskılarla yüzleşmesini sağlar. Baskı altında olan bir işletmede hile yapılma olasılığı artmaktadır. Finansal tablo hilelerinin birçoğu tahmini kazancı tutturamamanın verdiği baskıdan, açgözlülükten, hırstan ve aşırı beklenti içine girme isteğinden kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin özellikleri ile ilgili anormallikler işletme yöneticilerinin hile riski içeren davranışlarını ortaya koyan belirtiler içermektedir. Yönetimdeki anormallikleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Bozkurt, 2016: 130-134):

- ✓ Yüksek tutarda kişisel borcu olan ve mali zorluklar içinde olan yöneticiler,
- ✓ Kötü alışkanlıklara meyilli yöneticiler,
- ✓ Sabıkalı yöneticiler,
- ✓ Dürüst olmayan ve ahlaki değerleri taşımayan yöneticiler,
- ✓ Üst düzeyde ve güvenilir yöneticiler,
- ✓ Mali başarıları işletme başarısına bağlı olan yöneticiler,
- ✓ Çalışanların düşünce ve yorumlarına gereken önemin verilmediği bir yönetim biçimi,
- ✓ Uzun yıllar izin kullanmamayı göze alarak işletmeden ayrı kalmak istemeyen yöneticiler,
- ✓ Düşük kalitedeki yönetim kadrosudur.

**Örgüt Yapısı İle İlgili Anormallikler:** Hile yapılabilme olasılığını ortaya koymaktadır. Bu anormallikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Bozkurt, 2016: 134-135):

- ✓ Yönetim kurulunun ve denetimin yetersiz kalitede olması,
- ✓ İşletme yapılarının karmaşık olması,
- ✓ İşletmedeki etik kuralların zayıf olması,
- ✓ Zorbalığa ve diktatörlüğe dayalı bir yönetim biçiminin varlığı,
- ✓ Örgüt yapılarının yönetimin veya denetimin etkinliğini azaltması (örneğin genel merkeze uzak ortamlarda bulunan fabrikalar, ofisler, depolar),
- ✓ İç denetim bölümünün etkili bir şekilde bulunmaması,
- ✓ Ortaklık ilişkisi içerisinde bulunan şirketler ile olağan olmayan işlemler,
- ✓ Risk oranı yüksek olan bir sektörde faaliyetlerde bulunma,
- ✓ Eski teknolojide veya kullanılmayan varlıkların çok olması,
- ✓ Tepe yönetimlerinde sık sık değişimler meydana gelmesi vb. dir.

**Üçüncü Kişilerle Olan İlişkilerde Anormallikler:** İşletmelerin denetçilerinin sık sık değişmesi, yöneticilerin bağımsız denetçilere karşı sert tutumları, kamu kurumlarıyla yaşadıkları sorunlar ve yöneticilerin kamu otoritelerine karşı umursamaz tavırları, işletmelerin geçmişlerinde sermaye piyasası kuruluşları ve maliye idareleri ile ilgili sorunlar yaşamış olmaları gibi anormalliklerdir. Özellikle işletmelerin sıklıkla bağımsız denetçi değiştirmeleridir. Denetçilerin yapılan hileyi ortaya çıkarabilecek bir konuma gelmesi, işletme yönetimi ile derin görüş farklılıklarına sahip olması, herhangi bir hile olayını ortaya çıkartmaları sık sık değişmelerine neden olabilmektedir (Bozkurt, 2016: 132-137; Akdemir, 2012: 30).

İşletmelerde satın alma sürecinde oluşan hilelerdeki belirtilere şu şekilde sıralanabilmektedir (Bozkurt, 2016: 159-160):

- ✓ Yüksek fiyatlı alımlar sonucunda maliyetlerin artması,
- ✓ Kalitesiz mal alımı,
- ✓ Alınmayan mal ve hizmetler,
- ✓ Mal ve hizmetin gereksiz alımı,
- ✓ Usulsüz fiyat teklifleri alımı,
- ✓ Bazı ödemelerde prosedüre bağlı olmama,
- ✓ Satıcı listelerinde değişiklik yapılmaması,
- ✓ Muhasebe kayıtları ve tedarikçi beyanlarının birbirini tutmaması,
- ✓ Satın alma belgelerindeki oynamalar,
- ✓ Kişisel kullanım amacıyla mal ve ya hizmet alımı,
- ✓ Alınmamış hizmetin faturalanması,
- ✓ Eksik mal teslim alınması vb.

**Şikayetler, Uyarılar ve İmalar:** Hırsızlık eylemi, gizleme eylemi ve çalınanların harcanması aşamasında gelen şikayetler veya uyarılar gibi. İşletme çalışanlarından gelebildiği gibi işletme rakipleri ya da işletme dışındaki üçüncü kişiler tarafından da yapılabilmektedir. Hem işletme yönetimi hem de denetçiler tarafından dikkate alınmalıdırlar (Arzova, 2003: 124).

İşletme çalışanları veya diğer kişiler çeşitli nedenlerle şüphelenmelerine rağmen hile olayını ihbar etmekten kaçınabilmektedirler. Bunun nedenleri aşağıdaki şekillerde özetlenebilmektedir (Bozkurt, 2016: 163):

- ✓ Hile, bir cinayet ya da soygun durumu gibi emin olunma durumu net olmayan bir olaydır ve sadece belirtiler var olmaktadır. İşletmelerde sadece bir şüphe ile kişiler birbirlerini suçlamaktan kaçınmaktadırlar.
- ✓ Çalışanlar, ihbar sonrası ortaya çıkmaktan korkmaktadır ve bu nedenle sessiz kalmaktadır. Gammazlamak olarak toplumda adlandırılmış olan ihbar durumunun da iyi karşılanmayacağı düşünülmektedir.
- ✓ İşletmeler şikâyet ve uyarıların yapılmasını teşvik edici ve kolaylaştırıcı ortamlar yaratmamaktadırlar.

## **5.2. Alınabilecek Önlemler**

Hile eylemi yapılmadan önce bu ihtimalin ortadan kaldırılması ya da etkilerinin azaltılması için kontrollerin uygulandığı aşamadır.

Her işletme için hileyi önlemek amacıyla yapılacak çalışmalar, hile eylemleri henüz uygulama aşamasına geçilmediğinden oluşturulacağı için büyük önem taşımaktadır. Hile gerçekleştikten sonra ortaya çıkartılması hem daha güç hem de daha maliyetli olmaktadır. Herkesin kendine özgü değerleri, etik kuralları vardır. Baskı ve uygun fırsatlar olduğu zaman bazı çalışanlar dürüst olmayan davranışlar sergileyebilmektedirler (Erdem, 2014: 21).

Hile yapmaya iten önemli bir neden hissedilen baskıdır. Çeşitli nedenlerle üzerinde baskı hissedilen biri hile yapmayı tek çare olarak düşünebilmektedir. Baskıya neden olan durumların çözümüne uygun çeşitli programlar sunmak kişinin üzerindeki baskıyı azaltabilmektedir. Para, sağlık, aile ve kişisel konularda destek vermek baskıyı azaltmaya yardımcı olabilmektedir. İşletmelerde fırsat gördüğü an hile yapan işletme çalışanları asıl dikkat edilmesi gerekenlerdir. Hiledeki fırsat unsurunu en aza indirecek önlemler alınmalıdır. İşletmelerde fırsat yoksa hile yapılma olasılığı da azdır. Sıkı bir denetim, yakalanma olasılığını artırmaktadır. Ağır ceza politikaları da hile yapma isteğini azaltan etkenler arasında yer almaktadır.

Bir hile yapıldıktan sonra yapılan hileyi gizleme aşamasına geçilmektedir. Hilekâr, hilesini bir şekilde gizleme çabasına girmektedir ve genellikle bu gizleme alanı işletmelerin muhasebe sistemleri olmaktadır. Muhasebe sistemi güçsüz ve iç kontrol yapısı yetersiz olan işletmelerde gizlenme eylemi daha başarılı olmaktadır. Bu nedenle muhasebe sürecinin her aşaması izlenmeli ve belirtiler takip edilmelidir.

İşletmelerde yapılabilecek hilelerin önlenmesine yönelik uygulanabilecek düzenlemeler ve kullanılabilecek araçlar aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Erdem, 2014: 21):

- ✓ Uyumlu bir üst yönetim oluşturmak,
- ✓ Yönetim kurulunda bir denetim komitesi seçmek ve bu komitenin, yönetim kademesinin gözlenmesi ve değerlemesinin yapılmasında etkin bir şekilde rol almasını sağlamak,
- ✓ Bağımsız denetim işletmeleri ile çalışmak,
- ✓ Etkin bir iç kontrol yapısı oluşturmak,
- ✓ İşletmedeki her çalışanın kabullenebileceği bir işletme ahlak politikası oluşturmak,
- ✓ Etkili bir insan kaynakları yönetimi oluşturarak dürüst kişilerin işe alınmasını sağlamak,
- ✓ İşletme içerisinde adil bir çalışma ortamı sağlamak,
- ✓ İşletme çalışanlarına yönelik yardım programları düzenlemek,
- ✓ İşletmedeki çalışanlara özellikle hile konusunda eğitimler vermek,
- ✓ Tavizsiz bir hile cezalandırma politikası oluşturmak,
- ✓ İşletme içinde bilgi akış düzeni (ihbar hatları) kurmak (Hotline),
- ✓ Hile politika ve işlemlerini içeren bir yönetmelik oluşturmaktır.

Bununla birlikte, hilenin önlenmesi için birçok unsur bulunmaktadır. Bunların başlıcaları aşağıdaki şekillerde ifade edilmektedir (Dinç ve Cengiz, 2014: 221-236; Bozkurt, 2016: 400-413):

- ✓ **İnsan Kaynakları Prosedürleri:** İşle alınacak kişilerin borç durumları, geçmiş yaşamları, referansları, adli sicil kayıtları, zararlı alışkanlıklarının araştırılması gibi ön değerlendirmeler, işletmelere gelecek konusunda fikir sağlamaktadır. Ayrıca, şirket tarafından oluşturulacak hileye yönelik bir eğitim politikası ile personele hile eğitimleri verilmesi, performans ve ücretlendirme programlarının değerlendirilmesi ve personelle işten ayrılma görüşmelerinin birebir yapılması ve bunun altında yatan nedenlerin değerlendirilmesi ileride yapılması muhtemel hileli işlemlerin azalmasında olumlu rol oynamaktadır.
- ✓ **Yetki Sınırları:** Çalışanların yetki seviyeleri onların sorumluluk seviyelerine eşit olduğu zaman hile daha az görülmekte, yetkileri gerekli sınırları aştığı zaman ise hile yapması kolaylaşmaktadır.
- ✓ **Olumlu Bir Çalışma Ortamının Oluşturulması:** İşletmede pozitif bir ortam oluşturulduğunda, çalışanların işletmeye bağlılıkları ve morali artmakta, hile yapılma olasılığı düşmektedir. İşletmedeki olumsuz davranışlara örnek şu şekilde örnekler verilebilmektedir; tepe yönetimin dürüst davranışlara itibar etmemesi, personel arası haksızlıklar ve ayrımlar yapılması, ücret ödemelerinin yetersiz olması, katı kurallar, zayıf terfi sistemi, katılımcı olmayan bir yönetim gibidir.

- ✓ **İşletme Etik Kurallarının Geliştirilmesi:** Personele, etik kültürünün aşılması, doğru ve yanlış konusundaki çizginin gösterilmesi işletmeye hile alanında olduğu kadar birçok alanda da avantaj sağlamaktadır.
- ✓ **Gözetim:** Teknolojinin gelişmesiyle beraber, kameralar, mikrofonlar gibi çeşitli izleme sistemleri ile birlikte, personelin ve işletmenin değerli varlıkları takip edilerek hilenin yapılma ihtimali de azalacaktır.
- ✓ **Sürpriz Denetimler:** Çalışanların haberi olmadan yapılan ani denetimler, personel üzerindeki baskıyı artırarak, kişilerin önceden hazırlanarak hile yapmalarını engellemekte ve hile olasılığını düşürmektedir.
- ✓ **Yasal Takibat:** Yasal yaptırımların, işletmede hile yaptığı kesinleşen personele sonuna kadar uygulanması ve hile yapmanın sonuçlarını diğer personelin de görmesi sağlanması hilenin yapılma olasılığını azaltmaktadır.
- ✓ **Düzenli Denetimler:** Denetimlerin düzenli şekilde yapılması, personele işletmede belirli aralıklarla denetimin yapıldığı bilincini vererek hileyi önlemektedir. Olası hileli finansal raporlamanın önlenmesi için iç denetim ve denetim komitesi, iç kontrolü etkin bir biçimde sağlayarak bunun önüne geçebilmektedir.
- ✓ **Çalışanlara Destek Programları:** Çalışanlara birçok konuda destek olunarak, hile üçgeninin baskı unsurunu hafifletmek, yönetimlerce yapılması gereken önemli bir davranıştır. Örneğin, stres altındaki çalışanları izlemek, sorunları olan çalışanlara yakın davranmak gibi önlemler baskı unsurunu da hafifletmektedir.

Hile ile ilgili alınabilecek diğer önlemler ise şu şekilde sıralanabilmektedir:

- ✓ İşletmeler, yazılı kurallara sahip olmalıdır. Ancak bu kuralların var olması çalışanların bu kuralları anladığını ya da uyguladığını göstermemektedir. Etik davranışlar işletmede yerleşik hale gelmeli, öncelikle yöneticiler tarafından benimsenmeli daha sonra çalışanlar bu konuda teşvik edilmelidir.
- ✓ Güçlü bir değer sistemi ile bütünleşen, dürüstlük üzerine kurulu, bir kültür yapısı etkin bir hile karşıtı ortamın temel taşlarını oluşturmaktadır.
- ✓ Tüm suçlar için caydırıcı bir güç olan yakalanma korkusudur. Aile bağlarını kaybetme, küçük düşme ve hapse girme gibi korkular hileden caydırıcı olmaktadır. Bu nedenlerle hilenin ortaya çıkartılabileceği algısı tüm işletmelerde yaygınlaştırılmalıdır. Bu algıyı yaratmanın yolu da hileyi önleyici kontrollerin ve önlemlerin oluşturulması ve etkin bir şekilde uygulanmasıdır.
- ✓ İşletmelerin beklentileri ve olası bir hile karşısında takınacağı tutum tüm çalışanlara bildirilmelidir. Yapılan hile karşısında hilekâr için bir ceza durumu olmazsa bu çalışanlar için teşvik edici bir durum oluşturmaktadır. İşletmelerdeki çalışanlar hatalı davranışlar karşısında hoş görülü bir yaklaşım olmayacağını bilmelidirler.

Bahsettiğimiz hile önlemlerinin hiçbirisi bir diğerinin ikamesi olmamaktadır. Hileden etkin bir şekilde korunabilmek için hepsinin uygulanması gerekmektedir. Ancak bütün bu önlemler uygulansa bile hileden tamamen korunmanın mümkün olmadığı bilinmelidir. Hileden korunmak için tüm fırsatların ortadan kaldırılması çok zor hatta imkânsızdır.

## **6. LİTERATÜR ÇALIŞMASI**

Hilelerin sebep ve sonuçlarıyla ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan bazı çalışmalar kronolojik olarak aşağıda özetlenmiştir.

Akdemir, Ç. (2010) tarafından yapılan “*İşletmelerde Hile Riski ve Türk İşletmelerinde Hile Riskinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi*” adlı çalışmada hile riskini azaltıcı kontrollerin Türk İşletmelerinde hangi seviyede uygulandığı araştırılmış ve uygulanan kontrollerin yeterli olmadığı sonucuna varılmıştır.

Doğan, Z. ve Nazlı, E. (2015) tarafından yapılan “*Muhasebede Hata ve Hilelerin Önlenmesinde İşletme Yöneticilerinin Sorumluluğunun Tespitine Yönelik Bir Araştırma*” adlı çalışmada, işletme yöneticilerine hazırlanan bir anket ile hilenin tespiti ve önlenmesi konularında sorular yöneltilmiştir. Çalışma sonucunda, işletme yöneticileri tarafından oluşturulan etkin bir iç kontrol sistemi ile muhasebe hatalarının ve hile yapılması riskinin, baskı, fırsat ve haklı gösterme unsurlarının azaltılacağı tespit edilmiştir.

Aytekin, S., Sezgin, H. ve Yalçın, M. (2015) tarafından yapılan “*Uygulamacıların Muhasebede Hata ve Hileler İle Hile Belirteçlerine Yönelik Yaklaşımları: Balıkesir İli Örneği*” adlı çalışmada, muhasebe meslek mensuplarına hazırlanan anket ile sorular yöneltilmiş ve kadınların erkeklere göre hile belirteçleri ile daha sık karşılaştıkları tespit edilmiştir. Çalışmadan elde edilen bir diğer bulgu ise muhasebe meslek mensuplarının kullanmış olduğu teknolojinin yetersizliğidir.

Tüm, K. (2015) tarafından yapılan “*Muhasebe Hilelerinin Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Önemi Üzerine Bir Araştırma*” adlı çalışmada muhasebe hilelerinin önlenmesi ve/veya azaltılmasında iç kontrol sisteminin Antakya’ da faaliyet gösteren üretim işletmeleri açısından durumunu tespit etmek amacıyla Antakya Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyette bulunan üretim işletmelerinde yaptığı araştırma sonucunda iç kontrol uygulamasında önemli eksiklikler olduğu ve şirket çalışanları tarafından gerçekleştirilebilecek olan hilelere açık olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Tevfik, A.T. ve Delil, Y. (2017) tarafından yapılan “*Aile İşletmeleri Yönetimi ile Muhasebeciler Arasındaki Bilgi Asimetrisinin Vekâlet Maliyetine Etkisi: Nitel Bir Araştırma*” adlı çalışmada, aile işletmelerinde yaşanan sorunların hata olarak nitelendirildiği, kapsamlı bir denetim mekanizmasına rastlanmadığı, denetimlerin aile bireyleri veya daha önceden tanınan şirket sahibi ve yöneticilerle kan bağı ya da geçmişten gelen bir dostluk bulunan mali müşavirler tarafından yapıldığı, yaşanan hile ve hataların büyük bölümünün muhasebe hatası olduğu en yüksek oranın da kayıt hatası ve yanlış fatura düzenleme olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca aile işletmesi sahibi ve yöneticilerinin çoğu hile ile karşılaşmadıklarını belirterek yapılanların hata olduğunu çalışan ve yöneticinin kastı olmadığını belirttiği sonucuna ulaşmışlardır.

Özçelik, H., Aracı Karataş, Ö.N. ve Keskin, S. (2017) tarafından yapılan “*Muhasebe Hata ve Hileleri: Meslek Mensupları Üzerine Bir Araştırma*” adlı çalışmada Batı Anadolu Bölgesi’nde faaliyetlerine devam eden muhasebe meslek mensuplarının hata ve hile ile ilgili algılarının tespit edilebilmesi amacıyla ankete dayalı bir çalışma yapılarak, ankette belirtilen ifadelerle katılma düzeylerinin; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, unvan ve mesleki deneyimlerine göre bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Doğan, Z., Gülçin, K. ve Nazlı E. (2018) tarafından yapılan “*Muhasebe Meslek Mensuplarının Hile Yapmaya Eğilim Düzeylerinin Tespitine İlişkin Bir Araştırma*” adlı çalışmada Adana, Ankara, İstanbul ve Antalya illerinde faaliyetlerini sürdürmekte olan muhasebe meslek mensuplarının hile yapmaya eğilim düzeylerinin belirlenmesi amacıyla oluşturulan ifadelerle katılım düzeylerinde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, unvan ve çalışma sürelerine göre bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Karahan, M. ve Çolak, M. (2019) tarafından yapılan “*Muhasebe Uygulamalarındaki Hata ve Hilelerin Tespiti: Üretim İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*” adlı çalışmada Gaziantep ilinde üretim yapan işletmelerde hile yapılma gerekçesi olarak işletmedeki kontrol kontrollerin ve denetimlerin yetersiz olması ya da hiç olmaması sebep olarak gösterilmiştir. En çok karşılaşılan hile türlerinin ise borç ve giderlerin düşük gösterilmesi, gelir ve giderlerin farklı dönemlere kaydedilmesi ve karın olduğundan yüksek gösterildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Gökçen, G. ve Tipi, O. (2019) tarafından yapılan “*İşletmelerde Hilelerin Önlenmesine Yönelik İç Kontroller ve BİST İmalat Sektöründe Bir Araştırma*” adlı çalışmada BİST İmalat Sektöründe bulunan işletmelere, iç kontrol sistemi ile meydana gelebilecek hilelerin önlenmesine yönelik bir anket sunulmuş ve araştırma sonucunda işletmede uygulanan etkin bir iç kontrol sisteminin meydana gelebilecek hilelerin önlenmesinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Vardar, M.K. (2019) tarafından yapılan “*Hilenin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılması: Muhasebe Meslek Mensuplarının Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma*” adlı çalışmada hilenin önlenmesi ve tespit edilmesinde kullanılan en sık denetim tekniklerinin en etkin ilk üç yönteminin etik değerler, iç kontrol ve denetim komitesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tayman, M. ve Tekşen, Ö. (2019) tarafından yapılan “*Muhasebe Denetiminde Karşılaşılan Hata ve Hileler: Meslek Mensupları Üzerine Bir Araştırma*” adlı çalışmada muhasebe denetimi sırasında karşılaşılan ve muhasebe meslek mensupları tarafından yapılan hata ve hilelerin tespit edilmesi amacıyla anket çalışması yapılmış, çalışma sonucunda cinsiyete göre hata ve hile yapma oranında önemli oranda değişiklik bulunmadığı, hile yapma oranının tecrübe ve bilgiye dayalı olarak yaş

ilerledikçe arttığı, hata yapma oranının yıllar ilerledikçe tecrübeye dayalı olarak azaldığı, mesleğe yeni başlamış olanların hata yapmaya meyilli olduğu ve hile konusunda tecrübesiz ve bilgisiz oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

## **7. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, YÖNTEMİ VE KISITLARI**

Aile işletmelerine özgü hile belirtileri ve alınan önlemlerin tespitine ilişkin yapılan bu araştırmanın temel amacı, Niğde Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı ve bu ilde faaliyet gösteren aile işletmelerinin karşılaştıkları hile belirtileri ile ilgili görüşlerinin ve hilelerin önlenmesi için ne gibi önlemler aldıklarının tespit edilmesidir.

Yapılacak çalışma ile elde edinilmesi istenen, yukarıda belirtmiş olduğumuz temel amacın dışında diğer amaçlar ise;

- Ankete katılan aile işletmesi çalışanlarının demografik özelliklerinin tespit edilmesi,
- Aile işletmesi çalışanlarının hile belirtileri ile ilgili oluşturulan yargılara katılma düzeyinin tespit edilmesi,
- Aile işletmelerinde işletme çalışanlarının sorumluluklarını belirlemeye yönelik oluşturulan hilelerin tespiti ve önlenmesi ile ilgili yargılara katılma düzeylerinin tespit edilmesidir.

Araştırmada verilerin toplanması için anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda anket soruları, teorik bölümden yararlanarak, hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılar ile ilgili işletme yöneticilerinin görüşlerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Çalışma yaparken karşılaşılan en önemli sorun Niğde Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı ve bu ilde faaliyet gösteren işletmelerin isimlerinin istenmesi ancak temin edilememesidir. İşletmeler ile şahsen görüşülerek aile işletmesi olanlar seçilmiştir. Bu aile işletmelerine konu ile ilgili hazırlanan anket, içinde bulunulan COVID-19 pandemisi nedeniyle e-mail yoluyla ve şahsen ulaştırılmıştır. Ayrıca anket yapılmak istenen kişilerin araştırma konusu hile belirtileri olmasından dolayı katılmak istememeleri, reddetmeleri ya da anketi doldurmak için süre isteyip anketi cevaplamamaları da bir diğer önemli sorun olmuştur. Bu nedenle evrenin tamamına ulaşmak imkansız olduğundan dolayı çalışmada örneklem seçimine gidilmiştir. Bu çalışmada örneklem seçiminde zengin bilgi ve deneyime sahip kişilere ve kritik bilgilere ulaşmak için amaçlı örneklem çeşitlerinden kartopu ve zincirleme örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bir aile işletmesine ulaşarak onun yardımı ile ikinciye, ikincinin yardımı ile üçüncüye gidilerek örneklem büyüklüğü genişletilmiştir. Kişi sayısının çok olmasından ziyade kişilerden elde edilen bilgilerin kalitesi üzerine yoğunlaşmıştır. Bu nedenle bu araştırma için hazırlanan anket formu, yapılan çalışmaya uygun olduğu düşünülen aile işletmeleri sahipleri, yöneticileri, muhasebecileri ve çalışanlarına uygulanmıştır.

Aile işletmelerine yapılan anketin analizi, SPSS 22.0 (Statistical Package for Social Sciences) programından yararlanılarak yapılmıştır. SPSS veri tabanına öncelikle anket sonuçları girilmiştir. Anketin birinci bölümünde yer alan demografik özelliklerin frekansları ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Hile belirtilerine ilişkin yargıların ölçüldüğü 5'li Likert Ölçeği ile hazırlanmış 24 maddenin frekansları hesaplanmıştır.

Hipotezlerin test edilmesi için ise T-Testi (Independent-Samples T Test) ve Tek Yönlü Varyans (One-Way ANOVA) testlerinden faydalanılmıştır. Elde edilen sonuçlar anlamlı hale getirilmek için tablo şeklinde düzenlenmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmadan elde edilen veriler esas alınarak test edilen hipotezler şunlardır:

**H<sub>1</sub>:** Aile İşletmesi personelinin cinsiyetlerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında fark vardır.

**H<sub>2</sub>:** Aile İşletmesi personelinin yaşlarına göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında fark vardır.

**H<sub>3</sub>:** Aile İşletmesi personelinin eğitim durumlarına göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında fark vardır.

**H<sub>4</sub>:** Aile İşletmesi personelinin medeni hallerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında fark vardır.

**H<sub>5</sub>:** Aile İşletmesi personelinin işletmedeki pozisyonlarına göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında fark vardır.

**H<sub>6</sub>:** Aile İşletmesi personelinin aylık gelir düzeylerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında fark vardır.

**H<sub>7</sub>:** Aile İşletmesi personelinin çalışma sürelerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında fark vardır.

## **8. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

Bu bölümde araştırma bulguları analiz edilmiştir. Öncelikle araştırmaya katılanların demografik özellikleri sunulmuştur. Daha sonra ise anket formunda yer alan sorulara verilen cevaplar analiz edilmiştir. Ankette yer alan sorulara verilen cevaplar ayrı ayrı ele alınarak, analiz sonuçları sunulmuştur.

Ankete katılan işletme personelinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni hali, işletmedeki görevi, aylık gelir düzeyi ve çalışma sürelerini belirlemek amacıyla hazırlanan sorulara verilen cevaplar aşağıdaki şekillerde ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

**Tablo 1:** Aile İşletmesi Personelinin Demografik Özelliklerinin Dağılımı

<b>Aile İşletmesi Personelinin Cinsiyetleri</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kadın	13	23
Erkek	44	77
<b>Aile İşletmesi Personelinin Yaşları</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
25 yaş altı	1	2
26-35 yaş	16	28
36-45 yaş	23	40
45 ve üzeri	17	30
<b>Aile İşletmesi Personelinin Eğitim Durumları</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Orta Öğretim ve Altı	8	14
Lise	17	30
Ön Lisans	8	14
Lisans	22	38
Yüksek Lisans	2	4
<b>Aile İşletmesi Personelinin Medeni Halleri</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evli	48	84
Bekar	9	16
<b>Aile İşletmesi Personelinin İşletmedeki Pozisyonu</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İşletme Sahibi/Ortağı	29	51
Muhasebeci	20	35
Çalışan	8	14
<b>Aile İşletmesi Personelinin Aylık Gelir Düzeyleri</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
3.000,00 TL ve Altı	8	14
3.001,00TL - 5.000,00 TL	27	47
5.001,00 TL ve Üstü	22	39
<b>Aile İşletmesi Personelinin Çalışma Süreleri</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
0-5 Yıl	12	21
6-15 Yıl	28	49
16-25 Yıl	10	18
26 ve Üzeri Yıl	7	12

Tablo 1’ de yer alan sonuçlara göre, ankete katılan aile işletmesi personelinin % 23’ünün kadın, yüzde %77’sinin ise erkeklerden oluştuğu; %2’sinin 25 yaş ve altı, %28’ inin 26-35 yaş arası, %40’ının 36-45 yaş arası ve %30’unun 46 yaş ve üzeri işletme personelinden oluştuğu; personelinin %14’ünün orta öğretim ve altı, %30’unun lise, %14’ünün ön lisans, %38’inin lisans ve %4’ünün de yüksek lisans düzeyinde eğitim aldıkları; %84’ünün evli, %16’sının da bekar olduğu; %51’inin işletme sahibi, %35’inin muhasebeci ve %14’ünün de işletme çalışanlarından oluştuğu; %14’ünün 3.000 TL ve altı, %47’sinin 3.000 TL - 5.000 TL arasında, %39’unun 5.000 TL ve üstü aylık gelire sahip olduğu;



%21'inin 5 yıl ve daha kısa, %49'unun 6-15 yıl arası, %18'inin 16-25 yıl arası, %12'sinin de 26 yıl ve üzerinde bir sürede çalışma hayatında yer aldıkları tespit edilmiştir.

Tablo 2'de aile işletmesi personelinin hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri ayrıntılı şekilde sunulmuştur.

**Tablo 2:** Aile İşletmesi Personelinin Hile Belirtileri ve Hilenin Önlenmesine İlişkin Oluşturulan Yargılara Katılma Düzeylerinin Dağılımı

YARGILAR	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	ORTA LAMA
	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Ne Katılıyor Ne Katılmıyor	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor	
İşletmemizde tüm alacak, borç, tahsilat, ödeme ve tüm bunların kayıtlarından tek kişi sorumludur.	21 (36,8)	29 (50,9)	1 (1,8)	5 (8,8)	1 (1,8)	4,12
İşletmemizde muhasebeden sorumlu çalışmamız normal çalışma saatleri dışında da sıkça mesaiye kalır ve eve iş götürüp hafta sonları da çalışmaya devam eder.	3 (5,3)	7 (12,3)	6 (10,5)	33 (57,9)	8 (14,0)	2,37
İşletmemizde muhasebeden sorumlu çalışmamız zaman zaman faturaları kaybeder.	3 (5,3)	1 (1,8)	5 (8,8)	23 (40,4)	25 (43,9)	1,84
İşletmemizde muhasebeden sorumlu çalışmamız genelde izin kullanmak istemez ve tatil yapmaktan kaçınır.	1 (1,8)	5 (8,8)	10 (17,5)	23 (40,4)	18 (31,6)	2,09
İşletmemizde muhasebeden sorumlu çalışmamız, normal şartlarda diğer departmanların görev tanımları içerisinde yer alan bir takım görevleri de (alıcı, satıcı ve bankalarla yapılan sözleşmeler, yönetimle ilgili yazışmalar gibi) kendisi üstlenmek ister.	6 (10,5)	5 (8,8)	8 (14,0)	23 (40,4)	15 (26,3)	2,37
İşletmemizde muhasebeden sorumlu çalışmamız genelde aile üyeleri arasından seçilmektedir.	3 (5,3)	3 (5,3)	5 (8,8)	27 (47,4)	19 (33,3)	2,02
Muhasebeden sorumlu çalışmamız muhasebe konularındaki son gelişmeleri yeterince takip etmemektedir.	4 (7,0)	11 (19,3)	9 (15,8)	19 (33,3)	14 (24,6)	2,47
İşletmemiz muhasebe işlemlerinde alacak ve borçlarda dönem dönem düzeltme kayıtları yapılmaktadır.	8 (14,0)	27 (47,4)	11 (19,3)	9 (15,8)	2 (3,5)	3,53
İşletmemizde malzeme siparişi veren, malzemeyi alan ve ödemesini yapan kişi aynı kişidir.	25 (43,9)	22 (38,6)	5 (8,8)	3 (5,3)	2 (3,5)	4,14
İşletmemizde gider kalemlerinde ve alımlarda anormal artışlarla dönem dönem karşılaşılmaktadır.	11 (19,3)	29 (50,9)	6 (10,5)	10 (17,5)	1 (1,8)	3,72
İşletmemizde uzun süre kullanılmayan dosyalar, belgeler ve programlar temizlenmektedir.	4 (7,0)	17 (29,8)	3 (5,3)	29 (50,9)	4 (7,0)	2,79
İşletmemizde sıklıkla yüksek düzeyde hizmet alımları yapılmaktadır.	3 (5,3)	9 (15,8)	10 (17,5)	27 (47,4)	8 (14,0)	2,51
İşletmemizde benzer tarihlerde bir satıcıya birden fazla ödeme yapıldığına rastlanmıştır.	4 (7,0)	10 (17,5)	1 (1,8)	22 (38,6)	20 (35,1)	2,23
İşletmemizde uygun olmayan ve gerçek olmayan kişilere ödeme yapılması durumuyla karşılaşmıştır.	1 (1,8)	1 (1,8)	5 (8,8)	22 (38,6)	28 (49,1)	1,68
İşletmemizdeki çalışanlar zeki, risk almayı seven yetenekli kişilerdir.	22 (38,6)	23 (40,4)	9 (15,8)	2 (3,5)	1 (1,8)	4,11
İşletmede aile üyesi olanlara daha geniş hak ve yetkiler verilmektedir.	5 (8,8)	29 (50,9)	8 (14,0)	11 (19,3)	4 (7,0)	3,35
İşletmemizde ani denetimler uygulanmaktadır.	9 (15,8)	27 (47,4)	9 (15,8)	10 (17,5)	2 (3,5)	3,58

İşletmemizde haber verilmeden kasa ve stok sayımları ve kontrolleri yapılmaktadır.	15 (26,3)	28 (49,1)	4 (7,0)	7 (12,3)	3 (5,3)	3,79
İşletmemizde önemli noktalar, kameralar ile izlenmektedir.	35 (61,4)	19 (33,3)	1 (1,8)	0 (0,0)	2 (3,5)	4,49
İşletmemizde banka kayıtları ve muhasebe kayıtları karşılaştırılmaktadır.	33 (57,9)	22 (38,6)	1 (1,8)	1 (1,8)	0 (0,0)	4,53
İşletmemizde iade ve kalite problemleri için kayıtlar bulunmaktadır.	20 (35,1)	30 (52,6)	3 (5,3)	3 (5,3)	1 (1,8)	4,14
İşletmede düzenli olarak toplantılar yapılmaktadır.	10 (17,5)	19 (33,3)	11 (19,3)	16 (28,1)	1 (1,8)	3,37
İşletmede karar alınırken aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte karar almaktadırlar.	7 (12,3)	13 (22,8)	8 (14,0)	23 (40,4)	6 (10,5)	2,86
İşletmelerde yapılan muhasebe hileleri ile ilgili yeterli bilgi düzeyim vardır.	8 (14,0)	17 (29,8)	7 (12,3)	16 (28,1)	9 (15,8)	2,98

Aile işletmesi personelinin, hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılardan;

“İşletmemizde tüm alacak, borç, tahsilat, ödeme ve tüm bunların kayıtlarından tek kişi sorumludur.” yargısına (ortalama 4,12 ile) “Katılıyorum”,

“İşletmemizde muhasebeden sorumlu çalışanımız normal çalışma saatleri dışında da sıkça mesaiye kalır ve eve iş götürüp hafta sonları da çalışmaya devam eder ” yargısına (ortalama 2,37 ile) “Katılmıyorum”,

“İşletmemizde muhasebeden sorumlu çalışanımız zaman zaman faturaları kaybeder.” yargısına (ortalama 1,84 ile) “Kesinlikle Katılmıyorum”,

“İşletmemizde muhasebeden sorumlu çalışanımız genelde izin kullanmak istemez ve tatil yapmaktan kaçınır.” yargısına (ortalama 2,09 ile) “Katılmıyorum”,

“İşletmemizde muhasebeden sorumlu çalışanımız, normal şartlarda diğer departmanların görev tanımları içerisinde yer alan bir takım görevleri de (alıcı, satıcı ve bankalarla yapılan sözleşmeler, yönetimle ilgili yazışmalar gibi) kendisi üstlenmek ister.” yargısına (ortalama 2,37 ile) “Katılmıyorum”,

“İşletmemizde muhasebeden sorumlu çalışanımız genelde aile üyeleri arasından seçilmektedir.” yargısına (ortalama 2,02 ile) “Katılmıyorum”,

“Muhasebeden sorumlu çalışanımız muhasebe konularındaki son gelişmeleri yeterince takip etmemektedir.” yargısına (ortalama 2,47 ile) “Katılmıyorum”,

“İşletmemiz muhasebe işlemlerinde alacak ve borçlarda dönem dönem düzeltme kayıtları yapılmaktadır.” yargısına (ortalama 3,53 ile) “Katılıyorum”,

“İşletmemizde malzeme siparişi veren, malzemeyi alan ve ödemesini yapan kişi aynı kişidir.” yargısına (ortalama 4,14 ile) “Kesinlikle Katılıyorum”,

“İşletmemizde gider kalemlerinde ve alımlarda anormal artışlarla dönem dönem karşılaşılmaktadır.” yargısına (ortalama 3,72 ile) “Katılıyorum”,

“İşletmemizde uzun süre kullanılmayan dosyalar, belgeler ve programlar temizlenmektedir.” yargısına (ortalama 2,79 ile) “Katılmıyorum”,

“İşletmemizde sıklıkla yüksek düzeyde hizmet alımları yapılmaktadır.” yargısına (ortalama 2,51 ile) “Katılmıyorum”,

“İşletmemizde benzer tarihlerde bir satıcıya birden fazla ödeme yapıldığına rastlanmıştır.” yargısına (ortalama 2,23 ile) “Katılmıyorum”,

“İşletmemizde uygun olmayan ve gerçek olmayan kişilere ödeme yapılması durumuyla karşılaşmıştır.” yargısına (ortalama 1,68 ile) “Kesinlikle Katılmıyorum”,

“İşletmemizdeki çalışanlar zeki, risk almayı seven yetenekli kişilerdir.” yargısına (ortalama 4,11 ile) “Katılıyorum”,

“İşletmede aile üyesi olanlara daha geniş hak ve yetkiler verilmektedir.” yargısına (ortalama 3,35 ile) “Katılıyorum”,

“İşletmemizde ani denetimler uygulanmaktadır.” yargısına (ortalama 3,58 ile) “Katılıyorum”,

“İşletmemizde haber verilmeden kasa ve stok sayımları ve kontrolleri yapılmaktadır.” yargısına (ortalama 3,79 ile) “Katılıyorum”,

“İşletmemizde önemli noktalar, kameralar ile izlenmektedir.” yargısına (ortalama 4,49 ile) “Kesinlikle Katılıyorum”,

“İşletmemizde banka kayıtları ve muhasebe kayıtları karşılaştırılmaktadır.” yargısına (ortalama 4,53 ile) “Kesinlikle Katılıyorum”,

“İşletmemizde iade ve kalite problemleri için kayıtlar bulunmaktadır.” yargısına (ortalama 4,14 ile) “Katılıyorum”,

“İşletmede düzenli olarak toplantılar yapılmaktadır.” yargısına (ortalama 3,37 ile) “Katılıyorum”,

“İşletmede karar alınırken aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte karar almaktadırlar.” yargısına (ortalama 2,86 ile) “Katılmıyorum”,

“İşletmelerde yapılan muhasebe hileleri ile ilgili yeterli bilgi düzeyim vardır.” yargısına (ortalama 2,98 ile) “Katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri tespit edilmiştir.

Yukarıdaki sonuçlar incelendiğinde, ankete katılan aile işletmelerinin çoğunda; alacak, borç, tahsilat, ödeme gibi işlemlerin bir kişinin sorumluluğunda olduğu, muhasebe işlemlerinde alacak ve borçlarda dönem dönem düzeltme kayıtları yapıldığı, malzeme siparişi veren ve ödemesini yapan kişinin aynı olduğu, gider kalemlerinde ve alımlarda anormal artışlarla dönem dönem karşılaşıldığı görülmektedir.

Ankete katılan aile işletmesi personeli işletme çalışanlarını çalışkan, zeki ve risk almayı sevenler olarak nitelendirmekte, aynı zamanda işletmede aile üyesi olan personellerin daha geniş hak ve yetkilere sahip olduğunu düşündüğü ve işletmede kararların alınma aşamasında aileden olan ve olmayanların birlikte karar almadıkları görülmektedir.

Ankete katılan aile işletmelerinin çoğunda ani denetimler uygulandığı, haber verilmeden kasa ve stok sayımları yapıldığı, önemli noktaların kameralar ile izlendiği, banka kayıtları ve muhasebe kayıtlarının karşılaştırıldığı görülmektedir.

Bununla birlikte ankete katılan aile işletmesi personelinin cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, medeni hallerine, işletmedeki pozisyonlarına, aylık gelir düzeylerine ve çalışma sürelerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında bir fark olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla oluşturulan hipotezler, T-Testi (Independent-Samples T Test) ve Tek Yönlü Varyans (One-Way ANOVA) testlerinden faydalanılarak test edilmiştir. Bu testlerin analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3’ te ayrıntılı şekilde sunulmuştur.

**Tablo 3:** Aile İşletmesi Personelinin Demografik Özelliklerine Göre Hile Belirtileri ve Hilenin Önlenmesine İlişkin Oluşturulan Yargılara Katılma Düzeylerinin Değişimi

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Cinsiyet	Kadın	13	3,02	0,35	0,84	0,773
	Erkek	44	2,83	0,33		
Yaş	25 yaş altı	1	3,46	.	2,480	0,041
	26-35	16	3,29	0,381		

	36-45	23	3,08	0,247		
	45 ve üzeri	17	3,02	0,371		
<b>Eğitim</b>	Orta Öğretim ve Altı	8	3,03	0,34	0,863	0,493
	Lise	17	3,23	0,41		
	Ön Lisans	8	3,19	0,20		
	Lisans	22	3,07	0,34		
	Yüksek Lisans	2	3,00	0,18		
<b>Medeni Hal</b>	Evli	48	3,14	0,33	0,017	0,898
	Bekar	9	3,04	0,43		
<b>İşletmedeki Pozisyonu</b>	İşletme Sahibi/Ortağı	29	3,12	0,38	0,174	0,840
	Muhasebeci	20	3,11	0,27		
	Çalışan	8	3,19	0,40		
<b>Aylık Gelir Düzeyi</b>	3.000,00 TL ve Altı	8	3,42	0,33	3,660	0,032
	3.001,00 TL-5.000,00 TL	27	3,08	0,33		
	5.001,00 TL ve Üstü	22	3,09	0,32		
<b>Çalışma Süresi</b>	0-5 yıl	12	3,31	0,26	3,120	0,034
	6-15 yıl	28	3,15	0,34		
	16-25 yıl	10	2,89	0,37		
	26 ve üzeri yıl	7	3,09	0,24		

Tablo 3' te görüldüğü gibi, aile işletmesi personelinin cinsiyetlerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında bir farkın olup olmadığını belirlemek için uygulanan T-Testi (Independent-Samples T Test) analizi ile elde edilen ortalama puanlar; kadın işletme personeli için 3,02 puan, erkek işletme personeli için ise, 2,83 puandır. P: 0,773 değeri  $p > 0,05$  olduğu için, aile işletmesi personelinin cinsiyetlerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir fark olmadığı tespit edilmiş ve bu nedenle  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir.

Aile işletmesi personelinin yaşlarına göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeylerinde bir fark olup olmadığını belirlebilmesi amacıyla yapılan varyans (One-Way ANOVA) analizinden almış oldukları ortalama puanlar; 0–25 yaş arasında olanlar için 3,46 puan, 26–35 yaş arasında olanlar için 3,29 puan, 36–45 yaş arasında olanlar için 3,08 puan ve 45 ve üzeri yaş arasında olanlar için ise, 3,02 puan olarak bulunmuştur.  $F= 2,480$  ve  $p=0,041$  değeri  $p<0,05$  olduğu için, aile işletmesi personelinin yaşlarına göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında istatistiksel olarak fark olduğu tespit edilmiş ve bu nedenle  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

Aile işletmesi personelinin eğitim durumlarına göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeylerinde bir fark olup olmadığını belirlebilmesi amacıyla yapılan varyans (One-Way ANOVA) analizinden almış oldukları ortalama puanlar; orta öğretim ve altı mezunlar için 3,03 puan, lise mezunları için 3,23 puan, önlisans mezunları için 3,19 puan, lisans mezunları için 3,07 puan ve yüksek lisans mezunları için 3,00 puan olarak bulunmuştur.  $F= 0,863$  ve  $p= 0,493$  değeri  $p>0,05$  olduğu için, aile işletmesi personelinin eğitim durumlarına göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında istatistiksel olarak fark olmadığı tespit edilmiş ve bu nedenle  $H_3$  hipotezi reddedilmiştir.

Aile işletmesi personelinin medeni hallerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeylerinde bir fark olup olmadığını belirlebilmesi amacıyla oluşturulan hipotez ve uygulanan T-Testi (Independent-Samples T Test) analizi sonucu ortaya çıkan ortalama puanlar; evli işletme personeli için 3,14 puan, bekar işletme personeli için ise, 3,04 puan olarak bulunmuştur. P: 0,898 değeri  $p > 0,05$  olduğu için, aile işletmesi personelinin medeni hallerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir fark olmadığı tespit edilmiş ve bu nedenle  $H_4$  hipotezi reddedilmiştir.

Aile işletmesi personelinin işletmedeki pozisyonlarına göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeylerinde bir fark olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla yapılan varyans (One-Way ANOVA) analizinden almış oldukları ortalama puanlar; işletme sahibi/ortak için 3,12 puan, muhasebeci olanlar için 3,11 puan ve çalışanlar için 3,19 puan olarak bulunmuştur.  $F= 0,174$  ve  $p=0,840$  değeri  $p>0,05$  olduğu için, aile işletmesi personelinin işletmedeki pozisyonlarına göre

hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir fark olmadığı tespit edilmiş olup  $H_5$  hipotezi reddedilmiştir.

Aile işletmesi personelinin aylık gelir düzeylerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeylerinde bir fark olup olmadığının belirlenebilmesi amacıyla yapılan varyans (One-Way ANOVA) analizinden almış oldukları ortalama puanlar; aylık gelir düzeyi 3.000,00 TL ve altı olanlar için 3,42, 3.001,00 TL – 5.000,00 TL arası olanlar için 3,08, 5.001,00 TL ve üstü olanlar için 3,09 puan olarak bulunmuştur.  $F= 3,660$  ve  $p=0,032$  değeri  $p<0,05$  olduğu için, aile işletmesi personelinin aylık gelir düzeylerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir fark olduğu tespit edilmiş ve bu nedenle  $H_6$  hipotezi kabul edilmiştir.

Aile işletmesi personelinin çalışma sürelerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeylerinde bir fark olup olmadığını belirleyebilmek için yapılan varyans (One-Way ANOVA) analizinden almış oldukları ortalama puanlar; çalışma süresi 0-5 arası olanlar için 3,31 puan, 6-15 yıl arasında olanlar için 3,15 puan, 16-25 yıl arasında olanlar için 2,89 puan ve 26 yıl ve üzeri olanlar için 3,09 puan olarak bulunmuştur.  $F= 3,120$  ve  $p=0,034$  değeri  $p<0,05$  olduğu için, aile işletmesi personelinin çalışma sürelerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeyleri arasında istatistiksel olarak fark olduğu tespit edilmiş ve bu nedenle  $H_7$  hipotezi kabul edilmiştir.

Ankete katılan aile işletmesi personelinin aile işletmelerine özgü hile belirtileri ve hilelerin önlenmesi konusunda belirtmek istedikleri diğer düşüncelerinin tespit edilmesi amacıyla açık uçlu bir soru yöneltilmiş ve bu soruya vermiş oldukları cevaplar ise aşağıda sunulmuştur:

- Mizanın iş ortakları ve muhasebe ile ortak değerlendirildiği aylık toplantılar, günlük kasa ve stok takiplerinin yapılması gerektiğini belirtilmektedir.
- “Adalet eşitlik, eşitlik de adalet değildir.” ifadesini vurgulamaktadırlar.
- İş hayatında kimseye güvenilmemesi gerektiğini ve yapılan her hilenin mutlaka cezalandırılması gerektiğini dile getirmektedirler.
- İş hayatında duygusallığın ortadan kaldırılması gerektiğini düşünmektedirler.
- Aile işletmelerinde yetişen çocukların fikir sahibi olmaları ve yönetimde yer almaya başlamalarıyla ayrılıkların ortaya çıktığını belirtmektedirler.
- Aile işletmelerinde, aile üyesi olup çalışmadığı halde çalışan olarak gösterilip SGK ödemeleri yatırılanların tespitlerinin yapılması gerektiğini belirtmektedirler.

## **9. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Hile eylemi önemsenmesi gereken bir durumdur ve birçok işletme çalışanı hileye başvurmamaktadır. Ancak fırsatlar ve baskı unsuru bir araya geldiği takdirde hile eylemi olası duruma gelmektedir.

Hile her işletmenin sorunu olduğu gibi ülke ekonomilerinin belkemiğini oluşturan ve vazgeçilmezi olan aile işletmelerinde de bir sorun haline gelmiştir. Bu nedenle aile işletmelerinde karşılaşılan hile belirtilerini ve alınan/alınabilecek önlemleri tespit etmek amacıyla tarafımızca bölgesel nitelikte ankete dayalı bir araştırma yapılmıştır. Ankete katılan aile işletmesi personelinin düşüncelerini tespit etmek için ankette aile işletmelerine özgü bazı hile belirtileri ve alınan önlemlere ilişkin yargılara yer verilmiştir. Bu yargılara, işletme personelinin katılma düzeyleri, verilen cevapların ortalamalarına göre yüksekte başlayarak aşağıda sunulmuştur.

### **1. Ankete katılan aile işletmelerinde karşılaşılan en önemli hile belirtileri;**

- Malzeme siparişi veren, malzemeyi alan ve ödemesini yapan kişi aynı kişidir.
- Alacak, borç, tahsilat, ödeme ve tüm bunların kayıtları bir kişinin sorumluluğundadır.
- İşletme çalışanlarını çalışan, zeki ve risk almayı sevenler olarak nitelendirmektedir.
- Gider kalemlerinde ve alımlarda anormal artışlarla dönem dönem karşılaşılmaktadır.
- Muhasebe işlemlerinde alacak ve borçlarda dönem dönem düzeltme kayıtları yapılmaktadır.

2. Ankete katılan aile işletmelerinde hilelerin önlenmesi ile ilgili olarak da;

- Banka kayıtları ve muhasebe kayıtları karşılaştırılmaktadır.
- Önemli noktalar kameralar ile izlenmektedir.
- İade ve kalite problemleri için kayıtlar bulunmaktadır.
- Haber verilmeden kasa ve stok sayımları yapılmaktadır.
- Ani denetimler uygulanmaktadır.
- İşletmede düzenli olarak toplantılar yapılmaktadır.
- İşletmede aile üyesi olan personel daha geniş hak ve yetkilere sahiptir. önlemlerinin alındığı görülmektedir.

Bununla beraber çalışmada, aile işletmesi personelinin cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, medeni halleri, işletme içerisindeki görevleri, aylık gelir düzeyleri, çalışma sürelerine göre hile belirtileri ve hilenin önlenmesine ilişkin oluşturulan yargılara katılma düzeylerinde bir farkın olup olmadığının tespiti için hipotezlerin testinde T-Testi (Independent-Samples T Test) ve tek yönlü varyans (One-Way ANOVA) testlerinden yararlanılmıştır. Testlerin analizi sonucunda ise;

- Yaşlarına göre bir fark olduğu,
- Aylık gelir düzeylerine göre bir fark olduğu,
- Çalışma sürelerine göre bir fark olduğu,
- Cinsiyetlerine göre bir fark olmadığı,
- Eğitim durumlarına göre bir fark olmadığı,
- Medeni hallerine göre bir fark olmadığı,
- İşletmedeki pozisyonlarına göre bir fark olmadığı, tespit edilmiştir.

Çalışmanın teorik kısmındaki açıklamalar ve uygulama kısmında ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde konu ile ilgili yapılabilecek öneriler ise şunlardır;

- Aile işletmesi sahipleri yalnızca kendi yönetim işleri ile ilgili olanlar değil hem muhasebe hem de hileler ile ilgili kendini eğitmeli, araştırmalı ve muhasebe açıklarını inceleyerek nelerden kaynaklı aksaklıklar olduğunu ve bunların önlenmesi ile ilgili neler yapılabileceği konularında gerekli araştırmaları yapmaları işletmenin yararına olacaktır.
- Aile işletmesi sahibinin başarısında kişisel özellikleri önemli olmaktadır. Dürüst ve ahlaklı nitelikler taşıyanlar hilelerin önlenmesine ve azalmasına yardımcı olacaktır.
- Aile işletmesi sahibinin başarı ve güç unsurları sorumluluk düzeylerine olumlu yönde etki yapmaktadır. Bunlar; ceza yetkisine sahipliği, ekonomik açıdan güçlü olması, karizma sahibi olması, insan psikolojisinden iyi anlıyor olması, ahlaki değerlere önem vermesi, güvenilir ve sevilir olması gibi özelliklerdir. Bu özellikleri taşıyan aile işletme sahipleri hilelerin önlenmesinde etkili olacaktır.
- Aile işletmesi sahibi personel istihdamında bazı karakteristik özelliklere sahip personelin istihdamından kaçınmalıdır. İşe alınacak kişilerin borç durumları, geçmiş yaşamları ve referansları, adli sicil kayıtları ve zararlı alışkanlıklarının araştırılması gibi ön değerlendirmeler işletme sahipleri için gelecek konusunda fikir sahibi olmalarını sağlayabilecektir.
- Yeniliklere açık bir aile işletmesi sahibi her türlü teknolojiyi doğru olarak ve yerinde kullanabilmelidir. Ayrıca işletme sahibi kendisinin ve çalışanlarının teknolojik aletleri ve programları kullanabilmek amacıyla gerekli eğitimlerin alınmasına imkan vermelidir. Böylece yapılacak olan hilelerin daha kolay şekilde fark edilmesine yardımcı olacaktır.
- İşletme personellerini hile yapmaya iten belli başlı unsurlar bulunmaktadır. Bunlar baskı, fırsat ve haklı görme unsurlarıdır. İşletme sahipleri baskı unsurlarını, kötü alışkanlıklara ve lüks düşkünlüğüne bakarak; fırsat unsurunu, çalışanlar izlenip değerlendirilerek; haklı gösterme unsurunu ise yanlış olan davranışları açık bir şekilde tanımlayarak çalışanların hile yapmasını haklı gösterecek hiçbir sebep bırakmayarak tespit edebilirler.
- İşletmede uygulanacak sıkı denetim sayesinde yakalanma olasılığı artacaktır. Bu durum da hile yapma olasılığını azaltabilecektir.

- İşletmede uyumlu bir üst yönetim oluşturulmalı, yönetim kurulunda bir komite (örneğin; denetim komitesi olarak adlandırılabilir.) seçilmeli ve bu komitenin yönetim kademesini gözlemesi ve değerlemesi yapması için etkin bir şekilde rol alması sağlanarak hile yapılması önenebilecektir.
- İşletmede personelin kabullenebileceği bir işletme ahlak politikası oluşturulmalı ve öncelikler yönetim tarafından benimsenmeli daha sonra personel bu konuda teşvik edilmelidir.
- İşletme içerisinde adil bir çalışma ortamı sağlanması ve personele yönelik yardım programları düzenlenmesi ile hile yapma olasılığı azaltılabilecektir.
- İşletme sahibi personelinin yetki seviyelerini belirlemeli ve gereken sınırların aşılmasını sağlamalıdır. Yetki seviyeleri sorumluluk seviyelerini aştığı takdirde hile yapılması kolaylaşmaktadır.
- İşletmedeki katı kurallar, personel arası haksızlıklar ve ayırımlar, ücret ödemelerindeki yetersizlikler hile yapma olasılığını artırmaktadır. Bu nedenle işletme sahibi olumlu bir çalışma ortamı oluşturarak personelin işletmeye bağlılığını ve motivasyonunu artırmalı bu şekilde de hile yapma olasılığını düşürmelidir.
- Teknolojiden faydalanılarak kamera vb. izleme sistemleri kullanılarak personelin ve işletmenin değerli varlıkları izlendiğinde hile yapma olasılığı azaltılabilecektir.
- Kanunların sadeleştirilmesi ile kolay anlaşılabilirlik sağlanarak hilelerin önlenmesi sağlanabilecektir.
- Aile işletmesi sahipleri işletmede yapılan hilelerin ortaya çıkartılabilmesi için şikayet, uyarı ve ihbarların kolay yapılabilmesini sağlamalı, bu konuda teşvik edici olarak cesaretlendirici ortam oluşturmalıdır. Hilenin ortaya çıkartılabileceği algısı yaygınlaştırılmalıdır. Bu şekilde de yakalanma korkusu ile aile bağlarını kaybetme, küçük düşme ve hapse girme gibi korkular hileden caydırıcı olabilecektir.
- Hileler karşısında verilecek cezalar ağırlaştırılarak caydırıcı olunabilecek ve hile yapma olasılığı en düşük seviyeye indirilebilecektir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular ve bu bulgular doğrultusunda yapılan öneriler Niğde ilinde faaliyetlerini sürdürmekte olan aile işletmeleri çalışanlarından elde edilen anket verileriyle sınırlıdır. Bu nedenlerle elde edilen sonuçların genelleştirilmesi doğru değildir. Elde edilen bulguları genelleştirilebilmek için anketin değişik illerde, bölgelerde veya Türkiye genelinde de yapılması gerekmektedir. Yapılacak olan çalışmalar, bu kapsamda ele alınırsa, literatürdeki önemli bir açık giderilmiş olacak ve her geçen gün önemi artan aile işletmeleri ve hile, hilenin önlenmesi konularının önemi değişik boyutlar ile analiz edilmiş olacaktır.

## **KAYNAKÇA**

Abdioğlu, H. (2007). Hilelerin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılmasına Yönelik Proaktif Yaklaşımlar. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 22, 119-138.

Akdemir, Ç. (2010). *İşletmelerde Hile Riski ve Türk İşletmelerinde Hile Riskinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Arzova, S. B. (2003). İşletmelerde Çalışanlar Tarafından Yapılan Hilelerin Kırmızı Bayraklar Yoluyla İzlenmesi'. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 20, 118-126.

Aytekin, S., Sezgin, H. ve Yalçın M. (2015). Uygulamacıların Muhasebede Hata ve Hileler İle Hile Belirteçlerine Yönelik Yaklaşımları: Balıkesir İli Örneği. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 1, 69-89.

Bayrakdar, M. (2019), *Muhasebe Hata ve Hilelerinin Muhasebe Bilgi Sistemi Üzerine Etkileri ve Meslek Mensuplarının Muhasebe Hata ve Hilelerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma: Sivas Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

Bozkurt, N. (2016). *İşletmelerin Kara Deliği Hile*. Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul.

Çatıkkaş, Ö. (2011). İşletmelerde Mali Tablo Hileleri. *Denetim Dergisi*, Kamu İç Denetçileri Derneği, 8, 18-30.

Çatıkkaş, Ö. ve Çalış, E. (2007). İşletmelerde Muhasebe Hilelerinin Önlenebilmesi İçin Hile Belirtileri. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 9(2), 187-210.

Dinçay, İ.H. (2016). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetimine Dair Bir Alan Araştırması: Yurtbay Seramik A.Ş. Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Dinç, Y. ve Cengiz, S. (2014). Muhasebe Denetiminde Hata ve Hilenin Denetçi Etiği Açısından İncelenmesi: Enron Skandalı Örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 221-236.

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

Doğan, Z., Gülçin, K. ve Nazlı, E. (2018). Muhasebe Meslek Mensuplarının Hile Yapmaya Eğilim Düzeylerinin Tespitine İlişkin Bir Araştırma. *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(4), 64-83.

Doyrangöl, N. C. (2002). İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi. *Mali Çözüm Dergisi*, 60, 2-7.

Erdem, Z. (2014). *Hile Denetimi ve İç Kontrol İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gökçen, G. ve Tipi, O. (2019). İşletmelerde Hilelerin Önlenmesine Yönelik İç Kontroller ve BİST İmalat Sektöründe Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1, 145-169.

Gökten, O. P. (2018). Hileli Eylemlerin Nedenlerine İlişkin Paradigma Değişimleri: Üçgen, Elmas ve Diğerleri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3, 655-669.

Karabınar, S. ve Akyel, N. (2009). Hileler ve Muhasebe Denetimindeki Yeri, *1. Uluslararası Balkanlarda Tarih ve Kültür Kongresi*, <http://www.sbekongre.sakarya.edu.tr/kongre1/Bildiri/691-704.pdf>, 01 Eylül 2020' de alınmıştır.

Karahan, M. Ve Çolak, M. (2019). Muhasebe Uygulamalarındaki Hata ve Hilelerin Tespiti: Üretim İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 2290-2305.

Karpuzoğlu, E. (2001). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. *Hayat Yayıncılık*, İstanbul.

Kobal, K. E. (2014). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Nakipoğlu, N. (2015). *Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri: İtalyan-Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özçelik, H., Aracı Karataş, Ö.N. ve Keskin, S. (2017). Muhasebe Hata ve Hileleri: Meslek Mensupları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(29), 197-214.

Pazarçeviren, S. Y. (2005). Adli Muhasebecilik Mesleği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2).

Tayman, M. Ve Tekşen, Ö. (2019). Muhasebe Denetiminde Karşılaşılan Hata ve Hileler: Meslek Mensupları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 24(3), 455-477.



Tevfik, A. T. ve Yılmaz, D. (2017). Aile İşletmeleri Yönetimi ile Muhasebeciler Arasındaki Bilgi Asimetrisinin Vekâlet Maliyetine Etkisi: Nitel Bir Araştırma. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 1(6), 32-46.

Tüm, K. (2015), “Muhasebe Hilelerinin Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Önemi Üzerine Bir Araştırma”, *Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(1), 105-128.

Uçma, T. (2010). *Finansal Bilgi Manipülasyonunda ve Hileli Finansal Raporlamada Denetçi Sorumluluğunun Belirlenmesine Yönelik Yapısal Eşitlik Modeli (Sem) Uygulaması*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Vardar, M.K. (2019). *Hilenin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılması: Muhasebe Meslek Mensuplarının Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, K. (2013). *İşletmelerde Hile, Nedenleri, Önlenmesine İlişkin Uygulamalar ve Örnek Olaylar*. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s.74.