



**T.C.**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME BİLİM DALI**

**UZAKTAN ÇALIŞMA ORTAMLARININ HİLE ÜZERİNDEKİ  
ETKİLERİ: YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİNE DAYALI BİR DELPHİ  
ARAŞTIRMASI**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Samet GEZER**

**BURSA – 2023**





T.C.

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME BİLİM DALI**

**UZAKTAN ÇALIŞMA ORTAMLARININ HİLE ÜZERİNDEKİ  
ETKİLERİ: YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİNE DAYALI BİR DELPHİ  
ARAŞTIRMASI**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Samet GEZER**

**Danışman:  
Doç. Dr. Yasemin ERTAN**

**BURSA – 2023**

**T. C.**  
**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı'nda 702014025 numaralı Samet Gezer'in hazırladığı "Uzaktan Çalışma Ortamlarının Hile Üzerindeki Etkileri: Yönetici Görüşlerine Dayalı Bir Delphi Araştırması" başlıklı yüksek lisans tezi ile ilgili savunma sınavı, 04/08/2023 günü 10:00 – 11:00 saatleri arasında yapılmıştır. Alınan cevaplar sonunda adayın başarılı olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu  
Başkanı

Doç. Dr. Yasemin Ertan  
Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye

Doç. Dr. Elif Yücel  
Üniversitesi

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Yusuf Kurt  
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi

**04/08/2023**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum "Uzaktan alışma Ortamlarının Hile Üzerindeki Etkileri: Yönetici Görüşlerine Dayalı Bir Delphi Araştırması" başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

**Adı Soyadı:** Samet Gezer

**Öğrenci No:** 702014025

**Anabilim Dalı:** İşletme

**Programı:** İşletme

**Tezin Türü:**  Yüksek Lisans /  Doktora /  Sanatta Yeterlilik

## ÖZET

<b>Yazar adı soyadı</b>	<b>Samet Gezer</b>
<b>Üniversite</b>	<b>Bursa Uludağ Üniversitesi</b>
<b>Enstitü</b>	<b>Sosyal Bilimler Enstitüsü</b>
<b>Anabilim dalı</b>	<b>İşletme</b>
<b>Bilim dalı</b>	<b>İşletme</b>
<b>Tezin niteliği</b>	<i>Yüksek Lisans Tezi</i>
<b>Mezuniyet tarihi</b>	...../...../2023
<b>Tez danışmanı</b>	<b>Doç. Dr. Yasemin Ertan</b>

### **Uzaktan Çalışma Ortamlarının Hile Üzerindeki Etkileri: Yönetici Görüşlerine Dayalı Bir Delphi Araştırması**

Son yılların fenomen çalışma yöntemi haline gelen uzaktan çalışma, asıl çıkışını COVID-19 pandemisiyle yapmıştır. Virüsün ölümcül etkilerinden korunma amacıyla getirilen kısıtlamalar diğer her şey gibi iş yapış şekillerinin de değişmesine yol açmıştır. Çalışanın dilediği yerde ve zamanda çalışabilme ihtiyacını en iyi şekilde karşılayan uzaktan çalışma yöntemi, sahip olduğu avantajlar yanında bazı riskler de barındırmaktadır. Bu risklerden biri de hile unsurudur. Özellikle hile teorileri unsurlarından biri olan “fırsat unsurunun”, uzaktan çalışma sırasında çalışanların özgür ve denetimden uzak olması neticesinde artabileceği düşünülmektedir. Hem ulusal hem de uluslararası literatürde uzaktan çalışmanın hile üzerine etkilerini inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu araştırma şirketlerin uzaktan çalışma ortamlarında meydana gelebilecek çalışan hileleri önlemek ya da açığa çıkarmak için dikkate almaları gereken unsurları ortaya koyarak, hileler nedeniyle şirketlerin uğradığı maddi ve manevi zararların engellenmesine veya azaltılabilmesine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Araştırmanın katılımcıları, Bursa ilinde farklı sektörlerde ve pozisyonlarda çalışan, uzaktan çalışma deneyimine sahip yöneticilerdir. Araştırmada yöntem olarak Delphi tekniği kullanılmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde, katılımcılar arasında uzaktan çalışma ortamlarının hile riskini artırıp artırmayacağı konusunda uzlaşma sağlanamadığı görülmüştür. Katılımcıların bazıları uzaktan çalışma ortamlarının hile riskini artıracaklarını düşünürken, diğer kısmı artırmayacağını düşünmektedir. Ayrıca bazı katılımcılar, uzaktan çalışma ortamlarının hile riskini artıracaklarını düşünmekle beraber, uzaktan çalışma ortamlarında gerçekleştirilecek hilelerin kısıtlı olduğunu ve boyut olarak daha küçük çaplı hilelerin gerçekleştirilebileceğini ifade etmişlerdir. Uzaktan çalışma ortamlarının hile riskini artırıp artırmayacağı konusunda katılımcılar arasında fikir ayrılıkları olmasına karşın katılımcılar uzaktan çalışma modelinde çalışan hilelerinin ortaya çıkarılmasının geleneksel çalışma modeline kıyasla daha zor olduğu konusunda hemfikirdirler.

**Anahtar kelimeler:** *Hile, Hile Teorileri, Uzaktan Çalışma, Hile ve Uzaktan Çalışma İlişkisi, Delphi Tekniği*

## ABSTRACT

<b>Name &amp; surname</b>	<b>Samet Gezer</b>
<b>University</b>	<b>Bursa Uludağ University</b>
<b>Institute</b>	<b>Institute of Social Sciences</b>
<b>Field</b>	<b>Business Administration</b>
<b>Subfield</b>	<b>Business Administration</b>
<b>Degree awarded</b>	<i>Master</i>
<b>Date of degree awarded</b>	...../...../2023
<b>Supervisor</b>	<b>Assoc. Prof. Yasemin Ertan</b>

### **The Effects of Remote Work Environments on Fraud: A Delphi Study Based on Manager Opinion**

Remote working, which has become the phenomenon of recent years, made its real debut with the COVID-19 pandemic. The restrictions imposed to protect against the deadly effects of the virus have led to changes in the way of doing business like everything else. The remote working method, which best meets the employee's need to be able to work wherever and whenever they want, has some risks as well as its advantages. One of these risks is the element of fraud. It is thought that the "opportunity factor", which is one of the elements of fraud theories, may increase as a result of the employees being free and away from supervision during teleworking. In both national and international literature, there are a limited number of studies examining the effects of telecommuting on fraud. This study aims to contribute to the prevention or reduction of material and moral damages suffered by companies due to fraud by revealing the factors that companies should consider to prevent or reveal employee fraud that may occur in remote working environments. The participants of the study are managers with telecommuting experience working in different sectors and positions in Bursa province. Delphi technique was used as a method in the research. When the research findings were analyzed, it was seen that there was no consensus among the participants on whether remote working environments would increase the risk of fraud. While some of the participants think that remote working environments will increase the risk of fraud, the other part thinks that it will not. In addition, some participants stated that although they think that remote working environments will increase the risk of fraud, the frauds that can occur in remote working environments are limited and smaller-scale frauds can be realized. Although there is disagreement among the participants about whether telecommuting environments will increase the risk of fraud, the participants agree that it is more difficult to uncover employee fraud in the remote work model compared to the traditional working model.

**Keywords:** *Fraud, Fraud Theories, Remote Working, The Relationship Between Fraud and Remote Work, The Delphi Technique*

## ÖNSÖZ

Tez sürecimin her anında benimle olan, beni yönlendiren ve motive eden çok değerli tez danışmanım Doç. Dr. Yasemin ERTAN'a, grubumuzun neşe kaynağı ve güler yüzlü hocam sevgili Doç. Dr. Elif YÜCEL'e, eğitim ve öğretimim adına hayatını fedakârlıklara adayan sevgili anneannem Zeliha EMET'e ve biraz fazla mızızlık etse bile mutluluk kaynağım sevgili kedim Katze'ye sonsuz sevgilerimi ve minnetlerimi sunarım.



## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar.....	xiii
ŞEKİLLER.....	xiv
KISALTMALAR.....	xv
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### UZAKTAN ÇALIŞMA VE ETİK

1.1. Etik ve Ahlak Kavramları.....	3
1.1.1. Bireysel Etik.....	4
1.1.2. İş Etiği.....	5
1.2. Uzaktan Çalışma Kavramı.....	7
1.2.1. Uzaktan Çalışma Tanımı.....	9
1.2.2. Uzaktan Çalışma Türleri.....	13
1.2.2.1. Ev Esaslı Uzaktan Çalışma.....	14
1.2.2.2. Tele Merkezlerde Uzaktan Çalışma.....	16
1.2.2.3. Komşu Ofiste Uzaktan Çalışma.....	17
1.2.2.4. Mobil (Gezici) Çalışma.....	18
1.2.2.5. Ülke Dışı Uzaktan Çalışma.....	19
1.2.2.6. Geçici İş İstasyonlarında Uzaktan Çalışma.....	20
1.2.2.7. Ürün ve Hizmet Arzı Esaslı tele Çalışma.....	20
1.3. Uzaktan Çalışmanın Etkileri.....	21
1.3.1. Uzaktan Çalışmanın Şirketler Üzerindeki Olumlu Etkileri.....	21
1.3.2. Uzaktan Çalışmanın Şirketler Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	23
1.3.3. Uzaktan Çalışmanın Çalışanlar Üzerindeki Olumlu Etkileri.....	24
1.3.4. Uzaktan Çalışmanın Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	26
1.3.5. Uzaktan Çalışmanın Toplum Üzerindeki Olumlu ve Olumsuz Etkileri.....	27

1.4. Uzaktan Çalışma Etiği.....	28
---------------------------------	----

## İKİNCİ BÖLÜM

### RİSK VE HİLE

2.1. Risk Kavramı.....	31
2.1.1. Risk Yönetimi Kavramı.....	32
2.1.2. Risk Yönetiminin Faydaları ve Sınırlılıkları.....	34
2.2. Risk Yönetimi Süreci.....	36
2.2.1. Risklerin Belirlenmesi.....	38
2.2.2. Risklerin Değerlendirilmesi.....	39
2.2.3. Risk Yanıtı.....	40
2.2.4. Kontrol Faaliyetleri.....	40
2.2.5. Bilgi ve İletişim.....	42
2.2.5.1. İletişim.....	43
2.2.5.2. Bilgi.....	44
2.2.6. Sonuçların İzlenmesi.....	45
2.3. Hile Kavramı.....	46
2.4. Hile Riski Yönetimi.....	48
2.4.1. Hile Riski Yönetiminin Amaçları.....	49
2.4.2. Hile Riski Yönetiminde Proaktif Yaklaşımlar.....	50
2.5. Hile Teorileri.....	51
2.5.1. Hile Üçgeni.....	52
2.5.1.1. Baskı.....	53
2.5.1.2. Fırsat.....	54
2.5.1.3. Rasyonalizasyon (Haklı Gösterme).....	55
2.5.2. Hile Elması.....	56
2.5.3. Hile Beşgeni.....	58
2.6. Hile Türleri.....	60
2.6.1. Hileli Finansal Raporlama.....	62
2.6.2. Varlıkların Kötüye Kullanılması.....	66
2.6.3. Yolsuzluk.....	70
2.7. Hilenin Tespiti ve Hile Failleri.....	74
2.7.1. Tespit Yöntemleri.....	74

2.7.1.1. İç Kontroller .....	75
2.7.1.1.1. Yardım hattı ve raporlama mekanizması .....	78
2.7.1.1.2. Eğitim programları .....	82
2.7.1.1.3. Yönetim tarafından yapılan gözden geçirmeler .....	83
2.7.1.2. İç Denetim .....	85
2.7.1.3. Bağımsız Denetim .....	86
2.7.1.4. İpuçları .....	88
2.7.1.5. Kırmızı Bayraklar .....	88
2.7.1.5.1. İnsan kaynakları ile ilgili kırmızı bayraklar .....	90
2.7.1.5.2. Kırmızı bayraklar ve cinsiyet ilişkisi .....	91
2.7.1.6. Hile Denetimleri .....	92
2.7.2. Hile Faileri .....	93
2.7.2.1. Failin Cinsiyeti .....	94
2.7.2.2. Failin Yaşı .....	95
2.7.2.3. Failin Eğitim Düzeyi .....	96
2.7.2.4. Failin Sektörü .....	97
2.7.2.5. Failin Yetki Düzeyi .....	98
2.7.2.6. Failin Görev Süresi .....	99
2.7.2.7. Birden Fazla Hile Failinin İş Birliği .....	101

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### UZAKTAN ÇALIŞMA ORTAMLARININ HİLE ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI

3.1. Araştırmanın Amacı .....	103
3.2. Literatür Araştırması .....	104
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi .....	111
3.3.1. Araştırmanın Kapsamı .....	112
3.3.2. Araştırmanın Yöntemi .....	112
3.3.2.1. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Belirlenmesi .....	115

3.3.2.2. Görüş Birliği Ölçütünün Belirlenmesi .....	116
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi .....	118
3.5. Araştırma Bulguları .....	120
3.5.1. Katılımcılara ve Çalıştıkları Şirketlere İlişkin Bilgiler.....	120
3.5.2. Delphi Tekniğinin Birinci Turuna Yönelik Bulgular ve Bulguların Yorumlanması.....	127
3.5.3. Delphi Tekniğinin İkinci Turuna Yönelik Bulgular ve Bulguların Yorumlanması.....	148
3.5.4. Delphi Tekniğinin Üçüncü Turuna Yönelik Bulgular ve Bulguların Yorumlanması.....	151
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	155
KAYNAKÇA .....	160
EKLER.....	175

## TABLolar

### Sayfa

Tablo 1: Cinsiyetlere G6re En Fazla Karşılaşılan Kırmızı Bayraklar.....	92
Tablo 2: Delphi Paneli Katılımcılarının Bilgileri.....	121
Tablo 3: Katılımcılara ve Çalıştıkları Şirketlere İlişkin Bulgular.....	122
Tablo 4: Delphi İkinci Tur Bulguları.....	149
Tablo 5: Delphi Üçüncü Tur Bulguları.....	152

## ŞEKİLLER

### Sayfa

Şekil 1: Uzaktan Çalışma Modelleri.....	11
Şekil 2: Risk Yönetim Süreci.....	37
Şekil 3: Şirketlerdeki Kabul Edilebilir ve Kabul Edilemez Davranışlar.....	48
Şekil 4: Hile Riski Yönetimi Bileşenleri.....	49
Şekil 5: Hile Üçgeni.....	53
Şekil 6: Hile Elması.....	57
Şekil 7: Hile Beşgeni.....	60
Şekil 8: Hile Türleri/Hile Ağacı.....	62
Şekil 9: Finansal Tablo Hileleri.....	64
Şekil 10: Varlıkların Kötüye Kullanılması.....	68
Şekil 11: Yolsuzluk.....	72
Şekil 12: İç Kontrol Sistemi.....	78
Şekil 13: İhbarcıların Kullandıkları Raporlama Kanalları.....	81

## KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ACFE	Association of Certified Fraud Examiners
ADPRI	Automatic Data Processing Research Institute
ark.	Arkadaşları
BT	Bilgi Teknolojileri
CEO	Chief Executive Officer
COSO	Committee of Sponsoring Organizations
Covid-19	Coronavirus Disease 2019
CPA	Certified Public Accountants
İK	İnsan Kaynakları
ILO	International Labour Organization
IQR	Interquartile Range
ISO	International Organization of Standardization
IT	Information Technology
MRC	Management Review Controls
MYK	Mesleki Yeterlilik Kurumu
No.	Numara
Örn.	Örneğin
RMP	Risk Management Process
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
Ss	Standart sapma
ss.	Sayfa sayısı
TDK	Türk Dil Kurumu
t. y.	Tarih yok
Vb.	Ve benzeri
vd.	Ve diğer
VPN	Virtual Private Network
$\bar{X}$	Ortalama

## GİRİŞ

*“Hırs ve tamahın başladığı noktada saf duygular sona erer.”* - Honore de Balzac

İnsanlık tarihiyle paralel bir şekilde süregelen hile kavramı, merkezinde insanın kendisinin olduğu bir olgudur. Etkenleri, etkileri, etkiledikleri hakkında sayısız araştırma ve tanımlama çalışması yapılan hile, kısaca bireyin kişisel çıkarları neticesinde diğer kişi veya kuruluşları aldatarak kendine çıkar sağlaması veya bir başkasının zarara uğratılması olarak tanımlanmaktadır. Hile yapısı itibariyle bünyesinde, kişisel çıkar, açgözlülük, düzenbazlık, kurnazlık, kandırmaca gibi çeşitli negatif davranışlar içermektedir.

Hile, sektör veya bölge fark etmeksizin şirketleri negatif etkilemekte ve küresel bir sorunu teşkil etmektedir. Uluslararası Hile İnceleme Uzmanları Birliği'nin (Association of Certified Fraud Examiner [ACFE]) 2022 raporuna göre hile eylemlerinin şirketlere verdiği toplam zarar 3,6 milyar dolarken, hileler vaka başına ortalama 1,78 milyon dolar kayba neden olmuştur. Bu rakamın, sadece çalışmaya konu olan (bildirilmiş veya tespit edilmiş) hilelerden oluştuğu göz önüne alındığında, durumun önemi daha net bir şekilde anlaşılmaktadır. Yine aynı rapora göre; her yıl şirketler, yıllık gelirlerinin yaklaşık %5 kadarını hile yüzünden kaybetmektedir. Bununla birlikte şirketlerin kayıpları sadece maddiyatla kayıplı kalmamaktadır. Hile, şirketlerin itibarını da ciddi şekilde zedeleyebilmekte; müşterilerin, yatırımcıların, tedarikçilerin ve diğer bütün şirket paydaşlarının şirkete olan güvenini kaybetmesine sebebiyet verebilmektedir. Bu durum, şirketin rekabet gücünü kaybetmesine ve pazar payının düşmesine neden olabilmektedir. Ayrıca, şirket içi sorunlara da neden olarak, şirket çalışanları arasında güvensizlik yaratabilmekte ve iş ortamında negatif bir havanın oluşmasına neden olabilmektedir.

Son yılların fenomen çalışma yöntemi haline gelen uzaktan çalışma, Covid-19 pandemisiyle birlikte hızla yaygınlaşmıştır. Virüsün ölümcül etkilerinden korunma amacıyla getirilen kısıtlamalar diğer her şey gibi iş yapış şekillerinin de değişmesine yol açmıştır. İşlerin sekteye uğramadan, çalışanın dilediği yerde ve zamanda çalışabilme ihtiyacını en iyi şekilde karşılayan uzaktan çalışma yöntemi, sahip olduğu avantajların



yanında çeşitli dezavantajlara da sahiptir. Bu dezavantajlardan biri şüpheye yer vermeyecek şekilde hile unsurudur. Özellikle hile teorileri unsurlarından biri olan “fırsat unsurunun” uzaktan çalışma sırasında çalışanların özgür ve denetimden uzak olması neticesinde artabileceği düşünülmektedir.

Hem ulusal hem de uluslararası literatürde uzaktan çalışmanın hile üzerine etkilerini inceleyen oldukça sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Hilenin yıkıcı etkileri ve uzaktan çalışma yönteminin yaygınlığı dikkate alındığında, bu konudaki literatürün geliştirilmesi son derece önemlidir. Bu iki kavramın ortak çerçeve altında birleştirilmesi ve uzaktan çalışmanın hileye olan etkilerinin ortaya çıkarılması, şirketlere hile riskiyle mücadele etmelerinde kılavuz niteliği görecektir. Bu çalışmanın amacı, çalışan hilesini yöneticilerin bakış açısından inceleyerek konu hakkındaki farkındalıklarını ve düşüncelerini ortaya koymak, şirketlerin uzaktan çalışma ortamlarında meydana gelebilecek hileleri önlemek ya da açığa çıkarmak için dikkate almaları gereken unsurları ortaya koymak, hile nedeniyle ortaya çıkan maddi ve manevi zararların engellenmesine veya azaltılabilmesine imkân tanımak ve literatüre katkı sağlamaktır. Bu amaçlar doğrultusunda çalışma üç bölüm olarak yapılandırılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde; etik, ahlak ve uzaktan çalışma kavramları açıklanmakta; uzaktan çalışma türleri, uzaktan çalışmanın olumlu ve olumsuz etkileri ve uzaktan çalışma etiği ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; risk, hile ve hile riski yönetimi kavramları açıklanmakta; hile teorileri, hile türleri, hilenin tespiti ve hile failleri açıklanarak konuya ilişkin kavramsal bir çerçeve oluşturulmaktadır.

Tezin üçüncü bölümünde; “Uzaktan Çalışma Ortamlarının Hile Üzerine Etkileri” üzerine literatür araştırması yer almakta; araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi ve katılımcıları açıklanmakta ve araştırmanın bulgularına yer verilmektedir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## UZAKTAN ÇALIŞMA VE ETİK

### 1.1. Etik ve Ahlak Kavramları

Etik ve ahlak kavramları, günlük hayatta çokça duyulan ve kullanılan kavramlardır. Bu kavramlar, sık sık birbirlerinin yerine kullanılsa da aslında farklı kavramlardır ve bu farklılık felsefe alanında net çizgilerle ayrıştırılmıştır (Levent, 2021: 41). Etik; iyi, kötü, yararlı vb. sorunları araştıran, ahlaki bir davranış kuralı ortaya koyan, neyin yapılması veya yapılmaması gerektiğini, hangi davranışın iyi olduğunu, neyin yaşama anlam kazandırdığını gösteren ahlak bilimidir. Ahlâk; iyilik, ödev ve ideal hayat düzenini esas alan, eylemlerin ve duyguların arkasındaki iyi ve kötü yönlerini gösteren bir olgudur (Öymen, 1975: 7). Ahlâk, bireylerin sosyal yaşam içerisindeki ilişkilerini düzenleyen bir disiplindir. Kısaca belirtmek gerekirse, etik, doğru ve yanlış davranışın teorisidir; ahlâk ise etiğin pratiğidir. Etik kendine özgü ilkelerden oluşurken, ahlâkta bir davranış tarzı söz konusudur (Billington, 1997: 45).

Günümüzde etik kavramı, daha çok iş yaşamı içerisindeki davranış biçimlerini irdeleyen ve düzenleyen bir disiplin olarak görülürken, ahlak kavramı ise daha çok kişilerin sosyal yaşam içerisindeki ilişkilerini düzenleyen disiplin olarak görülmektedir (Mesleki ve Teknik Eğitimin Güçlendirilmesi Projesi [MEGEP], 2006: 3). Gelişmişlik ve modernleşme düzeyine göre ülkeler arasında farklılık gösteren etik ve ahlak anlayışı, toplumsal kültür ve iş ahlakı üzerinde önemli bir yer edinmektedir. Sürekli gelişen ve değişen bu kavramlar, dinamik bir yapıya sahiptir (Mahmutoğlu, 2009: 226).

Etik kavramı, günümüzde her alanda ön plana çıkmaktadır ve iş yaşamı için de önemli bir unsur haline gelmiştir. Bunun nedeni, iş yaşamında rekabetin artması ve rekabette etik değerlere sahip çıkmanın önemli hale gelmesi ile açıklanabilmektedir. Bununla birlikte, günümüzde, teknolojinin gelişmesi ve kullanımının yaygınlaşmasıyla etik veya etik dışı değerler ve davranışlar daha kolay denetlenmekte, bireyler ve şirketler davranış

biçimlerini “etik” kavramı çerçevesinde yeniden şekillendirmek zorunda kalmaktadırlar (Kavi ve Koçak, 2011: 1).

### ***1.1.1. Bireysel Etik***

Bireysel etik, bireyin davranışlarını esas alan ve onları şekillendiren değerler hakkında bireyin sahip olduğu bilinç olarak tanımlanmaktadır. Bireysel etik, kişinin sahip olduğu kişisel değerlerin, normların, inançların ve var olan kuralların etkisiyle oluşmaktadır. Bireysel etik, kişinin iç sesi de olarak adlandırılan “vicdan” kavramının kendisidir. Bireysel etik davranışlar, iş etiğine de konu olan ve şirketler adına incelenmesi gereken bir kavramdır. Bireylerin etik değer ve davranışlarının incelenmesi, iş etiğini ve hile yatkinliğini belirlemede önemli bir unsurdur (Kırel, 2000: 50).

Bireylerin etik davranışlarını etkileyen diğer bir özellik olan “çalışan özellikleri”, çıkarıcı, görevci ve ahlakçı olmak üzere üç davranış kalıbı içerisinde değerlendirilmektedir. Bu davranış kalıpları aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

- *Çıkarıcı:* Ahlaki değerleri yok sayan çıkarıcılar, ahlaki veya manevi içeriğe sahip olmayan davranışlar sergilemektedirler. Bu tür kişiler, fırsatını bulduklarında, kişisel kazanç elde etmek maksadıyla her türlü durumu değerlendirmektedirler. Çıkarıcı özelliklere sahip kişilerin, hile eylemlerinde bulunma ihtimalleri son derece yüksek olduğu için, özellikle şirketler tarafından dikkat edilmesi gerekmektedir.
- *Görevci:* Bu gruba giren çalışanlar, şirket kültüründeki olumlu veya olumsuz değişimlere ayak uydurabilmek için itaatkâr anlayışla iş görürler ya da davranışsal değişiklik gösterirler. Bu kişiler için doğrulardan veya yanlışlardan çok, uyum sağlama çabası mevcuttur.
- *Ahlakçı:* Ahlakçı iş görenlerin odağında ilkeler vardır. Bu ilkeler, kişisel etik ve ahlak değerleri veya şirketin sahip olduğu değerler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu davranış kalıbını sergileyen kişiler, adalet, dürüstlük, doğruluk, sevgi, saygı, alçakgönüllülük vb. ilkeleri, dengeli olarak hayata geçirirler. Bir ilke diğerinden daha değerli olamayacağı gibi, diğerinden daha değersiz de olamaz. Bu anlayışa

sahip kişiler, hileyi tespit etme konusunda şirketlere büyük yarar sağlamaktadırlar. Hile yapma olasılığı son derece düşük olan bu kişiler, herhangi bir hileyle karşılaşmaları durumunda bunu gerekli kişilere bildireceklerdir (Özgür, 2010: 22).

Bireylerin etik davranışlarını etkileyen, değiştiren ve geliştiren diğer faktörler: ahlaki gelişim sürecinde bulunduğu aşama (aileden, öğretmenlerden, içinde yaşanılan toplumdaki öğrenilenler), kişisel/ demografik faktörler (cinsiyet, yaş), şirketin yapısal değişkenleri, şirket kültürü veya etik sorunun ağırlığı gibi faktörler ışığında değerlendirilmektedir (Kutlu, 2017: 37).

### ***1.1.2. İş Etiği***

Günümüzde yaşamın ayrılmaz bir bütünü haline gelen etik, iş hayatı içinde büyük bir öneme sahiptir. İş yerinde neyin doğru, neyin yanlış olduğunu öğrenme ihtiyacı sonucunda iş etiği (business ethic) kavramı ortaya atılmıştır. İş etiği, iş davranışlarıyla alakalı doğrular ve yanlışlıklar, haklılıklar ve haksızlıklar hakkında inançlara dayalı ilkeler ve kurallar toplamı olarak tanımlanmaktadır (Başpınar ve Çakıroğlu, 2017: 60). İş etiği, ahlaki standartların ve bunların modern toplumların mal veya hizmet ürettiği ve dağıttığı sosyal sistemlere ve organizasyonlara, bu organizasyonlarda iş gören kişilerin faaliyetlerini nasıl uygulayacağı üzerine bir çalışmadır. İş etiği, uygulamalı bir ahlak bilgisi olup iş yaşamında karşılaşılan tüm ahlaki sorunları incelemektedir (Başpınar ve Çakıroğlu, 2017: 62).

İş etiği, sosyal sorumluluk anlayışıyla da yakın bir ilişkiye sahiptir. İş etiğinin sosyo-ekonomik süreçteki ilişkiler sistemi üzerinde etkin olması, sosyal sorumluluk bilincinin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Şirketlerin sadece kâr elde etme güdülerıyla hareket etmeyip, toplumun çıkarlarını da esas alan bir yaklaşım içinde bulunmalarını zorunlu kılmaktadır (Diken ve Çelebi, 2015: 235).

İş etiği, geniş bir kapsama alanına sahiptir. Bu geniş kapsama alanını daraltarak düzen getirme uğraşında olan M. Velasquez (2012: 15), iş etiğini konusu bakımından kurumsal iş etiği, sistemsel iş etiği ve bireysel iş etiği olarak 3'e ayırmıştır:

- *Kurumsal İş Etiği*: Kurumsal iş etiği, tek bir bütün halinde değerlendirilerek, tek bir şirketin faaliyetlerinin, politikalarının, uygulamalarının veya organizasyonlarının yapısına dair ahlaki soruları/sorunları içerir. Kurumsal iş etik anlayışında, tüm firmaları bağlayan genel kurallar yoktur. Her şirketin kendine özel spesifik bir etik anlayışı mevcuttur. Ayrıca etik konular, şirket bünyesindeki herhangi bir departmanda incelenebileceği gibi; muhasebe, finans, satış ve pazarlama gibi daha çok hileye ve etik ikileme sahip departmanlarda daha fazla araştırılan bir konudur. Sistemsel etik sorunları, ancak sorumluluk sahibi paydaşların bir arada hareket etmesiyle aşılmaktadır (Atlıg, 2006: 6).
- *Sistemsel İş Etiği*: Şirketlerin faaliyet gösterdiği ekonomik, politik, yasal ve diğer kurumlar hakkında ortaya atılan etik sorulardır. Bu sorular; kapitalist düzen, yasalar ve düzenlemeler, endüstriyel uygulamalar ve sosyal uygulamalar kapsamında oluşturulmuştur. Toplumun, doğanın veya diğer bütün canlıların zarar görmesi, sistemsel etik problemlerinin sık karşılaşılan bir sonucudur.
- *Bireysel İş Etiği*: Bireysel etik kavramıyla benzerlik gösteren bireysel iş etiği kavramı, spesifik olarak iş gören bireyin, iş çevresindeki davranışlarını esas alır.

Günümüzde iş etiği, şirketler veya iş görenler (çalışanlar ve yöneticiler) için hayati öneme sahip bir konu haline gelmiştir. Bu önemlilik, çalışan bireylerin çalışma tercihlerini belirlerken, paydaşları etik ve ahlaki standartlara göre faaliyetlerde bulunan şirketleri daha fazla tercih etmeye yöneltmiştir (Kapu, 2009: 53). Aynı şekilde, şirketler için de çalışanların veya yöneticilerin etik değerleri ve davranışları son derece önemlidir. İşe alım sürecinden itibaren, etik ve ahlaki değerlere yönelik sorular yöneltilerek, şirketin kendi sahip olduğu etik ve ahlaki değerlerle uyumlu bireylerin işe alınması amaçlanmaktadır. Artan istihdam, kültürel yozlaşma, hile, şirketler arası rekabetin kızışması gibi etkenler bu tür çalışmaları mecbur kılmaktadır. Bununla birlikte, yakın geçmişte yaşanan pandemi dönemi sonrasında hızla artan uzaktan çalışma uygulamaları, etik kavramının tekrar ele alınmasını ve daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesini gerektirmektedir.

## 1.2. Uzaktan Çalışma Kavramı

Uzaktan çalışma kavramının geçmişi, Jack Nilles'in 1975 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nin Kaliforniya eyaletinde büyüyen enformasyon endüstrisinin analizine kadar uzanmaktadır. Terimin ortaya çıkış noktası, Amerika Birleşik Devletleri'nde özellikle Los Angeles gibi metropollerde, büyük bir sorun olan işe gidiş geliş süresini azaltmak için telekomünikasyon kullanılmaya başlanmasıdır. Nilles'e göre (1975: 1143) evden işe gidip gelmenin önemli bir maliyet unsurudur ve uzun saatler boyunca işe gidip gelmekten kaçınılmalıdır. Nilles, yeni teknolojilerin bilgisayarların ve telekomünikasyon araçlarının birleştirilmesi ile bunun başarılabilirliğini savunmuştur (Messenger, 2019: 4).

Uzaktan çalışma terimi ilk olarak Martino (1979) ve Giuliano'nun (1981) makalelerinde yer almıştır. 1990'lardan itibaren internetin yayılması ile beraber elektronik posta ve telekonferans kullanımı artmış, Nilles'in öngörüsü giderek daha da gerçekleştirilebilir bir hale gelmiştir. Bu süreçte, dizüstü bilgisayarlar, tabletler ve akıllı telefonlar gibi daha küçük, daha hafif ve en önemlisi kablosuz olarak taşınabilen cihazlar, insanların sadece evden değil, hemen hemen her yerden çalışabilmesine olanak sağlamıştır (Bilginoğlu, 2021: 1103).

Uzaktan çalışma kavramı hakkında çok sayıda akademik çalışma mevcut olmasına karşılık, literatürde terimin tanımı ve kullanımında bir birlik sağlanamamıştır. Bu farklılıkların, uygulamanın evrimsel doğasının yanı sıra diğer disiplinler arasındaki özelliklerin ayrışmasından kaynaklanmış olması olasıdır (Shin ve ark., 2000: 86). Literatürde uzaktan çalışma kavramı için kullanılan bazı terimler şu şekildedir (İnal, 2021: 4):

- Uzaktan Çalışma (Remote Work)
- Uzak Çalışma (Distance Work)
- Uzakta Çalışma (Working at a Distance)
- Evden Çalışma (Working From Home)
- Tele Çalışma (Telework)

- Tele İşe Gidip Gelme (Telecommuting)
- Sanal Ofis/İşyeri (Virtual Office/Workplace)

ILO (2020:5) (International Labour Organization) söz konusu terimlerin genellikle işverenin çalışma alanı veya işyeri dışında yeni ve gelişen çalışma modellerini ifade etmek amacıyla birbirlerinin yerine kullanıldığını ve aralarında bazı ufak farklılıklar bulunduğunu belirtmektedir. Örneğin, bazıları geçici bir düzenleme, bazıları ise daha uzun vadeli bir düzenleme anlamına gelebilmektedir.

Uzaktan çalışma (remote work), uzak çalışma (distance work) ve uzakta çalışma (working at a distance) terimleri işin işyeri dışından, uzak bir yerde ifa edildiği çalışma biçimlerini ifade etmektedir (İnal, 2021: 105).

Evde çalışma, çalışanın iş görme edimini işyerinde değil, kendi evinde ifa ettiği bir çalışma biçimi olarak tanımlanabilmektedir. Evden çalışmanın, işyeri dışındaki her yer olarak tanımlanan uzaktan çalışmaya göre daha sınırlı bir anlamı vardır. İşin, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanmak suretiyle ifa edildiği çalışma biçimini ifade etmek üzere ise tele çalışma (telework) kavramının kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca tele çalışma (telework), tele işe gidip gelmeye (telecommuting) yakın anlama sahip olmakla birlikte daha geniştir ve her zaman işe gidip gelmenin yerine geçemeyebilmektedir (International Labour Organization [ILO], 2020: 5). Sanal ofisler/işyerleri ise internet üzerinden erişilebilen bir dizi ofis işlevi sağlayarak çalışanların ve şirket sahiplerinin uzaktan çalışmalarını sağlayan bir hizmettir.

Literatürde, “uzaktan çalışma” kavramı, “evde çalışma” ve “tele çalışma” kavramlarının bir üst kavramı olarak anlaşılmaya daha elverişli olduğu belirtilmektedir (İnal, 2021: 4; Süzek, 2022: 267). Bu çalışmada da “uzaktan çalışma” kavramı en üst terim olarak kullanılacaktır.

Ancak, yukarıdaki tüm terimlerin özünde gelişmiş kurumsal esneklik, maliyetlerin azaltılması, çalışan üretkenliğinin artırılması, çalışan işe alımı, elde tutulması ve çalışanın

işe gidip gelme süresinin azaltılması gibi benzer paydaşlar bulunmaktadır. Buna ek olarak, uzaktan çalışmanın hızla artması, hızlı kentleşme, teknolojik ilerlemenin hızlanması, sanal operasyonların yaygınlaşması ve daha esnek bir çalışma tarzı gerektiren işgücü arzındaki ve talebindeki değişiklikler ile ilişkilendirilmektedir.

Aslında, uzaktan çalışmanın büyük ölçekli olarak yayılımı, geleneksel örgütsel süreç biçiminden temel bir geçişi zorunlu kıldığından, kademeli olarak yayılması kaçınılmaz görünmektedir. Özellikle son zamanlarda, şirketlerin (özellikle yüksek teknolojide) büyük iş güçlerini uzaktan çalışmaya kaydıracağı gözlemlenmektedir. Bununla birlikte maliyetlerin azaltılması, çalışan üretkenliğinin artırılması hedeflerle başlanan uzaktan çalışma uygulamaları, bazı durumlarda, iş ve özel yaşam arasındaki sınırların silikleşmesine, çalışanların iş-yaşam dengesinin bozulmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla yöneticiler, uzaktan çalışma ortamlarının çalışanlar üzerindeki etkileri gözlemlenmeli, değerlendirilmeli ve problemlerin çözümü için gerekenleri yapmalıdır.

### ***1.2.1. Uzaktan Çalışma Tanımı***

10 Mart 2021 tarihli ve 31419 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan, Uzaktan Çalışma Yönetmeliğinin birinci bölüm, dördüncü maddesinde uzaktan çalışma şu şekilde tanımlanmıştır:

*İşçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisini, ifade eder”.*

Mâcedo ve arkadaşlarına göre (2020: 778) uzaktan çalışma, önceden belirlenmiş çalışma programları dahilinde belirli işlerin, belirli süre için (tam zamanlı veya kısmi zamanlı) şirketlerin ofisleri veya üretim tesisleri yerine, çalışanların dilediği ortamlardan işlerini yürütebilmesine olanak sağlayan çalışma şeklidir. Uzaktan çalışmada, işverenler ve çalışan arasında karşılıklı anlaşma söz konusudur. Bu anlaşma sonucu, çalışma saatleri ve çalışma yerleri belirli sınırlar içinde yeniden revize edilmektedir. Uzaktan çalışma ile



genellikle çalışanların iş-yaşam dengelerinin iyileştirilmesi, şirketlerin ihtiyaçlarının karşılanması, maliyetlerinin düşürülmesi ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. (Beauregard ve ark., 2019: 512). Uzaktan çalışma uygulamalarında, şirket ve çalışan arasında iletişimsel anlamda kopukluk olmaması için bilgi ve iletişim teknolojileri son derece önemlidir. Şirketleri uzaktan çalışma yapmaya yönelten bazı faktörler şunlardır (Ölçer, 2004: 54-55.):

- Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler,
- Örgütsel esneklik ve çevreye uyum sağlamak,
- Bağımsız çalışma koşulları,
- İşlerin daha yaratıcı ve verimli hale getirilebilmesi için çalışanları teşvik etme,
- Maliyetten tasarruf,
- Daha geniş bir işgücü aday havuzuna sahip olma olanağı,
- Yetenekli işgücünün şirkete çekilmesi ve tutulması,
- Çalışanların iş doyumunun ve şirkete olan bağlılıklarının artması,
- Çevresel ve bölgesel gereksinimler,
- Yasal zorunluluklar ve teşvikler.

Uzaktan çalışmanın son yıllarda kazandığı popülerliğin nedeni sadece dijital teknolojilerdeki gelişmeler değildir, aynı zamanda işin nerede ve ne zaman gerçekleştirileceği ve performansın nasıl ölçülmesi gerektiği ile ilgili değişen tutumlar da uzaktan çalışmanın popülerliğini artırmaktadır ve iş dünyasında ortak bir tutum haline gelmektedir (Mâcedo ve ark., 2020: 778).

Uzaktan çalışma uygulamalarında, çalışma ortamı çalışanın evi olabileceği gibi kafeler, ortak çalışma alanları gibi birçok yer olabilmektedir. Mobil akıllı telefon, tablet, dizüstü bilgisayarlar, gelişmiş internet bağlantısı, bulut sistemleri vb. gibi teknolojik olanaklara erişim, çalışma alanı özgürlüğü için gerekli olan altyapıya erişimi mümkün kılmaktadır. Bu noktada şirketlerin gerekli teknolojik altyapıya sahip olmaları ve çeşitli eğitim ve oryantasyon programları ile çalışanlarının dijital becerilerini geliştirmeleri kritik gerekliliktir (Başol ve Çömlekçi, 2022: 757).

Uzaktan çalışma ile bütün çalışanların veya bazılarının her zaman ev veya diğer yerlerden çalıştıkları anlamı çıkarılmamalıdır. Kimi durumlarda çalışanlar, haftanın birkaç günü işlerini uzaktan ifa ederek yarı-esnek bir çalışma tarzı benimseyebilmektedir. Kimi durumlarda ise tamamen dağıtılmış işyerine kadar farklı şekillerde uygulanabilmektedir. Çalışanların vardiyaları alternatif haftalarda ve dönüşümlü bir program dahilinde ev ve işyeri arasında paylaşılabilir. Şirketin tüm çalışanlarının planlanan belirli bir günde veya haftada fiziksel olarak işyerinde bulunması kararlaştırılabileceği gibi yine tüm çalışanların işleri -istisnalar hariç- belirli günlerde ofis ortamından uzakta, istediği yerde görebileceği de belirlenebilmektedir. Bazı durumlarda ise şirketler, çalışanlarına isterlerse uzaktan isterlerse ofisten çalışabilme olanağını sağlayabilmektedir. Böyle durumlarda çalışan işyerine gelmekle yükümlü olmamakta, dilerse işyerine istediği zaman aralığında uğrayabilmektedir. Görüldüğü üzere, uzaktan çalışma uygulamaları esnetilebilen, çok kapsamlı bir yapıya sahiptir. Şirketler, uzaktan çalışma uygulamalarını işlerine, sektörlerine, çalışan profillerine, kurumsal yapılarına uygun olacak biçimde değiştirebilmekte ve uygulayabilmektedir (Bilginoğlu, 2021: 1101).



**Şekil 1. Uzaktan Çalışma Modelleri**

**Kaynak:** Taştan, 2021: 154

Yukarıdaki Şekil 1’de de görüldüğü üzere uzaktan çalışma modeli uygulama bakımından üç gruba ayrılmaktadır (Taştan, 2021):

**Tamamen Uzaktan Çalışma:** Bu uzaktan çalışma modelinde tüm çalışanlar uzaktan çalışır ve genellikle şirketin bir ofisi yoktur. Çalışanlar ara sıra buluşmalar için bir araya gelebilmektedir fakat şirketin bu durumu sağlamak için kalıcı bir mekânı bulunmamaktadır. Tamamen uzaktan çalışma modeli, iletişim şekli bakımından, eş zamanlı ve eş zamansız olmak üzere kendi içerisinde 2’ye ayrılmaktadır (Taştan, 2021: 154-155.):

- *Eşzamanlı (Senkron) Uzaktan Çalışma:* Çalışanların şirketin belirlediği çalışma saatleri içerisinde çalıştığı uzaktan çalışma şeklidir. Gerçek zamanlı iletişim ve etkileşim için kullanışlı olan bu model, çalışanların toplantı yapmaları veya diğer önemli kararların alınmasında pratik olabilmeye imkân veren kullanışlı bir uzaktan çalışma şeklidir (Consulting: 2021).
- *Eşzamansız (Asenkron) Uzaktan Çalışma:* Çalışanların daha esnek bir çalışma düzenine sahip olduğu, istediği yerden ve istediği saatte çalışabilmeye imkân veren bir uzaktan çalışma şeklidir. Özellikle başka ülkeden yaşayan ve yaşadığı ülkeyle çalıştığı şirketin bulunduğu ülke arasında saat farklılıkları bulunan çalışanlar için avantajlı bir uzaktan çalışma şeklidir (Consulting: 2021).
- *Kısmen Uzaktan Çalışma:* Bu uzaktan çalışma modelinde tüm çalışanlar (istisnai durumlar hariç) yönetimin belirlediği şekilde haftada birkaç gün uzaktan çalışmaktadır. Bu modelde esas olarak bir ofis konumundan çalışılır, ancak bu konum her çalışan için farklılık gösterebilmektedir. Ayrıca, ekibin bazı üyeleri tamamen uzaktan da çalışabilmektedir (Taştan 2021: 156).
- *Hibrit Model:* Hibrit uzaktan çalışma modeli, bir işyerinde hem ofis ortamından hem de uzaktan çalışma modelleri kullanılarak çalışanların birlikte çalışmasıdır. Bu modelde, çalışanların bazıları ofisten iş görürken, diğerleri uzaktan (evden veya istediği bir konumdan) işini ifa etmektedir. Dileyen çalışanlar, işyerinin onlara tanıdığı özgürlük sınırları içerisinde ister genellikle uzaktan ister genellikle ofisten, isterlerse hem uzaktan hem ofisten eşit sürelerle çalışabilmektedir.

Hibrit çalışma modeli, kendi içerisinde de ‘önce ofisten’ ve ‘önce uzaktan’ olacak şekilde iki türe ayrılmaktadır:

- *Önce Ofisten:* Bu hibrit çalışma modelinde çalışanlar çoğunlukla ofis ortamından çalışmakla birlikte bazı çalışanların belirli günlerde veya saatlerde uzaktan çalışma imkânının da olduğu bir çalışma modelidir. Bu çalışma modeliyle, çalışanların sadece ofis ortamında yararlanabileceği avantajlar kaçırılmayıp uzaktan çalışmanın da kendi içerisindeki avantajları da elde edilir.
- *Önce Uzaktan:* Bu modelde çalışanların çoğu önceliğini uzaktan çalışma yapmaya vermektedir ve işinin önemli bölümünü uzaktan yerine getirmektedir. Ancak, burada ofisin fiziksel varlığı da söz konusudur. Çalışan acil durumlarda ve gerektiğinde, ayda birkaç gün olmak üzere, işini ofisten de yerine getirebilmektedir (Lenka, 2021: 2688).

Bu noktada unutulmaması gereken konu, bu modellerin birbirlerini dışlamadığıdır. Diğer bir deyişle ister tek bir model kullanılabilirmekte isterse iki veya daha fazla modelin bir kombinasyonu benimsenebilmektedir. Bu modellerden hangisi benimsenirse benimsensin, terminolojiyi netleştirmek, çalışanların başarıya hazırlamanın ilk adımını oluşturmaktadır. Şirketlerin kendi yapısına göre doğru uzaktan çalışma modelini seçmesi, uzaktan çalışma uygulamasının başarıya ulaşabilmesi için önemli bir faktördür.

### ***1.2.2. Uzaktan Çalışma Türleri***

İşin konumsal ve zamansal tanımında bir miktar esneklik sağlayan bir dizi uygulanabilir alternatif iş düzenlemesi vardır. Bu uzaktan çalışma uygulamaları kapsam ve yapı açısından farklılık göstermektedir. Çalışan, iş görme edimini yalnız başına evinde yerine getirebileceği gibi; ortak çalışma alanları, kafeler veya diğer toplumsal alanlarda ister bireysel isterse takım çalışması halinde yerine getirebilmektedir (Olson, 1983: 183). Bu alternatif uzaktan çalışma uygulamalarının her birinin kendine göre çeşitli olumlu ve olumsuz yönleri olduğu düşünülmektedir. Eğer, iş anlaşmasına uygun olarak çalışana işveren tarafından esneklik sunulmuş ise, çalışan istediği uzaktan çalışma yöntemini

seçmekte veya değiştirmekte özgür olabilecektir. Uzaktan çalışma şekilleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sütlü ve Tayşir, 2022: 233):

- Ev Esaslı Uzaktan Çalışma
- Tele Merkezlerde Uzaktan Çalışma
- Komşu Ofiste Uzaktan Çalışma
- Mobil (Gezici) Çalışma
- Ülke Dışı Uzaktan Çalışma
- Geçici İş İstasyonlarında Çalışma
- Ürün ve Hizmet Arzı Esaslı Tele Çalışma

Literatürde “uzaktan çalışma” kavramı için ortak bir tanım bulunmamakta, bu terimler birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Ayrıca, ülkeler arası disiplin farklılıkları, genel geçerli bir sınıflandırma yapılmasını zorlaştırmaktadır. Bu çalışmada Sütlü ve Tayşir’in (2022) yapmış olduğu sınıflandırma esas alınacaktır. Görüldüğü üzere, yukarıdaki türler arasındaki ayırım, daha çok “mekân” odaklı olmaktadır. Ayrıca, literatürdeki diğer bazı çalışmalar “işin yapıldığı yer”, “işin niteliği” ve “ana merkez ile iletişim yönü” unsurlarını esas alarak uzaktan çalışma türlerini sınıflandırmıştır.

#### *1.2.2.1. Ev Esaslı Uzaktan Çalışma*

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi ve kullanımının artması ile ortaya çıkan ev esaslı uzaktan çalışma, çalışanın üstlendiği işlerini ofis ortamı yerine kendi evinde göstermesi olarak tanımlanmaktadır. Uzaktan çalışmanın en yaygın olarak kullanılan türüdür. Gelişmiş internet bağlantıları, gelişmiş donanımlar (bilgisayar, tablet, akıllı telefon), gelişmiş iletişim yazılımlar (Zoom, Skype) vb. teknolojiler bu çalışma yöntemini olanaklı kılmaktadır.

Ev esaslı uzaktan çalışma ile evden çalışma kavramları birbirine karıştırılmamalıdır. Ev esaslı uzaktan çalışma da çalışan bir işyeri adına, sorumluluk sahibi olduğu görevleri, işveren ile karşılıklı anlaşma çerçevesinde kendi evinden yürütür. Evden çalışma ise, kişinin kendi hesabına çalışmasıdır. Evden çalışanlar, genellikle işlerini yürütmek için

ekonomik ve idari bağımsızlığa sahip kişilerdir. Mal veya hizmeti üretmekten, pazarlamaktan, fiyatını belirlemekten kendileri sorumlu olmaktadır. Kısaca toparlamak gerekirse, ev esaslı uzaktan çalışan, işyeri yerine kendi evinden işi görür, evden çalışan ise kendi hesabına, herhangi bir işyeri ile bağlantısı olmadan iş görür (ILO, 2021: 19).

Günümüzde birçok çalışan, aile hayatından kopmak zorunda kalmadığı ve aynı zamanda çalışma performans hızını uyarı ve müdahale olmaksızın kendisinin kontrol edebilmesine olanak sağladığı için evden çalışmayı tercih etmektedir. İşe gidip gelmenin yarattığı bireysel (stres, yorgunluk vb.) ve toplumsal (tıkanıklık, hava kirliliği vb.) yükü azalttığı da ifade edilmiştir (Aguilera ve ark., 2016: 1). Ayrıca, çalışanın kendi evinde olmasının, kendisine rahatlık verdiği söylenmektedir. Evde, ofis ortamına kıyasla kişinin kendisini daha rahat hissettiği ve çalışan üzerinde görülen iş baskının azaldığı belirtilmiştir (Erdayı, 2021, 1240).

Ev esaslı çalışmanın, şirketler için en önemli avantajı ise maliyet kalemlerinin düşmesidir. Öyle ki, ofis ortamında daha az kişi çalıştırılacağı için büyük bir işyerine sahip olma zorunluluğu ortadan kalkmaktadır. Bununla birlikte işin görülebilmesi için çalışan tarafından kullanılacak olan mobilya, elektronik araç ve gereç ve diğer ofiste kullanılacak malzemeler için katlanılacak masraflar da azaltılabilecektir. Ayrıca, kimi çalışanlar yalnız başlarına evden çalışırken daha yaratıcı olabilmekte ve motivasyonları artabilmektedir. Bu durum çalışanın verimliliğinin artmasını sağlamakta ve şirketin birincil hedefi olan kârlılığı üzerinde olumlu etki etmektedir.

Bununla birlikte, ev esaslı çalışmanın avantajından çok dezavantaja sahip olduğunu savunanlar da bulunmaktadır. Bu görüşün savunucuları, evden çalışmanın ofisten çalışmaya göre daha maliyetli olacağını ileri sürmektedir. Çünkü, çalışanın işini yapabilmesi için, işini yapacağı ortamın fiziksel şartlarının belirli bir düzeye getirilmesi gerekmektedir. Bunu sağlamak şirketin sorumluluğudur (Kavi ve Koçak, 2010: 76). Şirket, çalışanın işi görebilmesi için gerekli olan kaynakları temin edebilmek için gerekli maliyetlere katlanmalıdır. Sarper Süzek'e göre (2006, 225), esnek çalışma biçimlerinin bir bölümü iş akdinde bağımlılık ilişkisinin zayıflamasına neden olmaktadır. Evde çalışmalarda, çalışma süresi içinde işverenin çalışan üzerindeki yönetim ve denetim

yetkisi zayıflamakta ve buna bağılı olarak çalışan ile işveren arasında emir komuta zinciri zayıflamaktadır. Denetimin zayıflaması, şirketleri başta hile olmak üzere diğer risklerle karşı karşıya getirebilmektedir. Fakat, günümüzde teknoloji sayesinde diğer alanlarda olduğu gibi şirket güvenliği ve denetimi alanında da ilerleme kaydedilmiş ve bunun bir ürünü olarak uzaktan denetim ve siber güvenlik kavramları ortaya çıkmıştır. Uzaktan denetim sayesinde şirketler çalışanları denetleyebilme imkânı yakalayabilmektedir. Ayrıca, ev ortamının dikkat dağıtıcı unsurları, çalışan verimliliği üzerinde olumsuz etkilere sahip olabilmektedir. Bu verim düşüşü domino etkisi yaratarak şirket krliliğina kadar uzanan felaketler zincirinin anahtarı olabilmektedir.

#### *1.2.2.2. Tele Merkezlerde Uzaktan alışma*

Uzaktan çalışmanın bir diğer türü olan tele merkez esaslı uzaktan çalışma, çalışanların, işyerinden uzak bir mekânda, kapsamlı teknolojik donanımına sahip merkezlerde, denetimi gerçekleştiren idareci kontrolünde iş görmelerini ifade etmektedir. Bu alışma mekânı ile merkez işyeri arasındaki bağlantı, daha çok elektronik iletişim araçları yardımıyla sağlanmaktadır (zel, 2006: 50). Bu tanımın da gösterdiği üzere, uzaktan çalışmanın bir türü olan tele merkezli uzaktan çalışmayı diğer istihdam biçimlerinden ayırt eden unsurlar; “mekân”, “teknoloji” ve “organizasyondur”.

Bir tele merkez (telecentre) sadece teknik donanım ile donatılmış fiziksel bir yerden ibaret değildir. Tele merkezler çalışanlara eğitim ve rehberlik (training and guidance to teleworkers), iş sağlığı ve güvenliği (occupational health and safety), iş yönetimi (workflow management), idare ve yasal destek (administration and legal support), teknik altyapı (technical infrastructure) imkânı da sağlamaktadır (Myltykbayeva, 2017: 51).

Tele merkezleri, ofisten çalışma ile ev esaslı uzaktan çalışma arasında bir uzlaşma olarak görülebilmektedir (elik ve ark., 2017: 195; şimşek, 2012: 14). Tele merkezli uzaktan çalışan, tıpkı ev esaslı uzaktan çalışan gibi bir işveren adına çalışır ve karar verme zgrlğine sahip değildir.

Tele merkezli uzaktan çalışmanın çalışanlara da çeşitli faydaları söz konusudur. Tele merkezler, genellikle çalışanların yerleşim yerlerine yakın olarak kurulmaktadır (İnal, 2021: 26). Şirketle bağlantılarını korumak isteyen ancak işyerinden çok uzakta oturan çalışanlar kendilerine daha yakın olan tele merkezlerde iş görerek hem iş yerine gidip gelmek için harcayacağı yol ücretinden hem de bu sürede kaybedeceği zamandan büyük tasarruf edebilmektedir. Ayrıca çalışanlar, sosyal bir ortam içinde çalıştıklarından dolayı sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilir; sosyal izolasyon, sosyal yaşam ile iş yaşamının iç içe geçmesi, evin sabit giderlerinde artış gibi sorunları da bertaraf edebilmektedir (Alp, 2011: 802).

Tele merkezler şirketlerin kendisi tarafından da kurulabilmektedir. Uydu tele merkezleri (uydu bürolar) adı verilen bu merkezler, şirketin merkezinden ayrı ve coğrafi olarak uzak olan ve işleyişinde ana merkez ile sürekli elektronik iletişimde bulunan birimlerdir (İnal, 2021: 27). Uydu tele merkezler, ana merkezin bir yan bürosu şeklindedir ve ana merkezde çalışanların yükünü hafifletmektedir. Söz konusu merkezler, çalışanın ihtiyacına yarayacak her türlü teknolojik iletişim araçları, mobilyalar ve diğer araç ve gereçler ile donatılmıştır. Bu merkezlerdeki bilgisayarlar sadece tek bir şirkete bağlı bulunur ve yine sadece o şirketin aynı bölgedeki çalışanları tarafından kullanılır. Uydu tele merkezlerin şirketler tarafından tercih edilmesinin nedeni, ana merkezlerin kapasite darlığı, şirketin bazı faaliyetlerinin ülkenin diğer bölgelerine hatta yabancı ülkelere kaydırılması ve müşteriye yakın olma düşüncesidir (Alp, 2011: 802). Şirket, bu şekilde müşterilere veya çalışanlara daha yakın olma veya daha az masraflı bir işyerine kavuşma olanağı yakalamaktadır. Ayrıca, geleneksel işyerindeki çalışma kültürünün devamlılığını sağlamaktadır. Uygulamada daha çok yazım veri girişi veya müşterilerden gelen telefonlara cevap verme gibi işlerde uydu tele çalışma merkezlerine başvurulmakla birlikte, uzmanlık gerektiren işlerin ana yerlerden uzaklara taşınması şeklinde böyle merkezlerin oluşturulması da mümkündür (Alp, 2011: 803; Tan, 2007: 52).

### *1.2.2.3. Komşu Ofiste Uzaktan Çalışma*

Uzaktan çalışmanın bir biçimi olan komşu ofiste uzaktan çalışma, çalışanların, genellikle aynı sektörde faaliyet gösteren şirketlerin ortaklaşa açtıkları ofislerde iş görmeleri olarak



tanımlanmaktadır. Komşu ofisler, uydu tele merkezlere benzemekle birlikte, farklı işyerlerinin çalışanlarının bir arada çalışması nedeniyle ondan farklıdır. Komşu ofisler birkaç şirketin bir araya gelmesiyle kurulabileceği gibi, serbest çalışan konumundaki kişiler tarafından da kurulabilmekte ve çeşitli şirketler bu ofislerden yararlanabilmektedir. Bu durumda şirketler arasındaki ilişki ticaret hukuku kurallarını esas alarak düzenlenir (Öztürkoğlu, 2013: 122).

Komşu ofisler şirketler için maliyet avantajı yaratmaktadır. Kendi kuracağı uydu tele merkezin yüksek maliyetine katlanmak istemeyen şirketler, sektördeki diğer şirketler ile birleşerek bu ofislerin masraflarını kendi arasında bölüştürürler. Böylelikle tele merkezli uzaktan çalışmanın avantajlarını elde etmek isteyen şirketler daha tasarruflu bir yöntem ile bu avantajlar yararlanabilmektedir. Ayrıca komşu ofislerde uzaktan çalışanlar, tıpkı tele merkezlerde uzaktan çalışanlar gibi hem ofise gidip gelme maliyetinden hem de zamandan büyük tasarruf etmektedir.

Komşu ofislerin ekonomik olarak uygulanabilirliği ve bilgi güvenliği konusunda tartışmalar mevcuttur. Öncelikle, şirketler ek çalışma alanları için masrafa girmekten kaçınmakla birlikte, diğer konularda anlaşmazlıklara düşebilmektedir. Bu durum, komşu ofislerin ne derece sürdürülebilir olduğuyla ilgili çeşitli soru işaretleri barındırmaktadır. Bir diğer durum ise şirketlerin rakipleriyle aynı ortamda bilgi paylaşımı konusunda endişe duymalarıdır. Zira şirketler, çalışanlarının rakipleriyle aynı ortamda çalışmalarını nedeniyle şirkete ait değerli bilgilerin korunmasının ve gizliliğin zor olacağını değerlendirmektedir (Ölçer, 2004: 147; İnal, 2021: 27).

#### *1.2.2.4. Mobil (Gezici) Çalışma*

Her yerde (trenler, uçaklar, kafeler, oteller vb.) ve iletişim olanakları (laptoplar, akıllı telefonları, araç telefonları, çağrı cihazları, taşınabilir faks makineleri) yardımı ile işin yerine getirildiği uzaktan çalışma yöntemidir. Mobil (gezici) çalışanlar için iş, deyim yerindeyse “her nerede gerekiyorsa orası”dır (Berkün, 2013: 58). Bu uzaktan çalışma şeklinin, ev esaslı uzaktan çalışma ve tele merkezlerde uzaktan çalışmaya göre en belirgin

farkı, imkân dahilinde herhangi bir yerde işin görülmesidir. Mobil (gezici) çalışan, ev veya ofis ortamının sınırlarına bağlı kalmazlar, istediği her yer onlar için bir iş alanıdır.

Ücretleri genellikle komisyon ya da performansları ile ilgili ödemeyi içerse de mobil (gezici) çalışanlar, diğer uzaktan çalışanların aksine “işçi” olma eğilimindedirler. Mobil çalışmanın başlatılmasının işyerlerinin sosyal bütünlüğünü zedelediği ve yöneticilere yeni taleplerde bulunmasına yol açtığı, ev esaslı çalışmaya benzer bir şekilde eğitim ve planlama problemleri ortaya çıkardığı belirtilmektedir. Fakat, ev esaslı uzaktan çalışanların büyük ölçüde maruz kaldığı, monotonluk ve sosyal izolasyonun ortaya çıkardığı birtakım sosyolojik ve psikolojik problemler mobil (gezici) çalışanlar için söz konusu olmamaktadır (Tan, 2007: 53).

Bu tür çalışanlara örnek olarak üst düzey yöneticiler, satış temsilcileri, eğitim uzmanları, onarım mühendisleri, kurulum mühendisleri, teslimat şoförleri, sigorta hasar uzmanları vb. örnek olarak verilebilmektedir. Örneğin, gün içerisinde müşteri ziyareti gerçekleştiren bir satış temsilcisi, raporlarını ve günlük tahminlerini işyerine dönmeden telefon ve/veya bilgisayar aracılığıyla merkez ofis ile bağlantı kurmakta ve işverene bildirmektedir. Ayrıca, mobil (gezici) çalışma yapanlar, araştırma ekibi tarafından yöneticileri veya meslektaşları ile haftada en az 4 saat yüz yüze iletişim kurmaktadır (Crawford ve ark., 2011: 385; İnal, 2021: 28). Uygulamada çoğunlukla 20-35 yaş aralığında, daha çok erkek ve uzun saat çalışma eğiliminde olanların mobil (gezici) çalışma yapmayı tercih ettiği belirtilmektedir (Tan, 2007: 53).

#### *1.2.2.5. Ülke Dışı Uzaktan Çalışma*

Ülke dışı uzaktan çalışma, çalışanın başka bir ülkeden, ana merkezi başka bir ülkede olan şirket için uzaktan iş görmesini ifade etmektedir. Bu çalışma türünün, ev esaslı uzaktan çalışma ile arasındaki en büyük fark; ev esaslı uzaktan çalışma da şirketin ve çalışanın ikametgahı aynı ülkedeyken, ülke dışı uzaktan çalışma da şirketin ve çalışanın ikametgahı ayrı ülkelerdedir. Diğer uzaktan çalışma türlerinde olduğu gibi bu türde de uzaktan çalışma yaparken bilgi ve iletişim teknolojilerinden yoğun olarak yararlanır. Genellikle yazılımcılar tarafından tercih edilen çalışma şeklidir. Ülke dışı uzaktan çalışmanın ortaya

çıkmasına bazı nedenler şunlardır: Çalışanın kişisel nedenlerle taşınması, yurtdışına görevlendirilme, yabancı ofisin kapatılması, daha iyi iş imkânları. (Dowling, 2018: 4).

#### *1.2.2.6. Geçici İş İstasyonlarında Uzaktan Çalışma*

Geçici iş istasyonları, mobil (gezici) çalışanlar tarafından kısa süreli, geçici olarak kullanılabilen ve bir şirketin dayanak noktası olan yerlerdir (Ölçer, 2004: 147). Kelime anlamından da anlaşılacağı üzere, geçici iş istasyonları şirket tarafından kiralanın, çalışanın uzaktan çalışma yapabilmesi için içinde yeterli donanımı barındıran çalışma alanlarıdır. Kiralama süresi, saat, gün veya aylarca olabilmektedir. Geçici iş istasyonları çalışanlara güvenlik, sosyalleşme, esneklik, konfor, altyapı gibi avantajlar sunmaktadır (DropDesk, 2021).

Hızla yayılan ve müşteri odaklı şirketlerin mevcut müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetlerle ilişkili talepleri karşılamak veya çözümlenmek amacıyla kurulmuş olan ve telefonla hizmet veren çağrı merkezlerinin bir uzaktan çalışma şekli olup olmadığı ise tartışılmaktadır.

#### *1.2.2.7. Ürün ve Hizmet Arzı Esaslı tele Çalışma*

Tele çalışmanın bir türü olan bu uzaktan çalışma yöntemi, işin niteliği esas alınarak sınıflandırılmaktadır. Ürün arzı esaslı tele çalışanlar, bu çalışma türünde bir ürün sunmaktadır. Genellikle bu çalışma türü, satış ve pazarlama personelleri tarafından yapılmaktadır. Bu kişiler, mobil (gezici) çalışan satış personeli olabileceği gibi, “tele pazarlama” yapan satış personeli de olabilmektedir. Bu tür çalışma yapanların verimlilik ve performans kriterleri, “hedeflenen başarılı arama sayısı”, bu aramaları satışa dönüştürme oranı” ve “gelir hedefleri” ile ölçülmektedir (Tan, 2007: 54; Myltykbayeva, 2017: 56). Bu tür çalışma yapanlar da “prim”, çalışını motive edici önemli bir unsurdur.

Hizmet arzı esaslı çalışanlar ise, esas itibarıyla bir hizmet arz etmektedirler. Bu tür çalışma yapanlar, hizmeti belirli bir mekândan ya da mobil çalışarak sunabilirler (Berkün,

2013: 56). Genellikle, şirketin ama merkezinde, müşterinin evinde veya bir tele merkezde çalışmaktadırlar. Bu tür çalışma yapanlara en iyi örnek olarak sağlık görevlileri verilebilmektedir. Genellikle sağlık görevlileri, evde yardıma ihtiyaç duyan hastalara hizmet sunmaktadırlar. Ayrıca, işleri tamamlandığında, eğer hizmete muhtaç yeni bir hasta (müşteri) yoksa, yeni bir emir gelene kadar şirketin ana ofisine, evlerine veya tele merkezlere dönmektedirler (Tan, 2007: 56).

### **1.3. Uzaktan Çalışmanın Etkileri**

Uzaktan çalışma, sunduğu çok yönlü esneklik sayesinde hem şirketler hem de çalışanlar tarafından iyi bir alternatif olarak değerlendirilmekle beraber gerek literatürdeki eksiklikler gerekse uygulamada yaşanan veya yaşanması muhtemel sıkıntılar sebebiyle yapısında riskler de barındırmaktadır (Öztürk, 2017: 97). Özellikle, pandemi dönemindeki kısıtlamalar sebebiyle uzaktan çalışmaya zorunlu geçiş, beraberinde şirketleri ve çalışanları hazırlıksız yakalamış ve uzaktan çalışmanın etkileri bu geçiş döneminde daha yoğun şekilde hissedilmiştir. Pandemi öncesinde de uzaktan çalışma yapan şirketler ve çalışanlar ise bu geçiş sürecine en hazırlıklı grup olmuşlardır.

Literatürdeki uzaktan çalışmanın avantajları ve dezavantajları incelendiğinde, şirketler için daha çok maddi unsurlar ön plana çıkarken, çalışanlar için daha çok psikolojik faktörlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu çıkarım, uzaktan çalışmanın çalışanlar için daha önemli etkilere sahip olduğunu ve uygulamanın ne kadar titiz yapılması gerektiğinin önemini vurgulamaktadır. Ayrıca, uzaktan çalışmanın toplum içinde birtakım avantajları ve dezavantajları vardır. Bu yönüyle bakıldığında, uzaktan çalışmanın sadece bir iş modeli olarak görülmemesi gerektiği, etkilerinin daha büyük bir kitleye nüfuz ettiği gerçeği unutulmamalıdır.

#### ***1.3.1. Uzaktan Çalışmanın Şirketler Üzerindeki Olumlu Etkileri***

Uzaktan çalışma, işyerinin esnekliğini sağlamakla beraber işvereni birçok giderden kurtarmaktadır. Nitekim, şirket ne kadar çok personel çalıştırırsa o kadar büyük bir ofise

sahip olmak veya kiralamak zorunda kalacaktır. Ayrıca, işyerindeki sabit giderler de (elektrik, su, doğalgaz vb.) bu çalışan sayısına bağlı olarak artış gösterecektir. Uzaktan çalışma da ise, çalışanların bir bölümü uzaktan çalışma yapsa dahi, bu sabit ve değişken giderler azalacak, küçük bir ofis kiralanarak işlerin yürütülmesine imkân ortaya çıkacaktır. Dolayısı ile uzaktan çalışma sayesinde şirketler başta kira olmak üzere işyerindeki sabit giderler, demirbaş maliyetleri, araç gereç masrafları ve diğer çeşitli masraflardan bertaraf edebileceklerdir (Öztürk, 2017: 98).

Uzaktan çalışma, şirketlere büyük maliyet tasarrufu sağlamakla birlikte olumlu yönleri sadece bununla sınırlı değildir. Uzaktan çalışmanın şirketlere sunduğu diğer avantajlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Geleneksel ofislerde işler sık sık kesintiye uğrar ve çalışan konsantrasyonun yakalanması zorlaşır. Uzaktan çalışma ise bu durumun önüne geçer. Çalışanların konsantrasyonunun sağlanması aynı zamanda üretkenliği de artırır ve maksimum verimin alınması sağlanır (UKEssays, 2018).
- İşten ayrılma ihtimalini düşürür ve iş tatminini artırır. Personel devir hızı düşer. Böylelikle yeni çalışan maliyetleri (arama, eğitim) düşer
- Çalışanların, seyahat güçlükleri nedeniyle işe geç kalmalarının önüne geçilir ayrıca işe de devamsızlıklarda da azalma olur
- Şirketler, uzaktan çalışma sayesinde bölge veya ülke fark etmeksizin daha geniş bir çalışan havuzuna sahip olurlar. Böylelikle şirket için en iyi çalışanın işe alınması ve elde tutulması sağlanır (Öztürk, 2017: 98).
- Olumlu bir kurumsal imaj bırakılır (Modern ve ilerlemeci bir kurum imajı). Olumlu bir kurumsal imaj, vizyon ve hedef paylaşımını, stratejilere bağlanmayı, şirket içi veya dışı iletişimi güçlendirmeyi, müşteri memnuniyetini, örgütsel güvenin güçlendirilmesini, güçlü mali kaynaklara sahip olmayı kolaylaştırır (Berkün, 2013: 61; Erdal ve ark., 2013: 56).
- Kısıtlı zamanın büyük bölümünün iş amaçlı kullanılması sağlanır, vakit ve enerji kaybının önüne geçilir (Tan, 2007:7).
- Şirket faaliyetleri sekteye uğramaz, üretim faaliyetleri kesintisiz olarak devam eder. Böylelikle telafi edilmesi zor zararların önüne geçilir (Tan, 2007:8).

- Sağlık yönünden bazı avantajlar sağlar. Temas yoluyla bulaşan grip, soğuk algınlığı gibi hastalıklara yakalanma olasılığı azalır. Diğer iş hastalıkları ve iş yeri kazalarının önlenmesi sağlanır (UKEssays, 2018).

Yukarıda da görüldüğü üzere uzaktan çalışma, şirketler için daha çok maliyet avantajı ve işlerden maksimum verim alınmasını sağlamaktadır. İşin psikolojik tarafı yüzeysel kalmaktadır.

### ***1.3.2. Uzaktan Çalışmanın Şirketler Üzerindeki Olumsuz Etkileri***

Uzaktan çalışmanın şirketler için en önemli olumsuz yönlerinden biri, şirkete yeni ve ilave masraflar yüklemesidir. Bu maliyet artışları iki şekilde söz konusu olmaktadır. Öncelikle, başlangıç aşamasında normal çalışma yönteminden uzaktan çalışmaya geçiş sırasında birtakım harcamaların yapılması gerekmektedir. Çalışanların uzaktan çalışma yapabilmesi için ihtiyacı olan araç ve gereçler bu duruma örnek verilebilmektedir (Öztürk, 2017: 99). İkinci olarak, uzaktan çalışma ile, şirketlerde çalışma zamanı ve tesislerin üretime hazır olduğu süre artmaktadır (Tan, 2007: 8). Uzaktan çalışmanın şirketler için diğer olumsuz yönleri şu şekildedir:

- Yöneticilerin, çalışanlar üzerindeki kontrolü azalır. Buna bağlı olarak çalışan ile işveren arasındaki emir komuta zinciri zayıflar. Bu zayıflık, çalışan verimliliğini ve temelinde şirket kârlılığını olumsuz etkileyebilir.
- Üst düzey yöneticiler, çalışanların gerektiği gibi çalışmadıkları yönünde bir kaniya sahip olabilir ve bu nedenle çalışanlar üzerinde daha fazla baskı yaratma yönünde eğilim gösterebilir. Fazla baskı, çalışanların stres veya tükenmişlik yaşamasına sebebiyet verebilir. Böyle bir durumda çalışanın iş performansı düşer ve özünde şirket kârlılığı da etkilenir.
- Personel planlaması zorlaşır ve daha karmaşık hale gelir. Çünkü, çalışanların işe başlama ve işi bitirme saatlerinde farklılıklar olmaktadır. Diğer yandan, şirketin çalışma süresinin artmasından dolayı, organizasyon yönetiminde bazı zorluklar çıkmaktadır (Tan, 2007: 8).

- Şirketin mevcut iç kontrol sistemi sekteye uğrayabilir veya güncelleğini yitirebilir. Bu durumda yeni denetim yöntemleri geliştirme ihtiyacı ortaya çıkar. Bu ihtiyaçların karşılanabilmesi ciddi bütçe ve zaman gerektirir.
- Çalışanların denetlenmesi zorlaşır, şirketler yeni risklerle karşı karşıya kalır. Bu denetim zaafı, çalışan hilelerine veya diğer suistimallere zemin hazırlayabilir. Ayrıca, hilelerin tespit edilme süreci uzayabilir ve buna bağlı olarak verilen zararın boyutu önemli noktalara ulaşabilir (Erdayı, 2021: 1237; Özcan, 2018: 17).
- Destek sıkıntıları, yazılım versiyonu uyumsuzlukları, virüs saldırıları vb. problemlere karşı teknolojik destek ihtiyacı artabilir. Bu problemler pek çok şirket için yeni olmamakla birlikte, bu tarz problemler ile çalışanlar uzaktayken nasıl ilgilenecekleri konusunda birtakım adaptasyon sıkıntıları yaşanabilir (Özcan, 2018: 17).

### ***1.3.3. Uzaktan Çalışmanın Çalışanlar Üzerindeki Olumlu Etkileri***

Uzaktan çalışma, şirketlere olduğu gibi çalışanlara da bazı maliyet avantajı yakalamasına imkân vermektedir. Öncelikle, çalışan her gün işe gidip gelmek için katlanması gerektiği benzin, toplu taşıma vb. gündelik masraflardan kurtulacaktır (Byars ve Stanberry, 2018: 297). Ek olarak, ofis ortamında zorunlu tutulan bazı kıyafetlerin masraflarına da katlanmak zorunda kalmayacaktır. Bu yönüyle uzaktan çalışma, çalışana maddi tasarruf edebilme imkânı vermektedir (Jacks, 2021: 93). Uzaktan çalışmanın çalışana sunduğu bir diğer tasarruf yöntemi ise zamandan tasarruftur. Çalışan, işe gidip gelmek maksadıyla kullandığı bu atıl zamanı daha efektif kullanabilme imkânı yakalamaktadır (Erdayı, 2021: 1225). Ayrıca, işe gidip gelmenin yarattığı stres ve yorgunluğu da çalışanın üstünden almaktadır. Uzaktan çalışmanın, çalışanlara sağladığı diğer önemli avantajlar şu şekildedir:

- Uzaktan çalışma, çalışanlara ailelerine daha fazla zaman ayırabilme fırsatı sunmaktadır. Özellikle, ev esaslı uzaktan çalışma yapan çalışanlar için geçerli olan bu avantaj, uzaktan çalışmanın vermiş olduğu esneklik sayesinde mümkün olmaktadır. Çalışanlar, çalışma programlarını ve çalışma sürelerini kendi

taleplerine göre ayarlayabilmektedir. Böylelikle, ailelerine ve kendilerine daha fazla zaman ayırabileceklerdir (Tan, 2007: 34; Özcan, 2018: 18).

- Daha az resmi bir ortamda bulunmak çalışanlar üzerindeki baskıyı azaltmaktadır ve böylelikle kendilerini daha az stres altında hissetmektedirler. Bunun yanı sıra, çalışan, çalışma ortamını kendi kişisel zevklerine göre dizayn edebilir ve birçok faktör üzerinde tasarrufta bulunabilmektedir. Bu durum, çalışanın üretkenliğini ve yaratıcılığını önemli ölçüde arttırabilmektedir.
- Uzaktan çalışma engelliler, emekliler, öğrenciler ve kadın işçiler için iyi bir alternatiftir. Özellikle, engelliler sosyal yaşamda çoğu zaman göz ardı edilen bir gruptur. Onlar herhangi bir mekâna ulaşma, mekânı kullanma ve mekândan ayrılma konularında büyük sıkıntılarla karşılaşmaktadırlar. Uzaktan çalışma, engellilerin bu zorluklarını aşmasında ve istihdam edilebilmesinde en iyi yöntemlerden biridir. Ayrıca, emekli olan fakat hala çalışmak isteyen emekliler, iş deneyimi yakalamak isteyen öğrenciler ve para kazanmak isteyen fakat çocuk vb. nedenlerden dolayı ofis ortamında çalışamayan kadın çalışanlar için oldukça avantajlı bir çalışma metodudur.
- Uzaktan çalışma, çalışanın kendi evinden başka bir ülkede ofisi bulunan uluslararası bir şirket için çalışabilmesine de imkân vermektedir. Böylelikle çalışan, yerel iş piyasasındaki kısıtlı maaşlara, pozisyonlara vd. değişkenlere bağlı kalmayarak yeni ve daha geniş iş alternatiflerini değerlendirebilecektir (Mylytkbayeva, 2017: 60). Ayrıca, uluslararası firmada çalışmanın yabancı dil öğrenme veya geliştirme, daha iyi bir ücret şansı, farklı deneyim kazanma, kariyer gelişimi açısından avantajları olduğu bilinmektedir.
- Uzaktan çalışma, çalışanlara hayat kalitelerini arttırma ve yeteneklerini geliştirme fırsatı sağlamaktadır (Berkün, 2013: 62). Örneğin, çalışan uzaktan çalışma yaparken teknolojiden yoğun olarak yararlanacağı için teknoloji kullanım becerilerini geliştirebilecektir. Bir diğer örnek ise özdenetimin geliştirilmesidir. Çalışanlar, ofis ortamında genellikle yöneticileri tarafından ve yöneticilerinin isteklerine göre yönlendirilir ve yönetilirler. Ancak uzaktan çalışma yaparken başında bir yönetici olmayacağı için kendi kararlarını kendisi alması gerekecektir. Böylelikle çalışan, başta özdenetim olmak üzere bireysel becerilerini geliştirme fırsatı yakalayacaktır.



#### ***1.3.4. Uzaktan Çalışmanın Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri***

Uzaktan çalışma yapmanın çalışana birtakım maliyetleri de mevcuttur (Berkün, 2013: 61). Çalışanın kendi evinden çalışması durumunda, işini ifa edebilmesi için katlanması gereken elektrik, su, doğalgaz gibi sabit masraflar ortaya çıkacaktır. Ayrıca, uzaktan çalışma yapabilmesi için gerekli olan teknolojik ürünlerden, kullandığı ek araç gereçlere, hatta çalışma yaparken yiyip içtiği yiyeceklere kadar hepsi birer masraf kalemidir. Aslen şirketlerin katlanması gereken bu ek giderlerin ne kadarının şirketler tarafından katlanıldığı tartışmalı bir konudur (Özcan, 2018; 19). Durum diğer uzaktan çalışma türlerinde de çok farklı değildir. Uzaktan çalışmanın çalışanlara yarattığı diğer dezavantajlar şu şekildedir:

- Uzaktan çalışan birey, çalışma arkadaşlarından uzak kalmakta ve tecrit edilmiş olma duygusu ile yüzleşebilmektedir. Çalışmak, ekonomik olduğu kadar sosyal bir olgudur. Uzaktan çalışan, genellikle tek başına işini ifa etmektedir. Bu durum, çalışana yalnızlaştırabilir, daha antisosyal hale getirebilir ve toplumdan izole yaşamaya alıştırmaktadır. Sosyal izolasyonun, stres, tükenmişlik, depresyondan birçok fiziksel hastalığa kadar olumsuz etkileri söz konusudur. Ayrıca, bu durum çalışanların, çalışma arkadaşları ile iletişimini zayıflatır, onlarla fikir alışverişinde bulunma olanakları azaltır, şirkete bağlılıklarını ve işyerine aidiyet duygularını azaltır (Özcan, 2018: 19; Erdayı, 2021: 1232).
- Uzaktan çalışan için kariyer gelişimini ve terfi fırsatlarının azalması mümkündür. Uzaktan çalışanlar, yöneticilerinin kendilerinin günlük aktivitelerini gözlemleyemediğinde, onların katkılarını verimli bir şekilde değerlendirememesi söz konusu olabilir. Bu durum, uzaktan çalışanların kariyer gelişimini olumsuz etkileyebileceği gibi, çalışanda hayal kırıklığı ve haksızlığa uğradığı algısını tetiklemektedir (Özcan, 2018: 19; Berkün, 2013: 61).
- Uzaktan çalışma, çalışan bireylerde -özellikle kadın çalışanlarda- iş ve özel hayat ayrımının yapılmasını güçleştirmiştir. Çalışanların hem ailevi hem de iş yükümlülüklerini yürütmeye çalışması, bireysel düzeyde rol çatışmalarına yol açmaktadır. Sürekli aynı ortam ve rutine maruz kalmak çalışanlarda, tükenmişlik

yaşama, daha çabuk yorulabilme, motivasyon ve enerji kaybı gibi çeşitli sorunlara yol açmaktadır (Byars ve Stanberry, 2018: 298; Reyes ve ark., 2021: 2).

- Bir diğer sorun disiplin sorunudur. Merkez ofisteki iş ortamının disiplininden uzakta çalışanın kendi kendini disipline etmesi, dikkatini toparlaması ve sorumluluklarını yerine getirmesi gereklidir. Bu uygulamada bazı çalışanlar kendi kendini disipline etme konusunda sıkıntı yaşayabilmektedir. Bu durum çalışanda dikkat eksikliği, odaklanamama, verim düşüklüğü yaşanmasına sebebiyet verebilmektedir (Özcan, 2018: 19).
- Uzaktan çalışma her ne kadar çalışana esneklik sağlasa da bu durum sabote edilmeye son derece müsaittir. Çalışanlar, sık sık toplantı yaparak, geç saatlere kadar çalıştırılarak ve yöneticileri tarafından mesai dışı saatlerde aranarak rahatsız edilebilmektedir. Böyle durumlarda çalışanın tükenmişlik yaşaması ve performansının düşmesi muhtemeldir.
- Malzeme ve iş araçları işveren tarafından tahsil edilmişse, çalışan bunları gereken özenle kullanmak, bundan dolayı hesap vermek zorundadır. Bu durum çalışana ek sorumluluk yükler ve çalışanın stresini arttırabilir. Eğer bu araçlar, çalışanın kişisel kusuru nedeniyle kullanılamaz hale gelirse çalışan masrafları kendi üstlenir. Bu durum özellikle evden çalışan ve çocuklu aileler için sorun olabilmektedir. Örneğin evdeki küçük çocuklar veya evcil hayvan bu malzemelerin ve iş araçlarının zarar görmesine neden olabilmektedir. Çalışanın kendi hatası olmasa bile sonuçlarına katlanmak zorunda kalabilmektedir.

### ***1.3.5. Uzaktan Çalışmanın Toplum Üzerindeki Olumlu ve Olumsuz Etkileri***

Uzaktan çalışma, şirket ile çalışanın karşılıklı anlaşmasına dayanan bir iş sözleşmesi olmasına karşılık etkileri bakımından üçüncü bir tarafı da bünyesine dahil etmektedir. Diğer birçok şey gibi uzaktan çalışma da toplumu etkilemekte ve toplumdan etkilenmektedir. Uzaktan çalışmanın tanımının ve uygulanmasının ülkelere göre farklılık göstermesi bu duruma en güzel örneklerden biridir.

Uzaktan çalışmanın topluma sunduğu en büyük avantajlardan birisi yeni istihdam fırsatları yaratmasıdır. Bu atıl potansiyelin işgücüne katılmasına yardımcı olmak

işsizliğin azaltılmasına katkı sunmaktadır. Birçok ülkede, özellikle kırsal kesimin ekonomik gelişiminde ve özürhüleri veya çeşitli sağlık sorunları olanların istihdamında yeni bir strateji olarak düşünölmektedir (Berkün, 2013: 60). Çalışan, dilediği yerden işini ifa edebileceği için genellikle merkez ofisin bulunduğu büyük şehirlere göç etmek zorunda kalmaz, bu da kırsal alanların kalkınmasına ve toplumun daha dengeli bir şekilde dağılmasına olanak sağlar. Ayrıca, yüksek kentleşmeye bağılı altyapı yetersizliğı, trafik sıkışıklığı ve hava kirliliğı gibi toplumsal sorunların önüne geçilir. Enerji tasarrufu sağlanır, bu yönüyle uzaktan çalışma için doğa dostu bir çalışma yöntemi olarak ifade etmek mümkündür. Belirtilen bu olumlu yönler karşılık, uzaktan çalışmanın toplum için olumsuz yönleri olduğu görüşü de söz konusudur. Bu görüşlerden en önemlisi, uzaktan çalışmanın kopuk bir toplum yaratabileceğı ihtimalidir. Ayrıca, diğeri bir tehlike, insanlar için büyük anlam ifade eden her alandaki değerler sisteminde bir deformasyon yaratma ihtimalidir. Ortaya çıkabilecek bu deformasyon, insanların hayatlarını anlamlandırdığı zihinsel dünyasında bir boşluk oluşturacaktır. Boşluğun oluşması, insanların yaşadıklarının birçoğuna anlam vermede zorlanmalarına, yalnız kalmalarına, yabancılaşmalarına ve toplumsal kaos yaşamalarına neden olacaktır. Bu nedenle, uzaktan çalışmanın toplumsal etkilerinin derinlemesine incelenmesi ve ileride geri dönüşü zor olabilecek toplumsal yozlaşmanın şimdiden önüne geçilmesi gerekmektedir (Şentürk, 2007: 726-727.)

#### **1.4. Uzaktan Çalışma Etiğı**

Uygulaması eskiye dayanan fakat bir o kadar da yeni bir çalışma yöntemi olan uzaktan çalışma hakkında literatürde oldukça az çalışma yapıldığı görölmektedir. Özellikle, pandemiyle beraber iş hayatının bir parçası olan bu çalışma yöntemi hakkında ilerleyen yıllarda etik tartışmaların artacağı ve farklı görüşlerin, uzaktan çalışma etiğı hakkında farklı kararlara yol açacağı muhakkaktır.

Etik en yalın ifadeyle, bize hangi eylemlerin doğru hangi eylemlerin yanlış olduğunu söyleyen bir prensip sistemidir. ‘Uzaktan çalışma etiğı’ ise, çalışanlara, yönetime ve kurumsal davranışlara uzaktan çalışma konusunda doğru davranmayı dikte etmek amacıyla gelişen bir davranış kuralıdır (Guthrie ve Pick, 1998: 35). Literatürde uzaktan

çalışma etiği, iş etiğinin bir alt dalı olarak görülüp görülmemesine ilişkin bir tanım bulunmamakla birlikte, bu yargı okuyucuların takdirine bırakılmaktadır. Ayrıca uzaktan çalışma etiği başta çalışma etiği ve işletme etiği olmak üzere diğer etik türleriyle de ilişki halindedir. Uzaktan çalışma etiği hakkında cevapları aranan bazı sorular şu şekildedir (Kavi ve Koçak, 2010: 78):

- Bir şirketin, bazı çalışanlarına evden çalışma olanağı tanınması şirket içinde çalışanlar açısından bazı etik sorunlara neden olur mu?
- Uzaktan çalışma yapmak, yapmamaya göre iyi bir şey midir?
- Uzaktan çalışma yapabilmek için şirket içinde rekabet ortamı oluşur mu?
- Uzaktan çalışma yapacakların seçimi nasıl olmalıdır?

Bu gibi sorulara verilecek cevaplar, uzaktan çalışma şartlarının belirlenmesinde nasıl davranılması gerektiğini ortaya koymaya yardımcı olabilmektedir.

Şirketler, uzaktan çalışanlara güven geliştirmek, bazıları uzaktan çalışırken proje ekibi üyeleri arasında güveni teşvik etmek, uzaktan çalışma yapan ve ofis içi çalışanların performansları değerlendirilirken eşitliği göz önünde bulundurmak ve karar vermek de dahil olmak üzere, uzaktan çalışanları yönetmenin olası etik zorluklarıyla başa çıkmalıdır. Şirketler ayrıca uzaktan çalışma fırsatının kötüye kullanılmasına karşı önlem almalı, uzaktaki çalışanın işle ilgili verilerinin güvenliğini sağlamalı, ürün geliştirme açısından hayati önem taşıyan bir iş birliği düzeyi geliştirmeli ve uzaktan çalışanların güvenliğini korumalıdır (Byars ve Stanberry, 2018: 300). Çalışanları yardım almadan kolayca başarısız olabilecekleri yeni bir duruma sokmak etik değildir. Uzaktan çalışanların zaman yönetimi becerileri konusunda eğitilmeleri gerekmektedir, böylelikle geleneksel bir işyerinden daha fazla dikkat dağıtıcı unsurlara sahip olabilecek ve zamanlarına göre farklı talepler getirebilecek bir ortamda üretkenliklerini koruyabileceklerdir. Eğitim ayrıca, uzaktan ortamda başarının sağlanmasına yardımcı olan mesajlara anında yanıt verme gibi iletişim becerilerini de güçlendirmektedir. Bununla birlikte, iç kontrol sisteminin kontrol ortamı unsurunun bir gereği olarak hem uzaktan çalışma modelini uygulayan hem de geleneksel çalışma modelini uygulayan çalışanlara etik ile ilgili eğitimler verilmesi son derece önemlidir.

Uzaktan çalışmanın etik çerçeveler içinde yürütebilmesi için çalışanlara da görevler düşmektedir. Hem alışan hem de yöneticinin kişilik özellikleri, özellikle etik ve sorumluluk açısından eşit derecede öneme sahiptir. Çalışanın disiplinli bir personel olması ve bu şekilde kanıtlanmış bir sicile sahip olması gerekmektedir. Çalışanın sağlam bir iş anlayışına sahip olması ve verilen görevleri bağımsız ve dürüst şekilde yerine getirmesi gerekmektedir. alışan, çok az veya hiç denetim olmadan iş gereksinimlerini karşılayabilmelidir. alışan, güvenlik, fikri veya diğer konularda soru sorarak sorumlu bir şekilde hareket etmelidir. Ayrıca, eğer şirket tarafından çalışana uzaktan çalışma yapabilmesi maksadıyla bir takım teknolojik ürünler veya araç gereçler verildiyse, bu eşyaların kullanımı önceden kararlaştırıldığı surette ve genellikle iş yapmak amacıyla kullanılması etik değerlerin zedelenmemesi için büyük öneme sahip olmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### RİSK VE HİLE

#### 2.1. Risk Kavramı

Risk, hayatın her alanında ve anında bizimle beraber olan bir olgudur. Hem bireyler hem de şirketler, birçok risk türü ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu riskler, bazı durumlarda olumsuzluklara neden olurken, bazı durumlarda da avantajlar yaratabilmektedir. Değişen dinamik yaşam şartlarına ayak uydurmaları, risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi ile mümkün olmaktadır. Örneğin günümüzde, gerek COVID-19 pandemisinin beraberinde getirdiği zorunluluklar, gerekse gelişen teknolojinin sağladığı alternatifler şirketlerin uzaktan çalışma modeline gönüllü veya zorunlu bir şekilde uyum sağlamaları sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, çalışma şekillerinin ve bilgi teknolojilerinin değişmesi nedeniyle şirketler için bir risk olmakla birlikte doğru yönetildiğinde, maliyetlerin düşmesi ve verimliliğin artması ile sonuçlanabilir. Bu bölümde, risk kavramı ve riskin yönetilmesi ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

Belirsizlik ve risk kavramları, aralarındaki fark belirginleştirilene kadar hem toplumda hem de popüler basında sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılmıştır. Belirsizlik kavramı, risk kavramından ilk defa Frank H. Knight'in 1921 yılındaki "Risk, Uncertainty and Profit (Risk, Belirsizlik ve Kâr)" adlı çalışmasıyla ayrı olarak değerlendirilmiştir (İğdeli ve Sever, 2018: 1). Knight'a göre, "risk", bilinen şans veya ölçülebilir olasılık; "belirsizlik" ise, bilinmeyen şans veya ölçülemeyen olasılıktır. Knight, hesaplanabilen risklerin ve belirsizliklerin kâr fırsatları doğurduğunu düşünerek, bu ayrımın ekonomik teori için önemli olduğunu öne sürmüştür (Rakow, 2010: 458). Risk de bilinmeyenlerin olasılığı tanımlanabilirken, belirsizlik durumunda olayların olasılığını belirleyebilmek mümkün değildir. Ayrıca riskin olası sonuçları tahmin edilebilirken, belirsizlik durumunun sonuçları tahmin edilemez ve öngörülemezdir (Guerron ve Quintana, 2012: 10). Bazı riskler, belirsizliğe rağmen makul bir şekilde hesaplanabilmektedir. Belirsizlik düzeyi bu nedenle bir risk boyutudur. Dolayısıyla, yalnızca belirsizliğin risk

tahminlerinin kesinliğini ihlal etmesi değil, aynı zamanda belirsizlik seviyesinin risk tahmininin kendisini birlikte belirlemesi sorunu vardır.

Risk, insanoğlunun ortaya çıkışından itibaren var olan; ırk, cinsiyet, dil veya din ayırt etmeksizin karşılaştığı bir durumdur. Genellikle insanların varlığını, yaşamını, amaçlarını ve sahip olduğu kaynakları tehdit edebilen, fakat ne zaman, nerede ve ne şekilde gerçekleşeceği kestirilemediği için önlem alınamamış olan durumları ifade eder (Kızıldağ, 2011: 15).

Şirketler açısından yorumlandığında risk kavramı, şirketi bütünüyle etkileyebilecek olan mali kayıplar, etik olmayan davranışlar, güvenilirliğin sarsılması veya zarar görmesi ve yasal zorunluluklar sonucu şirketin olumsuz biçimde etkilenmesi olarak açıklanmaktadır. Sektörün ve şirketlerin dinamiklerine göre farklı şekillerde tüm işletmeler risklerle karşı karşıyadır. Teknolojinin gelişmesi ve çalışma modelinin farklılaşması, işletmeler için söz konusu olan risklerin de değişmesine neden olmuştur. Riskler, tamamen ortadan kaldırılamamakla birlikte, çeşitli önlemler alınarak, etkileri önemli ölçüde azaltılabilmektedir (Özkul ve Özdemir, 2011: 4).

### ***2.1.1. Risk Yönetimi Kavramı***

Küreselleşme ile artan yoğun rekabet ve dijitalleşme ile ortaya çıkan yeni iş yapış şekilleri, şirketlerin yeni risklerle karşı karşıya kalmalarına yol açmıştır. Teknolojik gelişmeler, değişen ve gelişen yönetim anlayışı, ekonomik dalgalanmalar, yasal zorunluluklar gibi bileşenler, şirketler adına risk faktörünün artışını körükleyen diğer unsurlardır. Artan ve değişen risk türleri, risk yönetiminin önemini arttırmıştır. Varlığını sürdürmek isteyen şirketler, risklere karşı hazırlıklı olabilmek ve riskleri kendi faydaları doğrultusunda kullanabilmek amacıyla çeşitli yöntemler geliştirmişlerdir (Gacar, 2017: 125).

Risk yönetimi, şirketin amacına ulaşmak ve kârlılığını sağlamak için, şirketi potansiyel olarak etkileyebilecek olayları tanımlamak, kurumsal risk alma profiline uygun olarak

yönetmek ve belirli bir derecede güvenlik sağlamak amacı ile oluşturulmuş, iç kontrolü de kapsayan, belirli bir strateji çerçevesinde oluşturulan sistematik bir süreçtir. Committee of Sponsoring Organizations (COSO, 2014: 13) risk yönetimini kısaca, belirsizlik karşısındaki risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesi süreci olarak tanımlamıştır. Bir şirketin taşımak istemediği risklerin, en uygun risk yönetim teknikleri ve maliyetleri ile şirket adına olumsuz etkilerini sınırlandırmak ve sadece kabul edilen riskler karşılığında kâr elde etmesine olanak sağlamaktadır (Bolak, 2004: 81). Risk yönetimi ile, arzu edilen hedeflere ulaşabilmek için hangi risklerin, ne ölçüde alınması gerektiği belirlenir ve bu sürecin planlandığı şekilde gerçekleşmesi sağlanır.

Risk yönetimi, şirketin stratejik yönetiminin merkezi bir parçasıdır. Bu süreç, şirketin her bir aktivite içinde ve tüm faaliyetlerinin portföyü boyunca sürekli fayda sağlamak amacıyla faaliyetlerine ilişkin riskleri sistemli bir biçimde ele aldığı süreçtir. İyi risk yönetiminin en önemli noktası, bu risklerin tanımlanmasını ve ele alınmasını odak haline getirmektir. Risk yönetimi, şirketin stratejisi ve bu şirket stratejisinin uygulanması boyunca devam eden sürekli ve gelişmeye açık olan bir süreç olmalıdır. Şirket geçmiş, bugün ve özellikle de gelecek faaliyetleri ile alakalı tüm riskleri sistematik bir biçimde ele almalıdır. Etkili bir politika ve üst düzey yönetim tarafından yönetilen bir programla şirket kültürüne entegre edilmesi gerekmektedir. Yönetim, stratejiyi taktiksel ve operasyonel hedeflere dönüştürmeli, iş tanımlarının bir bölümü olarak risk yönetiminden sorumlu her yönetici ve personel ile beraber şirketin genelinde sorumluluk atamalıdır. Sorumluluk, performans ölçümünü ve ödüllendirme sistemini destekleyerek tüm seviyelerde operasyonel verimliliği ve etkinliği destekler (The Institute of Risk Management, [IRM], 2002: 2).

Risk yönetimi, bir şirketin başta yönetim kurulu olmak üzere, bütün çalışanlarını kapsayan, kuruluşun genelinde uygulanan bir süreçten oluşmalıdır. Sonuç değil, sonuca ulaşmak için kullanılan bir araç olan risk yönetimi, şirketin yapısına uygun bir biçimde yönetildiğinde risklere karşı makul bir oranda güvence sağlamaktadır Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD, 2008: 10).



### **2.1.2. Risk Yönetiminin Faydaları ve Sınırlılıkları**

Risk yönetiminin şirkete sağladığı gerçek faydayı kesin olarak belirleyebilmek oldukça zordur. Kârın artması veya maliyetlerin düşmesi gibi para birimi ile ölçülebilen, somut faydaların ölçülmesi mümkün ve nispeten daha kolay iken, ortaya çıkması engellenmiş olayların gerçek faydasını ölçebilmek son derece zordur. Örneğin, siber güvenlik konusunda yatırım yapan bir şirketi ele alalım. Şirketin siber saldırılarla karşı karşıya kalması ve kurmuş olduğu bu güvenlik sisteminin veri ve bilgi sızıntılarının önüne geçmesi durumunda, alınan bu kararın faydası net bir şekilde görülebilecektir. Ancak, söz konusu şirkete hiçbir zaman siber saldırı gerçekleşmezse bu kararın faydası görülemeyecektir. O nedenle, risk yönetimi uygulamalarından her zaman birebir ve kısa süre içerisinde bir fayda beklentisi içerisinde olunmamalıdır. Risk yönetimi yapısı itibariyle şirketin her hücresine nüfuz eden bir yönetim tarzıdır. Risk karşıtı uygulamaların faydalı çıktıları bazı alanlarda hemen görülebilirken, bazı alanlarda ise çok daha sonra görülebilmektedir. Bununla birlikte, şirketler risk yönetimi sistemi tasarlarlarken aşağıdaki faydaların beklentisi içerisinde olmalıdır (TÜSİAD, 2008: 81):

- Karar alma ve planlama daha sağlıklı ve güvenilir bilgiye dayanır.
- Önceden ön görülemeyen durumların yaşanması engellenir ve potansiyel risklere karşı hazırlıklı olunur.
- Stratejilerin daha sağlam, daha etkili ve hedef odaklı oluşturulması sağlanır.
- Daha etkin risk bilgisine daha hızlı biçimde ulaşılır.
- Belirsizlikten fırsat ve değer yaratma imkânı oluşur.
- Olayların daha iyi yönetilerek zarar ve risklerin maliyeti düşürülür.
- Performansın risk odaklı takibi sağlanır.
- İdarenin kurumsal yönetilmesine katkı sağlar.
- Risk alma veya karar verme anlarında daha fazla bilgi göz önünde bulundurulur,
- Amaçlara ulaşma yönünde daha fazla olasılık sunulur ve bu amaçların elde edilme ihtimali artar.

Risk yönetiminin şirketlere sunduğu toplam faydalar, her şirketin özelliğine, faaliyet gösterdiği alanına ve uygulamaları benimseme ölçüsüne göre farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle, her faydanın her şirkette aynı oranda ve aynı zaman dilimi içerisinde etki göstermesi beklenmemelidir. Eğer şirket, risk yönetimi ile ilgili hedeflerini somut ve açık şekilde belirlemiş, sistemin bu hedeflere uygun bir şekilde geliştirmiş ve faaliyetlerini oluşturduğu sistem ile paralel bir şekilde yürütüyor ise, bu süreçte en üst düzey faydaya ulaşacaktır (TÜSİAD, 2008: 81-82).

Risk yönetiminin sunduğu birçok faydaya karşılık bazı sınırlılıkları da mevcuttur. Öncelikle, etkili bir risk yönetimi uygulaması, ne kadar iyi tasarlanmış ve işletilmiş olursa olsun, yönetime bir şirketin hedeflerine ulaşması veya varlığını sürdürmesi konusunda sadece makul düzeyde güvence sağlayabilmektedir. Çünkü, bilindiği üzere riskler, geleceğin belirsizliğinden kaynaklanır ve bu belirsizliği ortadan kaldırmak imkansızdır. Bu risklere karşı ancak, birtakım önlemler alınabilmektedir. Ayrıca, riskler hızlı bir şekilde değişebilir ve daha önceden alınan önlemler ve uygulamalar geçerliliğini yitirebilmektedir (The International Standards of Supreme Audit Institutions [Intosai], 2004: 12; Akçakanat, 2012: 33).

Risk yönetimi, yönetime hedeflere ulaşılmasına yönelik şirketin ilerlemesine veya eksikliğini gidermesine katkı sağlayacak bilgiler verebilmektedir. Fakat, risk yönetimi doğası gereği zayıf bir yöneticiyi iyi ve vasıflı bir yöneticiye dönüştürememektedir.

Bir diğer kısıtlayıcı faktör, risk yönetimi sisteminin tasarımdan kaynaklanan maddi yükümlülüklerdir. Sistemin sunacağı faydalar, uygulama maliyetiyle bağlantılı olarak düşünülmelidir. Maliyeti, potansiyel risk kayıplarından yüksek olan risk yönetimi uygulamalarını sürdürmek makul değildir. Belirli bir kontrolün oluşturulup oluşturulmayacağını belirlerken, riskin oluşma olasılığı ve şirket üzerindeki potansiyel etkisi, yeni bir kontrolün kurulmasıyla ilgili maliyetlerle birlikte dikkate alınması gerekmektedir (Intosai, 2004:12).

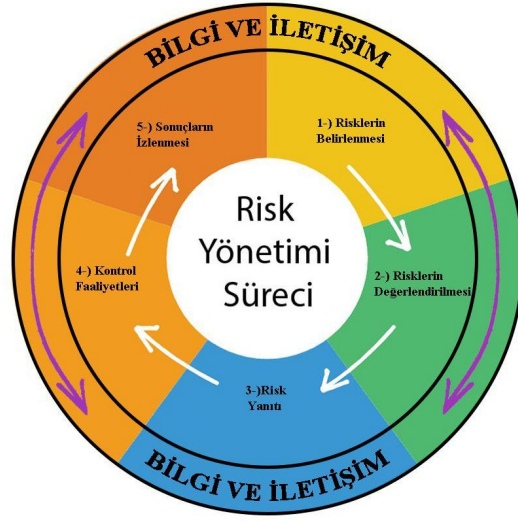
Risk yönetimi, şirketlerin sürdürülebilir bir şekilde faaliyetlerinin devam ettirmeleri açısından kaçınılmaz bir gerekliliktir. Geleneksel çalışma modelleri ve uzaktan çalışma

modelleri şirketler açısından farklı türlerde riskler ortaya çıkarmaktadır. Şirketlerin faaliyetlerini etkin bir şekilde devam ettirmeleri bu riskleri, etkin bir şekilde yönetebilmelerine bağlıdır.

## **2.2. Risk Yönetimi Süreci**

Temeli ISO (International Organization of Standardization) 31000: 2009 Risk Yönetimi Standardına dayanan risk yönetim süreci (risk management process-RMP), risklerin analiz edilmesi ve risklerin değerlendirilerek iyileştirmesi faaliyetlerini kapsayan birbiriyle koordineli çalışan bir yapıya sahiptir. Standarttaki risk yönetim süreci sadece risklerin azaltılmasını veya tamamen ortadan kaldırmasını hedeflememektedir. Tüm modern risk yaklaşımlarında olduğu gibi standardın önerdiği risk yönetim sürecinin de öncelikli amacı risklerin negatif etkilerinin arındırılması ve risklerin doğru kullanılarak fırsatların yakalanmasının sağlanmasıdır. Bu nedenle risk yönetim süreci ile risklerin sistematik bir şekilde belirlenerek analiz edilmesi ve şirket yapısına uygun bir biçimde yönetilmesi hedeflenmektedir. Standardın diğer tüm uygulamalarında olduğu gibi, risk yönetim süreci de şirketin kendi kültürüne, yapısına ve iş süreçlerine uygun bir şekilde revize edilmesi, şirketin tüm uygulamalarının içinde yer alması ve yönetimin bir parçası haline gelmesi gerekmektedir. Risk yönetim sürecinin, her aşamasındaki uygulama adımları ile yapılacak faaliyetlerinin belirtilmiş olduğu daha detaylı bir şeması olmasına karşılık sadece ana hatlarıyla belirlenmiş adımları şu şekildedir (Kızıldağ, 2011: 139):

- Risklerin Belirlenmesi
- Risklerin Değerlendirilmesi
- Risk Yanıtı
- Kontrol Faaliyetleri
- Bilgi ve İletişim
- Sonuçların İzlenmesi



**Şekil 2. Risk Yönetimi Süreci**

**Kaynak:** Risk Management, [www.pcwold.com](http://www.pcwold.com)

Şekil 2’de risk yönetimi süreci görülmektedir. Risk yönetim sürecinde öncelikle amaçlar ve stratejiler açık bir şekilde ortaya konmalıdır. Sonrasında şirket, risk yönetimi ile ilgili olarak sorumlulukları ve yetkileri tanımlamalı ve bu doğrultuda kaynaklarını yönlendirmelidir. Ayrıca, sorumluluk sahibi personelin, sorumluluklarını yerine getirebilmesi için gerekli olan eğitim alması sağlanmalıdır. Burada bir diğer önemli nokta ise, risk yönetim süreci ile ilgili sağlıklı bir iletişim sağlanması için gerekli iletişim kanallarının oluşturulmasıdır. Risk yönetim süreci için öncelikle şirket politikaları, faaliyetleri ve uygulamaları dikkate alınarak iletişim ve istişare süreci yapılandırılmalıdır. Bir sonraki adım ise kapsam çalışmasıdır. Uygun kapsamın oluşturulması sonrasında, sistematik bir şekilde şirketin karşılaşılabileceği potansiyel riskleri belirlemek, değerlendirmek, iyileştirme işlemine tabii tutmak ve çıktıları izleyip gözden geçirmek için gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir (Kızıldağ, 2011: 141).

Risk yönetim süreci, aşamalı ve birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Her bir süreç, kendisinden bir sonrakini etkilediği gibi, kendisinden bir öncekinden de etkilenmektedir. Risk kavramı, sürekli değişen ve gelişen bir olgu olması nedeniyle, şirketler her geçen

gün yeni risklerle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu nedenle, risk yönetim sürecinin en başından başlayarak tekrar edilmesi, yeni risklerden korunabilmek için büyük önem teşkil etmektedir. Ayrıca, öğrenen organizasyon kültürüne sahip şirketler, bu sürecin daha hızlı ve etkin bir şekilde yönetme olanağına sahip olmaktadır.

### ***2.2.1. Risklerin Belirlenmesi***

Şirketin sahip olduğu mevcut ve potansiyel risklerini belirlemek, risk yönetim süreci için hayati önem taşımaktadır. Sürecin ilk aşamasında, risklerin ne olduğunun ve neden kaynaklandığının iyi ve açık şekilde tanımlanması gerekmektedir. Risk belirleme sürecindeki bilgiler sorunlara çözüm getirme sürecini kapsamaktadır. Bu aşamada, potansiyel risk barındırdığı düşünülen önemli değişkenlerin, gizli etki ve kimliği konusunda belirsizliği azaltmak veya ortadan kaldırmak amaçlanır (Emhan, 2009: 213). Ayrıca, risklerin tanımlanması, riski daha ayrıntılı olarak analiz edebilme imkânı sağlamaktadır. Bu riskler, hem içsel (stratejik riskler, finansal riskler, operasyonel riskler vb.) hem de dışsal faktörlerden (teknolojik gelişmeler, yasa ve düzenleme sonucu ortaya çıkan riskler, ekonomik değişikliklerden kaynaklanan riskler, tedarikçi ile ilgili riskler vb.) kaynaklanabilmektedir. Risklerin doğru bir şekilde belirlenebilmesi için şirketteki bütün çalışanların katılımı önemlidir. Kurum içi tartışma ve iletişim mekanizmaları, bu sürecin sağlıklı ve etkin bir şekilde yönetilmesine olanak sağlamaktadır.

Şirketler, maruz kalabileceği riskleri tanımlayabilmek için faaliyette bulunduğu sektör, hukuki ve sosyal altyapı, politik ve kültürel çevre hakkında açık ve detaylı bilgiye sahip olmalıdır. Bunun yanı sıra, operasyonel ve stratejik hedeflerin ve bu hedeflere ulaşılmasına doğrudan etki edebilecek tehdit ve fırsatların anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Risklerin belirlenmesi sürecinde, şirketteki bütün önemli faaliyetlerin ve bu faaliyetlere yönelik bütün risklerin tanımlanmasını sağlamak için metodolojik bir yaklaşım benimsenmesi gerekmektedir. Ayrıca, beyin fırtınası, senaryo analizleri, risk değerlendirme çalışmaları, vaka incelemeleri, endüstriyel kıyaslama, anketler vb. teknikler risklerin belirlenmesi işleminde şirkete yardımcı olabilmektedir (Akdemir, 2010: 26-27).

### ***2.2.2. Risklerin Değerlendirilmesi***

Risk değerlendirme, tespit edilen risklerin en iyi hangi şekilde yönetilebileceğine yönelik karar almak amacıyla yapılan ölçümler işlemidir. İçerisinde, olasılık ve hesaplama, analiz etme gibi kavramlarını barındıran değerlendirme işlemi ile riskin etkisi ve meydana gelme olasılığı saptanmaya çalışılmaktadır. Bu saptama sonucunda şirketin başa çıkması gereken risk kapasitesi belirlenmektedir. Riskler, en önemliden ve gerçekleşme ihtimali en yüksek olandan, en az önemliye ve gerçekleşme olasılığı en az olana doğru mantıksal bir tarz izlenerek derecelendirilmektedir (Akçakanat, 2012: 34).

Şirketler risk değerlendirme yaparken olayları olasılık ve etki perspektiflerinden ele almaktadır. Riskler, nitel ve nicel yöntemlerin bir kombinasyonu kullanılarak hem yapısal hem de kalıntı bazında değerlendirilmektedir. Olası olayların olumlu veya olumsuz etkileri, şirket genelinde tek tek veya kategorize edilerek ele alınmalıdır ve incelenmelidir. Risk değerlendirme terimi bazen tek seferlik bir faaliyetle bağlantılı olarak kullanılmış olsa da risk yönetimi bağlamında risk değerlendirme bileşeni, şirket genelinde gerçekleştirilen eylemlerin sürekli ve yinelenmeli bir etkileşimdir (COSO, 2004: 49).

Bir şirketin karşı karşıya olduğu riskler dizisinin değerlendirilme süreci oldukça zorlu bir süreçtir. Yönetim, gerçekleşme olasılığı diğerlerine göre daha düşük ve potansiyel etkisi az olan riskleri eler ve fazla dikkate alınmaması gerektiğini kabul eder. Buna karşılık, gerçekleşme olasılığı yüksek ve önemli potansiyel etkisi olan bir risk, büyük ölçüde dikkat gerektirmektedir. Bu aşırı uçlar arasındaki koşullar genellikle zor kararlar gerektirmektedir. Analiz etme ve karar alma sürecinin olabildiğince rasyonel olması gerekmektedir.

Riskleri değerlendirmek için kullanılan zaman ufku, şirket stratejileri ve hedeflerin zaman ufku ile çelişmemelidir. Birçok şirketin strateji ve hedefleri kısa veya orta vadeli zaman dilimlerine odaklandığı için yönetim doğal olarak bu zaman aralığıyla ilişkili risklere odaklanmaktadır. Fakat, burada yapılan hata stratejilerin bazı yönlerini es geçmektir. Stratejik yön ve hedeflerin bazı yönleri daha uzun vadeye uzanmaktadır. Sonuç itibarıyla,

yönetim risklere odaklanırken daha uzun zaman çerçevelerinin farkında olmalı ve uzak gelecekte oluşabilecek riskleri de göz ardı etmemesi gerekmektedir (COSO, 2004: 50)

### **2.2.3. Risk Yanıtı**

Risk yanıtı, risk değerlendirmesi sonucunda tehdit olarak görülen risklere karşı, bu risklere nasıl yanıt verileceğinin kararlaştırıldığı süreci ifade etmektedir. Yanıtlara, riski önleme, riskten kaçınma, riski paylaşma ve riskin azaltılması dahildir. Yönetim, yanıtı belirlerken, bu tepkiyi göz önünde bulundurarak risk olasılığı ve etkisinin yanı sıra maliyetler ve faydalar üzerindeki etkisini değerlendirir ve risk toleransları dahilinde bir yanıt seçer. Yönetim, mevcut olabilecek tüm fırsatları belirler ve “genel artık riskin” şirketin risk iştahı dahilinde olup olmadığını belirlemek için şirket genelinde veya portföy genelinde risk görünümünü alır (COSO, 2004: 55).

Üst yönetim, kabul edilebilir ve kabul edilemez risk düzeylerini ve türlerini değerlendirmeye yardımcı olmak için şirket genelindeki yöneticilere rehberlik etmelidir. Yöneticiler, bu risk değerlendirme bilgilerini kullanarak, uygun risk yanıtını (riskten kaçınmaya, riski azaltmaya, riski paylaşmaya ve riski kabul etme) belirlemelidir (DiNapoli, 2007: 14).

Ayrıca, koşullardaki değişiklerin riskten kaçınmak, riski azaltmak, riski paylaşmak ve riski kabul etmek için farklı bir yaklaşım gerektirip gerektirmediğinin belirlenmesi için bu kararların periyodik olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir (DiNapoli, 2007: 15).

### **2.2.4. Kontrol Faaliyetleri**

Kontrol faaliyetleri, riskleri ele almak amacıyla yönetim kurulu tarafından oluşturulan, şirketin amaçlarına ulaşmak için oluşturulan politika ve prosedürlerdir. Şirketin plan, program ve hesap verilebilirliğinin ayrılmaz bir bütünü olan kontrol faaliyetlerinin etkinliğinden söz edilebilmesi için amacına uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi, dönem boyunca planla tutarlı tutarlı bir şekilde yürütülmesi, maliyetinin etkin olması, kapsamlı

ve makul olarak kontrol hedefleriyle doğrudan ilişkili olması gerekmektedir. Bu şekilde düzenlenip uygulanan kontrol faaliyetleri risklerin ortadan kaldırılmasına aracılık etmektedir. Şirket içerisindeki tüm seviyelerde yer alan kontrol faaliyetleri, şirketin her bir fonksiyonu ve yönetim düzeyi için uygulanmaktadır (Intosai, 2004: 28; Akçakanat, 2012: 37).

Bir şirketin başarısını tehdit eden risklerle mücadele etmek adına birçok farklı kontrol faaliyeti kullanılabilmektedir. Bununla birlikte, çoğu kontrol faaliyeti ‘önleyici kontrol faaliyetleri’ ve ‘tespit edici kontrol faaliyetleri’ olmak üzere iki ana kategoride gruplanmaktadır (DiNapoli, 2007: 16):

- *Önleyici Kontrol Faaliyetleri:* Potansiyel sorunları daha ortaya çıkmadan önce tahmin etmeyi ve bunlardan kaçınmanın yollarının uygulamaya konulması faaliyetlerini içermektedir. İstenmeyen olayların meydana gelmesini caydırmak amacıyla tasarlanmıştır.
- *Tespit Edici Kontrol Faaliyetleri:* Hali hazırda gerçekleşmiş istenmeyen olayları hızlı bir şekilde belirlemek ve ne olduğu hakkında yönetimi uyararak için tasarlanan kontrol faaliyetleridir. Bu şekilde yönetimin istenmeyen olaylara karşı hızlı ve atik bir şekilde önlem alabilmesi sağlanmaktadır.

Önleyici kontrol faaliyetleri, tespit edici kontrol faaliyetlerine göre daha pahalı olma eğilimindedir. Kontrol faaliyetleri uygulanmadan önce, hangi faaliyetin uygulanacağı hakkında kapsamlı bir maliyet ve fayda analizi yapılmalıdır. Ayrıca, önleyici kontrol faaliyetlerinin aşırı kullanımının üretkenliği engelleyebileceği unutulmamalıdır. Hiçbir kontrol faaliyetinin, risk yönetimi sorunlarının tümünü cevaplayamamasıyla birlikte bazı durumlarda, bir kontrol faaliyeti diğerinin yerini alabilir veya birden çok kontrol faaliyeti beraber kullanılarak kontrol kombinasyonu oluşturulabilmektedir (DiNapoli, 2007:16).

Ayrıca, önleyici ve tespit edici kontrol faaliyetlerine ek olarak manuel, bilgisayar ve yönetim kontrolleri dahil olmak üzere birçok kontrol faaliyeti türü tanımı ortaya konmuştur. Kontrol faaliyetleri, veri işlemenin eksiksizliği ve doğruluğunun sağlanması



gibi belirli kontrol amaçlarına göre de kategorize edilebilmektedir (COSO, 2004: 62). Yaygın olarak kullanılan bazı kontrol faaliyetleri şunlardır:

- Üst düzey incelemeler
- Doğrudan işlevsel veya faaliyet tabanlı yönetim
- Bilgi işleme
- Fiziksel kontroller
- Performans göstergeleri
- Görevlerin ayrıştırılması

Yukarıdaki kontrol faaliyetleri, şirketlerin amaçlarına ulaşabilme yolunda ilerlemesini sağlamaya hizmet eden çeşitli organizasyon düzeylerindeki personel tarafından yaygın olarak gerçekleştirilen birçok prosedürden sadece birkaçıdır. Kontrol faaliyetleri genellikle, ne yapılması gerektiğini belirleyen bir politika ve bu politikayı etkilemek üzere oluşturulan prosedürler olmak üzere iki unsuru içermektedir. Politikalar, çoğu zaman sözlü olarak iletilmektedir. Ancak sözlü veya yazılı olup olmadığına bakılmaksızın politikalar, tutarlı bir şekilde uygulanmalıdır (COSO, 2004: 64).

### ***2.2.5. Bilgi ve İletişim***

Bir şirketin faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yürütebilmesi ve kontrol edebilmesi için hem iç hem de dış olaylarla ilgili güvenilir bilgiye sahip olması gerekmektedir. Bu bilgiler hem finansal hem de finansal olmayan konularla ilgili olabilmektedir. Bu bilgiler, yönetime ve diğer çalışanlara, iç kontrol ve diğer operasyonel sorumluluklarını yerine getirmelerinde fayda ve kolaylık sağlar. İletişim kanallarının geniş tabanlı olması yararlı, güvenilir ve sürekli bilginin bütün şirket ekseninde dağıtılmasına olanak sağlar. Yöneticiler, bilgi ve iletişim sistemlerinin şirketin ihtiyaçlarına uygunluğunu ve risk yönetimi sürecinin amaçlarını gerçekleştirme derecesini dikkate almalıdır. (Government Accountability Office [GAO], 2001: 51).

İlgili bilgiler tanımlanır, görev ve sorumlulukların etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesi amacıyla doğru kişilere eksiksiz, ayrıntılı, doğru biçimde ve uygun zaman aralığında dağıtılır. Bilgi ve iletişim, risk yönetiminin tüm süreçlerinde önemli role sahiptir.

Uzaktan çalışma modelinde, yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişimin tamamen veya kısmen yüz yüze olmaması, risk yönetimi sürecinin bilgi ve iletişim unsurunun önemini artırmaktadır.

#### *2.2.5.1. İletişim*

İletişim, kararları desteklemek ve faaliyetleri koordine etmek amacıyla bireyler ve şirketler arasında faydalı bilgi alışverişidir. Bilgi, yönetime ve ihtiyaç duyan diğer çalışanlara sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olacak bir biçimde ve zaman çerçevesinde iletilmelidir. İletişim, etkin iç kontrolünün önemi ve uygunluğu hakkında kolektif bilinci arttırmalı, şirketin risk iştahını ve risk toleransını iletmeli, personeli risk yönetiminin bileşenlerini etkileme ve desteklemedeki rol ve sorumluluklardan haberdar etmelidir. Etkili bir iletişim, şirketin bütün bileşenleri ve yapısı boyunca iki yönlü olacak biçimde akmalıdır. Ayrıca, etkili bir risk yönetimi için şirketin bütün iç ve dış paydaşlarıyla iletişim de önemlidir (DiNapoli, 2007: 11).

İyi bir iletişim sistemi, etkin bir risk yönetiminin sürekliliğini sağlamak için esastır. Bilgi, ancak, zamanında, ayrıntılı bir şekilde ve kullanıcıya uygun olduğunda faydalıdır. Şirketler, iletişim kanalları kurarken aşağıdaki ayrıntıları dikkate almalıdır (DiNapoli, 2007: 11-12):

- Bilgiyi zamanında sağlayabilmek,
- Bireysel ihtiyaçlara göre uyarlanabilir olmak,
- Personeli görev ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek,
- Hassas konuların raporlanmasını sağlamak,
- Çalışanların iyileştirmeye yönelik önerilerde bulunmalarını sağlamak,

- Tüm çalışanların görev ve sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli bilgileri sağlamak,
- Üst yönetimin, iç kontrol sorumluluklarının önemli olduğunu ve ciddiye alınması gerektiği mesajını iletmek,
- Şirket dışı üçüncü taraflarla iletişimi kurumsal ve iletilmelidir.

İletişim, risk yönetiminin diğer bütün süreçleri ile bütünleşik olmalıdır. Bir şirketin operasyonlarının her yönünü etkiler ve riske karşı mücadelesini desteklemeye yardımcı olur. Bu iletişim ağından gelen geri bildirimler, risk yönetimi sisteminin bileşenlerinin ne kadar iyi çalıştığının değerlendirilmesine dair fikir beyan eder (DiNapoli, 2007: 12).

#### 2.2.5.2. Bilgi

Bilgiler, çalışanların sorumluluklarını yerine getirmeleri maksadıyla tanımlanan, yakalanan ve iletilen olgulardır. Bilgi, grupların ve bireylerin beklentilerini karşılaması gereken, sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlayan bir iletişim temelidir. Bilgi, şirketin tüm personelinin bilgilendirilmesi ve farklı birimlerin kararlarının ve eylemlerinin iletilmesini ve koordine edilmesini sağlamak için her yöne yayılmalıdır (DiNapoli, 2007: 12).

Güvenilir ve faydalı bilgilerin ön koşulu, faaliyetlerin ve olayların hızlı bir şekilde kaydedilmesi ve uygun şekilde sınıflandırılmasından geçmektedir. İlgili bilgiler, doğru kişilere zamanında iletilmesine olanak sağlayacak bir biçimde ve zaman çerçevesinde belirlenmeli, yakalanmalı ve iletilmelidir. Bu nedenle, risk yönetimindeki tüm işlemler ve önemli olaylar tam olarak belgelenmelidir (Intosai, 2004: 36).

Bilgi -dahili ve harici, nicel ve nitel biçimde- birçok kaynaktan gelmektedir ve değişken koşullara yanıt vermeyi kolaylaştırmaktadır. Yönetim için bir zorluk, büyük hacimli verileri işlemek ve bunları kullanılabilir ve eyleme geçilebilir bilgilere dönüştürmektir. Bu zorluğun üstesinden gelmek için bir bilgi sistemleri altyapısı kurulmalıdır. Bu bilgi sistemleri altyapısı, ilgili bilgileri tedarik etmeyi, yakalamayı, işlemeyi, analiz etmeyi ve

raporlamayı kolaylaştırmaktadır. Bilgi sistemleri, genellikle bilgisayar tabanlı ve kısmen de manuel girdileri veya arayüzleri içermektedir ve genellikle üretilen verilerin işlenmesi bağlamında görülmektedir. Ancak veri işleme, bilgi sistemlerinin tek fonksiyonu olmayıp daha geniş uygulamalara da sahiptir (COSO, 2004: 68).

### **2.2.6. Sonuçların İzlenmesi**

İzleme, zaman içerisindeki performansın kalitesini değerlendirmek ve uygulanan kontrol faaliyetlerinin etkinlik derecesini belirlemek amacıyla bir şirketin faaliyetlerinin ve uygulamalarının gözden geçirilmesi işlemidir (DiNapoli, 2007: 22). Risk yönetimi sürecinin izlenmesi, zaman içindeki performans kalitesinin değerlendirilmesine ve inceleme bulgularının derhal çözüme kavuşturulmasına olanak sağlamaktadır (GAO, 2001: 59). İzleme süreci, şirketin faaliyetleri için uygun kontrollerin bulunduğu ve prosedürlerin anlaşıldığına ve izlendiğine dair güvence sağlamalıdır. Ayrıca, şirketlerde zaman içerisinde risklerin görülme olasılıkları ve risklerin önem derecesini etkileyecek birtakım unsurlar meydana gelebilmektedir. Bu sebeple riskler yönetilirken tüm bu unsurlar süreklilik arz edecek şekilde gözetim altında tutulmalıdır. Bu sayede tasarlanan risk yönetim stratejileri amaca uygun bir şekilde gerçekleştirilebilecek ve risklere karşı yüksek koruma sağlanabilecektir (Akdemir, 2010: 30). İzleme ve inceleme süreci ile ayrıca şunlar belirlenmelidir:

- Alınan önlemlerin amaçlarına uygun şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği ve bu önlemlerin amaçlananla sonuçlanıp sonuçlanmadığı,
- Kabul edilen prosedürler ve değerlendirmeyi gerçekleştirmek için toplanan bilgilerin uygunluğu,
- Toplanan bilginin, gelecekteki değerlendirmeler ve risklerin yönetimi adına daha iyi kararların alınabilmesine yardımcı olup olmadığı hakkında sürece ve sürecin işleyişine yönelik şirkete ek fikir sunmalıdır.

Bir şirketin risk yönetimi zamanla değişime uğrayabilmektedir. Bir zamanlar etkili olan risk tepkileri ilgisiz hale gelebilmekte, kontrol faaliyetleri daha az etkili olabilmekte veya şirketin kuruluş amaçları değişebilmektedir. Bu değişime personel değişiklikleri, kurum

yapısındaki değişimler, süreçte yaşanan değişiklikler vb. neden olabilmektedir. Bu tür değişiklikler karşısında şirketler, risk yönetiminin işleyişinin hala etkin ve istenilen ölçütte işleyip işlemediğini kontrol etmeleri gerekmektedir (COSO, 2004: 75). İzleme, iki şekilde yapılabilmektedir:

- *Devam eden izlemeye faaliyeti:* Devam eden izleme faaliyeti, faaliyetlerin normal akışının süreklilik arz edecek biçimde değerlendirilmesine hizmet etmektedir. Sürecin sürekli izlenmesi, normal seyrinde gerçekleşmektedir. Gerçek zamanlı olarak, değişen koşullara dinamik tepki verir ve şirketin operasyonlarına yerleşir. Bu faaliyetler, ayrı değerlendirmelere göre daha etkili olmakla birlikte daha az maliyetlidir (Intosai 2004: 41).
- *Ayrı değerlendirmeler yoluyla:* Ayrı değerlendirmenin kapsamı ve sıklığı, öncelikle risklerin değerlendirilmesine ve devam eden izleme prosedürlerinin etkinliğine bağlı olmaktadır. Ayrı değerlendirmeler, sistemin etkinliğinin değerlendirilmesini kapsar ve önceden kararlaştırılmış yöntem ve prosedürlere dayalı olarak istenen sonuçlara ulaşılmasını hedefler (Intosai, 2004: 40).

Risk yönetimi mekanizmaları genellikle kendilerini en azından belirli bir dereceye kadar sürekli olarak izleyecek biçimde yapılandırılmıştır. Devam eden izlemenin derecesi ne kadar büyük olursa ayrı değerlendirilmelere duyulan ihtiyaç o kadar az olmaktadır. Yönetimin risk yönetiminin etkinliği hakkında makul güvenceye sahip olabilmesi için gerekli olan ayrı değerlendirmelerin sıklığı yönetimin inisiyatifine bırakılmıştır. Bu saptama yapılırken, meydana gelen değişimlerin ve bunlarla ilişkili risklerin niteliği ve derecesi, risk yanıtlarını ve ilgili faaliyet kontrollerini uygulayan personelin yetkinliği, deneyimi ve devam eden izlemenin çıktıları dikkate alınmaktadır (COSO, 2004: 75).

### **2.3. Hile Kavramı**

Şirketler, farklı türlerde ve risklerle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu riskler işletme riskleri ve hile riskleri olarak iki gruba ayrılabilir. İşletme riskleri, şirketlerin belirlenmiş hedeflere ulaşması konusunda engel olabilecek değişikliklerden, karmaşıklıklardan, gereksinimlerin doğru tespit edilememesinden kaynaklanan risklerdir. Hile riski ise,

şirket içinde, doğrudan veya dolaylı bir menfaat elde etmek amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerin olma olasılığıdır. Şirketlerin faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için her iki risk türünün de etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

İnsanlık tarihiyle paralel bir şekilde süregelen hile kavramı, merkezinde insanın kendisinin olduğu bir olgudur. Etkenleri, etkileri, etkiledikleri hakkında sayısız araştırma ve tanımlama çalışması yapılan hile, kısaca bireyin kişisel çıkarları neticesinde diğer kişi veya kuruluşları aldatarak kendine çıkar sağlaması veya bir başkasının zarara uğratılması olarak tanımlanmaktadır. Hile yapısı itibariyle bünyesinde, kişisel çıkar, açgözlülük, düzenbazlık, kurnazlık, kandırmaca gibi çeşitli negatif davranışlar içermektedir.

Hile eyleminin merkezinde insan ve insanoğlunun çıkarları yatmaktadır (Hacıhasanoğlu ve ark., 2021: 3). Hile kavramına bütüncül bakış açısıyla bakmak veya belirli kalıplara sıkıştırmak mümkün değildir. Ortaya çıkışından beri güce sahip olmaya karşı büyük bir arzu ve açlık hisseden insan, bunu elde edebilmek adına her yolu mubah görerek çeşitli eylemlerde bulunmuştur. Bu nedenle hileyi tam anlamıyla anlayabilmek, ancak insanın kendisinin açığa çıkarılmasıyla mümkündür.

Hile ile hata kavramları sık sık birbirlerinin yerlerine kullanılmakla birlikte anlam olarak aynı şeyi ifade etmemektedir. Hile, kasıtlı olarak gerçekleştirilir ve temeli çıkar elde etmeye dayanır. Hata da ise kasıt unsuru bulunmamakla beraber içerisinde bilgisizlik, ihmal, dikkatsizlik ve tecrübesizlik unsurları vardır. Hata yapanlar da hilede ki gibi birilerine veya şirkete zarar vermekte fakat ortada kendi menfaatleri bulunmamaktadır. Kısaca hile ile hatayı ayıran ince sınır kişinin niyetinden geçmektedir. Niyet, genellikle tespiti zor olan bir fiildir. Bu nedenle yapılan yanlışlıkların bilinci olarak yapıp yapılmadığının anlaşılması zor olmaktadır (Zengin, 2018: 32). Bir şirkette hangi davranışın kabul edilebilir hangi davranışın kabul edilemez olduğuna ilişkin sınıflandırma Şekil 3'de gösterilmiştir.



**Şekil 3. Şirketlerdeki Kabul Edilebilir ve Kabul Edilemez Davranışlar**

**Kaynak:** Akdemir, 2010: 33.

Hile, sadece maddi ve somut unsurlardan oluşmamakla birlikte içerisinde manevi unsurları da barındırmaktadır. Bir aldatmacaların hile olarak kabul edilebilmesi için, bazı unsurları içermesi gerekmektedir. Bu unsurlar; hilenin, faili tarafından gizlice sürdürülmesi, hilekarın bu işten fayda sağlaması, belirli kasıt unsurlarının bulunması, hile mağdurunun aldatılması bunun sonucunda zarar görmesi olarak kabul edilir (Özkul ve Özdemir, 2011: 8).

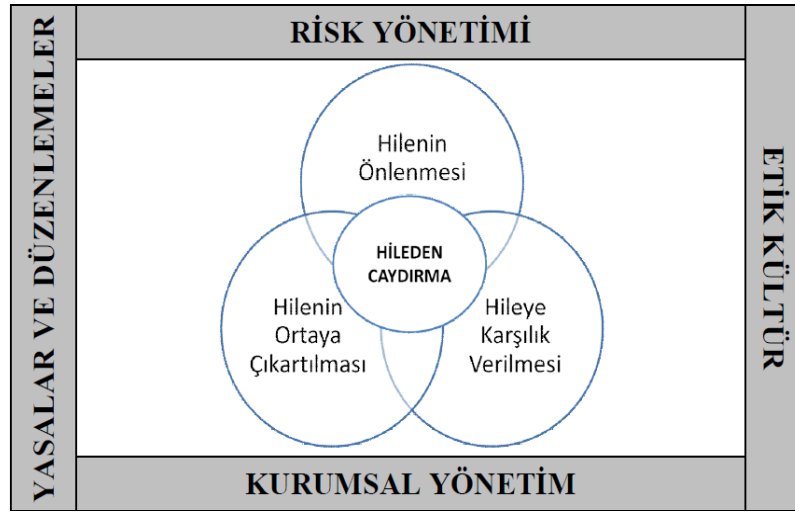
#### **2.4. Hile Riski Yönetimi**

Hile riski yönetimi; şirketi etkileyebilecek hile unsurlarının tanımlanması, bu riskleri analiz sürecinden geçirerek, hile risklerini organizasyonun kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek amacıyla oluşturulmuş; şirketin yönetim kurulu, üst yönetimi ve tüm diğer çalışanları tarafından etkilenen ve kurumun tümünde uygulanan sistematik bir süreci ifade etmektedir (Akdemir, 2010: 49).

#### 2.4.1. Hile Riski Yönetiminin Amaçları

Hilenin mutlak bir şekilde önüne geçilebilmesi mümkün değildir. Hile riski yönetiminin temel amacı hile riskinin azaltılması maksadıyla gerekli ortamı yaratmaktır. Hile riski yönetiminin bu temel amacı dışında şirkette hile direnci oluşturmak, hilenin gizli maliyetini azaltmak, hissedarların değerini artırmak ve şirketin sürekliliğini devam ettirmek gibi birincil amaçları; zararları telafi etmek, dürüst çalışanları korumak, yasal ve sektörel beklentileri karşılamak ve şirketin itibarını korumak gibi ikincil amaçları vardır (Akdemir, 2010: 50).

Hile riski yönetiminin genel olarak üç amacı vardır. Bunlar; hileyi önlemek, hileyi ortaya çıkartmak ve hileye karşılık vermektir. Aşağıdaki Şekil 4’de bu amaçlar detaylı olarak gösterilmiştir.



Şekil 4. Hile Riski Yönetimi Bileşenleri

**Kaynak:** Akdemir, 2010: 51.

- *Hilenin Önlenmesi:* Hilenin önlenmesi, hile gerçekleşmeden önce bu potansiyel ihtimalin ortadan kaldırılması veya etkilerinin azaltılması maksadıyla birtakım kontrollerin uygulanması aşamasıdır.



- *Hilenin Ortaya Çıkartılması:* Şirketlerde her ne kadar hile önleyici birtakım kontrolle uygulansa da bazı durumlarda kontroller yetersiz gelmekte veya ihlaller gerçekleşerek hile yapılmaktadır. Hilenin ortaya çıkartılması, hile meydana gelirken veya geldikten sonra tespit edilmesi süreçlerinden oluşur. Hile riski yönetiminde hileyi önlemek kadar gerçekleştirilmiş bir hileyi hızlı bir şekilde ortaya çıkartmak da önemlidir.
- *Hileye Karşılık Verilmesi:* Hile ortaya çıkarıldıktan sonra atılacak adımları içerir. Bu aşamada gizliliği sağlamak ve kanıtları korumak büyük önem taşımaktadır.

#### **2.4.2. Hile Riski Yönetiminde Proaktif Yaklaşımlar**

Proaktif kelimesi tanımı itibariyle; “gelecekteki olası temel sorunların, ihtiyaçları ve değişimlerin öngörülecek şekilde hareket edilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Alkan, 2020: 70). Proaktif yaklaşım sadece bir matematik formülü değil; işletmelerin uzun vadeli planladıkları strateji veya hedeflere ulaşabilmeleri için süreklilik arz edecek bir biçimde işletmenin kültürüne, yapısına ve çalışanlarına özgü olarak geliştirilen bir düşünce biçimini yansıtmaktadır. Proaktif yaklaşımlar, hilenin ortaya çıkışını engelleyebilmek için birtakım önlemlerin alınması işlemidir.

Proaktif hile yaklaşımları, tümevarımsal yöntem ve tümdengelimsel yöntem olarak iki ayrı gruba ayrılmaktadır. Tümevarımsal yöntemlere örnek olarak; veri izleme metodu, örnekleme yöntemi, sayısal analiz yöntemi, sürekli denetim yöntemi, sürpriz denetim yöntemi gösterilebilir (Abdioğlu, 2007: 120). Tümdengelimsel yöntemlere bakıldığında gözetim/izleme, yardım hattı ve raporlama mekanizması, iç kontrol ve denetim uygulamaları, işe alım süreci analizi metotlarını içermektedir. Tümevarımsal ve tümdengelimsel yöntemler, hilenin ortaya çıkarılmasında veya hilenin önlenmesinde önemli etkiye ve sonuca sahip yöntemlerden oluşmaktadır.

## 2.5. Hile Teorileri

Hile eyleminin gerçekleştirilmesindeki dinamiklerin belirlenebilmesi için çeşitli bilimsel araştırmalar yapılmış ve teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilerden ilki ve diğer teorilerin de şekillendirilmesine öncülük eden teori ‘Hile Üçgeni’ teoridir ve 1953 yılında Amerikalı sosyolog ve kriminolog olan Donald R. Cressey tarafından geliştirilmiştir. Cressey, zimmetine para geçiren faillerin bu faaliyeti gerçekleştirmesine neden olan koşulları irdelleyerek, “Diğer İnsanların Parası: Zimmetin Sosyal Psikolojisinde Bir Çalışma (1940) adlı doktora tezi çalışmasını yayınlamıştır. Sonrasında ACFE’nin kurucusu olan Joseph T. Wells, Cressey’in öne sürdüğü bu teoriyi 2001 yılında hile ve denetim açısından inceleyerek “Fraud Triangle” diğer bir deyişle “Hile Üçgeni” adını verdiği bir teori ortaya koymuştur (Tahmaz, 2019: 21).

Hile üçgeni kavramının eksik yönleri olduğu yaklaşımıyla yola çıkan Wolfe ve Hermanson, 2004 yılında üçgene dördüncü bir faktör olan “yetenek, beceri” unsurunu ekleyerek hile elması modelini geliştirmişlerdir. Wolfe ve Hermanson, ileri sürdükleri yetenek faktörünün hilenin tespit edilmesi ve hilenin önlenmesindeki verimi arttıracak olduğunu düşünmüştür. Wolfe ve Hermanson’a göre (2004) diğer hile unsurlarının varlığında bile hilenin gerçekleşip gerçekleşmemesinde kişisel özellikler ve yetenekler faktörü önemli rol oynamaktadır.

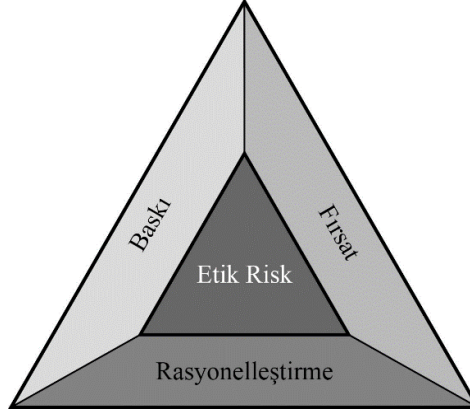
Bu iki teori dışında hileye beşinci bir boyut ekleyen diğer teori ise Jonathan Marks tarafından 2009 yılında ortaya konan hile beşgeni teoridir. Marks, hile üçgeninin ilk defa geliştirildiği 1950’li yıllara göre günümüz işletmelerinin daha karmaşık bir yapıya sahip olduğunu öne sürerek hile eyleminin açıklanmasında “kibir” unsurunu geliştirmiştir (Kazan, 2021: 247).

Hile teorileri ile ilgili en son teori, J. Marks tarafından 2020 yılında ortaya atılmıştır. “Gelişmiş Hile Meta Modeli” adını verdiği bu teoride, insan ve suç unsurları bir arada değerlendirilmiştir. Hile üçgeni ve hile beşgeni modellerinin bir araya getirilmesiyle oluşan bu yeni model ile hileyle mücadele çabalarının en üst düzeye çıkarılması amaçlanmıştır.

### **2.5.1. Hile Üçgeni**

Amerikalı kriminolog olan Donald Cressey, insanların gerçekleştirdiği eylemlerin arkasında mutlak bir sebep olması gerekliliğini savunarak, “Hile Risk Faktörü Teorisi” adı altında çalışmalarını yürütmeye başlamıştır. Cressey, oluşturduğu iki davranış kriterlerini (kişi bir güven pozisyonunu iyi niyetle kabul etmiş olmalı ve kişi güveni ihlal etmiş olmalı) karşılayan 250 suçlu ile 5 aylık bir süre içinde görüşmüştür (Mansor, 2015; 39). İnsanları hileye iten davranışların altında yatan temel dürtünün ne olduğunu açıklamayı amaç edinen çalışma ile; “güveni ihlal edenler, kendilerini paylaşamayan bir finansal soruna sahip olarak algılandılar ve güven ihlali ile sorunların gizlice çözülebileceğinin bilgisine ve farkındalığına sahiptirler. Ayrıca, bu durumda, kendilerine emanet edilen fonların veya mülklerin kullanıcıları olarak, kendilerini güvenilir kişiler olarak algılamalarını sağlayacak sözlü ifadeleri kendi davranışlarına uygulayabilirler (Cressey: 1953)” sonucuna ulaşılarak, ileride ACFE’nin kurucusu Joseph T. Wells tarafından “Hile Üçgeni” olarak adlandırılacak olan teorinin temelleri atılmıştır.

Hile üçgeni, kişinin hile yapmasına neden olan faktörlerin açıklanmasına yönelik olarak oluşturulmuş modeldir. Hilenin ortaya çıkarılmasının, hile yapmak için baskının varlığına, hile yapma fırsatına ve haksızlığı rasyonelleştirme becerisine bağlı olduğu varsayımına dayanmaktadır (Hermanson, 2015: 579). Hilenin, bu üç faktörün (baskı, fırsat, rasyonelleştirme) birleşiminden kaynaklanma olasılığının yüksek olduğu varsayımı üzerine inşa edilen bu model, işlenen suçun kendisine değil, hile failine odaklanmaktadır. Hilecinin, hileyi gerçekleştirmesindeki temel motivasyon ve amacı irdelenerek, altında yatan psikolojik faktörleri açığa çıkarma uğraşları içermektedir. Hile üçgeni modeli, hileli olayları açıklamak için sezgisel bir çerçeve olarak kullanılmaktadır (Yazıcı, 2018: 844). Hile üçgeninin detaylı gösterimi aşağıdaki Şekil 5’de gösterilmiştir.



**Şekil 5. Hile Üçgeni**

**Kaynak:** Fraud deterrence, <https://en.wikipedia.org>

Hile üçgeninde yer alan fırsat unsuru, kişinin hile yapması için bir zemin oluştururken, baskı ve rasyonalizasyon faktörleri kişiyi hileye yönlendirmektedir. Bununla birlikte, kişinin kendisine uygun bir zemini fırsat olarak fark edebilmesi ve yakaladığı bu fırsatı zaman içerisinde hile eylemine dönüştürebilmesi ancak kendi yetkinliğine bağlı olmaktadır (Hacıhasanoğlu ve ark., 2021: 10).

#### 2.5.1.1. Baskı

Baskı, en genel anlamda; kişinin bireysel özgürlüklerini engelleyen, onları kendi iradeleri ve isteklerine zıt bir şekilde düşünmeye veya davranmaya itmeyi hedefleyen bir fiil ve suç unsurudur. Baskı, kişinin kırmak üzere veya kırarak bir şeyi yapmaya veya yapmamaya zorlaması, bu noktada gücün ya da erkin keyfi olarak uygulanması durumu söz konusu olmaktadır (“Baskı”, 2022).

Hile yapmak için sahip olunan teşvik veya motivasyon, bir kişi üzerinde algılanan baskıdan kaynaklanmaktadır. Baskı, belirli bir şekilde hareket etmek için teşvik oluşturmaktadır. Kazançları yanlış beyan etmeye yönelik teşvikler, belirlenen hedeflere ulaşma baskısından, tazminat ve teşvik yapılarından, dış finansman ihtiyacı ve kuruluşun zayıf performansından kaynaklanmaktadır (Huang ve Lin, 2017: 1345). Hile yapma

güdüünün genellikle birey üzerindeki kişisel baskı veya kurumsal baskı ile ilişkisi olduğu düşünülmektedir. Ayrıca baskının; finansal bir baskı, finansal olmayan bir baskı veya politik ve sosyal baskı koşullarından olabileceği savunulmaktadır (Gbegi ve Adebisi, 2013: 129). Baskı unsuru, hilenin yapılmasındaki ilk kıvılcım olarak tanımlansa da baskı altında olan her çalışanın hile yapacağı anlamı taşımamaktadır (Kazan, 2021: 249).

Kişiler üzerinde oluşan baskılara aşağıdaki örnekler verilebilir:

- Bireyin maddi sıkıntı çekmesi,
- Bitmeyen istekler,
- Başarılı olma arzusu,
- Zengin olma arzusu,
- Alkol, kumar veya uyuşturucu bağımlılığı,
- Yakın çevresinde beğenilen ve saygı duyulan biri olma isteği,
- Ailesi veya yakın arkadaşları tarafından zorlamalar,
- Cinsiyet rollerine bağlı olarak, toplumun belirlediği normlar,
- Şirketteki gerçekçi olmayan performans hedefleri,
- Şirket içi yükselme ve yetki isteği.

#### 2.5.1.2. Fırsat

Hile üçgeni teorisinin ikinci unsuru olan fırsat; kişinin, içinde bulunulan ortam veya koşulları kullanarak, hile yapmasına yönelik imkân yakalaması olarak tanımlanmaktadır (Ataman ve Aydın, 2017: 7). Kişiler, hile kararını verdikten sonra, nasıl yapabilecekleri konusunda fırsatları değerlendirmektedir. Hile üçgenindeki diğer unsurların varlığında bile, fırsat olmadan hile, eyleme dönüşmeyecektir.

Yapılan çalışma sonucunda, insanların %85'i fırsatını bulduklarında hile yapmaya müsait olmaktadır (Jafarlı, 2019; 16). Önemli olan, hile potansiyeli içeren bu yüksek gruba hile fırsatını tanımamaktır. Bu yüzden, fırsat unsuru; sadece kişiyle değil, kişinin çalıştığı

işletmeyle de ilişkili bir kavramdır. İç kontrol zayıflığı, hilenin meydana gelmesine olanak veren en önemli fırsat unsuru olarak tanımlanmaktadır (Kazan, 2021: 250).

Kişinin, hile yapma fırsatını güçlendirecek unsurlar şunlardır:

- Zayıf kontroller ve gözetim
- Yetersiz proaktif veri izleme yöntemleri
- Çalışanlara etik konusunda eğitim verilmemesi
- Şeffaf olmayan şirket prosedürleri ve politikaları
- Yetersiz disiplin düzenlemeleri
- Denetim çalışmalarındaki eksiklikler
- Şirket yönetiminin ihmalkâr tavrı
- Şirkette yardım hattı uygulaması olmaması
- Sürpriz denetimler yapılmayışı
- İş rotasyonu ve zorunlu tatil politikaları olmaması
- Şirketin, yetersiz teknolojiye sahip olması
- Uzaktan çalışmaya geçiş
- Operasyonel süreç değişiklikleri
- Organizasyonel durum değişiklikleri

### 2.5.1.3. Rasyonalizasyon (Haklı Gösterme)

Rasyonalizasyon (Haklı Gösterme); kişinin davranış, düşünce ve duygularını mantıksal çerçevede tutarlı ya da ahlaki yönden benimsenebilir ve anlaşılabilir bir nedene bağlaması durumudur. Bireyin karar verme süreci tek bir unsura dayanmaz; akıl, alışkanlık, iç güdü, etik değerler, normlar vb. gibi unsurlar tarafından etkilenmektedir. Rasyonelleştirme, bir kişinin eylemi gerçekleştirdikten sonra onu rasyonel kılacak inanç ve arzuları oluşturduğunda meydana gelmektedir. Daha sonra, birey kendi inançlarını ve arzularını yeni uydurmuş olduklarıyla eşleştirmek için ayarlamaktadır (Cushman, 2020: 2).

Bu faktör, hile failinin gerçekleştirdiği hileli eylemleri, davranış veya tutumlarını zihinsel olarak haklı gösterme çabasını ve eylemin meşrulaştırılmasını ifade etmektedir. Hile

eylemine altındaki temel nedeni bulmayı amaçlayan tüm bu kavramlar, sadece mantıksal olanları değil, insan psikolojisinin altında yatan bilişsel mekanizmaları da cevaplandırmaya çalışmaktadır. Hile eylemini haklı göstermek için, hileyi gerçekleştirenlerin bazı bahaneleri aşağıda sıralanmaktadır (Tahmaz, 2019: 22):

- Çok ihtiyacım vardı, başka çarem yoktu.
- Şirket için çok önemli bir meblağ değil, bunu karşılayabilir.
- Zaten herkes yapıyor, ben neden yapmayayım?
- Hak ettiğim ücreti vermiyorlardı, ben de kendim aldım.
- Bir kereden bir şey olmaz.
- Ödünç olarak aldım, geri ödeyeceğim.
- Şirketim, aldığım paranın farkına bile varmayacaktır.
- Sadakatimin ve emeğimin karşılığını alamadım.
- Kimseye fiziksel olarak bir zarar vermedim.
- Ben, iyi bir sebeple yapıyorum.
- Hayatım çok monotondur, eğlence katmak istedim.

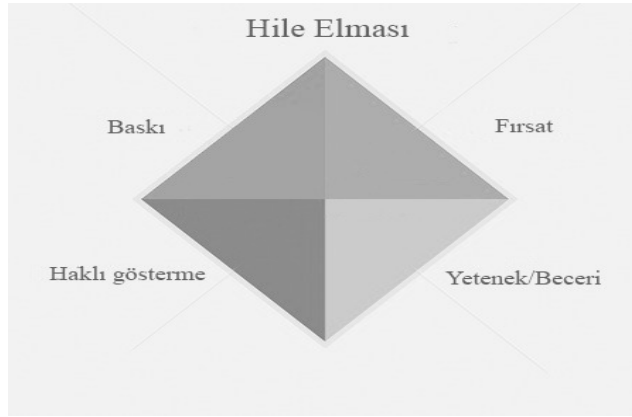
Söz konusu örnekler çoğaltılabilir. Fakat buradaki temel etken, kişinin gerçekleştirmiş olduğu hilenin doğruluğu veya yanlışlığı değil; yaptığı eylemleri kendi perspektifinde haklı olduğuna inandırarak, hilenin ortaya çıkardığı vicdani muhasebeyi meşrulaştırmaktır.

### **2.5.2. Hile Elması**

Hile üçgeninin sahip olduğu popüleriteye rağmen, birçok bilim insanı hile eylemi üzerinde etkisi olabilecek daha fazla faktör belirleme arayışlarına girişmişlerdir. Bu çalışmalar ışığında, Aralık 2004'te hile üçgeni geliştirilmiş versiyonu olan "Hile Elması" teorisi Wolfe ve Hermanson tarafından CPA (Certified Public Accountants) Journal dergisinde yayımlanmıştır (Ruankaew, 2016: 474). Wolfe ve Hermanson, bu teoride hile üçgeni unsurlarını aynı şekilde korurken, üçgene dördüncü bir faktör olan "beceri, yetenek" unsurunu getirerek bu şemayı bir dörtgene dönüştürmüştür.

Araştırmacılar; baskı, hile ve haklı gösterme durumları ile hileye uygun zemin oluşmasına rağmen, beceri (yetenek) unsuru mevcut olmadığı sũrece hilenin geręekleřmeyeceđi tezini savunmuştur. Diğer bir deyişle, failin hileyi eyleme dũkebilmesi, hileyi yapabilme becerisine bağlı olmaktadır.

Tũrk Dil Kurumu (TDK) Beceri sũzcũđũnũ, bireyin, yatkınlık ve õđrenmeye bağlı olarak, bir işi başarma, bir işlemi gereğine uygun olarak, gerektiği gibi sonuğlandırma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Beceri (Yetenek), bir kişi veya grubun değerli işlevleri geliştirme veya geręekleřtirme õzgũrlũđũnũ ifade etmektedir. Kişinin başarabileceği ęeřitli işlevler kombinasyonlarını temsil etmektedir (Alkire, 2005: 121). Hile elması unsurları aşağıdaki şekil 6'da detaylı olarak gũsterilmiřtir:



**şekil 6. Hile Elması**

**Kaynak:** Wolfe ve Hermanson, 2004.

Wolfe ve Hermanson'a gũre (2004); insanlar, belirli bir işlevi tekrar tekrar geręekleřtirdiklerinde, zamanla işlevin sũreęleri ve kontrolleri hakkında sahip olduğu bilgileri ve hile yapma yetenekleri artacaktır. Ayrıca, kişiler; şirketin iç kontrol zayıflıklarını anlayarak onu geçersiz kılacak ve yetkilendirildikleri erişimleri kendi avantajına kullanabilecek kadar akıllıdır. Nursani ve Irianto (2014), Wolfe ve Hermanson (2004) ęalıřmalarında, hile faillerinin sahip olduğu beceri unsurlarına ilişkin özellikleri řũyle ağıklamaktadır (Sunardi ve Nuryatno, 2018: 879);



- *Konumlandırma*: Kişinin, şirket içindeki konumu veya işlevi, hile fırsatlarından avantaj elde etme veya bunlardan yararlanma becerisi sağlamaktadır.
- *Zekâ ve Yaratıcılık*: Hile faili, şirketin iç kontrol mekanizmasını çözümlenerek zayıflıklarından yararlanabilecek beceriye sahiptir.
- *Ego*: Kişi, hile eyleminin tespit edilemeyeceğine yönelik güçlü bir güven ve ego hissetmektedir. Hileyi gerçekleştiren kişilerin yaygın kişilik tipleri arasında; kendine aşırı güvenen ve narsistlik yer almaktadır. Narsisizm, kendisini üstün görme, insanlara karşı kibirli olma ve küçük görme gibi belirtileri olan kişilik bozukluğuna verilen addır. Genel olarak, narsisizm; kibir, yetki, yüksek benlik saygısı, girişkenlik, saldırganlık, risk alma gibi kişilerarası yaklaşımlarla ilişkilidir (Miller ve ark., 2021: 519).
- *Zorlama*: Hile faili, başkalarını hile yapmaya veya hileyi gizlemeye yönelik baskı kurabilmektedir.
- *Aldatma*: Başarılı hile vakası, etkili ve kendi içerisinde tutarlı yalanlar gerektirmektedir. Başarılı hileciler, yakalanmamak adına inandırıcı bir şekilde yalan söyleyerek, olay örgüsünü bütüncül ve kapsamlı bir şekilde takip etme becerisine sahip olmaktadır.
- *Stres*: Bireyin, hile davranışının veya yakalanma korkusunun ortaya çıkardığı stresi kontrol edebilme ve yönetilme becerisini ifade etmektedir.

### **2.5.3. Hile Beşgeni**

Hile beşgeni (Pentagon) modeli, J. Marks tarafından, 2009 yılında temelleri atılarak, yine Jonathan Marks'ın tartışma liderliğini yaptığı, 2012 yılında Crowe Howarth LLP aracılığıyla geliştirilen teoridir (Susilo ve Masitoh, 2021: 37). Hile üçgeni unsurları (fırsat, baskı, haklı gösterme) ve hile elması (yetenek) teorilerinin yanına, 5. bir unsur olarak "Kibir" faktörünü ekleyen bu yeni teori, 1950'li yıllara göre günümüz işletmelerinin daha karmaşık bir yapıya sahip olduğunu öne sürerek, iş ortamında ve uygulamalarında değişiklikler olduğu argümanından yola çıkarak oluşturulmuştur. Crowe Horwath'a göre (2012), kibir veya vicdan eksikliği, iç kontrollerin kişisel olarak geçerli olmadığına inanan bir kişinin üstünlük, yetkilendirme veya açgözlülük tutumu olarak tanımlanmıştır.

Marks'a (2012) göre, hile vakalarının %89'luk bölümü üst düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Hile failleri profillerinin %70'i kibir, *açgözlülük* ve karşılaşılan bireysel baskıları içermektedir. J. Marks, bir şirket liderinin kibir seviyesinin göstergelerini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Christian ve Basri, 2019: 75):

- Egosu yüksek olan ve “CEO (Chief Executive Officer) ünlüdür” zihniyetine sahip kişilik.
- İç kontrol uygulamalarının, hile faaliyetlerini engelleyemeyeceği düşüncesine sahip olmak.
- Astlarını veya iş arkadaşlarını yıldırma eğiliminde olan davranışlara sahip olmak.
- Otokratik yönetim anlayışına sahip olmak ve kendini mutlak hâkim görmek.
- Elde edilen konumu veya durumu kaybetme korkusu.

Kibir faktörü, daha çok yöneticilerle ilişkilendirilmiş bir durum olmasına karşılık; şirkete, daha düşük rütbeli çalışanlar dikkate alındığında da bir tehdit unsuru durumundadır. Özellikle daha uzun süreli çalışanlarda görülebilecek bu unsur, bireyde şu şekilde düşünceleri ortaya çıkartabilmektedir:

- Ben, eşsiz birisiyim.
- Şirketim, sahip olduğu konuma benim sayemde ulaştı.
- Uzun yıllar emek verdim, ben de patron sayılırım.
- Şirketim için çok değerliyim, benden asla vazgeçemezler.
- Diğer çalışanlardan daha üstünüm.
- Aldığım her şey hakkımdır, ben olmasaydım hiçbiri olmazdı.



**Şekil 7. Hile Beşgeni**

**Kaynak:** Sasongko ve ark., 2009: 831

Hile beşgeni yukarıdaki Şekil 7’de detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

## 2.6. Hile Türleri

Hile türlerinin çeşitli şekillerde sınıflandırılması mümkün olmakla beraber yaygın olarak kullanılan ve kabul gören sınıflandırma şu şekildedir ve 5 ana başlık altında sınıflandırılmıştır: Çalışan hileleri, müşteri hileleri, satıcı hileleri, yatırım hileleri ve yönetici hileleri. Bu hileler, genel olarak şirkete yönelik yapılabilecek hile türlerini ihtiva etmektedir (Zengin, 2018: 63). Ayrıca hileler, niteliğine (şirket için yapılan veya şirkete karşı yapılan, şirket içinden yapılan veya şirket dışından yapılan, yöneticiler tarafından yapılan veya çalışanlar tarafından yapılan, bir kereye mahsus veya sistematik, kayıt içi veya kayıt dışı, gizlenmiş veya gizlenmemiş) göre de sınıflandırılabilmektedir (Zengin, 2018: 61; Akdemir, 2010: 35).

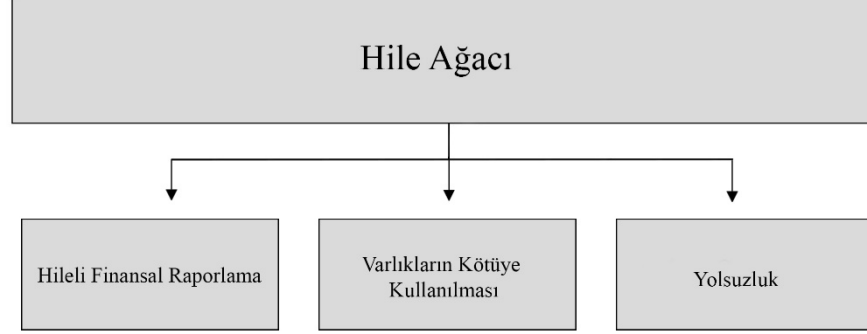
- *Çalışan Hileleri:* Şirket çalışanları tarafından, şirket varlıklarının ve kaynaklarının haksız bir kazanç elde edebilmek amacıyla kasıtlı olarak uygun olmayan şekilde kullanılması veya ele geçirilmesidir. Varlıkların kötü, amaç dışı

ve usulsüz kullanımı sonucu bu varlıkların şirket çalışanına aktarımı söz konusudur (Batı, 2017: 23).

- *Müşteri Hileleri:* Müşterilerin mal veya hizmet satın aldıkları şirkete karşı gerçekleştirdikleri ve satışı yapan şirketin zarar görmesi ile sonuçlanan hilelerdir. Bu tür hilelerde müşteriler, satış yapan kurumu, ödemeleri gereken tutarın altında ödeme yapabilmek maksadıyla aldatmaya çalışırlar. Müşteriler hileyi tek başına veya şirket içinden bir çalışan ile beraber yapabilmektedir (Batı, 2017: 27).
- *Satıcı Hileleri:* Şirkete mal veya hizmet satan kişilerce gerçekleştirilen hilelerdir. Satıcı, şirkete ürün/hizmeti olduğundan daha yüksek fiyata satabilir, daha kalitesiz sunabilir, eksik teslim edebilir veya hiç teslim etmeyebilir. Bu tür hileler, satıcı tarafından tek başına gerçekleştirilmekte veya satıcı şirket içi çalışan(lar) ile iş birliği içinde olabilmektedir (Batı, 2017: 24).
- *Yatırım Hileleri:* Yatırımcıların değersiz veya gerçekte hiç yapılmayan yatırımlara para yatırmaları için aldatılmaları şeklinde yapılmaktadır. Yatırım hilesinde, hileli olan değersiz yatırımlar karşı tarafın şüphe duymayacağı biçimde sanki değerliymiş gibi lanse edilir ve yatırımcılara satılır (Zengin, 2018: 68). Ponzi şeması, diğer bir deyişle saadet zinciri, yatırım hilelerinin en meşhuru olarak kabul edilmektedir. Kısaca ponzi şeması, yeni yatırımcıların katkıda bulunduğu fonlardan mevcut yatırımcılara sözde getirilerin ödenmesini içeren bir yatırım dolandırıcılığıdır (Bartoletti ve ark., 2020: 259). Ayrıca, menkul kıymet piyasasını etkilemek veya yatırımcı için önemli olabilecek bilgileri gizlemek amacıyla yapılan menkul kıymet hilesi de önemli yatırım hilelerindedir.
- *Yönetici Hileleri:* Yönetici hileleri, genellikle tepe yönetim tarafından, şirketin finansal tablolarında yer alan rakamların ve/veya açıklamaların değiştirilmesi şeklinde yapılmaktadır. Üst yönetim, finansal tablolarda hile yaparak, şirketin durumunu ya olduğundan daha iyi ya da olduğundan daha kötü duruma getirmektedir. Şirket içinde yapılan önemli hile türlerinden biridir. Bu tür hileler çoğunlukla büyük miktarlarda zararların doğmasına neden olmaktadır (Zengin, 2018: 70).

1996 yılından bu yana 20.000'den fazla hile vakasını analiz eden ACFE kuruluşu ise şirket içi hileleri 'Hile Ağacı' adını verdikleri sınıflandırma sistemi ile 3 ayrı gruba

ayırmaktadır ve hile türlerine ilişkin daha düzenli ve detaylı yorum getirmektedir. İlgili sınıflandırma sistemi aşağıdaki Şekil 8’ de gösterilmiştir.



**Şekil 8. Hile Türleri/Hile Ağacı**

**Kaynak:** ACFE, 2022: 10.

Ayrıca, ACFE göre (2022: 11) hile failleri kendilerini mutlaka tek bir hile yöntemiyle sınıflandırmamaktadır. Failler, farklı hile türlerine ait birden fazla hile yöntemine yönelebilecekleri gibi 3 gruptan da hile eylemi içerisinde bulunmuş olabilmektedir.

Bu çalışmada, ACFE’nin ‘Hile Ağacı’ sınıflandırması esas kabul edilmiştir ve sınıflandırma da yer alan şirket içi hile türleri aşağıda kısaca açıklanmıştır.

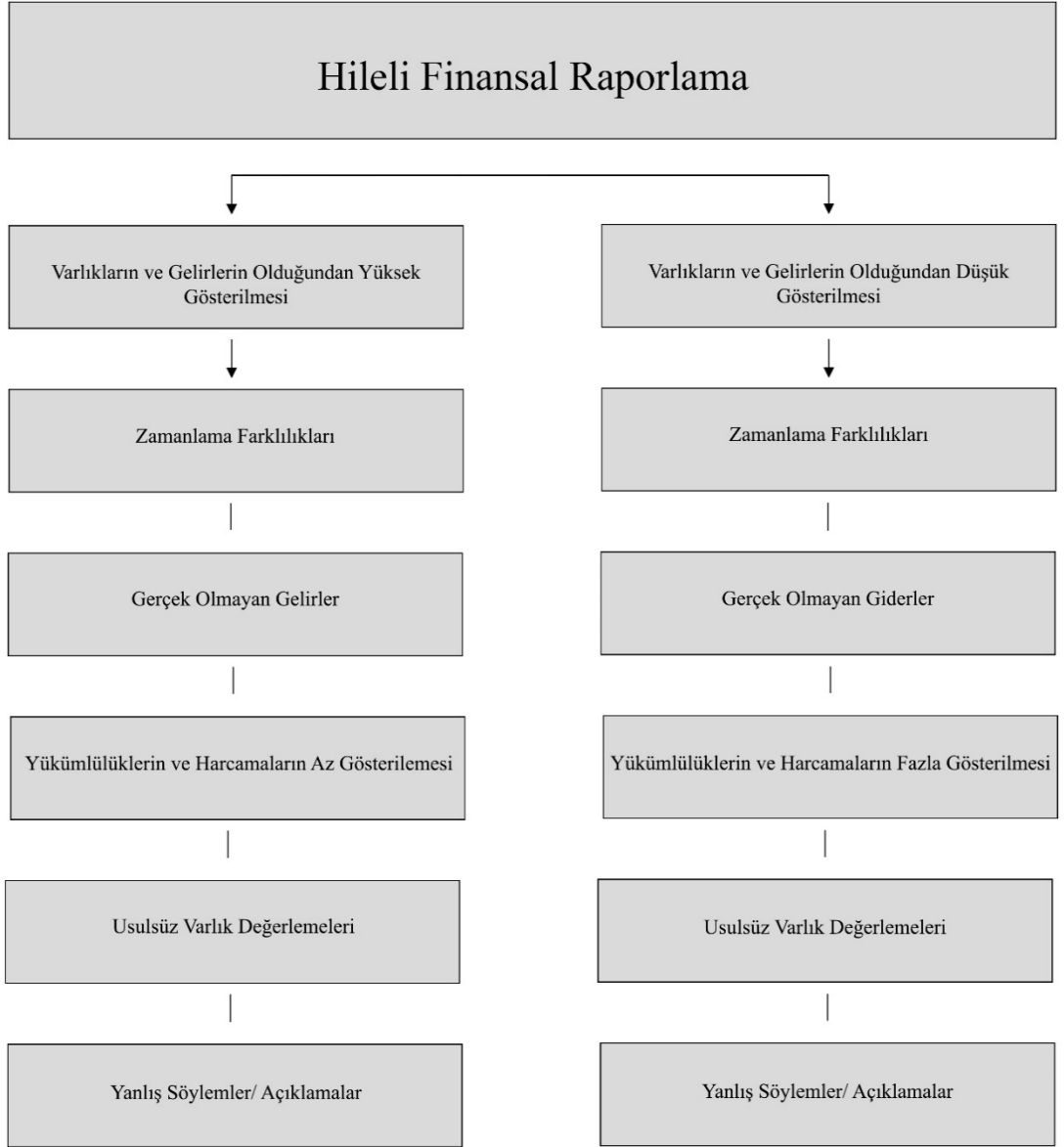
### **2.6.1. Hileli Finansal Raporlama**

Hileli finansal raporlama, finansal tablolarda yer alması gereken tutarların veya açıklamaların kasıtlı olarak gösterilmemesi, eksik gösterilmesi veya yanlış beyan edilmesi sonucu finansal tabloyu kullanan kişilerin yanıltılması şeklinde gerçekleştirilen hile türüdür. Finansal tablo hileleri ile şirketin finansal durumu olduğundan daha iyi ya da olduğundan daha kötü gösterilmeye çalışılmaktadır (Güredin, 2014: 137; Haftacı, 2014: 90).

Şirket bünyelerinde meydana gelen hile ya da yolsuzluk vakaları incelendiğinde üst yönetimin ve şirket sahiplerinin yaptıkları finansal tablo hilelerinin, şirket çalışanlarının yaptıkları (varlıkların kötüye kullanımı) hilelerden anlamlı derecede daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, üst yönetim finansal raporlarda hile ve usulsüzlük yapma ihtimali en yüksek olan gruptur. Hatta finansal tablo hilelerinin hırsızlık, zimmet vb. hilelerin de gizlenmesi maksadıyla kullanılması nedeniyle, varlıkların kötüye kullanılması şeklinde oluşan çalışan hilelerini de kapsadığını söylenebilmektedir (Yücel, 2011: 47).

Bir şirketin muhasebe kayıtlarında, dolayısıyla finansal tablolarında yapılan olağan dışı düzenlemeler, yolsuzluklar, hileler küçük bir kesime yarar sağlarken önemli bir kesim üzerinde büyük zararlara neden olmaktadır. Yapılanlardan mikro düzeyde yatırımcılar, borç verenler, çalışanlar, satıcılar zarar görürken, makro düzeyde ise devlet ve kamuoyu etkilenmektedir (Çatıkkaş, 2011: 20). Finansal tablo hilelerinin yapılma sıklığı (%9) diğer hile türlerine kıyasla en az olmasına rağmen, bu tür hileler ortalama (medyan) 593 bin dolar ile, en fazla finansal kayba yol açan hilelerdir (Aslanzade, 2017:73; ACFE, 2022: 9).

Finansal tablo hileleri, varlıkların ve gelirlerin olduğundan yüksek gösterilmesi ve varlıkların ve gelirlerin olduğundan düşük gösterilmesi olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Finansal tablo hilelerinin daha detaylı sınıflandırılması Şekil 9'da gösterilmiştir.



**Şekil 9. Finansal Tablo Hileleri**

**Kaynak:** ACFE, 2022.: 10

İzleyen kısımda finansal tablo hilelerinin yapılma yöntemleri ile ilgili bilgiler verilmektedir:

- *Zamanlama Farklılıkları:* Finansal tablolarda yapılan hilelerde en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Zamanlama farklılıkları, gelirlerin veya giderlerin uygun olmayan dönemlerde kaydedilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu hile yöntemi ile yapılmaya çalışılan, ilgili dönemin kârını istenen düzeyde arttırabilmek veya azaltabilmektir (Zengin, 2018: 123). Bu finansal tablo hilesi yöntemi net gelirin olduğundan fazla veya az beyan edilmesinde kullanılmaktadır.
- *Gerçek Olmayan Gelirler:* Gelirlerin daha fazla görünmesini sağlamak amacıyla, asla teslim edilmeyen mal veya hizmetler için sahte gelirler kaydedilerek şirketin kârının yapay olarak arttırılmasıdır. Hayali müşteriler yaratılarak veya mevcut müşterilerin meşru faturalarının abartılması yoluyla gerçekleştirilir. Bu hileyi gerçekleştiren failler, raporlama döneminin sonunda aldatmanın gizlenmesine yardımcı olmak için hayali gelirleri tersine çevirebilir (Beaver, 2022).
- *Gerçek Olmayan Giderler:* Şirket giderlerinin olduğundan daha fazla gösterilmesi ya da asılsız belgelerle gerçek olmayan giderler yaratılmasıdır.
- *Yükümlülüklerin ve Harcamaların Az Gösterilmesi:* Bu yöntemde, borçlar ve giderler gizlenerek dönem kazancı olduğundan daha yüksek raporlanır. Yükümlülüklerin gizleme işlemiyle amaçlanan şirketi daha kârlı bir görünüme kavuşturmaktadır. Şirket, gerçekleşen gideri kaydetmeyerek veya varlıkların maliyetine eklemek suretiyle gizleyerek dönem karını artırmaktadır (Zengin, 2018: 123).
- *Yükümlülüklerin ve Harcamalar Fazla Gösterilmesi:* Borçların ve giderlerin olması gerekenden daha yüksek beyan edilmesidir. Yönetimin kâr payı dağıtmak istememesi durumunda uygulanabilen bir yöntemdir. Ayrıca, daha düşük miktarda vergi ödemek için de kullanılan bir yöntemdir; giderlerin abartılması yoluyla, vergiye tabi kar azaltılmaktadır (Martinelli, 2020: 38).
- *Usulsüz Varlık Değerlemeleri:* Finansal tablo hilelerinde en çok kullanılan hilelerden birisi de şirketin varlıklarını değerlerken yapılan hilelerdir. Tipik olarak, finansal tablo hilesini yapan kişi, şirketin varlıklarını yapay olduğundan daha yüksek ya da daha düşük kaydedecek/değerleyecektir (Zengin, 2018: 124). Bu finansal tablo hilesi yöntemi hem net gelir şişirmeleri hem de net gelir eksik beyanı için de kullanılmaktadır.



- *Yanlış Söylemler/ Açıklamalar:* Finansal tablolardaki bilgiler, okuyucuyu yanlış yönlendirmemek için doğru ve net olmalıdır. Finansal tablolar üzerinde önemli etkisi bulunan muhasebe değişiklikleri açıklanmalıdır. Bu hile yönteminde önemli olaylar, ilişkili taraf işlemleri, koşullu yükümlülükler ve muhasebe değişiklikleri vb. öğeler kasıtlı olarak finansal tablolardan gizlenir veya yok edilir (Beaver, 2022). Bu finansal tablo hilesi yöntemi hem net gelir şişirmeleri hem de net gelir eksik beyanı için de kullanılmaktadır.

### **2.6.2. Varlıkların Kötüye Kullanılması**

Varlıkların kötüye kullanılması, şirket varlıklarının çalışanlar tarafından kişisel amaçları ve çıkarları doğrultusunda çalınması, zimmete geçirilmesi, hor kullanılması veya yok edilmesi şeklinde gerçekleştirilen hile türüdür. Genellikle daha alt kademe personel tarafından gerçekleştirilen bu tür hileler finansal tablo hilelerine kıyasla daha küçük ve önemsizdir. Çalışanlar genellikle sadece kendi çıkarlarını düşünürler ve bu doğrultuda hileye başvururlar. Bu sebeple sadece kendi ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek kadar şirket varlıklarını suiistimal etmekte ve genellikle verdikleri zararlar da sadece şirket bünyesiyle sınırlı kalmaktadır (Yücel, 2011: 44).

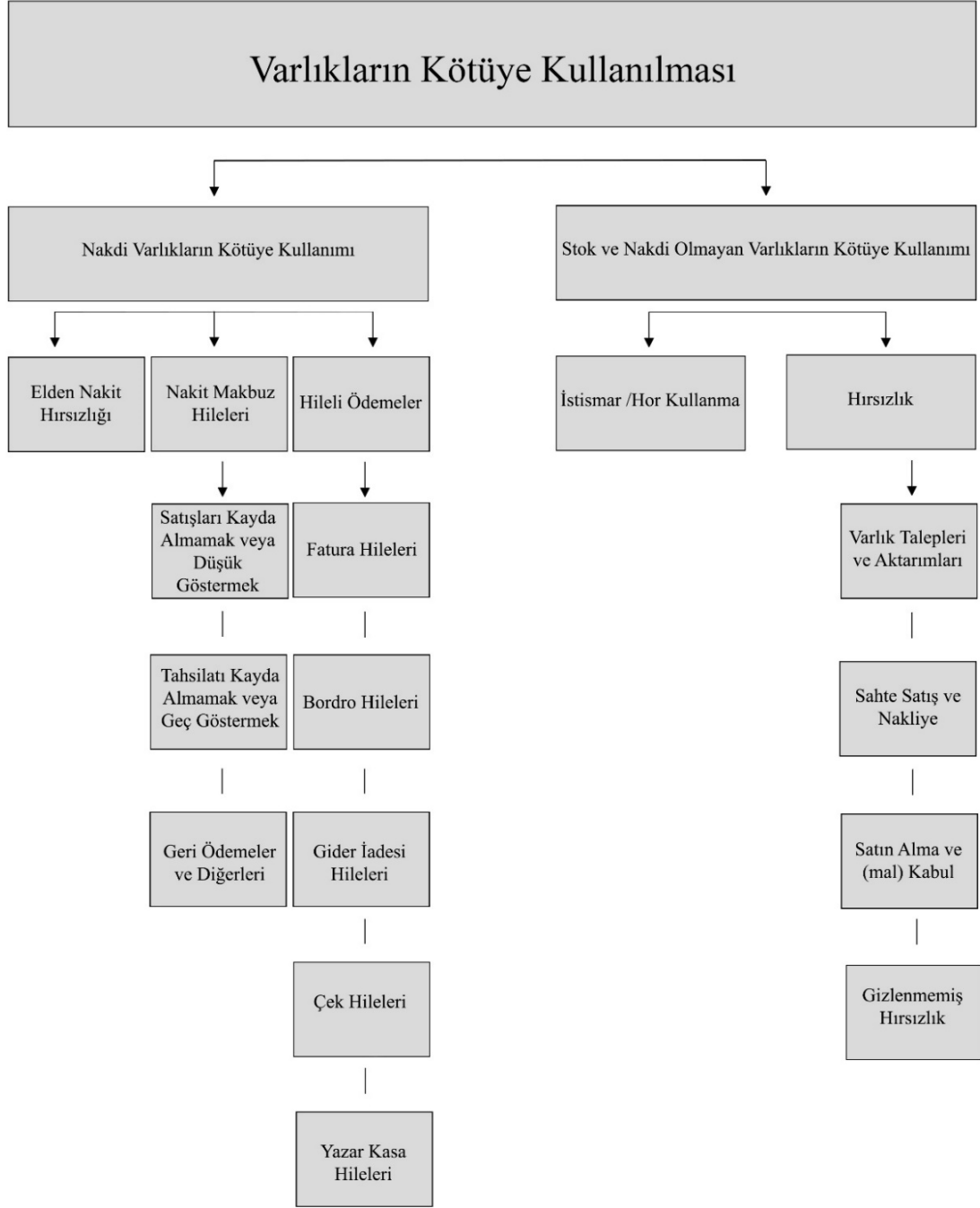
Aslanzade'ye göre (2017: 73) varlıkların kötüye kullanımı en sık başvurulan hile türü olmasına karşılık yarattığı maddi kayıplar bakımından diğer iki hile türüne göre daha azdır. ACFE (2022: 9) raporuna göre, çalışmaya konu olan hile vakalarının %86'sında varlıkların kötüye kullanımı söz konusudur ve şirketlere ortalama (medyan) 100 bin dolar kayba uğratmıştır. ACFE'nin bu bulgusu, Aslanzade'nin bulgusunu da destekler niteliktedir. Çalışanların yüksek hile eylemine rağmen uğrattıkları maddi kayıpların düşüklüğü şirketler tarafından hafife alınmamalıdır. Çalışanlar, basit ve korkarak başlattıkları hile eylemlerini, zamanla yakalanmayacağını düşünerek daha özgüvenli ve açgözlü bir biçimde devam ettirebilir ve basit görülen bu hileler daha büyük ve yıkıcı boyutlara ulaşabilmektedir.

Varlıkların kötüye kullanılması çok ender de olsa şirketin tepe yönetimi tarafından da gerçekleştirilebilmektedir. Yönetimin sahip olduğu yetki ve kontrolleri kolaylıkla

atlatılması ve gizleyebilmesi gibi nedenlere bağılı olarak, zimmete geçirilen miktarlar çok önemli meblağlara ulaşabilmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre, yönetim tarafından gerçekleştirilen hırsızlık, rüşvet alma gibi yolsuzlukların sayısının az olmasına karşılık, tutarlar diğer çalışanlar tarafından gerçekleştirilen yolsuzluk tutarları toplamından yaklaşık 3 kat daha fazladır (Güredin, 2014: 135).

Varlıkların kötüye kullanımının diğer hile türlerine kıyasla bu denli fazla gerçekleşmesinin iki temel sebebi vardır: İhtiyaç ve güven. Öncelikle birçok şirket işlerini yürütmek için çalışanlara ihtiyaç duymaktadır ve bu iş döngüsünün sürdürülebilmesi için çalışanlara şirket varlıklarına erişim ve yönetim hakkı tanınmaktadır. Güven ise çalışanlara erişim ve yönetim hakkı tanınırken işveren ve çalışan arasında oluşan bağıdır. Hile, özünde güven ihlaline dayanmaktadır. Küresel işgücü 3.3 milyardır ve işverenlerin büyük çoğunluğu çalışanların asla çalmayacağı veya kötüye kullanmayacağı düşüncesine sahiptir. Bu çalışanların küçük bir yüzdesi çizgiyi geçse bile, her yıl milyonlarca çalışan hilesi söz konusu olacaktır (ACFE, 2022: 6).

Varlıkların kötüye kullanılması iki ana alt başlık altında ayrılmaktadır: Nakdi varlıkların kötüye kullanımı, stok ve nakdi olmayan varlıkların kötüye kullanımı. Varlıkların kötüye kullanılmasına ilişkin daha detaylı sınıflandırma Şekil 10'da gösterilmiştir.



**Şekil 10. Varlıkların Kötüye Kullanılması**

**Kaynak:** ACFE, 2022: 10.

Nakdi varlıkların kötüye kullanımı; kendi içerisinde elden nakit hırsızlığı, nakit makbuz hırsızlığı ve hileli ödemeler olmak üzere üç gruba ayrılır.

- *Elden nakit hırsızlığı:* Şirketin tesislerinde el altında bulunan paranın şirket çalışanı tarafından usulsüz bir şekilde kullanılmasıdır (ACFE, 2022: 94).
- *Nakit makbuz hileleri:* Failin şirketin nakit makbuzlarını kullanarak gerçekleştirdiği hilelerdir. Nakitlerin muhasebe defterlerine kaydedilip kaydedilmemesine göre kaymağını alma ve nakit hırsızlığı olarak ikiye ayrılır. Kaymağını alma (skimming), muhasebe kayıtlarına kaydedilmeden önce şirketten nakit olarak alınan herhangi bir planı içerir. Bu hile yöntemi de kendi içinde satışları kayda almamak veya düşük göstermek, tahsilatı kayda almamak veya geç göstermek ve geri ödemeler olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Nomi, 2021). Nakit hırsızlığı ise belirli bir dönemde şirketin muhasebe kayıtlarında halihazırda kayıtlı olan nakitlerin çalınmasıdır. Bu hile türüne örnek olarak şirkete gelen nakit veya çeklerin çalınması, müşterilerin borçlu olduğu tutarların kayıtlarının, nakit ödülleri veya diğer teşvikler karşılığında ayarlanması vb. gösterilebilir. Eğer, bu tür hileler mutabakatlar yoluyla ortaya çıkarılabilmektedir (Corporate Finance Institute [CFI], 2022).
- *Hileli ödemeler:* Hileli ödeme planları, bazı şirket hesaplarından normal gibi gözükse ancak gerçekte hileli bir şekilde fon dağıtımının yapıldığı planlardır. Fonları elde etme yöntemi, sahte bir çekin hazırlanması, yanlış fatura gönderilmesi, bir zaman çizelgesinde tahrifat yapmak vb. olabilir. Hileli ödeme ile nakit hırsızlığı arasındaki temel fark, paranın meşru bir fon ödemesi gibi görünen bir şekilde şirketten taşınmasıdır (Singleton-Singleton, 2010: 86). Hileli ödemeler kendi içerisinde fatura hileleri, bordro hileleri, gider iadesi hileleri, çek hileleri ve yazar kasa hileleri olmak üzere beşe ayrılmaktadır.

Stok ve nakdi olmayan varlıkların kötüye kullanımı; kendi içerisinde istismar/hor kullanma ve hırsızlık olmak üzere iki gruba ayrılır.

- *İstismar/Hor Kullanma:* Şirket stoklarının çalışan tarafından izinsiz biçimde kişisel amaçlı kullanılmasıdır. Çalışan, stoğu görev amaçlı kullanmak yerine

kendi çıkarları için kullanır. Ortada herhangi bir hırsızlık olmamasına rağmen stoğun aşınmaya ve yıpranmaya maruz kalması sonucu şirket zarar görür. Hor kullanım genellikle şirket araçları, bilgisayarlar ve diğer pahalı ekipmanları içermektedir.

- *Hırsızlık*: Stok hırsızlığı, şirketin elindeki stokun basit bir şekilde çalınmasıdır. Bazı durumlarda, şirket çalışanı stoku çalabilir ve hırsızlığı muhasebe kayıtlarıyla gizlemeye çalışmayabilir. Veya çalışan, sanki stok satılmış, sevk edilmiş veya şirket içinde taşınmış gibi hırsızlığı haklı çıkarmak için sahte belgeler oluşturabilir. Stok hırsızlığı kendi içerisinde varlık talepleri ve aktarımları, yanlış satış ve nakliye, satın alma ve (mal) kabul ve son olarak gizlenmemiş hırsızlık olmak üzere dörde ayrılır (Singleton-Singleton, 2010: 93).

### **2.6.3. Yolsuzluk**

Dönem veya devir fark etmeksizin toplumsal hastalıkların en büyüklerinden biri kabul edilen yolsuzluk kavramı için literatürde birden çok tanımlama mevcuttur. En basit şekilde tanımlanmak gerekirse yolsuzluk, kişinin sahip olduğu gücü kendisine veya bir başkasına fayda sağlamak maksadıyla suiistimal etmesi ve kötüye kullanmasıdır (Yardımcıoğlu ve ark., 2014: 172). Avrupa Konseyi Yolsuzlukla Mücadele Özel Hukuk Sözleşmesinin (2009) ikinci maddesinde yer alan tanımına göre ise yolsuzluk:

*“...doğrudan veya dolaylı yollardan yasadışı bir çıkar sağlayan kişinin sahip olduğu görevlerin yasalara uygun olarak yerine getirilmemesine yol açan rüşvet veya her türlü yasadışı menfaatin talep edilmesi, teklif edilmesi, sunulması ve alınıp verilmesi”* olarak ifade edilmiştir (Ataman ve Aydın, 2017: 1).

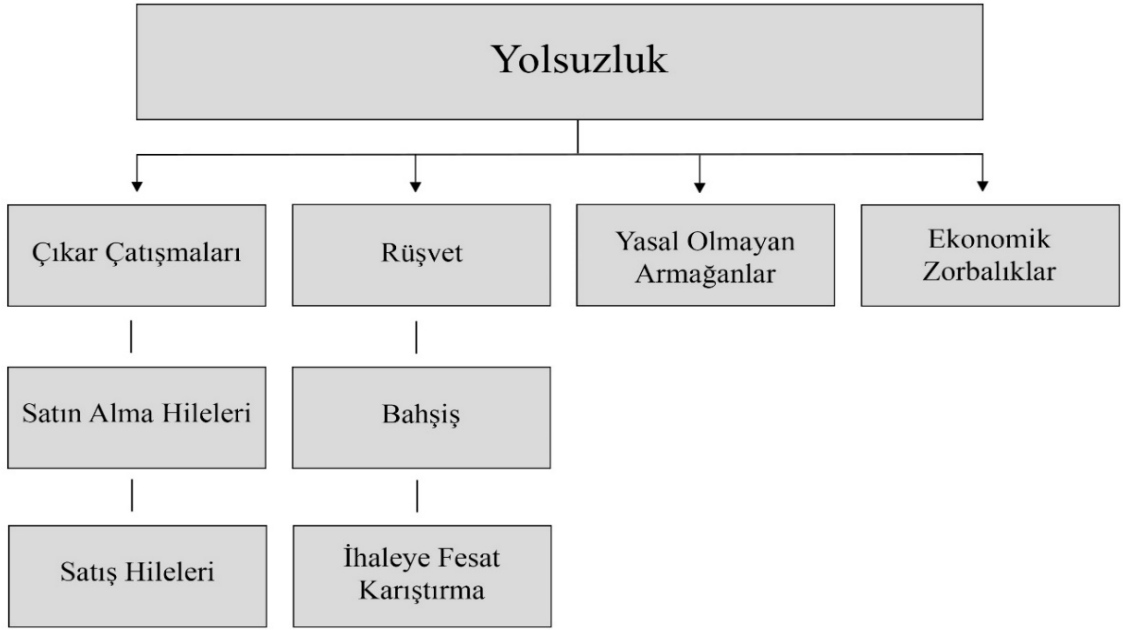
Yolsuzluk olgusunun ortaya çıkmasında üç temel faktör bulunmaktadır. Bunlar; yetki, yetkinin kural dışı kullanımı ve çıkar unsurudur (Ata, 2009: 78-80.).

- *Yetki Unsuru*: Yolsuzluğun tanımları incelendiğinde göze çarpan en önemli detaylardan birisi, belirli bir takdir gücünü elinde toplayan kişi ya da grupların

varlığıdır. Yolsuzluk eylemi, çoğu zaman, karşılıklı ilişkiyi içerdiğinden çok taraflı bir eylemdir. Taraflardan birisi, belirli yetkilerle donatılmış olan “yetkili kişiyi” oluşturmaktadır. Bu nedenle yolsuzluğun gerçekleşebilmesi için her şeyden önce bu “yetkili kişinin” varlığı gereklidir.

- *Yetkinin Kural Dışı Kullanımı:* Yolsuzluk özünde bir kural ihlaline dayanmaktadır. Toplumlarda neyin, nasıl yapılması veya yapılmaması gerektiği hakkında birtakım kurallar vardır. Bu kurallar toplumsal yaşamın ve örgütlenmenin önemli bir ögesi olup çeşitli yaptırımlar ile bunlara uyum sağlanmaya çalışılır. Yolsuzluk olgusunda da bir takım özel kazanımlar için bu kuralların ihlali söz konusudur. Ancak, yolsuzluğa konu olan olgunun her zaman yasalara aykırı olması gerekmemektedir. Toplumun genel ahlak anlayışına ve normlarına aykırı olan davranışlarda yolsuzluk kavramı çatısı altında değerlendirilebilmektedir (Ata, 2009: 79; Berkman, 2009: 16).
- *Çıkar Unsuru:* Yolsuzluğun gerçekleşmesi için en az iki veya daha fazla kişinin çıkarı gerekmektedir. Bu çıkar kimi zaman maddi bir nitelik (rüşvet veya zimmet) taşıyabileceği gibi kimi zaman da kayırmacılık gibi doğrudan ekonomik bir anlamı bulunmayan ilişkiler şeklinde olabilmektedir. Her iki koşulda da yetkili kişi veya kişiler, elindeki yetki gücünü kişisel amaçları için sabote etmiştir.

İş hayatındaki yolsuzluklar kendi içerisinde çıkar çatışmaları, rüşvet, yasal olmayan armağanlar ve ekonomik zorbalıklar olmak üzere dört ayrı gruba dağılmaktadır. Yolsuzluğun kapsamlı sınıflandırması Şekil 11’de gösterilmiştir.



**Şekil 11. Yolsuzluk**

**Kaynak:** ACFE, 2022: 10.; Akdemir, 2020: 38.

- *Çıkar Çatışmaları:* Çıkar çatışmasının temelini kişinin sağlayacağı yararı, yarar sağlanacak kişi ya da şirketin bilgisi olmadan, dolaylı bir şekilde elde ediyor olması oluşturur. Çıkar çatışmaları, şirketin iş ve işlemlerden elde edeceği netice ile çalışanın ve ilişki içerisinde bulunduğu kişi ve şirketlerin temin edilen tüm menfaatlerini içermektedir. Çalışan yarar sağlama düşüncesi ile alış veya satış yapacağı diğer şirket ile anlaşma içerisine girerek şirkete karşı görünen bir işlem sunar fakat gerçekte görünen işlemin arkasına gizlenen gizli fakat gerçek bir işlem söz konusudur (Batı, 2017: 43). Çıkar çatışmaları kendi içerisinde satın alma entrikaları ve satış entrikaları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.
- *Satın Alma Hileleri:* Hile, çalışanın kişisel menfaati olduğu bir tedarikçiyi, fiyatı diğer tedarikçilerle karşılaştırılabilir olsa dahi tercih ettiğinde meydana gelir. Bu gibi durumlarda kaybın iki olası nedeni vardır. Satın alınan mal veya hizmet aşırı pahalı olabilir veya kalitesi olması gerekenden düşük olabilir. Bu tür hile yöntemi

hemen parasal bir kayba yol açmaz, ancak uzun vadede verimliliği ve iyi niyet açısından zarar verebilir (ACFE, 2020).

- *Satış Hileleri:* Çalışanın, şirketin ürününü ilişkili tarafa nedensiz bir şekilde, asıl olması gereken fiyata kıyasla olağandışı şekilde ucuza satış yapmasıdır. Bu, şirkete gelir kaybı yaratır. Gizli anlaşma içerisinde bulunan çalışan aynı miktarda parasal menfaat elde eder (ACFE, 2020).
- *Rüşvet:* Rüşvet, çalışanların, görevlerine aykırı olarak bir işi yapması ya da yapmaması için üçüncü şahıslarla vardığı anlaşma çerçevesinde bir yarar sağlamasıdır. En yaygın yolsuzluk türlerinden biri olan rüşvet suçunda, kişi sahip olduğu yetkiyi ve gücü kötüye kullanarak öz menfaat sağlamaktadır. Rüşvet, hediye veya bahşiş ile karıştırılmamalıdır. Hediye ve bahşişler sembolik nitelikte olup çalışanın menfaati söz konusu değildir (Yücel, 2011: 46). Rüşvet alınırken, genellikle, herhangi bir belgeme veya kayıt işlemi yapılmadığından denetim yoluyla fark edilmesi veya keşfedilmesi son derece zordur (Singleton-Singleton, 2010: 56).
- *Bahşiş:* Bir şirketteki nüfuz sahibi bir kişiye, diğer kuruluştan bir tür menfaat elde etmesi karşılığında ödenen bir rüşvet biçimidir. Bahşiş, genellikle kârlı sözleşmeleri güvence altına almak isteyen şirketler tarafından ödenir. Nüfuz sahibi kişi, karşı taraftan menfaat elde etmek için kendi şirketini sabote eder. Mal veya hizmetler için ödenen ortalamanın üstünde fiyatlar, çalışan ile tedarikçinin sıra dışı yakınlığı, satıcının yetersiz ürün veya hizmet sağlamasına karşılık kullanımının devam etmesi vb. bu hile türünün yaygın uyarı işaretleridir (Nomi, 2021).
- *İhaleye Fesat Karıştırma:* Gizli ihale olarak da adlandırılan ihaleye fesat karıştırma, bir çalışanın bir satıcıya rekabetçi teklif verme süreci aracılığıyla bir sözleşmeyi kazanmasında hileli bir şekilde yardım etmesiyle ortaya çıkar (Nomi, 2021).
- *Yasal Olmayan Armağanlar:* Yasal olmayan armağanlar rüşvete benzemekle beraber, rüşvetteki gibi kesin olarak bir iş kararını etkileme niyeti yoktur. Örneğin, nüfuz sahibi bir kişiye pahalı bir hediye, ücretsiz tatil vb. bir hediye vermek, bir müzakereyi veya iş anlaşmasını etkileyebilir ancak bu hediye anlaşma sona erdikten sonra verilir. Sonradan ispatı oldukça zordur. Genellikle şirketlerde



minimum değere sahip küçük çaplı hediyeler dışında armağan verilmesi veya kabul edilmesi yasaktır (Singleton-Singleton, 2010: 84).

- *Ekonomik Zorbalıklar:* Temel olarak, rüşvet hırsızlığının tam tersi niteliğindedir. Çalışan, rüşvet teklif eden üçüncü şahıs yerine bir işi yapmak veya yapmamak için kendisi karşı taraftan bir fayda ya da ödeme bekler (Singleton-Singleton, 84).

İş hayatındaki yolsuzluk hem şirket için hem de topluma büyük zarar vermektedir. Yolsuzluk, şirketin, itibarını zedeler ve güven kaybetmesine neden olur. Ayrıca, şirketin verimliliğini baltalar ve şirket kaynaklarının kötüye kullanılmasına neden olur. Bu gerekçeyle, yolsuzlukla mücadele etmek ve etik değerlere uygun bir iş hayatını teşvik etmek büyük öneme sahiptir.

## **2.7. Hilenin Tespiti ve Hile Failleri**

Mutlak surette hilenin önüne geçebilmek mümkün olmamaktadır. Fakat, hilenin önüne geçilemeyişi, yavaşlatılamayacağı veya caydırılamayacağı anlamı taşımamaktadır. Şirketler, hilenin olumsuz etkenlerinden korunmak maksadıyla çeşitli iç kontrol sistemleri ve proaktif yöntemler geliştirerek yürürlüğe koymaktadırlar. Hilenin önlenmesi veya daha hızlı tespit edilebilmesi üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olan bu mekanizmaların başarısı çalışanların ve özellikle yöneticilerin sahip olduğu kolektif bilince dayanmaktadır. Ayrıca, hile faillerinin karakteristik özelliklerinin tanınması, hileyle mücadelede bir kılavuz niteliği taşımaktadır.

### **2.7.1. Tespit Yöntemleri**

Hileler, bilinçli olarak gerçekleştirilen eylemdir. Failler, yakalanmamak için defalarca hilelerini planlamakta ve hesaplamaktadırlar. Faillerin hileyi gizleme yönündeki bu çabaları, hilenin tespit edilmesini zorlaştırmaktadır. Ayrıca denetçilerin sahip olduğu kısıtlı zaman, değişen iş koşulları, teknolojik gelişmeler, yeni hile yöntemleri, zayıf üst ton vb. gibi unsurlar hilenin tespit edilmesini daha da zora sokmaktadır (Yücel, 2011: 92). Hile tespiti, sürekli gelişen bir disiplindir (Bolton ve Hand, 2002: 235). Geleneksel

yöntemlerin yetersizliği, şirketleri ve denetçileri yeni hile tespit yöntemleri oluşturma çabasına itmiştir. Fakat, yeni hile tespit yöntemlerinin geliştirilmesi, hile tespitinde fikir alışverişinin son derece sınırlı olması nedeniyle daha da zorlaşmaktadır (Bolton ve Hand, 2002: 236). ACFE 2022 raporuna göre şirketler tarafından en sık kullanılan hile tespit yöntemleri şunlardır:

- İç Kontroller
- İç Denetim
- Bağımsız Denetim
- İpuçları
- Gözetim/İzleme

ACFE 2022 raporuna göre, bazı hile tespit yöntemlerinin, daha düşük hile kayıplarıyla ilişkilendirildiği için diğerlerinden daha etkili olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmaya göre, genel olarak pasif tespit yöntemleri ile (şirketin çabası olmadan, şans eseri, itiraflar sonucunda, polis tarafından vb.) tespit edilen hilelerin çoğunun tespit edilmesi daha uzun sürmüştür ve daha yüksek kayba yol açmıştır. Tersine, aktif tespit yöntemleri (tasarlanan süreçler ve çabaları içeren yöntemler) ile hile daha kısa sürede tespit edilebilmiş, daha az maddi kayba yol açmıştır. Pasif ve aktif yöntemler arasındaki bu fark, hileyle mücadelede bilimsel ve teknolojik yapılardan yararlanmanın önemini vurgulamaktadır.

#### *2.7.1.1. İç Kontroller*

İç kontrol ve iç denetim kavramları birbirlerinden ayrı iki kavram olmakla birlikte aralarında güçlü bir bağ söz konusudur. Şirketin karşı karşıya olduğu risklerin azaltılması için gereklilik arz eden kontrol sistemlerinin oluşturulması ve uygulanması iç kontrol ile sağlanmaktadır. İç denetim ise, iç kontrolün sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi amacıyla destekleyici birtakım bilgilerin sağlanması, değerlendirmeler ve analizler yapılması, çeşitli önerilerin gerçekleştirilmesi işlemlerini kapsamaktadır. İç kontrolün başarıya ulaşması, iç denetimin etkinliği ve etkililiği ile yakın ilişkilidir. (Sabuncu, 2017: 161).

İç kontrol sistemi, şirketlerin ulaşmayı amaçladığı hedeflere ve bu hedeflere nasıl ulaşacağına yönelik makul ölçüde güven duyulmasını sağlamaya yönelik oluşturulan usul ve yöntemler bütünü olarak tanımlanır (İbiş ve Çatıkkaş, 2012: 95). İç kontrol, bir şirketin yönetim kurulu, yönetimi ve diğer çalışanı tarafından etkilenen; faaliyetler, raporlama ve uyumla ilgili hedeflere ulaşmasına yönelik güvence sağlamak üzere tasarlanmış bir süreçtir (COSO, 2013: 3). İç kontrol sisteminin başlıca amaçları şunlardır:

- Şirketin varlıklarını (dönen varlıklar ve duran varlıklar) korumak,
- Bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak,
- Şirket faaliyetlerinin politikalara, planlara, prosedürlere, yasalara ve düzenlemelere uygunluğunu sağlamak,
- Kısıtlı şirket kaynaklarının ekonomik ve verimli olarak kullanılmasını sağlamak,
- Belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşılmasının sağlanması olarak belirtilebilmektedir (İbiş ve Çatıkkaş, 2012: 95).

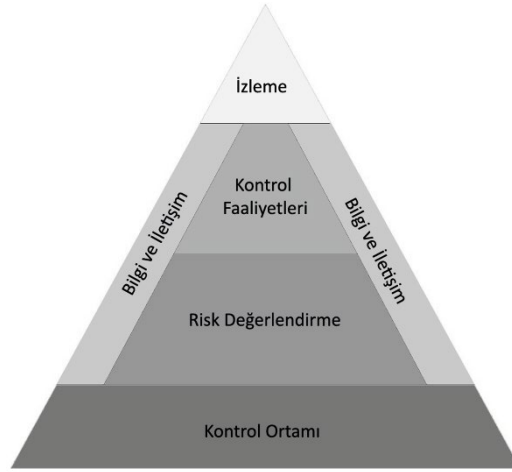
Kişilerin, hatalar yapabilecek olmaları ve şirket çıkarları yerine kendi çıkarlarını ön planda tutarak hareket edebilme ihtimalleri, iç kontrol sisteminin ortaya çıkmasındaki temel nedendir. İç kontrolün olmadığı, eksik olduğu veya doğru şekilde uygulanmadığı koşullarda, şirket varlıklarındaki kayıplar, alınan hatalı veya eksik kararlar, hile ve etik olmayan davranışlar vb. çeşitli negatif sonuçlar doğmaktadır (Baskıcı, 2015: 166). Hileyle mücadele kapsamında kullanılan en önemli araçlardan birisi olan iç kontrol sistemi, şirket yapısına uygun bir şekilde oluşturulduğu takdirde, başarılı sonuçlar getirecek önemli bir anahtardır.

İç kontrol, bir bileşenin yalnızca kendisinden sonrakini etkilediği seri bir süreç değildir. Her bileşen, diğer bir bileşeni etkileyebileceği gibi başka bileşenler tarafından da etkilenebilmektedir. İç kontrol yapısı itibarıyla, çok yönlü ve tekrarlayan bir süreçtir (COSO, 2011: 5). İç kontrol, beş entegre bileşenden oluşmaktadır: (COSO, 2011: 4):

- *Kontrol Ortamı:* Şirketin genelinde iç kontrol faaliyetlerinin yürütülmesi için temel sağlayan standartlar, süreçler ve yapılar kümesidir. Kontrol ortamı, şirketin

bütünlüğünü ve etik değerleri içermektedir. Kontrol ortamı, iç kontrol sistemi üzerinde yaygın bir etkiye sahip olmaktadır. (COSO, 2013: 4).

- *Risk Değerlendirmesi:* Her şirket hem iç hem de dış kaynaklardan çeşitli risklerle karşı karşıya kalmaktadır. Risk değerlendirme, şirket hedeflerine ulaşılmasına yönelik risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi için dinamik ve yinelemeli bir süreci içermektedir. Bu nedenle risk değerlendirme, risklerin nasıl yönetileceğinin belirlemenin temelini oluşturmaktadır.
- *Kontrol Faaliyetleri:* Kontrol faaliyetleri, hedeflere ulaşılmasına yönelik risklerin azaltılması amacıyla yönetimin direktiflerinin yerine getirilmesini sağlamaya destek olan politikalar ve prosedürler aracılığıyla oluşturulan eylemlerdir. Kontrol faaliyetleri, şirketin tüm seviyelerinde, iş süreçlerinin çeşitli aşamalarında ve teknoloji ortamında gerçekleştirilmektedir.
- *Bilgi ve İletişim:* Şirket yönetimi, iç kontrolün diğer bileşenlerinin işleyişini desteklemek için hem iç hem de dış kaynaklardan ilgili ve kaliteli bilgiyi işleyerek üretmektedir veya kullanmaktadır. İletişim ise gerekli bilgileri sağlamak, paylaşmak ve elde etmek için sürekli ve tekrarlayan bir süreç bütünüdür. İç iletişim, bilginin bütün kuruluş kademeleri ve çalışanlarını kapsayacak şekilde dağıtılmasını sağlamaktadır.
- *İzleme Faaliyetleri:* Değerlendirmeler, iç kontrolün içinde barındırdığı beş temel bileşenin her birinin mevcut ve işler durumda olup olmadığını saptamak için kullanılmaktadır. Şirketin farklı seviyelerindeki iş süreçlerine entegre edilen sürekli değerlendirmeler, zamanında bilgi akışını sağlamaktadır. Değerlendirme sonucunda ortaya çıkan bulgular, yönetimin kriter ve stratejilerine göre değerlendirilmektedir. Görülen eksikler, hatalar veya fırsatlar yönetim kuruluna iletilmektedir. İç kontrol sisteminin piramit şeklindeki gösterimi aşağıdaki Şekil 12’de gösterilmiştir.



## Şekil 12. İç Kontrol Sistemi

**Kaynak:** Erdoğan, 2009: 77.

Bu beş bileşen, her şirket için uygulanabilir özelliكتedir. İç kontrol, zaman içinde hem çeşitli faktörlere hem de kazanılan deneyimlere bağlı olarak sürekli gelişen ve değişen dinamik yapılı bir süreçtir. Bu nedenle tüm şirketler için geçerli tek tip iç kontrol sistemi mümkün olmamaktadır. Şirket yapısı, kurumsal yönetim, teknoloji alanındaki gelişmeler, ekonomik şartlar ve yasal düzenlemeler iç kontrol sistemini etkiler ve şekillendirir. Etkin ve ideal bir sistem kurabilmek ancak şirketlerin kendi ihtiyaçlarına uygun bir kontrol sistemi tasarlanıp uygulamaya geçilmesi ile mümkün olmaktadır (Baskıcı, 2015: 167; Erdoğan, 2009: 31).

### 2.7.1.1.1. Yardım hattı ve raporlama mekanizması

İpuçları, hilenin tespitinde kullanılan en etkili yöntemlerden biridir. İlerleyen kısımlarda ipuçlarının hile tespitindeki yeri ve önemi ile ilgili açıklamalar yapılacaktır. İpuçlarının bildirilmesini teşvik etmek ve kolaylaştırmak maksadıyla geliştirilen yardım hatları, zahmetli bir çaba veya masraf olmadan başarıyla uygulanabilen kanıtlanmış bir hile caydırıcıdır. Yardım hattı, herhangi bir kişinin, şirket içi gerçekleştirilen hile ve diğer etik

dışı eylemlerin bildirmesine yarayan; telekomünikasyon, fiziksel mektup/form, web tabanlı sistemler veya diğer bilişim kanalları aracılığıyla gerçekleştirilen raporlama sistemidir. İyi duyurulan yardım hatları, tespit algısını güçlendirerek, çalışanların hileye müsamaha gösterilmeyeceğini bilmelerini sağlamaktadır (Buckhoff, 2003: 62).

Sam Hearn'e göre yardım hatları (1999: 35), bütün çalışanlara kurumsal davranış standartlarının herkesin sorumluluğunda olduğunu grafiksel olarak göstermektedir. Yardım hattının etkisi artırmak için, iç denetçiler çeşitli ihbarcı raporlama mekanizmalarını araştırmalı, yardım hattının en iyi uygulamalarını değerlendirmeli ve uygun rapor prosedürlerinin oluşturulmasını sağlamalıdır (Slovin, 2006: 45). Bir yardım hattının gücü, çalışanlarla iletişim hatlarını açma ve özellikle anonim taraflarla gerçek zamanlı etkileşim için bir mekân yaratma yeteneğinde yatmaktadır (Slovin, 2006:46).

Yardım hattı tasarımı, şirket operasyonların titiz ve detaylı bir şekilde dizayn edilmesini ve değerlendirilmesini gerektirmektedir. Yardım hattı tasarım, uygulama ve yönetim süreçlerinde dikkat edilmesi gereken hususlar şu şekildedir (Andrews ve LeBlanc, 2013: 33):

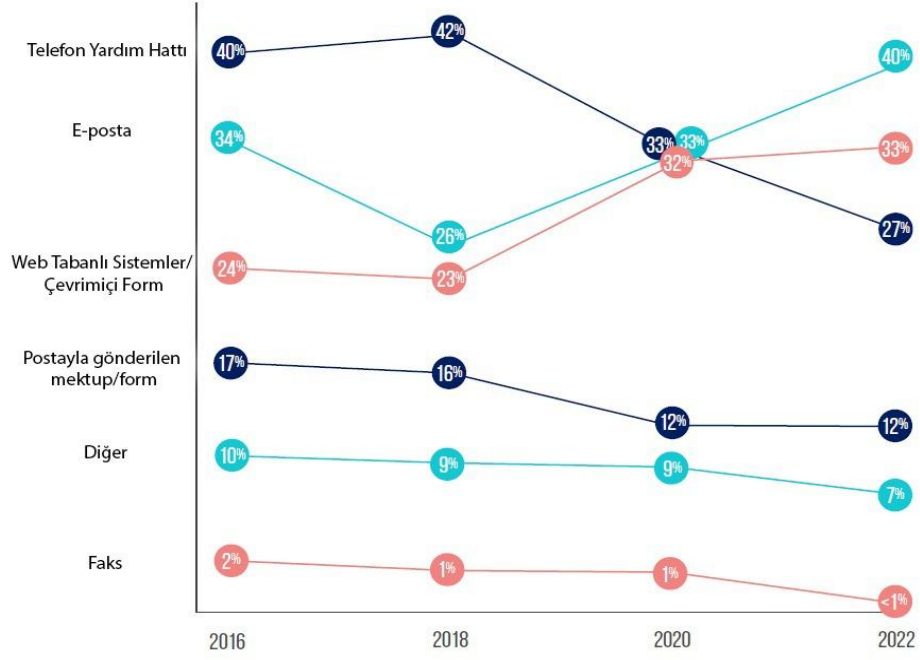
- *İpucu girişi:* Girdi süreci, şirket çalışanlarının, müşterilerin, tedarikçilerin ve diğer bütün paydaşların ihtiyaçlarına hizmet etmelidir. İpuçları; telefon hattı, posta, e-posta, web tabanlı sistemler/çevrimiçi form, faks gibi çeşitli raporlama kanallarıyla bildirilebilmelidir.
- *Anonim olmak:* Anonim olmak ve gizlilik yardım hattı için kritik öneme sahiptir. Herhangi bir kimlik ifşası riski, çalışanların bildirimde bulunma isteklerini olumsuz etkileyebilmektedir.
- *Müsait olmak:* Yardım hatlarının 7 gün 24 saat boyunca aktif olması ve ihbarda bulunmak isteyen kişilerin her an her yerde kolayca erişebilmesi önemlidir.
- *Çok dilli olmak:* Yardım hatlarının birden çok dilde hizmet verebilmesi sağlanmalıdır. Özellikle bu özellik, global şekilde iş gören firmalar için daha önemli bir kuraldır.
- *Vaka Yönetimi:* Vaka yönetimi işlevleri, şirketin bir raporu ihbar anından çözümüne kadar izleyebilmesini sağlamaktadır. İhbarın takip edilirliğini

kolaylaştırır. Öncelik seviyesinin belirlenmesine olanak vererek vakalara yönelik önlemleri ve çözümleri çeşitlendirir.

- *Uyumluluk izleme:* Uluslararası gizlilik ve raporlama gereklilikleriyle uyum içinde uyumluluk izleme sunabilmelidir.
- *İç kontrol incelemesi:* İç kontrol prosedürlerinin periyodik olarak denetimden geçmesine ek olarak, finans çalışanlarına herhangi bir hile veya etik olmayan davranışların varlığı hakkında doğrudan sorular sorulmalıdır.
- *Çalışan bilinci:* Yardım hattının işleyişi ve kullanımı hakkında başta çalışanlar olmak üzere diğer bütün paydaşlar eğitilmelidir.
- *Organizasyonel yerleşim:* Yardım hattı, finanstan bağımsız bir şekilde işletilmelidir. Yardım hattı, eğer varsa, iç denetim departmanı tarafından; yokluğunda ise insan kaynakları tarafından yönetilmelidir.
- *Takip sorumluluğu:* Yardım hattı vasıtasıyla raporlanan ipuçları hakkında en hızlı şekilde harekete geçilmelidir. Geç kalınmış her saniye, şirkete zarar olarak dönmektedir. Yönetim kurulu ve raporlama mekanizmasında çalışan kişiler ortak hareket etmeli, en hızlı sürede harekete geçmelidir. Karışıklık olmaması için önceden görev ve sorumluluklar net bir biçimde ifade edilmeli ve ayrıştırılmalıdır.
- *Denetleme yolu:* İyi belgelenmiş bir denetim izi, yasal süreçlerde başarılı bir savunmanın ve hesap verilebilirliğin sürdürülmesinin anahtarıdır (Andrews ve LeBlanc, 2013: 34).

Bir yardım hattının veya raporlama mekanizmasının sürdürülmesi, hilenin daha erken tespit edilme şansını artırırken, şirketin hileden gördüğü zararı da azaltmaktadır. ACFE hile raporuna göre (2022: 24), yardım hattına sahip olmayan şirketlerin hile kaynaklı maddi kayıpları, yardım hattına sahip olan şirketlere göre iki kat daha fazladır. Ayrıca raporun devamına göre, yardım hattına sahip şirketler, hile vakalarını ortalama 12 ay içerisinde tespit ederken, yardım hattına sahip olmayan şirketler, hile vakalarını ortalama 18 ay içerisinde tespit edebilmektedirler.

ACFE 2022 raporuna göre, ihbarcılarının bildirimlerini yapmak amacıyla kullandıkları raporlama kanallarındaki değişim Şekil 13'de gösterilmiştir.



**Şekil 13. İhbarcıların Kullandıkları Raporlama Kanalları**

**Kaynak:** ACFE, 2022: 26.

Bulgulara bakıldığında geleneksel yöntemlerin (telefon yardım hattı, posta/mektup, faks) yerini bilgisayar ve internet tabanlı bilgi teknolojilerine (e-posta, web tabanlı sistemler) bırakmaya başladığı görülmektedir. Bilgi teknolojilerinin (Information Technology-IT), geleneksel yöntemlere kıyasla veriyi daha hızlı alması, iletmesi ve işlemesi yaşanan bu değişimin arkasındaki ana faktör olmaktadır.

Bilginin bir araya getirilmesi, depolanması ve işlenmesinde büyük kolaylık sunması, ayrıca düşük maliyetli oluşu sebebiyle, bilgi teknolojileri şirketlere hileyle mücadelelerinde önemli zamansal ve bütçesel avantajlar sunmaktadır. İhbarcı gözüyle bakıldığında ise, bilgi teknolojilerinin sunduğu yüksek gizlilik altyapısı, ihbarda bulunmaya yönelik cezbedici bir güvence sağlamaktadır. Ayrıca, ihbar bildiriminin sadece bir ‘tıklama’ uzaklığında olması, ihbarcıya esneklik ve kolaylık yönünden büyük rahatlık sağlamaktadır.



### 2.7.1.1.2. Eğitim programları

Eskiden eğitim kavramı, sadece ekonomik bir anlam içeren faaliyetlerin öğrenilmesi ve iletilmesi çalışmalarını kapsarken; günümüz dünyasında eğitim, beceri kazanmaya, bireysel gelişime ve örgütsel değişime kadar uzanan daha geniş bir faaliyet yelpazesini ifade etmektedir (Otto ve Glaser, 1970: 3). İş hayatı için ise eğitim, bireyin hem şimdiki hem de gelecekteki bakış açılarından işine ve kuruluşuna mümkün olan en yüksek katkıyı yapma yeteneğini ve arzusunu geliştirmesine izin vermek için bakış açısını ve hedeflerini genişletmesi olarak tanımlanmaktadır (Singer ve Ramsden, 1972: 84). Eğitim sayesinde iş görenlerden maksimum verimi almayı çabalayan bu uğraşlar, şirketlerin insan kaynağının önemini anlamış olduğunu göstermektedir. İnsan kaynağının eğitilmesi için harcanan bütçe ve yapılan yatırımlar her geçen gün daha da artmaktadır (Dolgun, 2007: 113).

Şirketler tarafından çalışanlara verilebilecek sayısız eğitim programları mevcuttur. Şirketlerin çalışanlarına verdikleri bazı eğitim uygulamalarına ilişkin örnekler şu şekildedir:

- Yönetim ve Liderlik Gelişim Eğitimleri
- Kişisel ve Mesleki Gelişim Eğitimleri
- Finans ve Muhasebe Eğitimleri
- Hile Farkındalığı Eğitimleri
- Takım Çalışması Eğitimleri
- Zaman Yönetimi Eğitimleri
- İnsan Kaynakları Eğitimleri

Eğitim programlarının alt başlıklarından birini oluşturan hile ve hile farkındalığı, şirketlerin hileyle mücadele kapsamında kullandığı diğer bir yöntemdir. Hem yöneticilere hem de çalışanlara farklı şekillerde verilen bu programlar, hile farkındalığını arttıran önemli bir etmendir.

Hile, yapısı itibariyle tespit edilmesi zor bir unsurdur. Kimi zaman hile eylemi açık bir şekilde gerçekleşse bile, gerekli farkındalığa sahip olunamaması sebebiyle diğer kişiler tarafından anlaşılammaktadır. Hile eğitim programları ile, hilenin tespit edilmesi, çalışanların sorumluluk alması ve ahlaki davranış iyileştirme becerisinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Robinson ve arkadaşlarına göre (2012: 224), hilenin yaygın toplumsal ve ekonomik sonuçlarına odaklanan etik eğitimi şirketler açısından son derece önemlidir. Bu tür bir eğitim, şirketteki hile vakalarının ciddiyetine ve bildirimde bulunma sorumluluğuna ilişkin algılarını arttırabilmektedir. Kapsamlı bir hile farkındalığı eğitimi, çalışanların bir şeylerin yolunda gitmediğini belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Hile eğitimleri genellikle, hile kavramı, hile riski yüksek alanların tanıtılması ve korunmasına yönelik kontroller, şüpheli davranışların raporlanması ve hile davranışlarının sonuçlandırılma sürecindeki şirket politikalarını kapsamaktadır (Özkul ve Özdemir, 2018: 78). Kısıtlı zaman ve eğitim maliyetleri nedeniyle, istatistikleri ve örnekleri şirket adına en yüksek riskli olanlarla kısıtlamak önemlidir. Şirket özellikleri çerçevesinde anlamlı bir eğitim programı oluşturmak, şirketi etkileyen hile risklerini anlamak anlamına gelmektedir.

Hile eğitimleri ile istenen farkındalığın yaratılabilmesi için, eğitim sırasında gerçek dünyadan örnekler ve vakalar sunmak büyük öneme sahiptir. ACFE' ye göre en güçlü mesaj, şirket içindeki yaşanmış gerçek vakaların paylaşılmasından gelmektedir. Aynı zamanda şirket dışındaki vakalar ve örnekler de farkındalığın arttırılmasına yardımcı olmaktadır (Creek-Tatom, 2020).

#### *2.7.1.1.3. Yönetim tarafından yapılan gözden geçirmeler*

Bir şirketin risk yanıtlarına cevap vermesinin başlıca yollarından biri, bir riskin meydana gelmesini önlemeye ya da bu riski engellemeye yardımcı olmak için iç kontrol politikaları ve prosedürleri uygulamak veya bir riskin ortaya çıkmaya başladığını tespit etmeye yardımcı olmak ve ek eylem gerçekleştirmektir. Birçok şirket, yönetim incelemesi kontrolleri (the management review controls-MRC) olarak adlandırılan sübjektif ve

muhakeme tabanlı sistemler tasarlayıp uygulamaya kaymaktadır. Yönetim incelemesi kontrolleri genellikle uygun bir hassasiyet seviyesinde potansiyel risk olaylarını tespit etmek amacıyla bilgili ve tecrübeli personel tarafından, toplam verilerin ve tahminlerin, yönetim düzeyinde incelenmesini içermektedir. Ciddi bir muhakeme, bilgi ve deneyim gerektirmektedir (Enterprise Risk Management Initiative [ERM], 2021).

Yönetim incelemesi kontrolleri genellikle, farklı iç ve dış kaynaklardan gelen ve temel bilgilerin eksikliğini ve doğruluğunu ele alan kontrolleri de kapsayacak şekilde, her biri alt düzey kontrollerle ilişkilendirilebilecek şekilde birtakım çalışmaları içerir. MRC'ler sadece şirket içinden oluşturulan bilgilerden mevcut değildir. MRC'nin yaygın örnekleri arasında, yöneticilerin bütçe sonuçlarını veya faaliyetlerini gerçek değerler ile karşılaştırmaları, bir risk olayının varlığına işaret edebilecek beklenmedik veya aykırı durumları tespit etmek için faaliyetleri karşılaştırmaları ve potansiyel bozuklukları gözden geçirmeleri de dahil olmak üzere uygunluk denetimleri vardır (Center for Audit Quality [CAQ], 2020: 6). Yönetim incelemesi kontrollerinin başarısını doğrudan etkileyebilecek temel unsurlar şunlardır (Deloitte, 2018):

- *Kişiler:* Çalışanlar, verileri ve bilgileri kullanarak temel varsayımların ve yargıların incelenmesini gerçekleştirir. MRC, bunları gerçekleştiren yöneticilerin kararlarından büyük ölçüde etkilenir. Bu nedenle, MRC için yetkinlik sahibi kişiler atanmalı, MRC'nin zorlukları ve karmaşıklıklarının iyi anlaşılması sağlanmalıdır.
- *Veri kalitesi:* Kontrolün yürütülmesinde kullanılan verilerin veya raporların eksiksizliği ve doğruluğu üzerindeki kontroller tespit edilmeli ve kontrol faaliyeti belgelerine dahil edilerek test edilmelidir.
- *Risk tanımlama:* Finansal raporlama risklerini tanımlamak, analiz etmek ve bunlara yanıt vermek için sağlam risk değerlendirme prosedürleri gereklidir.
- *Belgeleme:* Kontrolü yapan personel ve kontrol test cihazları için temel bir anlayış oluşturmak amacıyla kontrol etkinliği ayrıntılarının belgelenmesi gerekmektedir. Belgeleme işlemi, inceleme sırasında önemli bilgilerin kaçırılmasının önüne geçer.

- *Kontrol tasarımı*: Etkin bir biçimde tasarlanmış kontrol, yanlış beyan riskini önler ve ayrıntılı adımlar için hassasiyeti artırır.

Yönetim incelemesi kontrolleri, hilenin tespitinde büyük öneme sahip bir uygulamadır. Öyle ki ACFE (2022: 22) raporuna konu olan hile vakalarının %12'si yönetim incelemesi kontrolleri sonucunda tespit edilmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, yönetim incelemesi kontrollerini gerçekleştirecek kişinin yetkinliği ve kullanılan temel bilgilerin eksiksizliği ve doğruluğudur. Doğru bilgi ve tecrübeli personel ile beraber yönetim incelemesi kontrolleri, hileye yönelik daha da caydırıcı bir metot haline dönüşmektedir.

#### 2.7.1.2. İç Denetim

Belirli bir amaç ve hedef doğrultusunda faaliyet gösteren şirketler, başta hile unsuru olmak üzere karşı karşıya buldukları riskleri en aza indirmek zorundadırlar. Şirketlerin, çeşitli risklerden korunabilmek amacıyla, şirket içerisinden inceleme ve değerlendirme yapma ihtiyaçları artmaktadır. Bu ihtiyacın karşılanabilmesi için iç denetim mekanizması ortaya çıkmıştır. Geniş bir tanımlama ile iç denetim; şirketlerin, risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkililiğini, sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla değerlendirip geliştirerek şirketin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan disiplindir (Aslan, 2010, 67). İç denetim, amaç olarak diğer denetim türlerini de içerisinde barındıran, geniş ve kapsamlı denetim türüdür. Şirket ile ilgili olan ve şirket tarafından yerine getirilen her türlü denetim, iç denetimin konusunu teşkil etmektedir. İç denetimin, sadece finansal olaylara ilişkin olması gerekmediği gibi, denetim de sadece olayların parasal değerleri ile ilgilenmemektedir (Özer, 1997:67).

Şirketlerin maruz kaldıkları risk türlerinin değişmesi, iş ve çalışma ortamındaki değişiklikler ve pazarlama ve faaliyetlerle ilgili olarak gelişen teknolojik ve küresel değişimler, hilenin tespit edilerek önlenmesi ile ilgili beklentiler ve değişen yasa ve mevzuatlara uyum sağlama çabaları vb. gibi etkenler şirketlerin iç denetim fonksiyonlarını sürekli güncellemek ve yenilemek zorunda bırakmaktadır (Türedi ve ark., 2015: 7).

İç denetim fonksiyonu, kapsam olarak iç kontrol sistemlerinin verimliliği ve etkinliği ile performans kalitesinin incelenmesi ve değerlendirilmesi faaliyetlerini içermektedir. İç denetim, iç kontrolün bağımsız bir fonksiyonudur. Bu bağlamda iç denetim uygulamalarının görev tanımı şunlardır (Kurnaz ve Çetinoğlu, 2010: 33-34):

- Finansal ve operasyonel bilgilerin tanımlanmasında, ölçülmesinde, sınıflandırılmasında ve raporlanmasında kullanılan tekniklerin ve yöntemlerin doğruluğunun ve güvenilirliğinin araştırılması,
- Şirketin faaliyetleri ve raporları üzerinde önemli etkileri olan politikalara, planlara, prosedürlere, kanunlara ve yönetmeliklere uygunluğu sağlamak amacıyla oluşturulan sistemlerin incelenmesi ve şirketin bunlara uyumlu bir şekilde çalışıp çalışmadığını belirlenmesi,
- Şirket varlıklarını koruma yöntemlerini gözden geçirerek, yöntemlerin uygunluğunu belirlenmesi ve aynı tür varlıkların sınıflandırılması,
- Şirket kaynaklarının tutumlu ve verimli kullanılıp kullanılmadığının analiz edilmesi,
- Sonuçların saptanan amaçlara ve hedeflere uygun olup olmadığını ve faaliyet ve programların planladığı gibi yürütülüp yürütülmediğini araştırılması

İç denetim, şirkete denetim sonucunda elde ettiği verilerle güvence ve danışmanlık sağlamaktadır. İç denetim ile denetim fonksiyonlarının aksayan ve zayıf yönleri tanımlanarak, üst yönetime çeşitli raporlar sunulmaktadır. Risk yönetimi ve kontrollerin geliştirilmesine ve risk-kontrol dengesine ilişkin tavsiyeler ve görüşler içeren bu raporlar, etkin bir risk yönetiminin kurulmasına öncülük etmektedir (Pehlivanlı, 2014: 136).

### *2.7.1.3. Bağımsız Denetim*

Bağımsız (dış) denetim, şirketin kendi bünyesi dışındaki bağımsız denetim kurumları veya çalışanlar tarafından yürütülen, şirketin finansal tablo ve diğer finansal bilgilerinin finansal raporlama standartlarına göre uygun ve doğru bir şekilde, gerekli denetim tekniklerinin uygulanarak defter, kayıt ve belgeler üzerinden denetlenerek ve

değerlendirilerek rapora bağlanması süreci olarak tanımlanmaktadır (Selimoğlu ve Özbirecikli, 2015: 12). Bağımsız denetim, şirketlerin finansal bilgilerinin doğruluğuna ve güvenilirliğine katkı sunan, mikro bir işlem olmasına karşılık makroekonomik etki yaratma kapasitesine de sahiptir (Sakin, 2018: 2455).

Bağımsız denetimin şirkete sağladığı yararlar şunlardır (Sağlam, 2014: 36):

- Denetim sonucunu düzenlenen raporlar ile şirketin içinde bulunduğu finansal durumu (olumlu veya olumsuz) tarafsız ve nesnel bir biçimde ortaya koyar.
- Şirket yöneticisine daha sağlıklı, doğru ve şeffaf karar verebilme olanağı verir.
- Bağımsız denetim sonucunda, şirkette var olan yanlışlıkları, yolsuzlukları, eksiklikleri ve uyumsuzlukları zamanında öğrenme ve müdahale etme olanağı yaratır.
- Şirket yönetiminin bilinçli veya bilinçsiz bazı olayların ve bazı olguların üzerini örtmesine olanak tanımaz, şirket içi ve dışı her türlü eksik, yanlış ve haksız uygulamaları açığa çıkarır.
- Şirketin ilişki içinde bulunduğu iç veya dış kaynaklarla güven ilişkisi oluşturmada önemli yarar sağlar.

ACFE raporunda yer alan, hile tespitinde en çok kullanılan yöntemlerden biri de belge incelemesidir. Aynı zamanda bağımsız denetimde kullanılan bir teknik olan belge incelemesi, şirket faaliyetleri ve mali tablolarla ilişkili her çeşit belge içeriği ve bu belgelerin kayıtlara uygunluğunun ayrıntılı olarak analiz edilmesi sürecidir. Belge incelemesinde, belgelere dayanan şirket kayıtlarının doğrulanması ve bu belgelerin gerçeği yansıtıp yansıtmadığı ve ilgili mevzuat hükümlerine uygunluğunun kontrol edilmesi söz konusudur. İnceleme süreci, sadece fiziksel belgelerle sınırlı kalmayıp, bilgisayar tabanlı her türlü verinin de analiz edilmesini kapsar.

Belge incelemesi, hilenin tespitinde kullanılan etkili yöntemlerden biridir. ACFE hile raporuna (2022: 22) göre, rapora konu olan hile vakalarının %6'sının tespiti belge incelemesi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Fakat, hilenin yapısı itibariyle gizli şekilde

gerçekleşmesi bu belgelerdeki uyumsuzlukların yakalanabilmesini zorlaştırmaktadır. Ciddi ve kapsamlı bir çalışmaya gerek duyan belge inceleme süreci, genellikle şirket dışı deneyimli denetçiler tarafından gerçekleştirilmektedir.

#### *2.7.1.4. İpuçları*

Şirketlere sunulan gelişmiş hile tespit yöntemlerinin artışına rağmen, hilenin tespit edilmesinde kullanılan en yaygın tespit yöntemini ipuçları oluşturmaktadır. Hileyi ortaya çıkarmakta önemli bir role sahip olan ipuçları, ACFE (2022: 22) hile raporuna göre; hile vakalarının %42'sinin ortaya çıkartılmasında önemli rol oynamıştır. Bu oran, bir sonraki en yakın hile tespit yönteminden (İç denetim, %16) 3 kat daha fazladır. Ayrıca yine rapora göre, bu ipuçlarının %50'den fazlası şirket bünyesindeki iş görenlerden gelmektedir (ACFE, 2022: 21).

Bütün teknolojik ve otonom gelişmelere rağmen, hileyi önlemek veya farkına varmak için “insan” faktörü hala en değerli ve önemli bir konuma sahiptir. Şirketteki çalışanların ve yöneticilerin hile farkındalığını artırmak için eğitimler vermek, hileyle mücadele başarısını arttıran önemli bir unsurdur. Şeffaf ve açık şekilde bilgiler içeren bu eğitimler, hileyle mücadele konusunda şirkete büyük fayda sunmaktadır. Ayrıca, şirket içi hile muhbirlerinin güvenle ve korku yaşamadan failleri bildirebilmesi için anonim raporlama mekanizmaları oluşturmak büyük önem teşkil etmektedir. Böylelikle, şirket içi muhbirler, “Acaba başıma bir kötülük gelir mi, en iyisi karışmamak” gibi endişe hâkim bir şekilde oluşturulan irrasyonel düşüncelerden sıyrılarak, yapılan hileleri bildirme konusunda daha istekli olacaktır.

#### *2.7.1.5. Kırmızı Bayraklar*

Bireyler, kendilerine özgü duygu, düşünce ve davranışlara sahip olsalar bile, kimi zaman diğer bireylerle benzer ve ortak özelliklere de sahip olmaktadır. Konuya hile kavramı üzerinden bakıldığında da bu durum geçerliliğini korumaktadır. Ron Lundstrom'a (2009) göre, genellikle hile failleri ile ilişkilendirilen davranışsal veya kişisel özellikler söz

konusudur. Hile denetçileri tarafından yapılan gözlem ve araştırma ile belirlenen ve potansiyel hile ihtimali durumunu tanımlayan bazı belirtiler bulunmaktadır. Kırmızı bayraklar (Red Flags) olarak adlandırılan bu belirteçler, üzerine gidilmesi gereken hile uyarıcılarıdır (Ertikin, 2017: 73) Hile tespitinin ilk adımı, bir şeylerin yolunda gitmediğini gösteren kırmızı bayrakların ortaya çıkarılmasıdır. Kırmızı bayraklar sayesinde oluşabilecek potansiyel zararların önüne geçilmektedir (Kaban ve ark., 2018: 61). Tüm kırmızı bayraklar aynı ağırlığa ve öneme sahip olmamasına karşılık; şirketlere, yöneticilere ve hile denetçilerine hileyi önlemek veya hilenin önüne geçebilmek adına büyük avantajlar sunmaktadır. Buna karşılık, kırmızı bayraklar kesin bir hile kanıtı olarak görülmemekte, yalnızca olası hileler adına uyarı işaretleri sağlamaktadır. (Yücel, 2013: 148).

Hile vakaları üzerine yapılan araştırmalara göre, kırmızı bayrakların sürekli olarak mevcut olduğunu, fakat ya tanınmadığını ya da tanınsa bile kimse tarafından harekete geçilmediği sonucuna ulaşılmıştır (DiNapoli, 2010: 4). ACFE (2022) raporuna göre ise; kırmızı bayrakların çoğu, hile vakası tespit edilmeden önce failde görüntülenmiştir. Çalışmada yer alan 2.110 hile vakalarının %85'inde en az bir kırmızı bayrak tespit edilmiş, %51'inde ise birden fazla kırmızı bayrak görülmüştür.

Başlıca kırmızı bayrak belirteçleri şunlardır (DiNapoli, 2010: 5):

- Gelir seviyesi ile yaşam tarzı arasındaki tutarsızlık,
- Kişisel borç veya kredi sorunları,
- Davranış değişiklikleri (öfkeli veya sinirli olmak, şüpheli olmak, aşırı savunmacı olmak, olağandışı davranışlar sergilemek),
- Uyuşturucu, alkol veya kumar bağımlılığı,
- Ailevi sorunlar veya boşanma,
- Tespit edilme korkusuyla tatil veya hastalık izni almayı reddetme,
- Denetçilere bilgi sağlama isteksizliği,
- Denetçilerle sık sık yaşanan anlaşmazlıklar,
- İnsan kaynakları departmanı ile yaşanan sorunlar,



- Yönetim kararlarına bir kişi veya daha küçük bir grubun hakîm olması,
- Banka hesaplarındaki sık değişiklikler veya geçici hesapların yoğun kullanımı,
- Banka mevduatı ve kayıtlar arasındaki tutarsızlık,
- Şirketin çıkarına olmayan finansal işlem gerçekleştirmek.

#### 2.7.1.5.1. İnsan kaynakları ile ilgili kırmızı bayraklar

İnsan kaynakları (İK) yönetimi, bir şirketteki iş görenlerin becerilerini ve yeteneklerini geliştirmek, verimini artırmak ve işin gerekliliklerini karşılayan iş kaynağını bulmak ve tutmak üzerine inşa edilen bir süreci kapsamaktadır (Yıldız, 2013: 103). İşletme biliminin önemli bir dalı olan insan kaynakları, aynı zamanda diğer bilim dallarıyla da ilişki içindedir. İnsan faktörü, şirketteki tüm bilgi çıktılarını, niteliksel ve niceliksel ölçütte etkileyebilmektedir (Erturğul, 2013: 112).

Her ne kadar görev tanımlarında hileyle alakalı kesin bir ifade yer almasa da “insan” ile doğrudan sahip olunan ilişki yönüyle insan kaynakları, hile kavramı üzerinde derin bir etkiye sahiptir. İş hayatındaki etik uygulamaların önemli bir kısmını yürüten insan kaynakları, etik dışı veya yanlış uygulandığı zaman hile riskini artırmaktadır. (Özkul ve Özdemir, 2018: 77).

İK ile ilgili kırmızı bayraklar, içerisinde iş performansı veya iş güvenliği ile ilgili unsurları barındıran, insan kaynakları yönetimi ile ilişkili, hile uyarıcı işaretler olarak tanımlanmaktadır. ACFE 2022 raporuna göre, hile faillerinin %50'sinde hile eylemleri öncesinde veya sırasında İK ile ilgili kırmızı bayraklar görülmüştür. İnsan kaynakları ile ilgili olan kırmızı bayrakların listesi şu şekildedir (ACFE, 2022: 59):

- Maaş kesintileri,
- Destek ve faydalarda kesinti,
- Zayıf performans değerlendirmeleri,
- Terfi almayı reddetmek,
- Rütbe düşürülmesi,

- İŖi kaybetmek (Kovulmak),
- İŖi kaybetme korkusu,
- İŖe gelmemek veya geç gelmek.

İK ile ilgili kırmızı bayraklar, hile eylemi sonucunda failde görülebileceği gibi, hile eyleminin kendisine de sebebiyet verebilmektedir. Birey, haksız Ŗekilde cezalandırıldığı düşünceci sonucu iŖverene ve Ŗirkete karŖı öfke ve kin güdebilmektedir. Aklında, öncesinde hile yapma düşünceci bulunmayan iŖ gören, intikam alabilmek adına hile eylemine yönelebilmektedir. İnsan kaynakları perspektifinden hileye bakıldığında, insana verilen değer, iŖ etiği, kurum kültürü gibi kavramların da iŖin içine girerek daha karmaŖık bir yapıya büründüğü görölmektedir.

#### *2.7.1.5.2. Kırmızı bayraklar ve cinsiyet iliŖkisi*

Hile ile ilgili, cinsiyete dayalı davranıŖsal farklılıklar yeterince üzerinde araŖtırılmamıŖ bir konudur (Hilliard ve Neidermeyer, 2018). Kadınların iŖ gücüne katılımlarının artması ve daha aktif bir Ŗekilde rol oynaması, eskiye nazaran cinsiyet farklılıklarının hileye olan etkilerini anlama ve tanıma çabalarını daha önemli kılmaktadır. ACFE' ye (2022: 61) göre bazı davranıŖsal kırmızı bayrakların, hile failinin cinsiyeti ile iliŖkili olduğu düşünölmektedir. Erkek ve kadın hile faileri tarafından sergilenen bu davranıŖsal farklıları açık bir Ŗekilde belirlemek; denetçiler, diğer alıŖanlar, yöneticiler ve kuruluşların hile ile mücadele çabalarında yarar sağlayabilecektir (Sandhu, 2020: 1318). Fakat, bir cinsiyette daha fazla görölebilen bu davranıŖsal kırmızı bayraklar, karŖı cinste asla görölmeyeceği anlamı taŖımamaktadır. Temelinde, hile farkındalığını ve tespitini kolaylaŖtırmayı amaçlayan kırmızı bayraklar, her iki cinste de görölebilen ve önemsenerek üzerine gidilmesi gereken belirtilerden oluŖmaktadır.

KarŖı cinse oranla, belirli cinsiyette daha fazla görölen davranıŖsal kırmızı bayraklar Tablo 1'de gösterilmiŖtir.-

Kadınlarda daha sık gözlemlenen davranışsal kırmızı bayraklar	Erkeklerde daha sık gözlemlenen davranışsal kırmızı bayraklar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İmkanların ötesinde yaşamak (Maaş-Yaşantı uyumsuzluğu)</li> <li>• Finansal Zorluklar</li> <li>• Aile sorunları/Boşanma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satıcı/Müşteri ile olan sıra dışı yakın ilişki</li> <li>• Kurnazlık davranışları</li> <li>• Zorbalık veya yıldırma</li> </ul>

**Tablo 1. Cinsiyetlere Göre En Fazla Karşılaşılan Kırmızı Bayraklar**

**Kaynak:** ACFE, 2022: 61.

#### 2.7.1.6. Hile Denetimleri

Hile denetimi, finansal tabloların ve diğer finansal bilgilerin hile, hata veya yanlışlık içerip, içermediğini anlamaya yönelik makul bir güvence sağlama gayesiyle geliştirilen ve gerçekleştirilen planlanmış bir faaliyettir (Doğan ve Kayakıran, 2017: 167). Hile denetimi, geleneksel denetim yöntemleriyle benzerlik gösterse de bazı yönleriyle farklılık göstermektedir. Tipik olarak, denetimin ilk aşamasını denetim planları oluşturmaktadır. Planlarla başlayan bu süreç, risklerin risk değerlendirmesi yoluyla tanımlanmasına olanak sağlamaktadır. Risklerle bağlantılı olan kontrol şeması, örnekleme planları ve denetim prosedürlerini ele almak üzere geliştirilmektedir.

Hile denetimini, geleneksel denetimden farklı kılan temel özellik unsuru hile ile ilişkili olan bilgi bütünlüğüdür. Hile teorileri, hile denetim sürecine dahil edilerek, hile riskinin türü ve boyutu hile denetçileri tarafından belirlenmektedir. Hile riski değerlendirilmesi yapılarak, tanımlanan hile riski unsurları şirketin temel iş sistemleriyle bağdaştırılmaktadır. Hile denetimi planları oluşturulurken, failer ve failerin hileyi gizleme yöntemleri de dikkate alınmaktadır (Vona, 2008, 3).

Hile risk değerlendirmeleri, pratik bir araç olmasına rağmen, hile denetimi planları oluşturulmadan önce denetçilerin bilmesi ve dikkat etmesi gereken önemli ilkeler vardır.

Bu ilkeler şunlardır (Vona, 2008, 3):

- Hile eylemleri öngörülebilir olmalıdır.
- Gerçekleştirilmiş vakalardaki hile yöntemleri değil, potansiyel hile yöntemleri de hesaba katılmalıdır.
- Hileyi tanımak için, hilenin nasıl görüldüğü bilinmelidir.
- Hile riski ve kontrol riski benzer noktalara sahiptir. Fakat hile riski, kasıt ve gizleme unsurlarını da bünyesinde barındırması bakımından kontrol riskleriyle farklılaşmaktadır.
- Hile denetim prosedürleri, faillerin hileyi gizleme planlarını yok edecek şekilde tasarlanmalıdır.

Güçlü bir şekilde tasarlanan hile denetim prosedürleri sayesinde şirketler hileyle mücadele konusunda daha güçlü bir konuma gelir ve şirketin finansal bütünlüğünü, itibarını, iş sürekliğini koruma imkânına erişir.

### ***2.7.2. Hile Failleri***

Sanılanın aksine hile faillerinin çoğu, suçlarını gece örtüsü altında işleyen sinsi, karanlık karakterler değillerdir. Günümüzün hile failleri, genellikle yaptıkları işte başarılı olan, eğitimli ve profesyonel kişilerdir. Birçok dolandırıcılık faili, dolandırmak veya kandırmak maksadıyla becerilerini, profesyonel güvenirliklerini ve saygınlıklarını kullanmaktadır (OVC). Hile failleri, genellikle işe alındıktan hemen sonra eylemde bulunmazlar. Faillerin, sistemi ve zayıflıklarını anlamak, başkalarının güvenini kazanmak için zamana ihtiyaı vardır. Bu nedenle, failler, sabırlı olabilmektedir. Gerekli koşullar ve fırsatlar oluştuğunda eylemlerini gerçekleştirirler (Chou, 2022).

Hileler konusunda yapılmış olan çalışmaların bir kısmında, hileleri gerçekleştiren kişilerin özellikleri incelenmiştir. Bu özelliklerin bilinmesi, hilelerin önlenmesi ve ortaya çıkarılması konusunda büyük katkılar sağlayacaktır.

#### 2.7.2.1. Failin Cinsiyeti

Esasen davranış, tutum ve rollerle ilişkili olan cinsiyet, dişi ve er temellinde şekillenen iki farklı boyutu ifade etmektedir (Vatandaş, 2007: 29). Davranışların meydana gelişinde ve cinsiyetler arası farklılaşmanın belirlenmesinde etkili olduğu düşünülen psikolojik yapı faktörleri, her iki cinsiyete mahsus olan davranışların olduğunu kabul etmektedir. Ortaya çıkan bu farklılığın temel taşı psikolojik ve duygusal özellikler olduğu düşünülmektedir. Fakat, sosyal bir varlık olan insanın, cinsiyet farklılıklarına sahip olmasına neden olan özelliklerin sadece biyoloji, fizyoloji veya psikoloji ile belirlenemeyeceği gibi, içerisinde kültürel ve sosyoloji unsurlarını da barındırmaktadır. Yapısal farklılaşmalar olarak ifade edilen bazı konular, sonradan öğrenilmiştir ve birey davranışlarının sadece bu yapısal özelliklerin etkisinde oluşması ve şekillenmesi söz konusu olmamaktadır. Aslında bütün bu davranışsal ve düşüncel farklılıklar, cinsiyet özellikleri ile birlikte, toplumun kadın veya erkeğe dayatmış olduğu kalıp yargılar veya rollerle de şekillenmektedir (Çakır ve Baş, 2018: 176).

Cinsiyete dayalı ayırım, toplumun her alanında olduğu gibi hile üzerinde de anlamlı farklılıklara sahip olmaktadır. Kadınların, iş hayatında daha aktif bir şekilde rol oynamaya başlaması, hileyi cinsiyet faktörü üzerinden değerlendirme çalışmalarına yol açmıştır. Hangi cinsiyetin hile yapmaya daha meyilli olduğunu anlamaya yönelik çeşitli çalışmalar yapılmasına karşılık, kesin bir bulguya ulaşılamamıştır. ACFE (2022: 51) raporundaki 2.110 hile vakasının cinsiyet dağılımına bakıldığında, hile vakalarındaki faillerin %73'lük bölümünü erkeklerden oluştururken, geriye kalan %27'lik bölümünü kadınlar oluşturmaktadır. Fakat aynı çalışmaya göre, maddi kayba bakıldığında, aradaki ciddi cinsiyet eşitsizliğine rağmen, erkek ve kadın failer arasında sadece %25'lik fark bulunmaktadır. Freda Adler'e (1976) göre, kadınlar daha fazla sosyal ve ekonomik fırsat ve hak elde ettikçe, daha fazla hile eyleminde bulunacaklardır.

Ayrıca, Wang ve ekibinin (2022) yaptığı çalışmaya göre, üst düzey liderlik pozisyonlarında daha yüksek kadın temsilcinin varlığı, hile olasılığını azaltırken, hilenin tespit edilebilirliğini artırmaktadır. Cam tavanları kırarak, daha çok kadının üst yönetimde yer almasını sağlamak, kurum içi kadın-erkek eşitliliği getirerek pozitif ayrımcı tavırlardan kaçınmak, şirketlere hileyle mücadele etmeleri adına önemli fayda sağlamaktadır. ACFE (2022: 53) raporuna göre, üst düzey yönetimde yer alan kadınlar, erkeklere göre anlamlı fark yaratacak şekilde, daha az hile eyleminde bulunmuşlardır. Raporda, üst yönetimde yer alan faillerin %82'si erkek iken, sadece %18'lik kısmı kadındır. Bu bulgu, Wang ve ekibinin çalışma sonuçlarını destekler niteliktedir.

#### 2.7.2.2. Failin Yaşı

Yaş ile hile eylemini ilişkilendirmeden önce, tecrübenin ne olduğunu tanımak ve anlamak gereklidir. Tecrübe, bir konu hakkında zamanla elde edilen bilgi ve beceri olarak ifade edilmektedir (<https://www.britannica.com/dictionary/experience>). Tecrübe, bireylerin doğuştan sahip olduğu bir şey olmamakla birlikte, zaman akışı içerisinde kazanılan bir süreçtir (Roth ve Jornet, 2014: 106). İş tecrübesi ise; bir işin, mesleğin gerekliliklerine ilişkin beceriler, bağlantılar veya aşinalık geliştirmek için bir işyerinde geçirilen süre anlamı taşımaktadır (McDonald ve ark., 2021: 76).

ACFE (2022: 54) hile raporunda ki, hile faillerinin yaş dağılımı incelendiğinde, suiistimallerin çoğunluğunun (%54) 31 ile 45 yaş aralığındaki kişiler tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Medyan kayıplar ise doğrudan yaşla ilişkili olma eğilimindedir. Yaş aralığı arttıkça faillerin şirkete vermiş oldukları maddi zararın boyutu da artmaktadır. Hile vakalarının sadece %3'lük kesimi 60 yaş ve üzerindeki kişilerden gelmesine rağmen medyan kaybın 800.000 ABD doları olmasıyla diğer yaş gruplarıyla önemli ölçüde ayrılmıştır

Her durum için geçerli olmamakla birlikte, genellikle yaşlı çalışanlar, daha genç çalışanlara oranla daha tecrübeli ve daha deneyimli olmaktadır. Bunun nedeni, yaşlı çalışanların yıllar içinde işin gerekliliğine yönelik deneyim ve yetenek geliştirmesidir. Yaş faktörü, hile beşgeni unsurlarıyla beraber irdelendiğinde, hilenin gerçekleşebilmesi

için yetenek faktörü; yeteneğin kazanılabilmesi için de tecrübe gerekliliği doğmaktadır. Bireyin iş görme süresiyle birlikte yaş artışı sonucu, işin yetkinliğine dair kazanımları, tecrübeleri ve yetenekleri artmaktadır. Bu koşullar göz önüne alındığında, genellikle daha yaşlı çalışanların, iş hayatında daha uzun süre iş gördüğü ve önemli tecrübeler edindiği için hile yapabilmek için daha donanımlı ve yetenekli olduğu çıkarımı yapılabilmektedir. Bu çıkarım, ACFE 2022 hile raporu sonuçlarıyla beraber değerlendirildiğinde, doğruluk payı oldukça yüksek görülmektedir.

### 2.7.2.3. Failin Eğitim Düzeyi

Eğitim, en genel anlamıyla, istenilen yönde davranış (kişilik, görgü, karakter, bilgi, dünya görüşü vb.) geliştirme süreci olarak tanımlanabilmektedir. İnsan yaşamında davranış değişikliğine yol açan pek çok etmenden söz edilmektedir. Eğitimin ayırt edici özelliği, bu davranış değişiminin bilinçli yönde veya bir amaca uygun şekilde gerçekleştirilmesidir (Topses, 2014: 1)

Eğitim düzeyi ve hileyle ilişkisi irdelenmeden önce, eğitim seviyesine bağlı olarak kişilerde oluşan beklentilerin ne olduğunun ve nasıl bir farklılaşma yarattığının tanımlanması gerekmektedir. TDK'ye göre (2019) beklentinin tanımı kısa ve nettir; "Gerçekleşmesi beklenen şey." Beklenti durumunda, birey, isteğin gerçekleşmesi adına yoğun bir arzu, istek besleyecektir.

Her birey, yaşamının belirli bir bölümünde gerçekleşmesine yönelik büyük bir istek duyduğu beklentilere sahiptir. Özellikle, gerçekleşmesine yönelik büyük istek duyulan beklentilerin karşılanamaması, hayal kırıklığıyla sonuçlanabilmektedir. Diğer bir deyişle, beklenti derecesi arttıkça, yaşanabilecek hayal kırıklığı derecesi de artmaktadır. Hayal kırıklıkları ise, kişileri etik dışı davranışlara itebilecek önemli bir psikolojik faktördür.

Eğitim düzeyi, kişinin iş hayatındaki beklentilerini doğrudan etkilemektedir. Yıldız'a göre (2004: 288), eğitim düzeyi yükseldikçe, kişilerin sosyal yaşam gereksinim ve beklentileri yükselmektedir. Ekonomik koşullar, bu beklentileri karşılamadığında ise bu

kişiler hile yoluyla ek kaynak yaratma girişiminde bulunabilmektedir. Bu nedenle, hile önleme tedbirleri kapsamında eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin iş olanaklarının artırılması ve tatmin edici bir ücret sunma çabaları da yer almalıdır. Ayrıca, özellikle yeni mezun olmuş, yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların beklentileri anlaşılmaya çalışılmalıdır. Yüksek eğitim düzeyine sahip yeni bir çalışanın, ummayı düşledikleriyle buldukları arasındaki tutarsızlık sadece hile ve türevlerine değil, ayrıca; performans düşüklüğü, şirket bağlılığı düşüklüğü, sorumluluklardan kaçma, tükenmişlik/depresyon vb. birçok olumsuz duruma sebebiyet verebilmektedir.

ACFE hile raporu incelendiğinde (2022: 55), rapora konu olan hile faillerinin %65'i üniversite veya üzeri eğitim derecesine sahip olduğu görülmektedir. Şirketlerin uğradığı maddi kayıp oranı bu grupta, daha düşük eğitim düzeyine sahip olanlara göre daha büyüktür. Diğer bir deyişle, eğitim düzeyi arttıkça hilenin büyüklüğü de artmaktadır. Genel olarak, daha yüksek düzeyde pozisyona veya yetkiye sahip olan kişiler aynı zamanda daha yüksek eğitim düzeyine sahip olmaktadır. Bu bağlamda, kayıpların eğitim geçmişi ve düzeyiyle ilişkili olması beklenen bir durumdur.

#### *2.7.2.4. Failin Sektörü*

Sektör terimi, şirketlerin ekonomik faaliyetlerinin, çıktılarının, teknolojilerinin esas alınarak kategorize edildiği, ortak çalışma özelliklerini paylaşan şirketlerin oluşturduğu endüstri veya pazar olarak tanımlanabilmektedir. Mesleki Yeterlilik Kurumuna (MYK, t. y.) göre belirlenmiş ve onaylanmış toplam 27 adet farklı sektör mevcuttur. Her sektör diğer sektöre göre farklı bir işe, çalışma biçimine sahiptir. Bu biçimsel farklılıklar, işin görülebilmesi için gerekli olan çalışan sayısını, bütçesini, kanun ve prosedürlerini de doğrudan şekillendirmektedir. Ayrıca bu sektör farklılıkları, hileyi, hilenin yapılış biçimini ve failin hile yapabilme fırsatını da etkilemektedir.

ACFE raporuna (2022: 32) konu olan hile eylemleri sektör bazlı gruplandırıldığında en fazla hile vakasının görüldüğü sektörler sırasıyla bankacılık ve finans (351 vaka), kamu yönetimi (198 vaka) ve üretim/imalat (194 vaka) sektörleri olmuştur. Fakat, bu sektörlerdeki yüksek vaka sayılarına rağmen uğranan ortalama maddi kayıplar baz



alındığında değişimler görülmüştür. Emlak (41 vaka) ve toptan ticaret sektörleri (28 vaka), diğer sektörlerle kıyaslandığında daha az vakaya rastlanmasına karşılık en yüksek ortalama kayıp yaşayan sektörler konumundadır. Kıyaslama yapmak gerekirse, en yüksek hile vakasına rastlanan bankacılık ve finans sektöründe yaşanan ortalama maddi kayıp 100 bin dolar civarı iken, en az hile vakasına rastlanan toptan ticaret sektöründe ortalama maddi kayıp 400 bin dolar civarındır. Ancak buradan, daha az hile vakası yaşanan sektörlerin daha fazla maddi kayba uğrayacağı çıkarımı yapılmamalıdır. Örneğin, yemek servisi ve misafirperverlik sektöründe sadece 52 hile vakası görülmesine karşılık yaşanan ortalama kayıp 55 bin dolardır.

Sektör bazlı hile büyüklüğü ve hile sayısı daha çok sektörün nitelik ve nicelikleriyle ilgilidir. Bazı sektörlerin işi görebilmek için daha yüksek bütçelere gerek duymaları veya daha yetenekli/donanımlı çalışan profiline ihtiyaç duymaları hilenin büyüklük derecesini de artırmaktadır. Bu tür sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin hileleri tolere edebilme seviyesi oldukça düşüktür ve hileye karşı daha sıkı güvenlik önlemler, almak zorundadırlar.

#### 2.7.2.5. *Failin Yetki Düzeyi*

Şirketler, belirli amaçları gerçekleştirmeye yönelik işlerin etkin ve verimli bir şekilde yapılabilmesi için, mevcut iş kaynağını, iş bölümü ve uzmanlaşmaya olanak verecek biçimde düzenlemektedirler. Şirket, hiyerarşik bir yapı ilkesinde, en üst yönetim kademesinden en alt kademe kadar bölümler oluşturmaktadır (Şimşek, 1999: 139). Kendine has yetki, sorumluluk ve iş biçimi söz konusu olan bu pozisyonlar, amaçlar hususunda birbirlerine bağlanarak ortak hareket etmektedirler.

Yetki, kısaca başkalarına iş yaptırma gücü olarak tanımlanmaktadır. Meşru bir güç olan yetki, başkalarına emir verme ve bu emre uymaya zorlama imtiyazına sahiptir. Her şirket, kendi yapı ve politikasına göre yetki devrini ve düzeyini şekillendirmektedir. Üst kademelerdeki yetki derecesi, alt kademelere göre daha yüksektir (Sabuncuoğlu, 2011: 201). Fakat, belirli bir makamı işgal eden iş görenin yetkilerinin de bir sınırı mevcuttur. Bu sınırlar; yasalar, kurallar ve gelenekler çerçevesinde şekillenmiştir. Kişinin, sahip

olduğu pozisyonu ve yetkiyi şirket amaçları yerine kendi çıkarlarına göre kullanması hile eylemini tetiklemektedir. Hile, yetki düzeyine göre, yapılaş nedenleri ve teknikleri kapsamında kendi içerisinde ayrıışmaktadır.

ACFE (2022: 44) raporundaki veriler incelendiğinde, failin yetki düzeyi ile hilenin boyutları arasında güçlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Sahipler/üst yöneticiler, çalışmadaki suiistimallerin sadece %23'lük kısmını oluşturmalarına rağmen, neden olunan maddi kayıplar incelendiğinde daha düşük rütbeli çalışanlara göre önemli ölçüde daha fazla zarar vermektedir. Ayrıca üst düzey faillerin işlediği hilelerin tespit edilmesi de daha uzun sürmektedir. Bu grubun yakalanmasının temel zorluğu; sahip olunan bilgi birikimi ve yetkiler sayesinde sahtekarlığın tespit edileceği kontrollerden kaçmaları veya geçersiz kılma becerisine sahip olmalarıdır. Ek olarak "yüksek" konumdaki yöneticilerin altındaki çalışanlarını korkutabilme ve zorlayabilme ihtimallerinden dolayı hileyi bildirmekten çekinebilme olasılığı oluşmaktadır. Ayrıca, en fazla hile vakası işleyen fail grubu orta ve alt yöneticiler (%39) olmaktadır. Çalışanlarla kıyaslandığında; vaka sayılarında aralarında çok az fark bulunmasına karşılık uğratılan maddi kayıp ve yakalanma süresi anlamlı farklılıklar içermektedir. Hile ve yetki düzeyi arasındaki ilişkiyi anlamak, şirketlerin hileyle mücadele edebilmek için büyük avantaj sunmaktadır.

#### 2.7.2.6. *Failin Görev Süresi*

Güven, bir tarafın karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara veya zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde bulunma özelliği olarak tanımlanmaktadır (Halliday ve Perks, 2003: 339). Güven ile bir kişinin, grubun veya şirketin haklarını ve çıkarlarını tanımak ve korumak maksadıyla gönüllü olarak bir görevi kabul etmesi durumu söz konusudur. Aynı zamanda güven unsuru, altında rasyonel risk barındıran bir ifadedir. Güven; beklentiler, kişisel özellikler, riskler ve çıkarlara bağlı olması nedeniyle karmaşık bir yapıdır (Derin, 2017: 53). Fakat, güven olmadan istikrarlı ve kalıcı bir ilişki mümkün olamamaktadır (Gurviev ve Korchia, 2003: 4). Güven, en rutin etkileşimlerde bile gerekli olan, birey ve grup davranışlarını etkileyen ve belirleyen önemli bir kavramdır (Tüzün, 2007: 93).

Şirketler, güven ilişkisini ortak hedefe ulaşabilmek adına, ‘zorunlu’ olarak kullanan oluşumlardır. Güven, şirketlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir; tüm çalışanları kapsayarak yapılandırılan ve dikkatli bir şekilde yönetilmesi gereken uzun bir süreçtir (İşcan ve Sayın, 2010: 202). Şirketlerin, güvene dayalı kurum içi sinerji oluşturmaları önemlidir. Böylelikle, şirketlerin hedeflerine ulaşma talepleri korunurken, çalışanların da şirketten beklenti içinde bulunduğu maddi ve manevi haklar karşılıklı anlaşma sağlanarak vuku bulmaktadır. Fakat kimi zaman taraflardan biri, haksız ve kendi çıkarına olacak biçimde, uzun yıllar sonunda oluşan güveni yok etmektedir. Özellikle, çalışanlar tarafından gerçekleştirilen güven istismarı, hile eylemine zemin hazırlamaktadır.

ACFE raporuna göre (2022: 46) failin mağdur kuruluştaki hizmet süresi de hilenin boyutuyla güçlü bir ilişkiye sahip olmaktadır. İlgili çalışmaya göre, mağdur kuruluştaki en az on yıl görev yapan suistimalciler ortalama 250.000 Amerikan doları zarara neden olmuştur. Bu sayı, bir yıldan daha az görev süresi olan failerin neden olduğu medyan kaybının beş katını oluşturmaktadır. Daha uzun süre şirkette iş gören failerin yaptıkları hileler sonucunda, işe yeni girenlere göre daha yıkıcı sonuçlar bırakmasındaki temel neden şunlar olabilmektedir:

- Hile yapabilmek için fırsat gereklidir. İşe yeni girenler, önemli bilgi ve verilere erişimi, daha tecrübelilere kıyasla daha kısıtlı olabilmektedir.
- İşe yeni giren çalışanlar, daha genç ve iş deneyimi az olan bireyler olabilmektedir.
- İşe yeni girdiği için, yöneticiler ve diğer çalışanlar tarafından güven duyulmuyor olabilmektedir.
- Yeni işe girenlerin, daha eski ve tecrübeli çalışanlara göre yetki düzeyi olarak daha alt basamakta yer alabileceği unsur göz önünde bulundurulmaktadır.

ACFE 2022 raporu bulguları incelendiğinde; hile vakalarının yarısına yakını (%47) 1-5 yıl arasında çalışanlardan gelmiştir. Bu oran 1 yıldan daha az (işe yeni giren) çalışanlar için sadece %9’dur. Yine veriler incelendiğinde, iş görme süresi ile hilenin neden olduğu maddi kayıplar arasında doğru bir orantı olduğu görülmektedir. Kişinin, iş yerine karşı

aidiyet duygusunun oluşmaması, yavaş yükselme imkânı, hayal kırıklığına uğrama vb. nedenler hile yapma eylemini tetikleyebilmektedir.

#### *2.7.2.7. Birden Fazla Hile Failinin İş Birliği*

Takım, belirli amaçların başarılması maksadıyla, ortak değerler ve çıkarlar doğrultusunda bir araya gelen, iki veya daha fazla paydaşın oluşturduğu topluluktur (Ergün ve Eyisoy, 2018: 1457). Takımlar, iş birliği içerisinde hareket ederek, ortak bir yaklaşım benimsemektedirler. Kimi zaman iş birliği ve takım çalışması ile çıkar çatışması, kötü karar alma vb. olumsuz sonuçlar ortaya çıkmasına karşılık; yüksek üretkenlik, beyin fırtınası, görev paylaşımı vb. gibi avantajlara sahip olması niteliğiyle, olumlu sonuçları daha ağır basmaktadır (Campion ve ark., 1993: 823).

Kimi zaman hile eyleminin arkasında birden fazla fail olabilmektedir. Faillerin hile yaparken iş birliğine gitme sebepleri şunlardır:

- Birlikten kuvvet doğar ilkesi,
- Hile eylemiyle beraber gelen stresi ve kayıpları paylaşmak,
- Yalnızlıktan kaynaklı psikolojik baskıyı azaltmak,
- İş birliği içerisinde hareket ederek, yakalanma riskini azaltmak.

İş birliği içerisinde hile eyleminde bulunmak, faillere çeşitli avantajlar sunmasına karşılık; faillerden birinin yakalanması neticesinde diğerlerini ele verebilme durumu söz konusu olduğu için yüksek riskte barındırmaktadır. Şirketler açısından bakıldığında ise, bu durum hileyi adına son derece yarar sağlamaktadır.

ACFE raporuna göre (2022: 56), ilgili çalışmaya konu olan hile vakalarının çoğunluğu (%58), gizli anlaşma içinde hareket eden iki veya daha fazla failin ortaklığıyla gerçekleşmiştir. Hile vakasına karışan fail sayısı arttıkça, şirketin uğradığı maddi zararlar da artış göstermiştir. Rapora göre; gizli anlaşmalardaki daha büyük kayıpların olası bir nedeni, birlikte çalışan birden fazla failin, ayrı görevlere ve işlemlerin bağımsız

doğrulanmasına dayalı kontrolleri atlatabilmesi olduğu düşünölmektedir. Bununla beraber, fail sayısına göre yakalanma süresi göz önüne alındığında, sürpriz bir şekilde her üç kategorilerinde medyan sürelerinin aynı olduğu görölmektedir (12 ay). Diğer bir deyişle, birden fazla fail tarafından gerçekleştirilen hileler, tek failer tarafından gerçekleştirilen hileler kadar hızlı yakalanma eğilimindedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### UZAKTAN ÇALIŞMA ORTAMLARININ HİLE ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Teknolojik gelişmelerle birlikte yaşamımızın tüm alanında etkisini gördüğümüz dijital uygulamalar gerek insanların yaşam şekilleri gerekse şirketlerin faaliyetlerinde önemli değişiklikler meydana getirmiştir. Yakın geçmişte yaşadığımız pandemi döneminde, teknolojinin insanoğluna bir lütfu olarak yaygınlaşan uzaktan çalışma modeli, pandemi sonrasında da birçok şirket tarafından uygulanmaya devam etmiştir. Çalışma modelinin değişmesi gerek şirketlerde gerekse çalışanların iş yapış şekillerinde birçok değişiklik ortaya çıkarmıştır.

Şirket faaliyetleri açısından ele aldığımızda, dijital uygulamalar sayesinde ortaya çıkan uzaktan çalışma modelleriyle, çalışanlar ofis ortamlarına bağlı kalmaksızın çalışabilme imkânı yakalamıştır. Bu durum şirketlere bir taraftan bazı maliyet avantajları sağlarken, bir taraftan da alışık olunan yöntemlerin dışında yöntemlerle çalışmalarını neticesinde risk kavramlarının değişmesine ve yeni risklerle karşı karşıya kalmalarına sebebiyet vermiştir.

Uzaktan çalışma ortamları, çalışanlar üzerinde de önemli etkiler ortaya çıkarmıştır. Ofis ortamından uzaklaşan çalışanlar kendilerini daha yalnız ve çaresiz hissedebilmiş, online ortamlarda kendini ifade etmekte zorlanabilmiş ve hatta zaman zaman mesai saatlerinin dışında da çalışmak durumunda kalabilmiştir. Bu durumlar, çalışanların kendilerini baskı altında hissetmelerine neden olmakta ve olası hileleri meşrulaştırabilmesini kolaylaştırmaktadır. Bununla birlikte çalışma ortamlarının değişmesi, iç kontrol sistemlerinde eksikliklerin ortaya çıkması hile yapabilme olanaklarını arttırmıştır.

Uzaktan çalışma şirketlerin karşı karşıya kaldığı risk türlerinde, risklerin meydana gelme olasılıklarında ve etki derecelerinde değişiklikler ortaya çıkarmıştır. Şirketlerin

etkin bir şekilde faaliyetlerine devam etmeleri, bu değişimlere doğru karşılıkları vermelerine bağlıdır. Hilelerin önlenmesi, hilelerin gerçekleştirilmesinde etkili olan unsurların belirlenerek ortadan kaldırılması ile mümkün olacaktır. Uluslararası ve ulusal literatürde uzaktan çalışma ortamlarının, hile üzerindeki etkisini araştıran oldukça kısıtlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Çalışanlar üzerinde hilelerin gerçekleştirilmesi için baskı oluşturan veya gerçekleştirilmesine fırsat veren unsurların belirlenmesi ve ortadan kaldırılması işletme yöneticilerinin konunun farkında olması ve çaba göstermesi ile mümkündür. Bu araştırmanın ana amacı işletme yöneticilerinin hile konusundaki farkındalıklarını ve düşüncelerini ortaya koymak, uzaktan çalışma ortamlarında gerçekleşebilecek çalışan hilelerinin önlenmesi için yapılabilecek uygulamaları yöneticiler perspektifinden değerlendirmektir. Bu araştırma, uzaktan çalışma ortamlarının hile üzerindeki etkilerinin anlaşılmasına ve bu konuda farkındalık yaratılmasına öncülük edecektir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, şirketlerin uzaktan çalışma ortamlarında meydana gelebilecek hileleri önlemek ya da açığa çıkarmak için dikkate almaları gereken unsurları ortaya koyacaktır. Böylece hile yüzünden şirketlerin uğramış olduğu hem maddi hem manevi zararlar engellenebilecek veya azaltılabilecektir.

### **3.2. Literatür Araştırması**

Hile, insanlık tarihinin en eski dönemlerinden beri var olan, işletmeleri tehdit eden, teknolojik gelişmelerle birlikte farklı şekillerde gerçekleştirilebilir bir hale gelen ve nihayetinde işletmelerin faaliyetlerini etkin bir şekilde devam ettirebilmeleri için dikkate alınması gereken bir unsurdur. Uluslararası Hile İnceleme Uzmanları Birliği'nin (ACFE) 2022 yılında yayımladığı rapora göre hile eylemlerinin şirketlere verdiği toplam zarar 3,6 milyar dolardır ve şirketler her yıl, yıllık gelirlerin yaklaşık %5 kadarını hile yüzünden kaybetmektedir.

Hile eyleminin gerçekleştirilmesindeki dinamikleri konu alan çeşitli teoriler bulunmaktadır. Bu teorilerden ilki ve diğer teorilerin de şekillendirilmesine öncülük eden teori Hile Üçgeni teorisidir. Bu teori, 1953 yılında Amerikalı sosyolog ve kriminolog olan Donald R. Cressey tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre hileler; baskı, fırsat ve

meşrulaştırma unsurlarının mevcut olduğu ortamlarda ortaya çıkmaktadır. Hile üçgeni kavramının eksik yönleri olduğu yaklaşımıyla yola çıkan Wolfe ve Hermanson; 2004 yılında üçgene dördüncü bir faktör olan “yetenek, beceri” unsurunu ekleyerek hile elması modelini geliştirmişlerdir. Wolfe ve Hermanson’a göre (2004) diğer hile unsurlarının varlığında bile hilenin gerçekleşip gerçekleşmemesinde kişisel özellikler ve yetenekler faktörü önemli rol oynamaktadır. Bu iki teori dışında hileye beşinci bir boyut ekleyen diğer teori ise Jonathan Marks (2012) tarafından ortaya atılan hile beşgeni teorisidir. Marks, hile üçgeninin ilk defa geliştirildiği 1950’li yıllara göre günümüz işletmelerinin daha karmaşık bir yapıya sahip olduğunu öne sürerek hile eyleminin açıklanmasında “kibir” unsurunun önemli bir rol oynadığını ileri sürmüştür. Sözkonusu teorilerin oluşturulmasını izleyen yıllarda yapılmış olan çalışmalarda hile üçgeni unsurlarının (baskı, fırsat ve meşrulaştırma), kişilerin hileli davranışlar sergilemesi üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur (Dellaportas, 2013; Bakri ve ark., 2017). Koomson ve arkadaşlarının 2020 yılında yaptıkları çalışmada, bireylerin karşılaştıkları baskıların, hileli eylemleri gizleyebilme yeteneklerinin ve egolarının işyerindeki varlıkları kötüye kullanmalarına neden olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada, kişinin varlıkları kötüye kullanma derecesini en fazla etkileyen faktörün kişinin iç kontrol mekanizmasının gücü konusundaki algısına bağlı olduğu ortaya konmuştur.

Hile riski yönetimi; şirketi etkileyebilecek hile unsurlarının tanımlanması, analiz edilmesi ve hile risklerinin organizasyonun kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetilmesi aşamalarını içeren bir süreçtir (Akdemir, 2010; 49). Kazan’a göre (2021) hile eyleminin meydana gelmesini önlemek, yapılmış hileleri tespit etmekten daha az maliyetlidir ve daha etkilidir. Ayrıca genellikle, hileler fark edildiğinde yaşanan kayıp geri döndürülemezdir. Hile eylemlerini önlemek için hileleri kimin, neden ve ne zaman yaptığını anlamak oldukça önemlidir (Napel, 2013).

Bolton ve Hand’a göre (2002) hile, modern teknolojinin ve küresel iletişim yollarının genişlemesiyle birlikte çarpıcı bir şekilde artmakta ve her yıl dünya çapında milyarlarca dolar kayba neden olmaktadır. Etkisi hala devam eden COVID-19 pandemisi ile birlikte, uzaktan çalışma modeli uygulamalarının artış gösterdiği ve birçok şirketin bu çalışma modeline geçiş yaptığı görülmüştür. Geleneksel çalışma ortamlarından, uzaktan çalışma



modeline geçiş ile birlikte işletmelerin kontrol ve denetim mekanizmalarında bir takım güvenlik boşlukları ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlar gerek yalnızlık gerek iletişim eksikliği gibi nedenlerle kendilerini baskı altında hissedebilmektedir. Bu tür unsurlar, işletmelerde hileli davranışların ortaya çıkmasında, faillere fırsat verebilmektedir.

Baycık ve arkadaşlarına göre (2021), iş görme borcunun fordist modele dayanan tipik iş akdinden farklı olarak çalışanın evinde veya belirleyeceği başka bir yerde ifa edilmesini tasvir eden uzaktan çalışma modeli, çalışma ve dinlenme süreleri ile bunların takibi, iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin alınması, işverenin denetim yetkisi karşısında işçinin özel hayatının korunması, işçinin sadakat borcu kapsamında işletme verilerinin korunması ve güvenliğinin sağlanması gibi çeşitli konularda birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Uzaktan çalışmada, çalışma sürelerinin st düzeyde esnekleşmesi sonucunda özel hayat ile iş hayatı arasındaki çizgi bulanıklaşmıştır ve bu dengeyi ortadan kaldırmıştır.

Tuna ve Trkmenadağ (2020) uzaktan çalışmanın en az ofisten çalışma kadar zor bir süreç olduğunu vurgularken, çalışanların işyerindeki düzenini bırakarak uzaktan çalışmaya geçişte bazı çalışanların hazır olduğunu bazı çalışanların ise bu değişime yeterince hazır olmadığını belirtmiştir. Öncelikle yapılan işin yapısının uzaktan çalışmaya elverişli olup olmadığı çok önemlidir. Örneğin, turizm, sanayi, taşımacılık gibi sektörler, işin yapısı gereği uzaktan çalışmaya müsait değildir. Bu sektörlerde muhasebe, insan kaynakları gibi bazı destek birimleri veya ofis çalışanları uzaktan çalışma yapabilmektedir. Çalışma saatlerinde esneklik, teknolojik altyapı olanakları, önceden uzaktan çalışma tecrübesi, yapılan işin masa başı olup olmaması ve paydaşların da bu süreçte hazır olma durumları gibi faktörler çalışanın uzaktan işe hazır olma durumlarını etkilemektedir. Bu hususta çalışanların uzaktan çalışma uygulamalarını gerçekleştirebilmeleri maksadıyla yapılan işe, işyerinin teknoloji ve planlama ile hazır olması ve paydaşlarının da hazır olma durumlarının bilinmesi önem arz etmektedir. Bilgi teknolojileri altyapısı, uzaktan çalışmanın olmazsa olmazı olarak çalışma şeklini doğrudan etkileyen bir unsurdur. Bu konuda şirketler çalışanlarına gerekli ekipmanı, eğer gerekliyse işyerine uzaktan erişim altyapısını ve online toplantılar için uygun ortamı sağlamakla mükelleftir. Tüm bunlara ek olarak güvenlik unsurları da irdelenerek gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir.

İnal (2021) uzaktan çalışma modelinin çalışanlara ve şirketlere sunduğu çeşitli faydaların yanında, çeşitli zararların da olduğundan söz etmektedir. Büyük şehirlerde iş görenle, çalışanların işe (ofise) gidip gelmeleri sırasında yaşadıkları zaman kaybı ve maruz kaldıkları stres gibi sorunlar uzaktan çalışma modeli ile ortadan kalkmaktadır. Ancak uzaktan çalışanların, takım arkadaşlarından ve yöneticilerinden uzak kalması sonucunda yaşadıkları sosyal izolasyon, şirketlerine karşı sahip olduğu aidiyet duygusunu zayıflatmaktadır. İşverenler açısından bakıldığında, uzaktan çalışma maliyetlerde düşüş meydana getirmektedir. Öte yandan, uzaktan çalışanların işverenin geleneksel işyerinde çalışmaması, alternatif bir mekânda iş görme edimlerini yerine getirmeleri nedeniyle işveren uzakta çalışanları doğrudan kontrol ve gözetim olanağından maruz kalmaktadır.

Serinikli (2021) endüstri 4.0 süreci ile beraber bazı mesleklerin sonunun geleceğini, akıllı fabrikaların daha fazla yaygınlaşacağını, şirketlerde akıllı robotların ve yapay zekaların kullanılacağını ve nitelikli iş gücüne daha fazla ihtiyacın ön plana çıkacağını ve dolayısıyla uzaktan çalışma modelinin gelecekte daha fazla tercih edileceğini düşünmektedir. Fakat, uzaktan çalışma modeli ile sosyal ilişkilerin azalması, iş-yaşam dengesinin bozulması, stres düzeyinin artması, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve iş performans düzeylerinin düşmesi, çocuklu ailelerde kadın çalışanın işine konsantre olamaması, kadınların iş yoğunluğunun artması gibi dezavantajlar yaratabilmektedir.

Ozimek (2020) uzaktan çalışma modelinin çalışanların işe gidip gelmemesi, daha az toplantı yapılması, esnek çalışma sürelerine sahip olması sebebiyle üretkenlikte artış esaslı bir avantaja sahip olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, uzaktan çalışmanın, işlerin şirket lokasyonundan bağımsız bir şekilde yürütülebilmesine olanak sağladığı için, şirketlerin işe alımlarda daha geniş bir personel havuzuna sahip olduğunu, en yetenekli ve işe en uygun kişilerin işe alımının önündeki coğrafi engellerin ortadan kalktığını ifade etmiştir.

Ertürk ve arkadaşları (2022) uzaktan çalışmanın, değişen müşteri beklentilerine ve farklılaşan iş yapış şekillerine uyum sağlanması açısından önemli olduğunu vurgulamaktadır. Uzaktan çalışma sayesinde çalışma da yaratılan esneklik, çalışanlara

motivasyon kaynağı olarak geri dönmektedir. Ertürk ve arkadaşlarının (2022) bankacılık sektöründeki Genel Müdürlük yöneticileri örneğinde yaptığı araştırmada mesai disiplinin sağlanması, performans değerlendirme ve işlerin zamanında ve doğru şekilde yapılıp yapılmadığının kontrolünde, ofisten çalışma ile uzaktan çalışma arasında kayda değer büyük bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmanın bulgularından biri de Genel Müdürlük yöneticilerinin uzaktan çalışma modelini istememeleridir. Buna karşılık, değişen iş anlayışı ve dijital dönüşümler ile birlikte ilerleyen dönemlerde şubelerin uzaktan ve online çalışmaya dönme olasılığı oldukça düşüktür.

Biber ve Karatepe'ye göre (2023) uzaktan çalışma modeli, çalışanlar açısından bazı zorlukları beraberinde getirmektedir. Uzaktan çalışma modeline geçen çoğu kuruluş sistem değişikliklerine gitmekte, çalışanlarını işten çıkarmakta ya da yeniden eğitmektedir. Bu eylemlerin pek çok ekonomik ve sosyal-psikolojik etkileri olmaktadır. Ayrıca Biber ve Karatepe'ye göre (2023) uzaktan çalışmada yöneticilere çok önemli görevler düşmektedir. Liderlik rollerini etkin bir şekilde yerine getirebilen yöneticilerin, uzaktan çalışmada, çalışanlarını olumlu etkileyeceği aşikardır. Bu sebeple yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri, çalışanlarla ilişkilerine odaklanmaları, çalışanlarını etkili bir şekilde motive edip ilham vermeleri gerekmektedir.

Herkese uyan tek tip ofis tabanlı çalışma yapısı döneminin sona erdiğini belirten Chafi ve arkadaşları (2021), gelecekte daha özelleştirilmiş ve hibrit çalışma modellerinin ortaya çıkacağını belirtmektedir. Uzaktan yapılabilen işlere sahip çalışanların, çalışma zamanı ve yeri konusunda esneklik beklentileri artmaktadır. "Sosyal yönlerin" uzaktan çalışmanın en büyük sorunları arasında yer aldığını belirten Chafi ve arkadaşları (2021), şirketlerin; bu boşluğu doldurmak, ilişkiler kurmak, yaratıcı iş birliği şekillerini teşvik etmek ve ortak amaç ve kültür duygusunu güçlendirmek için çalışmalar yapmalıdır. Ayrıca, çalışanlar ve yöneticiler, uzaktan çalışma yöntemine adapte olabilmek ve bu yöntemin fırsatlarından en iyi şekilde yararlanabilmek amacıyla yeni beceriler ve yetkinlikler geliştirmek zorundadır.

Becker ve arkadaşları (2022) uzaktan çalışmaya ani geçişin çalışanları farklı şekillerde ve derecelerde etkilediğini söylemektedir. Daha fazla otokontrole sahip çalışanlar, uzaktan

çalışma ile daha az yorgunluk gösterirken, iş-yaşam dengeleri yüksektir. Bununla birlikte sosyal hayattan izole şekilde işini yürüten çalışanlar uzaktan çalışmada daha fazla yorgunluk belirtileri göstermiştir ve iş-yaşam dengesini kurmakta zorlanmışlardır. Becker ve arkadaşlarına göre (2022) uzaktan çalışmaya yönelik herkese uyan tek bir yöntem yoktur. Spesifik olarak, özel hayatıyla iş hayatını ayırmayı tercih eden çalışanların, uzaktan çalışma sebebiyle iş-yaşam dengelerinin sekteye uğradığı ve bu çalışma tarzının bu tür kişilere daha az fayda verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple, şirketlerin ve yöneticilerin çalışanlarına danışarak, gerekirse her çalışan için spesifik bir çalışma planı yapılarak uzaktan çalışma modelini uygulamaları gerekmektedir.

Ali ve arkadaşları (2023), uzaktan çalışanların rollerini ve görevlerini, onların ilgili alanları ve değerleriyle uyumlu hale getirmeye odaklanan politikaların, uzaktan çalışanların iş tatmin düzeyini artırdığını belirtmektedir. Ayrıca, uzaktan çalışanlara kararlar alma ve problemleri çözme konusunda daha fazla özerklik sağlamak, onlara işleri üzerinde daha fazla kontrol ve sahiplenme hissi kazandırmaktadır. Ali ve arkadaşları (2023), net hedefler ve beklentiler sağlamanın uzaktan çalışanın motivasyonsuzluğunu azaltacağını ifade etmektedir. Zamanında ve yapıcı geri bildirimler sağlamak da nasıl performans gösterdiklerini ve performanslarını geliştirmek için ne yapmaları gerektiğini anlamalarına yardımcı olabilecektir. Bununla birlikte, şirket, iyi performans gösteren uzaktan çalışanını takdir etmeli, adil ücretlendirme sağlamalı ve iş-yaşam dengesini destekleyen politika ve faaliyetlerde bulunmalıdır.

Uzaktan çalışma modellerinin işletmelerde uygulanmaya başlanması, bir dizi sorunu da beraberinde ortaya çıkarmıştır. Pokojski ve arkadaşları (2022), organizasyon şemasının oluşturulması, çalışanların performansının kontrol edilmesi ve çalışanların belirli konularda desteklenmesinin uzaktan çalışma uygulamalarında ortaya çıkan sorunlar olduğuna dikkat çekmiştir. Araştırmacılar yaptıkları anket çalışmasının sonucunda, şirketin, uzaktan çalışan personele karşı tutumunun işletme performansını etkilediğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte anket çalışmasına katılanların belirttiği üzere uzaktan çalışmaya karşı tutumlarını etkileyen en önemli faktörler; çalışanların işlerini kurumsal ofislerinde bulunan şartlara benzer şartlarda sürdürmelerini sağlamak üzere verilen veya

verilebilecek, ofis ekipmanları, uzaktan çalışmayla ilgili eğitimler ve internet faturalarının desteklenmesi gibi finansal ödeneklerdir.

Koyama ve arkadaşları (2021), pandemiyle beraber yaygınlaşan ve şirketlerin uzaktan ani ve hazırlıksız geçiş yaptığı uzaktan çalışma yönteminin işletmeleri yeni risklerle karşı karşıya bıraktığını ifade etmektedir. Bununla birlikte bu risklerden korunmak için yeni bazı uygulamaların ortaya konmasına ihtiyaç duyulmuştur. Koyama ve arkadaşları (2021) araştırmasında bu risklerden korunmak için işletmelerin önlem almak maksadıyla uygulaması gerektiği bazı yöntemleri sıralamışlardır. Şirket güvenlik politikalarına dayalı uzaktan çalışma standartlarının oluşturulması, şirket tarafından sağlanan cihazların şifrelenmesi, VPN (Virtual Private Network) ve bulut bilişimin zorunlu tutulması şirketlerin risklerden korunmak için yapması gereken bazı risk önleyici uygulamalardır.

Beckel ve Fisher (2022) uzaktan çalışma ile çalışan sağlığı (fiziksel veya ruhsal) arasındaki ilişkinin değişken olduğunu ifade etmekte ve bunların çeşitli faktörlere (işin özellikleri, teknolojik faktörler karakteristik faktörler vb.) bağlı olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte uzaktan çalışmada örgütsel, kişisel ve teknolojik alt sistemlerin özenli ve çalışanın özelliklerine uygun şekilde ayarlamak sadece çalışanın verimini değil aynı zamanda çalışanın sağlığını ve esenliğini de olumlu yönde etkilemektedir. Beckel ve Fisher'e göre (2022) uzaktan çalışma yapan çalışana daha fazla özgür alan ve inisiyatif bırakmak daha iyi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte uzaktan çalışmanın sağladığı artan kontrol ve esneklik nedeniyle uzun veya standart dışı saatlerde çalışmak, çalışanların stres düzeyini artırarak onları ruhsal olarak yorabilmektedir. Sekiz saat ve daha az süre uzaktan çalışan kişilerin depresyon ve diğer psikolojik hastalıklara yakalanma riski daha düşük olabilirken, uzun süreli uzaktan çalışma saatlerinde çalışanlar sosyal izolasyon nedeniyle depresif belirtilere daha açık olmaktadır.

Luebstorf ve arkadaşları (2023), teknoloji sorunlarının uzaktan çalışmayı daha stresli hale getirdiğini belirtmektedir. BT (Bilgi teknolojileri) desteği veya yardımcı iş arkadaşları bizzat uzaktan çalışma yapan çalışanın yanında olmadığı için ortaya çıkan sorunlarda teknik destek almak zorlaşmaktadır. Bu durum, çalışanın herhangi bir teknolojik sorun oluştuğunda kendini daha stresli hissetmesine sebebiyet vermektedir. Buna ek olarak,

bazı durumlarda, çalışanın evinde mevcut olan teknolojiyle ofiste olan teknolojiler farklıdır ve bu çalışanın ek eğitimler almasını gerekli kılar. Bu ek eğitimler çalışan üzerinde ilave baskılar oluşturabilmektedir.

Jamal ve arkadaşlarına göre (2021) göre çalışma baskısı, görevler arası bağımlılık, sosyal ve mesleki izolasyon ve iş sırasında dikkat dağıtıcı faktörler yorgunluğun ve stresin artmasına neden olurken, otonomi ve esnek çalışma saatleriyle yeterli teknoloji kaynaklarının varlığı, çalışanların iş-yaşam dengelerini iyileştirerek daha iyi verimlilik, performans ve iş tatmini sağlamaktadır. Ayrıca iyileştirilmiş refahın, tam zamanlı uzaktan çalışma yapan çalışanlar için stresi azalttığı gözlemlenmiştir.

Uzaktan çalışmaya geçişin, şirkette kalmanın aksine işteki refah üzerinde olumlu bir etkisi söz konusu olduğunu belirten Chambel ve arkadaşları (2022), uzaktan çalışmayı benimseyen çalışanların tükenmişlik düzeyleri, yaşam tatmini ve sağlık algıları ofisten çalışanlarla aynı gelişimi gösterirken, ekstra olarak işe bağlılık düzeyleri olumlu etkilendiğini ifade etmiştir. Ofisten çalışanların işe bağlılık düzeylerinde ise olumlu bir değişim söz konusu olmamıştır. Uzaktan çalışmanın, işlere daha fazla zaman ayırma gerekliliği nedeniyle daha fazla enerji tüketimi yarattığı algısına rağmen, bu değişimin daha esnek bir şekilde planlanması ve işlerde daha fazla kontrol sahibi olma fırsatı olarak yorumlandığı ve bu durumunda çalışanlara motivasyon kaynağı sunduğu görülmüştür.

Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde, uzaktan çalışma modeli ve hileyle arasındaki ilişkiyi konu alan çalışma sayısı oldukça sınırlıdır ve bunların da çoğunluğu tanımlayıcı ya da ikincil verilere dayanan araştırmalar olduğu görülmüştür. Bu sebeple bu araştırma, doğrudan birincil verilere dayanması, keşifsel nitelikte olması ve söz konusu konuya ilişkin ülkemizdeki farkındalığın araştırıldığı ilk çalışma olması nedeniyle büyük öneme sahiptir.

### **3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi**

Bu kısımda araştırmanın kapsamı ve yöntemi ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

### ***3.3.1. Araştırmanın Kapsamı***

Araştırmanın hile teorilerinin yer aldığı kısımda ayrıntılı bir şekilde anlatıldığı gibi hile ile mücadele edebilmek için sadece hileyi gerçekleştiren kişilere odaklanmak yeterli değildir. Hilelerin önlenmesinde, baskı ve fırsat unsurlarının irdelenmesi ve bu konularda önlemler alınması son derece önemlidir. Bu nedenle bu araştırmamız şirket yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Bu araştırma için seçilen grubun yöneticiler olmasının nedeni, yöneticilerin hilede oynadıkları önemli rolden kaynaklanmaktadır. Hileyle mücadelede, yöneticilerin farkındalıkları ve davranışları kritik önem taşımaktadır. Alkan (2020), bunun nedenini, yöneticilerin diğer hile unsurlarına doğrudan müdahale edememesine karşılık, hilenin “fırsat” unsuruna doğrudan müdahale edebilmesine bağlamıştır. Şirket yöneticilerinin iyi bir iç kontrol sistemi ve denetim koşulu sağlaması, potansiyel hilelerin önlenmesine veya azaltılmasına katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan yöneticiler, şirketlerde alt, orta ve üst düzey yönetici olarak çalışan, uzaktan çalışma konusunda tecrübeli (en az iki yıl uzaktan çalışma modelinde faaliyet gösteren) ve araştırmanın yapıldığı tarihte halen uzaktan çalışma modelinin uygulandığı işletmelerde çalışmakta olan kişiler arasından seçilmiştir. Dolayısıyla örneklemini oluşturan yöneticiler uzaktan çalışma konusunda bilgi ve deneyim sahibi olan kişilerdir.

### ***3.3.2. Araştırmanın Yöntemi***

Uzaktan çalışma ortamlarının hile üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada yöntem olarak Delphi tekniği kullanılmıştır. Linstone ve Turoff (1975: 3) Delphi tekniğini şu şekilde tanımlamıştır; “*Bir grup iletişim sürecini etkili hale getirmek amacıyla bir grup bireyin, bir bütün olarak karmaşık bir problemle başa çıkmasına olanak sağlayan bir yöntem*”.

Fikirler, tahminler ve çözümler üreten özel bir grup etkileşim biçimi olan Delphi tekniği, ilk olarak 1950’lerde ABD tarafından desteklenen bir askeri proje için RAND

Corparation uzmanı Norman Dalkey tarafından görüş birliğine varmak amacıyla geliştirilmiştir. Dalkey, projenin amacının, “Bir Sovyet strateji planlayıcısının bakış açısından, bir optimal ABD endüstri hedef sisteminin seçimi için uzman görüşü almak ve belirli bir miktarda mühimmat üretimini azaltmak için gereken A-bombası sayısını tahmin etmek” olduğunu belirtmiştir (Dalkey ve Helmer, 1963: 458; Skulmoski ve ark., 2007: 2). Hill ve Fowles (1975), Linstone ve Turoff (1975), Stewart (1987), Delbecq ve arkadaşları (1975), Rowe ve Wright (1999) gibi uzmanlar tarafından kapsamlı bir şekilde gözden geçirilen Delphi tekniği, günümüzde bilimsel çalışmalarda yaygın olarak kullanılmaya başlanan bir araştırma tekniği haline gelmiştir.

Bir tahmin tekniği olarak kullanılan ve tartışmalı bir konu hakkında görüş birliğini sağlamayı amaçlayan Delphi tekniği, temel bir yapı izlemektedir. Uzmanlar anonim olarak bir araya gelerek konu hakkında tahminlerde bulunur. İlk turda uzmanların konu ile ilgili tahminleri toplanır ve bu tahminler belirli analizlerden geçerek tek bir tahmin şeklinde uzmanlara geri iletilir. İkinci turda bu yeni ve tek grup tahminini dikkate alarak uzmanlardan tekrar tahmin yapmaları istenir (Yiğit ve Şeker, 2016: 70). Uzmanlar dilerse önceki turdaki tahminini tekrardan yapabilirler, değiştirme zorunlulukları yoktur. Bu yineleme ve geri bildirim süreci, önceden belirlenmiş bir durma noktasına ulaşana kadar devam eder (Örneğin, yineleme sayısı, fikir birliği, sonuçların istikrarı vb.) (Crawford ve Wright, 2016: 1).

Delphi tekniği, geleneksel tartışma gruplarının etkinliğini sınırlayan bazı psikolojik etkileri ortadan kaldırarak iletişimi yeniden yapılandırmak amacıyla tasarlanmıştır. Ancak, bu tekniğin grup kararları üzerindeki tüm psikolojik etkileri ortadan kaldırmadığı açıktır. Tartışma gruplarının bazı psikolojik özellikleri devam etmekte ve bazı yeni özellikler de ortaya çıkmaktadır. Karar verme sürecine ilişkin insan anlayışı (insanların nasıl kararlar aldığı, karar verme süreci ve bu süreçteki faktörleri anlamaya çalışmak), karar verme aşamasındaki tüm istenmeyen etkileri tespit etmek ve ortadan kaldırmak için yeterli değildir. Bu nedenle Delphi çalışmaları bazen yanıltıcı olabilmektedir. Delphi sürecinin bu tehlikesi sonuçların geçerlilik kazanmasıyla daha da artabilmektedir (Stewart, 1987: 108). İstenmeyen psikolojik etkilerin Delphi sonuçları üzerindeki etkisinin boyutu katılımcılara, soruna, bağlama ve araştırmacıya bağlıdır.



Araştırmacı Delphi tekniğinin kilit unsurudur. Eldeki projeyi anlamak, uygun araçları kullanmak (Delphiyi tek başına veya diğer tekniklerle beraber kullanmak), uzmanları bulmak, grup büyüklüğü ve grup özelliklerini saptamak, uzmanlardan uygun bilgi ve görüşleri toplamak, bireyler ve grup olarak yaratıcı düşüncelerini kolaylaştırmak, çeşitli yanıtları (hem nitel hem de nicel) toplamak, oluşturmak, sentezlemek ve yeniden dağıtmak ve tüm bunları etkili bir biçimde, doğru zamanda ve objektif bir şekilde yapmak araştırmacının sorumluluğundadır. Bu sebeple, araştırmacının Delphi tekniğini kullanım becerisi, tekniğin kendisinin diğer tüm yönleri kadar önemlidir ve bu durum göz ardı edilmemesi gereklidir. Delphi tekniğinde potansiyel bir sorun olarak araştırmacının kendi önyargılı görüşlerini analiz ve geri bildirim sürecine dahil etmekten kaynaklanmaktadır (Crawford ve Wright, 2016: 2).

Genel olarak Delphi tekniği; katılımı gizlilik, grup tepkisinin istatistiksel analizi ve kontrollü geri besleme, yinleme ve görüş birliği olmak üzere beş temel özelliğe sahiptir (Dunn, 2014: 166):

- *Anonimlik:* Bu özellik, Delphi araştırmasının başarısının anahtarı olarak görülmektedir. Araştırma sürecinde ifade edilen görüşlerin ve elde edilen bilgi/verilerin kime ait olduğu gizli tutulmaktadır. Bu gizlilik, katılımcıların kendi düşüncelerini rahat ve baskı altında hissetmeden ifade edebilmesine olanak sağlar.
- *Grup Tepkisinin İstatistiksel Analizi:* Uygulanan her Delphi turu sonrası veriler istatistiksel olarak analiz edilmektedir. Bu analizlerde kullanılan istatistiksel değerlerin ve anlamlarının katılımcılar tarafından iyi bilinmesi gerekmektedir.
- *Kontrollü Geri Besleme:* Delphi tekniğinde ardışık anketler kullanılmaktadır. Anketlerin istatistiksel analizleri sonrası analiz sonuçları, bir sonraki anketle birlikte katılımcılara iletilmektedir. Bu şekilde katılımcılar kendi görüşleriyle grup görüşlerini mukayese edebilme fırsatı yakalar ve kendi cevaplarını yeniden gözden geçirebilme imkânına sahip olur (Şahin, 2001: 15).
- *Tekrarlama:* Bireylerin yargıları toplanarak katılımcılara iki veya daha fazla tur halinde geri iletilmektedir. Katılımcılar böylelikle, farklı bakış açıları, deneyimler ve bilgiler yakalar ve gruptakilerin gözünde itibarını kaybetme korkusu olmadan görüş ve düşüncelerini değiştirme fırsatına sahip olur (Kılınçarslan, 2020: 173)

- *Görüş Birliği*: Delphi tekniğinde temel amaç (birkaç istisna durumlar harici), uzmanlar arasındaki görüş birliğini sağlamak ve ortak bir ürünün ortaya çıkacağı koşulları oluşturmaktır.

Bu özellikler, Delphi tekniğini güçlü bir araç haline getirmekte ve karmaşık sorunlara ve belirsizliklere ilişkin kapsamlı bir değerlendirme yapılmasını sağlamaktadır.

### *3.3.2.1. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Belirlenmesi*

Delphi tekniğinin temel amaçlarından biri katılımcılar arasında görüş birliğinin sağlanmasıdır. Tekniğin başarısı, katılımcıların seçilmesi ile yakından ilişkilidir. Delphi katılımcıları, araştırma konusu hakkında bilgi ve deneyime sahip olan, objektif düşünebilen, açık fikirli ve iletişim becerileri güçlü olan kişiler arasından seçilmelidir. Panele yanlış kişilerin seçilmesi, tekniğin etkinliğini ve sonuçlarının doğruluğunu olumsuz etkileyebilmektedir. Bu ifadeler ışığında, bu çalışmaya katılan katılımcıların konuyla ilgili tecrübeli, bilgili, grup görüşlerini kendi görüşlerinin önüne koyan ve iletişim becerileri yüksek kişilerden seçilmesi bir numaralı amaç haline gelmiştir.

Bununla birlikte, bu araştırmaya katılacak uzmanlar rassal olarak seçilmeyecek olup, katılımcı olabilmeleri için birtakım şartları da sağlamaları gerekmektedir. Öncelikle bu araştırma yöneticiler üzerinde yapılacağı için araştırmaya katılacak katılımcıların şirketlerinde yönetici pozisyonlarında yer almaları gerekmektedir. Katılımcıların belirlenmesinde, belirli bir yönetici pozisyonu hedeflenmemekle birlikte; alt, orta ve üst yönetici pozisyonunda yer alması yeterlidir. Katılımcıların konu ile ilgili tecrübe sahibi kişiler olması yöntemin başarısını etkilemektedir. Bu nedenle katılımcılar en az son 2 yıl içerisinde (Nisan 2021'den beri) uzaktan çalışma modeli ile çalışan ve halen çalışmakta olan kişiler arasından seçilmiştir.

Delphi paneli için gerekli olan katılımcı sayısının belirlenmesinde kesin bir kural olmamakla birlikte katılımcı sayısı tekniğin etkinliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Daha büyük katılımcı grupları daha küçük katılımcı gruplarına göre daha fazla entelektüel

kaynak sağlamakta ve bir sorunla karşılaşıldığında geniş bir perspektif yelpazesi sunmaktadır. Fakat bununla birlikte konuyla ilgisi olmayan tartışmaları ve aşırı bilgi yüklenmesini daha olası hale getirmektedir (Rowe ve Wright, 2001: 128).

Şahin'e göre (2001: 217) Delphi katılımcı grubu en az 7 uzmandan oluşmalıdır. İdeal grup büyüklüğü ise Şahin'e göre (2001) 10-20 arası, Armstrong (1985) ile Rowe ve Wright'a göre (2001) göre 5-20 arası, Dunn'a göre (2014) 10-30 arası, Linstone ve Turoff'a göre (1975) 10-50 arası, Delbecq ve arkadaşlarına göre (1975) 10-15 kişi arasındadır. Dolayısıyla bu araştırmaya katılan 10 uzman ideal grup büyüklüğünü sağlamak için yeterli sayıdadır.

Araştırmanın örneklemini yukarıda bahsedilen yetkinliklere sahip, Bursa ilinde ikamet eden ve çalışan 10 yöneticiden oluşmaktadır. Yöneticilerin Bursa ilinde ikamet eden ve çalışan yöneticiler arasından seçilmesinin nedeni, araştırmacının da Bursa ilinde ikamet etmesi ve örnekleme ile iletişim kurmasının daha kolay ve etkin olmasıdır. Bununla birlikte Türkiye'nin 4. büyük ile olan Bursa, kozmopolit yapısı, gelişmiş sanayisi ve önemli ölçüde ticari faaliyetlerin gerçekleştirildiği bir il olması nedeniyle araştırma için uygun bir lokasyondur. Araştırmaya katılım gönüllülük esasına tabii olup, katılımcıların hepsi kendi hür iradeleriyle çalışmaya katılmayı kabul etmişlerdir.

### *3.3.2.2. Görüş Birliği Ölçütünün Belirlenmesi*

Delphi tekniğinde görüş birliğinin sağlanmasına yönelik kullanılacak genel görüş birliği ölçütleri bulunmamaktadır. Bununla birlikte Delphi çalışmalarında merkezi eğilim ve dağılım ölçülerinin sık olarak kullanıldığı görülmektedir. Sossa ve arkadaşlarının (2019: 533) analiz ettiği 57 Delphi çalışmasının 30'unda görüş birliği sağlanması için ortalama, medyan, standart sapma, çeyrekler arası açıklık gibi merkezi eğilim ve dağılım ölçülerinden yararlanılmıştır. Ayrıca, Loé ve arkadaşlarının (2016: 83) 1971-2014 yılları arasındaki Delphi çalışmalarını sistematik olarak inceledikleri 63 çalışmasının 61'inde görüş birliği sağlamak için ortalama, medyan, mod veya standart sapma kullanılmıştır. Bu iki araştırma, merkezi eğilim ve dağılım ölçülerinin Delphi çalışmalarında ne kadar

sık kullanıldığına yönelik önemli bulgulardır. Bu istatistiki değerler tek başına kullanabilecekleri gibi, birden fazla istatistiki değer bir arada da kullanılabilir.

Bununla birlikte, Delphi tekniğinde görüş birliği sağlamak için kullanılan farklı yöntemler de mevcuttur. Çarpaz etki analizi, oyun teorisi, kümeleme analizi, Wilcoxon işaretli sıra testi, Mann-Whitney U testi, Kruskal-Wallis H testi, Kolmogorov-Smirnov testi, Fisher testi, Sperman testi, Kendall W katsayısı gibi bazı yeni teknikler Delphi çalışmalarında kullanılan diğer tekniklere örnek olarak gösterilebilmektedir (Sossa ve ark., 2019: 533). Bu tekniklerin Delphi çalışmalarında kullanımı, merkezi eğilim ve dağılım ölçülerine göre oldukça yenidir ve genellikle yeni yapılan araştırmalarda kullanılmaktadır.

Görüş birliği sağlanması için Atak (2022), Wagner ve ark. (2016), Ramos ve ark. (2016), Limerick (2005) çeyrekler arası açıklığı; De Vet ve ark. (2005) medyan ve çeyrekler arası açıklığı; Lummus ve ark. (2005) ortalama ve standart sapmayı; Sandoval (2017) standart sapmayı; Şahin (2009), Kılıçarslan (2020) medyan, çeyrekler arası açıklık ve 4 ve 5'li frekans değerlerini kullanmıştır. Literatürde sık kullanılan bazı ölçülerin tanımları şu şekildedir:

- *Ortalama ( $\bar{x}$ ):* Verilen sayı dizisindeki terimlerin toplamının, terim sayısına bölünmesiyle elde edilen değerdir.
- *Standart sapma ( $S_s$ ):* Verilerin ortalama etrafında nasıl bir yayılma gösterdiğinin ölçüsüdür. Standart sapmanın küçük olması ortalamadan sapmaların az olduğunu, standart sapmanın büyük olması ise aritmetik ortalamadan sapmaların çok olduğunu gösterir. Standart sapma ne kadar az ise görüş birliği o kadar artmakta, ne kadar fazla ise görüş birliği o kadar azalmaktadır.
- *Medyan (median):* Verilen yanıtları küçükten büyüğe doğru sıralanmış istatistiksel bir seride tam ortaya düşen ve seriyi iki eşit parçaya bölen değerdir.
- *Çeyrekler arası açıklık (IQR, Interquartile range):* Üçüncü çeyrek (Q3) ile birinci çeyrek (Q1) arasındaki farktır (Q1: Küçükten büyüğe doğru sıralanmış bir veri setinde verilerin %25'ini soluna, %75'ini de sağına alan değerdir. Q3: Küçükten büyüğe doğru sıralanmış bir veri setinde verilerin %25'ini sağına, %75'ini de

soluna alan değerdir). Çeyrekler arası açıklı düzeyinin az olması görüş birliği olduğunu, yüksek olması ise görüş birliği olmadığını ifade etmektedir.

- *4 ve 5 Frekans Değerleri (Yüzde)*: 5'li Likert ölçeğinde 4 ve 5 değerini işaretleyen katılımcıların toplam yüzdesini ifade eder. En yüksek değer %100'dür.

Bu çalışmada görüş birliğinin sağlanabilmesi için ulusal ve uluslararası literatüre dayandırılarak belirlenen aşağıdaki üç ölçütün aynı anda sağlanması gerekir:

- Medyan değeri  $\geq 4$
- Çeyrekler arası fark (IQR)  $\leq 1$
- 4 ve 5 frekans değerlerinin toplam yüzdesi  $\geq \%75$

Bu üç ölçütün aynı anda sağlanması durumunda katılımcılar arasında görüş birliği olduğu sonucuna varılırken, bu ölçütlerden bir tanesinin bile sağlanamaması durumunda katılımcılar arasında görüş birliği olmadığı sonucuna varılmaktadır.

### **3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi**

Araştırmada iki farklı amaçla veri toplanmıştır. Delphi tekniği uygulanmaya başlanmadan önce araştırmacıları tanımak ve çalıştıkları ortamlarla ilgili bilgi edinebilmek amacıyla, kendilerine 19 soruluk bir anket yöneltilmiştir. Ardından Delphi tekniği kullanılarak katılımcıların uzaktan çalışma ortamlarında hilelerin azaltılabilmesi için dikkat edilmesi gereken hususlar konusunda fikirleri alınmış ve bu konuda görüş birliğine ulaştıkları noktalar belirlenmiştir. Delphi tekniğinin birinci turunda, açık uçlu olarak hazırlanan yarı yapılandırılmış 6 soru Delphi paneline katılmayı kabul eden 10 katılımcıya yöneltilmiştir. Yarı yapılandırılmış sorular konu hakkında uzman olan 2 doçent ve yazar tarafından oluşturulmuştur. Katılımcılarla yapılan görüşmeler online (çevrimiçi) olarak gerçekleştirilmiş olup, görüşmenin gerçekleştirilmesinde çeşitli uygulamalardan (Google Meet, Microsoft Teams vb.) yararlanılmıştır. Görüşmeler ortalama 25-35 dakika arası sürmüştür. Bu görüşmeler katılımcıların izni alınarak kayıt altına alınmış ve daha sonra yazıya aktarılmıştır. Katılımcı gizliliği ön planda tutulmuştur. Nitekim araştırma

bulgularının sunulduğu kısımda katılımcı isimlerine yer verilmemiş, katılımcılar K1, K2...K10 olarak ifade edilmiştir.

Katılımcıların açık uçlu yarı yapılandırılmış sorulara verdikleri cevapların içerikleri SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programı ile analiz edilerek, uzaktan çalışma ortamlarında gerçekleştirilebilecek konusunda etkili olabilecek unsurları işaret eden 22 ifadeden oluşan, 5'li Likert tipi (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) bir anket formu oluşturulmuştur. Anket sorularının oluşturulmasında hile beşgeni (fırsat, baskı, haklı gösterme, kibir ve yetenek) perspektifinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın ikinci turunda, hazırlanan anket formu katılımcılara gönderilmiş ve kendilerinden bu anketi cevaplandırmaları istenmiştir. Katılımcılar anket formunu ortalama 2 hafta içerisinde cevaplandırmıştır. Katılımcılar anket sorularını cevaplandırdıktan sonra istatistiki analizler yapılmış, bu çalışmada görüş birliğinin sağlanabilmesi için belirlenen ölçütler kapsamında görüş birliği sağlanan ve sağlanmayan maddeler belirlenmiştir.

Araştırmanın üçüncü ve son turunda, katılımcılara, ikinci turdaki anket sorularının aynısı gönderilmiş, tüm katılımcıların ikinci turdaki verdiği cevapların istatistiki analizleri, bu istatistiki ifadelerin tanımları ve ikinci turdaki maddelere verdikleri cevaplar üçüncü tur anket formuna eklenmiştir. Üçüncü turda, katılımcılardan grup istatistiklerini gözden geçirerek her bir madde için görüşlerini tekrar değerlendirmeleri istenmiştir. Cevaplarını değiştirme zorunluluğu olmadığı açık şekilde katılımcılara ifade edilmiştir. Tüm katılımcılar anketi ortalama 2 hafta içerisinde cevaplandırmıştır. Katılımcıların maddelere verdiği cevapların istatistiki analizleri yapılmış, bu çalışmada görüş birliğinin sağlanabilmesi için belirlenen ölçütler kapsamında görüş birliği sağlanan ve sağlanmayan maddeler belirlenmiştir.

Araştırma 10 katılımcıyla başlayıp, yine aynı 10 katılımcıyla sonuçlanmıştır. Tüm katılımcılar çalışma sonuçlanıncaya kadar Delphi panelinden ayrılmamıştır.

### 3.5. Araştırma Bulguları

Bu bölümde katılımcılarla ilgili bilgi verilecek, katılımcıların çalıştıkları ortamın özelliklerini ortaya koymak için hazırlanmış anketin ve üç tur olarak gerçekleştirilen Delphi tekniğinin bulgularına yer verilecek ve bu bulgular yorumlanacaktır.

#### 3.5.1. Katılımcılara ve Çalıştıkları Şirketlere İlişkin Bilgiler

Araştırma Bursa ilinde faaliyet gösteren alt, orta ve üst düzey yönetici konumunda çalışan 10 yönetici üzerinde yapılmıştır. Araştırmada yer alan toplam 10 katılımcının şirketteki pozisyonları, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, şirketteki çalışma süreleri ve çalıştıkları sektörler aşağıdaki Tablo 2’de ayrıntılı olarak yer almaktadır. Buna göre araştırmada yer alan katılımcıların şirketteki pozisyonlara bakıldığında 6’sı üst düzey yönetim (%60), 2’si orta düzey yönetim (%20), 2’si alt düzey yönetim (%20) pozisyonunda yer almaktadır. Ankete katılan katılımcıların 6’sı erkek (%60), 4’ü (%40) kadındır. Katılımcıların 6’sı yüksek lisans (%60), 4’ü lisans (%40) mezunudur. Katılımcıların şirketteki çalışma sürelerine bakıldığında 3’ü (%30) 1-5 yıl arasında, 3’ü (%30) 6-10 yıl arasında, 1’i (%10) 16-20 yıl arasında, 3’ü (%30) 20 yıl ve üzerinde mevcut şirketlerinde çalışmaktadır. Bu çalışma süreleri sadece mevcut şirketindeki çalışma sürelerini esas alıp, iş hayatındaki toplam çalışma süresini yansıtmamaktadır. Katılımcıların çalıştığı sektörler incelendiğinde, 2’sinin (%20) finans sektörü, 3’ünün (%30) tarım sektöründe, 1’inin (%10) sigortacılık sektöründe, 1’inin (%10) enerji sektöründe, 1’inin (%10) otomotiv sektöründe, 1’inin (%10) turizm sektöründe ve 1’inin (%10) tekstil sektöründe çalıştığı görülmektedir.

**Tablo 2: Delphi Paneli Katılımcılarının Bilgileri**

<b>Delphi Paneli Katılımcı Bilgileri</b>					
<b>Ko d N o.</b>	<b>Şirketteki Pozisyonu</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>Şirketteki Çalışma Süresi (Yıl)</b>	<b>Çalıştığı Sektör</b>
<b>K1</b>	Üst Düzey Yönetim	Erkek	Yüksek Lisans	6-10 yıl	Tarım Sektörü
<b>K2</b>	Orta Düzey Yönetim	Kadın	Lisans	20 yıl ve üstü	Sigortacılık Sektörü
<b>K3</b>	Üst Düzey Yönetim	Erkek	Yüksek Lisans	1-5 yıl	Tarım Sektörü
<b>K4</b>	Üst Düzey Yönetim	Kadın	Yüksek Lisans	20 yıl ve üstü	Enerji Sektörü
<b>K5</b>	Üst Düzey Yönetim	Erkek	Yüksek Lisans	6-10 yıl	Tarım Sektörü
<b>K6</b>	Alt Düzey Yönetim	Kadın	Lisans	1-5 yıl	Finans Sektörü
<b>K7</b>	Üst Düzey Yönetim	Erkek	Yüksek Lisans	20 yıl ve üstü	Tekstil Sektörü
<b>K8</b>	Alt Düzey Yönetim	Erkek	Yüksek Lisans	1-5 yıl	Otomotiv Sektörü
<b>K9</b>	Üst Düzey Yönetim	Erkek	Lisans	6-10 yıl	Turizm Sektörü
<b>K10</b>	Orta Düzey Yönetim	Kadın	Lisans	16-20 yıl	Finans Sektörü

Araştırmada, Delphi paneline katılım sağlayan 10 katılımcının durumlarının tespitine yönelik olarak kendilerine 19 soruluk bir anket yöneltilmiştir. Bu anket, Delphi tekniğinin 2. turunda sorulan anket sorularından farklı olup katılımcıların şirket ve şirket içi durumlarının tespitine yöneliktir. Bu sorular katılımcıların iş akdini yerine getirdiği



şirketlerin hem uzaktan çalışmaya hem de hileye yönelik planları, yaklaşımları, mekanizmaları, önlemleri hakkında aydınlatıcı çeşitli bilgiler sunmaktadır.

5’li Likert tipi (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) soruların yer aldığı ankette, katılımcılara her soru için sadece bir cevap hakkı tanınmış, anket sorularını 1 ile 5 arasında cevaplandırmaları istenmiştir. Anket formuna verilen cevaplar değerlendirilirken, 1 ve 2 şıkları bütün sayılarak ‘Katılmıyorum’, 4 ve 5 şıkları bütün sayılarak ‘Katılıyorum’ şeklinde ele alınmış ve bulgular buna göre değerlendirilmiştir. Katılımcıların anket sorularına vermiş olduğu cevaplar aşağıdaki Tablo 3’de gösterilmiştir.

**Tablo 3: Katılımcılara ve Çalıştıkları Şirketlere İlişkin Bulgular**

S o r u N o .	Maddeler	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
1	Şirketim, uzaktan çalışma modeliyle değişen yeni iş koşullarına uyum sağlamıştır.	5	5	4	2	5	5	4	3	4	5
2	Uzaktan çalışma modelinin avantajları hakkında yeterli bilgiye sahibim	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5
3	Uzaktan çalışma modelinin dezavantajları hakkında yeterli bilgiye sahibim.	4	4	4	4	5	5	4	3	5	5
4	Şirketimde uzaktan çalışma modelinin başarılı olduğunu düşünüyorum.	5	5	4	2	5	4	4	4	4	5
5	Şirketim, hile ile mücadele edebilmek için çalışanlarına eğitim verir.	5	5	5	3	5	1	4	1	4	5

6	Şirketimde terfi politikaları objektiftir.	5	4	5	3	5	3	4	4	4	5
7	Şirketimde, zihinsel/duygusal, ailevi ve mali sorunlarla mücadele eden çalışanlara yardımcı olmak için destek programları mevcuttur.	3	5	5	3	4	2	3	4	5	5
8	Şirketimde çalışanların motivasyonunu değerlendirmek için memnuniyet anketleri yapılmaktadır.	5	5	5	3	5	5	4	5	1	5
9	Şirketimde çalışanlara verilen performans hedefleri gerçekçidir.	5	4	5	3	5	4	4	3	5	4
10	Uzaktan çalışma modeline uyum sağlayamayan çalışanlarım oldu.	1	3	2	3	3	5	3	4	5	1
11	Şirketimde uzaktan çalışma modelinin çalışanlara getirdiği ek maliyetler dikkate alınmaktadır.	5	5	5	3	2	4	4	1	3	2
12	Şirketimde çalışanlara, uzaktan çalışma ortamlarının iyileştirilmesi için fon sağlanmaktadır.	5	5	5	3	5	1	3	1	5	2
13	Şirketimde hileleri önlemek amacıyla etkin bir şikâyet mekanizması kurulmuştur.	5	2	5	4	5	2	4	4	4	5
14	Şirketimin teknolojik altyapısı uzaktan çalışma modeline uygundur.	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5
15	Şirketim, uzaktan çalışma sürecinde hileyle mücadele edebilmek için denetim ve kontrollerini arttırmıştır.	1	3	3	4	5	3	4	3	5	5
16	Şirketimde düzenli aralıklarla iç denetim yapılır.	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5
17	Şirketimde bağımsız denetim yaptırılmaktadır.	5	5	5	3	5	5	4	5	1	5
18	Şirketimde, departmanlar arasında sağlıklı iletişim ve koordinasyon mevcuttur.	5	3	5	3	5	3	4	3	5	5
19	Şirketimde, işe alımlarda çalışanların hileli davranışlarına ilişkin geçmişleri irdelenir.	1	1	5	4	5	1	4	4	2	3

Katılımcıların durumlarının tespitine yönelik oluşturulan anketin bulguları şu şekildedir:

- Katılımcılara ilk olarak **“Şirketim, uzaktan çalışma modeliyle değişen yeni iş koşullarına uyum sağlamıştır.”** sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya katılımcıların %80’i şirketinin uzaktan çalışma modeliyle değişen yeni iş koşullarına uyum sağladığını belirtirken %10’u uyum sağlamadığını belirtmiştir. Katılımcıların %10’u ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmiştir.
- Katılımcılara ikinci olarak **“Uzaktan çalışma modelinin avantajları hakkında yeterli bilgiye sahibim”** sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya katılımcıların %90’ı uzaktan çalışma modelinin avantajları hakkında yeterli bilgiye sahip olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %10’u ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmiştir.
- Katılımcılara üçüncü olarak **“Uzaktan çalışma modelinin dezavantajları hakkında yeterli bilgiye sahibim.”** sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya katılımcıların %90’ı uzaktan çalışma modelinin dezavantajları hakkında yeterli bilgiye sahip olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %10’u ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmiştir.
- Katılımcılara dördüncü olarak **“Şirketimde uzaktan çalışma modelinin başarılı olduğunu düşünüyorum.”** sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya katılımcıların %90’ı şirketinde uzaktan çalışma modelinin başarılı olduğunu, %10’u ise şirketinde uzaktan çalışma modelinin başarılı olmadığını belirtmiştir.
- Katılımcılara beşinci olarak **“Şirketim, hile ile mücadele edebilmek için çalışanlarına eğitim verir.”** sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya katılımcıların %70’i şirketinin hile ile mücadele edebilmek için çalışanlarına eğitim verdiğini belirtirken, %20’si şirketinin hile ile mücadele edebilmek için çalışanlarına eğitim vermediğini belirtmiştir. Katılımcıların %10’u ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmiştir.
- Katılımcılara altıncı olarak **“Şirketimde terfi politikaları objektiftir.”** sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya katılımcıların %80’i şirketindeki terfi politikalarının objektif olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %20’si ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmiştir.
- Katılımcılara yedinci olarak **“Şirketimde, zihinsel/duygusal, ailevi ve mali sorunlarla mücadele eden çalışanlara yardımcı olmak için destek**

**programları mevcuttur.”** sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya katılımcıların %60’ı şirketinde, zihinsel/duygusal, ailevi ve mali sorunlarla mücadele eden çalışanlara yardımcı olmak için destek programlarının mevcut olduğunu belirtirken, %10’u şirketinde, zihinsel/duygusal, ailevi ve mali sorunlarla mücadele eden çalışanlara yardımcı olmak için destek programlarının mevcut olmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %30’u ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmiştir.

- Katılımcılara sekizinci olarak **“Şirketimde çalışanların motivasyonunu değerlendirmek için memnuniyet anketleri yapılmaktadır.”** sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya katılımcıların %80’i şirketinde çalışanların motivasyonunu değerlendirmek için memnuniyet anketleri yapıldığını belirtirken, %10’u şirketinde çalışanların motivasyonunu değerlendirmek için memnuniyet anketleri yapılmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %10’u ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmiştir.
- Katılımcılara dokuzuncu olarak **“Şirketimde çalışanlara verilen performans hedefleri gerçekçidir.”** sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya katılımcıların %80’i şirketinde çalışanlara verilen performans hedeflerinin gerçekçi olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %20’si ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmiştir.
- Katılımcılara onuncu olarak **“Uzaktan çalışma modeline uyum sağlayamayan çalışanlarım oldu.”** sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya katılımcıların %30’u uzaktan çalışma modeline uyum sağlayamayan çalışanlarının olduğunu belirtirken, %30’u uzaktan çalışma modeline uyum sağlayamayan çalışanlarının olmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %40’ı ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmiştir.
- Katılımcılara on birinci olarak **“Şirketimde uzaktan çalışma modelinin çalışanlara getirdiği ek maliyetler dikkate alınmaktadır.”** sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya katılımcıların %50’si şirketinde uzaktan çalışma modelinin çalışanlara getirdiği ek maliyetler dikkate alındığını belirtirken, %30’u şirketinde uzaktan çalışma modelinin çalışanlara getirdiği ek maliyetler dikkate alınmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %20’si ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmiştir.
- Katılımcılara on ikinci olarak **“Şirketimde çalışanlara, uzaktan çalışma ortamlarının iyileştirilmesi için fon sağlanmaktadır.”** sorusu yöneltilmiştir. Bu

soruya katılımcıların %50'si şirketinde çalışanlara uzaktan çalışma ortamlarının iyileştirilmesi için fon sağlandığını belirtirken, %20'si şirketinde çalışanlara uzaktan çalışma ortamlarının iyileştirilmesi için fon sağlanmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %20'si ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmiştir.

- Katılımcılara on üçüncü olarak **“Şirketimde hileleri önlemek amacıyla etkin bir şikâyet mekanizması kurulmuştur.”** sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya katılımcıların %80'i şirketinde hileleri önlemek amacıyla etkin bir şikâyet mekanizması kurulduğunu belirtirken, %20'si şirketinde hileleri önlemek amacıyla etkin bir şikâyet mekanizması kurulmadığını belirtmiştir.
- Katılımcılara on dördüncü olarak **“Şirketimin teknolojik altyapısı uzaktan çalışma modeline uygundur.”** sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya katılımcıların %100'ü şirketinin teknolojik altyapısının uzaktan çalışma modeline uygun olduğunu belirtmiştir.
- Katılımcılara on beşinci olarak **“Şirketim, uzaktan çalışma sürecinde hileyle mücadele edebilmek için denetim ve kontrollerini arttırmıştır.”** sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya katılımcıların %50'si şirketinin uzaktan çalışma sürecinde hileyle mücadele edebilmek için denetim ve kontrolleri arttırdığını belirtirken, %10'u şirketinin uzaktan çalışma sürecinde hileyle mücadele edebilmek için denetim ve kontrolleri arttırmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %40'ı ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmiştir.
- Katılımcılara on altıncı olarak **“Şirketimde düzenli aralıklarla iç denetim yapılır”** sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya katılımcıların %100'ü şirketinde düzenli aralıklarla iç denetim yapıldığını belirtmiştir.
- Katılımcılara on yedinci olarak **“Şirketimde bağımsız denetim yaptırılmaktadır.”** sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya katılımcıların %80'i şirketinde bağımsız denetim yapıldığını belirtirken, %10'u şirketinde bağımsız denetim yapılmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %10'u ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmiştir.
- Katılımcılara on sekizinci olarak **“Şirketimde, departmanlar arasında sağlıklı iletişim ve koordinasyon mevcuttur.”** sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya katılımcıların %60'ı şirketinde departmanlar arasında sağlıklı iletişim ve

koordinasyonun mevcut olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %40'ı ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmiştir.

- Katılımcılara on dokuzuncu ve son olarak **“Şirketimde, işe alımlarda çalışanların hileli davranışlarına ilişkin geçmişleri irdelenir.”** sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya katılımcıların %50'si şirketine işe alımlarda çalışanlarının hileli davranışlara ilişkin geçmişlerinin irdelendiğini belirtirken, %40'ı şirketine işe alımlarda çalışanların hileli davranışlara ilişkin geçmişlerinin irdelenmediğini belirtmiştir. Katılımcıların %10'u ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmiştir.

Hazırlanan anket soruları; katılımcıları tanımak, nasıl bir şirket ortamında çalıştıklarını tespit etmek, şirketlerinin uzaktan çalışmaya ve hileyle mücadeleye ne ölçüde hazır olduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır. Bununla birlikte elde edilen bulgular bu çalışmaya katılan katılımcıların durumlarının tespitine yönelik yapılmış olup sadece bu çalışmanın sonuçlarını desteklemeye yöneliktir.

### ***3.5.2. Delphi Tekniğinin Birinci Turuna Yönelik Bulgular ve Bulguların Yorumlanması***

Araştırmanın birinci turunda, açık uçlu olarak hazırlanan ve yarı yapılandırılmış 6 adet soru katılımcılara yöneltilmiştir. Sorular katılımcılara aynı sırayla sorulmuştur. Katılımcılara ilk olarak **“İşletmelerde meydana gelebilecek hileler nelerdir? İşletme hilesi deyince aklınıza neler geliyor?”** sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruya vermiş oldukları cevaplar aşağıdaki gibidir:

*K1 – “İşletme hileleri üç farklı alana ayrılmaktadır. Birincisi, finansal tablolardaki rakamların manipüle edilmesiyle ilgili bir alandır ve burada hileler meydana gelebilmektedir. Diğer bir alan, çalışana maddi olarak çıkar sağlayabilecek hilelerdir. Örneğin; masrafların bilinçli olarak çarpıtılması veya direkt kasadan para çalmak örnek gösterilebilir. Üçüncü alan ise işletmelerin sunduğu hizmet veya üründe meydana gelebilecek hilelerdir. Örneğin; ürün kalitesini düşürmek veya bilinçli olarak yanlış pazarlama yapmak.”*

K2 – “Aktif satış ile ilgili iş tecrübesine sahibim. Bizdeki en büyük hile, görüşmeye gidiyorum deyip gitmemek olur. Aktif olarak sahada olan işler ve kişiler için görüşme trafiği en büyük hilelerden biridir. Bunun dışında data (veri) aramalarında da hileler meydana gelebilir. Örneğin çalışan, arama yapmayabilir veya verimli bir görüşme gerçekleştirilmeden görüşmeyi sonlandırıyor olabilmektedir. Bu durumda faaliyette bulunduğum sektör için önemli bir hiledir ve mutlaka kontrol edilmesi gereken bir durumdur.”

K3 – “Kendi şirketimin çalışma sistemini düşündüğümde, biz birçok bölge müdürlükleriyle çalışıyoruz. Bölge müdürlüğünde çalışanlar, kendi günlük seyahat planlarını yapmaktadırlar. Bu durum; işe geç gitme, mesai bitmeden işi bırakma, mesai saatinde kendi özel işlerini yapma gibi hileler yapılmasına sebebiyet verebilmektedir. Kendi alanımı düşündüğümde, karşılaşılabilecek hileler bunlardır.”

K4 – “Satış sonrası hizmet veren bir firmada çalışmaktayım. Satış sonrası hizmette, gün içerisinde fabrikaya girme veya çıkma gibi bir ihtimal söz konusu olmadığı için çalışanların takip edilmesi daha zordur. Bu durum, çalışanların farklı veya özel ihtiyaçlarını iş saatinde gerçekleştirmelerine imkân vermektedir. Ayrıca bu durumdan yararlanarak maddi çıkarlarda güdebilmektedir. Kişi, bu çeşit hileleri işverenden gizli olarak gerçekleştirecek ve kendine göre bir zaman planlaması yaparak güdüsel olarak bir para ya da maddi beklenti içerisine girecektir.”

K5 – “Belgede sahtecilik, hayali tedarikçilere ödeme çıkartılması ve buradan haksız kazanç elde edilmesi, firma stok kayıtlarının değiştirilmesi, çalışılan tedarikçilerden veya müşterilerden komisyon alınması, fazla mesai gösterilmesi, ofis malzemelerinin ve şirkete ait demirbaşların hırsızlığı ya da kişisel amaçlı kullanılması, çalışan masraflarında şişirmeler ve aynı zamanda çalışma saatlerinde yapılabilecek esnetmeler aklıma gelen işletme hilelerinden bazılarıdır”.

K6 – “İşletme malzemelerinin kişisel amaçlı olarak kullanılması, eğer müşteri bazlı çalışılıyorsa müşteriyle yakın ilişki geliştirilip, o müşteri için standart yapılan işin dışına çıkılması ve onların işlerinin farklı yoğunluğa koyulması, belgelerde oynamalar,

*hesapların farklı kullanımı ve gösterimi, bilanço makyajları, faturalandırmaların farklı yapılması işletmelerde meydana gelebilecek hilelerden birkaçıdır.*

*Bir diğer önemli işletme hilesi ise bilgi sızdırmaktır. Bilindiği üzere yeni güç, bilgidir. Örneğin bankacılık sektöründen bahsetmek gerekirse, bankalarda inanılmaz müşteri bilgilerine sahipler. Bankalar; kişilerin adresleri, kimlik belgeleri, iletişim bilgileri, adı ve soyadı, T.C. bilgileri, sahip olunan hesap bilgileri ve çok daha fazlasına sahiptir ve bu bilgiler çok eşsizdir. Bu tarz bilgilerin çalınmasına yönelik hem işletme içi hem işletme dışı çok fazla aksiyon söz konusudur.”*

*K7 – “Maddi ve manevi olarak ayırmak doğru olacaktır. Maddi hilelerden kasıt, insanların ya da sistemin kurulamamasından dolayı finansal açıkları görerek oradaki kaynakların kişisel amaçlı kullanılması veya ele geçirilmesidir. Manevi hilelere ise zaman hileleridir. Şu anda gündemde olan, sessiz istihbarat niteliğinde olan, yani insanlar isteymiş gibi gözüküp bedensel veya ruhsal olarak başka yerde oldukları hilelerdir”.*

*K8 – “İşletme hilesi deyince aklıma ilk olarak para kaçırma, yani zimmete para aktarma geliyor. Bu tür hilenin birden fazla yapısı söz konusudur. Komisyon karşılığı tanıtık tedarikçiden daha yükseğe malzeme almak, ürünleri eksik sayarak veya gizleyerek fabrika dışına kaçırmak, çalışanların işletme malzemelerini kendi kişisel ihtiyaçları doğrultusunda kullanması gibi durumlar bu tür hileye verilebilecek bazı örneklerdir.*

*K9 – “Gizli işsizlik (çalışanın çalışıyor gibi görünüp aslında çalışmaması), hırsızlık işletme hilelerine bazı örneklerdir. Hırsızlık, sadece maddi olarak olmayabilir, veri hırsızlığı veya gelecek dönem strateji planlarının hırsızlığı gibi bilgi hırsızlıklarını da içerebilmektedir.”*

*K-10 – “Sektör bazlı değerlendirmek gerekirse, bankacılık sektöründe karşılaşılabilecek en büyük ve en riskli hile çalışanın kendi menfaatine maddi çıkar sağlamaya yönelik girişimleridir. Sistemsal açıklardan ya da kurulan güven ilişkisinden*



*faydalanarak çalışan kendi menfaatine yönelik eylemlerde bulunabilir. Bu menfaat maddi çıkar sağlama yönünde olabileceği gibi kariyer ve başarı amaçlanarak basiretli davranmamak olarak da kendini gösterebilir. ”*

Katılımcıların **“İşletmelerde meydana gelebilecek hileler nelerdir? İşletme hilesi deyince aklınıza neler geliyor?”** sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde, işletme hilesi deyince katılımcıların aklına en çok işletme varlıklarının kişisel amaçlı kullanılması ve mesai saatlerinin kişisel amaçlı suistimal edilmesi hileleri gelmektedir. Katılımcıların sadece 4 tanesi hile tanımı yaparken finansal tablo hileleri ve çalışan hileleri ayrımından bahsetmiştir.

Delphi paneli katılımcılarına ikinci soru olarak **“Kimler hile yapar? İnsanlar neden hile yaparlar? Hilenin arkasındaki temel motivasyon sizce nedir?”** sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruya vermiş oldukları cevaplar aşağıdaki gibidir:

K1 – *“Bununla ilgili iki tip neden olduğunu düşünüyorum; Bilgi eksikliği ve aşırı hırs. Fazla hırslı kişi iyi niyetli olsa bile bilgi eksikliği yüzünden bu hırsına yenik düşebilir ve hırsı hile eylemine sebebiyet verebilir. Böyle bir durumda bu hırslı kişi hile eylemini bilmeden, düşünmeden gerçekleştirecektir. Tabii ki planlı ve programlı bir şekilde, maddi veya manevi bir fayda sağlamak için bilinçli yapılan hilelerde mevcuttur. ”*

K2 – *“Kendi tecrübelerime dayanarak, kişilerin hile yapmasındaki temel neden o işi yapmak istememesiyle veya firmaya aidiyet duygusu beslememesiyle alakalıdır. Eğer bir kişi yaptığı işi sahipleniyorsa, istiyorsa, seviyorsa ya da çalıştığı firmaya karşı bir aidiyet hissediyorsa hile eyleminden uzak duracaktır. Bu durum sadece iş ilişkilerinde değil, aile veya arkadaş ilişkilerinde de geçerlidir. Yani buradaki temel durum kişinin kendisiyle alakalıdır. Bunlara ek olarak ahlaki bazı durumlar da söz konusu olabilir. Burada da firma oryantasyonu, iş süreçlerinde açık şekilde iletişim kurulması gibi bazı yaklaşımlar ile kişilerin aidiyetleri ve iş sahipliği arttırılabilir. Ayrıca, tamamen kontrol bazlı ve hedefe yönelik gerçekleştirilen denetimlerden ziyade kişilerin birlik ve beraberliğini de hesaba katacak uygulamalar gereklidir.”*

K3 – “Şartlara bağılı olarak herkesin hile yapabileceğini düşünüyorum. Bu şartlarda belirli sebeplere bağlanabilir. İnsanlar yeterli olmadıkları bir durumu kapatmak veya kendilerini zorlamak istemeyip kolay yoldan bir şeyi elde etmek için hile yapabilirler. Kolay yolu seçen bu kişiler kendi arzularına söz geçiremeyip hileyle onu haksız yoldan elde etme uğraşı içine girerler.

K4 – “Hilenin arkasındaki temel motivasyon maddi ve manevi doyumsuzluktur. Yani, siz işveren olarak çalışanınızı maddi ve manevi olarak doyuramıyorsanız o çalışan bir noktada hileye başvuracaktır. Çalışan doyumunu sadece maaş, ek ücret vb. maddi olarak değil; manevi ve psikolojik olarak da doyumunun sağlanması gerekmektedir. “

K5 – “Açgözlü, bencil ve aşırı hırslı olup bunu bastıramayan kişilerin hile yapmaya daha yatkın kişiler olduğunu düşünüyorum. Bu kişiler; karşısındaki kişileri aldatmak, yanıltmak ve kendisini olduğundan daha farklı göstermek için hile eylemine başvuruyorlar.”

K6 – “Daha büyük maddi çıkar elde etmek içindir. Örneğin, bir müşterisi için başka müşterilerine yapmadığı şeyi yapıyorsa orada bir rüşvet dönüyordur, oradan bir getirisi olacaktır. Bu çıkar maddi olabileceği gibi manevi de olabilir fakat büyük ölçüde maddi bir çıkar söz konusudur. Eğer biraz daha soyuta indirgemek gerekirse buradaki duygusal tetiklemeler açgözlülük ve hırsıdır. Sonuçta herkes yaptığı işten maddi olarak bir karşılık almaktadır. Fakat bunun daha fazlasını istiyorsan ve bekliyorsan burada bir açgözlülük ve hırs durumu söz konusudur. Ayrıca bazı durumlarda çalışan çalıştığı kuruma karşı belli sebeplerden dolayı kin ve öfke güdüyor ve kuruma bir şekilde zarar vermek istiyor. Bu zarar itibar veya maddi kayıp yönünden olabilir. İntikam duygusunun da bazı durumlarda hileyi tetiklediğini söyleyebiliriz.”

K7 – “Bunun nedeni iki yönlüdür. İlki, işletmenin kurulmamış olan sistemindeki boşlukları görüp, insanların o boşluğu değerlendirmesi yönündedir. Sistemsizlik sonucu hile gerçekleşir. İkinci neden ise eşdeğer olup, o eşdeğerlilik içerisindeki maddi veya manevi olarak kişinin tatminsizliğinden kaynaklanmaktadır. Esasında hile daha çok insanın psikolojisiyle alakalıdır. Eğer ki sistem kurulmadıysa ve belirli bir kontrol listesi

*olmadan insanlar rahat bırakılma noktasında kalınıyorsa, insanlar o rahatlığı iş dünyalarında farklı alanlarda kullanabilecektir. Bu durum da işletmeyi hem maddi hem de manevi olarak zarara uğratacaktır ve ilerleyen zamanlarda da bazı sıkıntılarla karşı karşıya bırakacaktır.”*

*K8 – “Bazı insanlara ne yaparsan yap asla hile yapmazlar. Bazıları direkt hile yapmaya, toplumdaki ve düzendeki açıklıkları bulmaya ve bunları kullanmaya yönelik çalışırlar. Bazıları ise ancak fırsat verildiğinde bu açıkları kullanırlar. Bu yüzden hile kişi bazlıdır. Tabii ki bu durum, kişinin sosyolojik yapısı ve yetiştiği ortama da bağlı olarak şekillenen kendi ahlaki kural setlerine göre de değişiklik gösterebilir. Burada sosyolojik olarak nasıl bir ayırım olduğu tam bilinmemekle beraber, hile yapacak kişi başka bir yere gitse de sistemdeki açıklıkları bulma ve ortaya çıkarma yönünde çalışmalar yürütecektir. Aynı zamanda burada toplumda başkasından örnek alma davranışı da söz konusu olabilir, “Onlar yapıyor, ben neden yapmayayım?”, “Benim onlardan ne eksikim var?”, “Zaten herkes yapıyor” gibisinden düşüncelerle hileyi kendi içerisinde meşrulaştırabilir.”*

*K9 – “Kişinin temel olarak hile yapmasının sebebi birçok faktöre dayanabilir. Kişisel çıkar sağlamak amaçlı olarak hile yapabilirler. Burada daha fazla kazanma tutkusu ön plana çıkabilir. Bazen bu çıkarlar kişisel değildir, tanıdıklarına çıkar sağlamak amaçlıdır. Kişi haksızlığa uğradığını ve emeklerinin karşılığını alamadığını düşünebilir. Bazen ortada hiçbir neden yoktur, çalışanın psikolojisi bozuk olabilir. Demem o ki hilenin arkasındaki temel neden çok çeşitlidir ve kestirilmesi son derece güçtür.”*

*K10 – “Kişiler daha fazla para kazanmak, maddi veya manevi olarak bir çıkar elde etmek için hileye başvurabilirler. Özellikle açgözlü ve hırslı kişilerin hile yatkinliklerinin daha fazla olduğunu ve kendini dizginlemede zorlandığını düşünüyorum. Ayrıca yapılan araştırmalara göre, hile girişiminde bulunan çalışanların genellikle kumar, bahis siteleriyle ilişkili olduğu ve yüksek borçlanma içerisinde bulunduğu gözlemlenmiştir.”*

**Katılımcıların “Kimler hile yapar? İnsanlar neden hile yaparlar? Hilenin arkasındaki temel motivasyon sizce nedir?” sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde, katılımcıların çoğunun hilenin kişisel özelliklere bağlı olduğunu ifade**

ettiği görülmektedir. Özellikle açgözlülüğün ve aşırı hırsın hilenin arkasındaki temel motivasyonlar olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılara göre bu tür kişiler doyumsuzdur ve her zaman daha fazlasını isterler. Bunun neticesinde kendi çıkarına hile eylemini gerçekleştirirler. Ayrıca bazı katılımcılar, firmaya karşı belirli sebeplerle kin ve öfke duyan kişilerin de zarar vermek maksadıyla hileye başvurabileceğine dikkat çekmişlerdir. Katılımcıların yalnızca üç tanesi hilenin gerçekleştirilmesinde fırsat unsurunun etkisinden bahsetmiştir. Yalnızca bir katılımcı hilenin gerçekleştirilmesinde baskı unsurunun rolüne atıfta bulunmuştur.

Katılımcılara üçüncü soru olarak **“Uzaktan çalışmanın işletmelerde yapılabilecek hileler üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkisi var mıdır?”** sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruya vermiş oldukları cevaplar aşağıdaki gibidir:

K1 – *“Bana göre uzaktan çalışmanın olumlu bir etkisi yok gibi geliyor. Yani hile üzerine daha çok olumsuz etkilerinin olacağı düşüncesindeyim. Örneğin, biz pandemi sürecinde birçok işe alımlar yaptık. Bu işe alım süreçleri genellikle online şekilde gerçekleşti. Tabii ki bazı farklı attachment (ek) kullanıyoruz. Biz ‘disk attachment’ adında bir sistemi kullanıyoruz, burada kişinin etik değerleriyle ve kişilik profilleriyle ilgili çeşitli bilgiler var. Fakat sonuç olarak bunlar da manipüle edilebilir. Dolayısıyla yüz yüze görüşmede daha farklı şeyleri yakalama fırsatına sahip olabiliyorsun. O imkanlar sanki uzaktan çalışmada ortadan kalkıyor. Dolayısıyla uzaktan çalışmada birinci zorluk, daha en başından, işe alım süreciyle beraber başlayabilir. Uzaktan çalışmanın getirdiği bazı zorluklardan kaynaklı belki de çok uygun birini işe alamayabiliriz.*

*İkinci konu, biz kendi içimizde etik konularla ilgili sürekli tekrar eden eğitimler gerçekleştiriyoruz. Bir de bunun dışında şirketin kendine ait değerleri var. Bunlardan bazıları da etik konularla ilgili olabilir. Dolayısıyla insanlar beraber oldukları zaman bu konuları daha canlı tutabilme imkânı var. Uzaktan çalışıldığı zaman bu imkânlar ortadan kalkıyor ve hile yapılmasına yönelik olumsuz bir etki bırakıyor. Ayrıca uzaktan çalışmayla ilgili bir diğer konu ise, yöneticilerin, çalışanlarını takip edebilme ve eğer hile gerçekleşirse yakalayabilme imkânları kısıtlanıyor.*

K2 – “Eğer teknoloji altyapısı ile ilgili olarak bazı önlemler alabilirseniz uzaktan çalışma, normal çalışma yöntemine göre daha kontrol edilebilir bir durumdur. Çünkü bilgisayarların veya telefonların aktif kullanım kayıtları ile çalışan takip edilebilir ve denetlenebilir. Bu yöntem ile kişinin bilgisayar başında ne kadar vakit geçirdiğini ve iş verimliliğini ölçebilirsiniz.

Normal çalışma hayatında tümevarım yapılıyor. Anlık olarak çalışanın ne yaparak ve ne kadar zaman kaybettiğini görebiliyorsunuz. Uzaktan çalışmada ise tümünden gelim yapılıyor, yani sonuca bakılıyor ve istenilen sonuca ulaşılamazsa acaba aradaki kaçaklar ne diye araştırılıp farkların nedenleri bulunmaya çalışılıyor. Yöntem değişiyor ama yine de kaçaklar ortaya çıkartılıyor. Ama uzaktan çalışmanın da vermiş olduğu başka zaman alıcı faktörler söz konusu oluyor. Kişi eğer kendi evinden işini görüyorsa, ev ortamında işle alakalı olmayan, diğer, aile bireyleri kişinin dikkatini dağıtıcı ve zamanından çalıcı bir unsur oluşturabilir.

K3 – “Uzaktan çalışmanın hileye daha açık bir çalışma şekli olduğu düşündüğümünden dolayı uzaktan çalışmanın olumsuz etkilerinin daha fazla olacağını düşünüyorum. Ofis ortamında yüz yüze çalıştığınız için kişilerin kaçta işe gelip kaçta işten çıktığını görebilirsiniz ve kontrolünüz altındadır. Çalışanları daha rahat gözlemleyebilme imkanına sahipsinizdir. Ama uzaktan çalışmada, her ne kadar değişik kontrol mekanizmaları olsa da ofis ortamına kıyasla gözetleme ve denetim imkânı azalıyor ve bu durum olumsuzluk teşkil ediyor.

K4 – “Uzaktan çalışmanın işletme hileleri üzerinde hem olumlu hem olumsuz etkisinin olduğunu düşünüyorum. Şöyle ki, her sektör için uzaktan çalışmanın doğru olduğunu düşünmüyorum. Sektöre ve işin yapılabilirliğine göre ikiye ayırmak gerektiğini düşünüyorum. Eğer bankacılık sektöründe çalışıyorsanız uzaktan çalışma yapabilirsiniz çünkü artık teknoloji çağındayız. Bunun dışında bizim gibi satış ve satış sonrası hizmet veren bir sektörde uzaktan çalışmanın çok motive bir şekilde gerçekleştirilebileceğini düşünmüyorum. Ayrıca bu sektör farklılıklarının işletmelerin uzaktan çalışmanın olumlu ve olumsuz yönlerini anlamaya ve gerekli kontroller alma aşamasında farklılaşmasına neden olacağını düşünüyorum. Demem o ki, uzaktan çalışmaya müsait sektörlerin

*uzaktan çalışma yaparlarken hile karşıtı önlemler alabilirler. Fakat bizim gibi uzaktan çalışma yapmaya uygun olmayan sektörler için uzaktan çalışma bir risk teşkil edecektir ve hileleri artırıcı bir unsur olacaktır.*

*K5 – “Uzaktan çalışmanın hileler üzerinde doğrudan etkisi olduğunu düşünmüyorum. Uzaktan çalışma ortamları düşünüldüğünde tabii ki denetimden, geleneksel yapıdan daha uzak, bireysel olarak daha özgürce çalıştıkları ortamlardır ve hile yapmak isteyen kişiler için de bu bulunmaz bir fırsattır. Ancak uzaktan çalışan kişilerin karakterinin ve hileye yatkınlıklarının daha önemli faktörler olduğunu düşünüyorum. Çünkü karakter gereği hile yapmak isteyen, entrika çevirmek isteyen kişiler ister uzaktan çalışsın isterse ofisten çalışsın hile yapmak için her zaman fırsat kollayacaktır. Dolayısıyla uzaktan çalışmanın hileyi artırıcı ve azaltıcı etkilerinin olduğunu düşünmüyorum.*

*K6 – “Bu soruyu kendi yaptığım işe göre yorumlayacağım. Ben ofiste de çalışsam evde de çalışsam bilgisayar üzerinden çalışıyorum ve soyut bir iş yapıyorum. Çünkü bilgisayarda ürettiğim bir rapor ve elimde belirli veriler var. O verileri analiz ederek bir çıktı üretiyorum ve ürettiğim bu çıktı günün sonunda yöneticilerimin değerlendirilmesine tabii tutuluyor. Ofiste veya uzaktan çalışmada da bu durum bu şekilde ilerleyecek, herhangi bir farklılık olmayacak. Demem o ki, benim işime göre uzaktan çalışmanın yapılabilecek hileler üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkisi yok. Fakat genel olarak düşünmek gerekirse, sonuçta ofis ortamında diğer insanları gözlemleyebilme fırsatı oluyor. Eğer bir kişi şüpheli davranışlar sergiliyorsa bunlar ofiste daha rahat fark edilebilir ve buna yönelik önlem alınabilir. Uzaktan çalışmada ise kişinin niyeti kötüyse hileyi gizliliğini koruyarak daha rahat bir şekilde gerçekleştirebilir ve bu hilenin ortaya çıkarılması çok daha güç olacaktır.*

*K7 – “Uzaktan çalışmanın işletme hileleri üzerinde olumsuz etkisi olduğunu düşünmekle beraber işletme müdahalesi ve sistemin kurulmasıyla bu olumsuz yükünün ortadan kaldırılabilecektir. İnsanların büyük çoğunluğu hile yapmaya karşı yatkınlık duymaktadır ve hile yapmanın fırsatını kollamaktadır. Önemli olan bu fırsatı onlara tanınamaktadır. Uzaktan çalışma haliyle iş yaşamında daha yeni bir durumdur. Sistemi kurmak diğer bütün iş şekillerinde olduğu gibi uzaktan çalışmada da önemlidir. Eğer ortada bir*

*sistemsizlik olursa uzaktan çalışma hile yapmaya uygun bir hâl olacaktır. Bu yüzden sistemi her yönüyle ve eksiksiz ele alıp kurmak hileyle mücadelede ve olumsuz etkileri bertaraf etmede en önemli ilaçtır.”*

*K8 – “Bana göre uzaktan çalışmanın yapılabilecek hileler üzerinde olumsuz etkisi daha çoktur ama bununla birlikte yapılabilecek hileler de kısıtlıdır. Uzaktan çalışma ile düşük değere sahip, daha ufak çaplı hilelerin daha kolay yapılabileceğini düşünüyorum. Toplantıdan kaçma, kendisini çalışıyormuş gibi gösterme, zimmetli ürünlerin amaçları dışında kullanılması vb. örnekler verilebilir. Ancak bunların dışında daha büyük çaplı hilelerin uzaktan çalışma ile gerçekleştirilmesinin neredeyse imkansız yakın olduğunu düşünüyorum. Örneğin kendi çalıştığım iş göz önünde bulundurulduğunda her şey bir siber güvenlik sistemi üzerinde oluşturulmuş. Normalde girdiğim birçok dosyaya internet üzerinden dahi ulaşamıyorum, farklı VPN’ler kullanmamız gerekiyor. Ayrıca sürekli yapılan işlemlerin log kaydı var. Bu yüzden bu verilere bir şekilde dışarıdan giriş yapılabilse dahi farkına varılması çok daha kolay olacaktır.*

*K9 – “Bana göre uzaktan çalışmanın hileler üzerindeki olumsuz etkileri daha fazladır ve hileyi artırmaktadır. Sektörde karşılaştığım şöyle bir hileyi örnek göstermek istiyorum; Turizm rehberi bir çalışanın araçtaki boş koltukları yarı fiyatına kendi arkadaş ve akraba çevresine satıp bize haber vermeden onları kendi gittiği turlara götürdü. Bu durumu da şoförün, hile yapan çalışanın bir müşterisine karşı olağandışı yakınlığını ihbar etmesi üzerine fark edebildik. Eğer ki bu durum ofis şartlarında olsaydı, evrakları mail olarak göndermek yerine fiziki olarak teslim edeceğimizden dolayı ve araçların başında yönetici olarak bizler de bulunacağımızdan ötürü asla gerçekleşmeyecekti.*

*K10 – “Bulduğum kurum açısından değerlendirdiğimde uzaktan çalışmanın işletme hileleri üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etkisinin olduğunu düşünmüyorum. Kurumumda işlerin önemli bir bölümü en az bir başka çalışanın onayı ile gerçekleşmektedir. Bu anlamda ciddi bir kontrol mekanizması mevcuttur. Çalışanın ofis/şube yerine uzaktan erişimle çalışıyor olmasının bu anlamda bir etkisinin bulunduğunu düşünmüyorum.”*

Katılımcıların “**Uzaktan çalışmanın işletmelerde yapılabilecek hileler üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkisi var mıdır?**” sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde 4 katılımcının uzaktan çalışma ortamlarının hileler üzerinde olumsuz etkisinin olduğunu düşündüğü görülmektedir. Katılımcılar bu olumsuzluğun nedeninin, uzaktan çalışmanın ofis ortamına göre denetim ve gözleme imkânlarını azaltmasına bağlamışlardır. 2 katılımcı uzaktan çalışmanın işletmelerde yapılabilecek hileler üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkisinin olmadığını düşünmektedir. 4 katılımcı ise uzaktan çalışma ortamlarının hile üzerindeki etkisinin duruma göre değiştiğini (faaliyette bulunulan sektör, iç kontrol sisteminin gelişmişliği vb.) ifade etmiştir.

Katılımcılara dördüncü soru olarak “**Uzaktan çalışma modelinde, işletmeler, çalışan hilelerini önlemek için neler yapabilir?**” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruya vermiş oldukları cevaplar aşağıdaki gibidir:

*K1 – “İç denetim mekanizması kapsamında birtakım önlemler alınabilir. Bizim işletmemizde de iç denetim için bazı uygulamalar ve teknikler kullanılıyor. Genel kapsamda bakıldığında iç denetimde kullanılan uygulamaların hileyi azaltmak amacıyla uzaktan çalışma için daha uygun hale getirmeye çalışılabilir. Bu uygulamalar sistemsiz olarak değişiklik yapılabilme ne kadar uygunlar bilemiyorum, burada farklı bir sorun ortaya çıkıyor olabilir. Çünkü uzaktan çalışınca birçok şeyi maille, tarama işlemleriyle yönetmek durumunda kalıyoruz ama ofis ortamında bulunduğumuz zaman, fiziksel olarak o belgeler veya veriler önümüzde oluyor.*

*Bunun dışında etik değerlerle ve hile konusuyla ilgili verilen eğitimler artırılabilir. Bu sayede ilk soruya vermiş olduğum cevapta bahsettiğim bilgi eksikliğinin önüne geçilebilir. Biz bunu kendi içimizde gerçekleştirmeye özen gösteriyoruz. Ayrıca bu eğitimler sonucunda da bazı sınavlara tabii tutuluyoruz.”*

*K2 – “İş yapışıyla ilgili yönlendirmeler ve hedefler, bir de işin çıktısıyla ilgili hedefler ve sonuçlar değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmeler her gün olabileceği gibi, haftalık veya aylık bazda düzenli periyotlar halinde de olabilir ancak muhakkak değerlendirmeler yapılmalıdır. Bu birebir performans değerlendirmeleri olmalıdır. Bu değerlendirmeler*



*uzaktan çalışma modelinde daha titiz bir şekilde ve duygusal faktörler tolere edilmiş bir şekilde yürütülmelidir ve kesinlikle ama kesinlikle aksatılmamalıdır.”*

*K3 – “Uzaktan çalışmada kullanılan kontrol mekanizmaları geliştirilebilir ama kontrolden çok öncelikle işyeri ve çalışan arasındaki uyum geliştirilmelidir ve çalışanın motivasyonu sağlanmalıdır. Yine burada çalışanın karakteri devreye girmektedir. Kontrolle bir yere kadar başarı sağlanabilmektedir. Kontrolden ziyade çalışanın motivasyonu sağlandığı sürece o çalışan hile yapmadan çalışmaya devam edecektir. Bu durum uzaktan çalışmada da ofis ortamında da aynıdır. Öncelikle bu motivasyon sağlanmalıdır. Ancak bunu her zaman sağlamak mümkün değildir ve her kişinin karakteri de buna uygun değildir. Bunlara ek olarak uzaktan çalışma yönteminde online bağlantı gerçekleştirilerek çalışan kontrol edilip hile yapmasının önüne geçilebilir.”*

*K4 – “Bana göre hileyi önlemek için hiçbir şey yapılamaz. Sonuçta insan hile yapmak istiyorsa muhakkak bunu gerçekleştirecektir. Bizler çok zeki bir milletiz, her türlü duruma adapte olabilir ve aklımıza hile eylemi giriyorsa bunu gerçekleştirebiliriz. Eğer kişi hile yapmaya meyilli ise bunu önlemek için hiçbir şeyin yapılabileceğini düşünmüyorum. Şu an bizim bütün araçlarımızda izleme sistemlerimiz var ama biz bunları pek takip etmeyiz, tek amacımız olur da ceza veya kaza olursa durumu takip etmektir. Ekiplerimiz de bunu bilirler. Bunu başta, bir şeyi önlemek için değil tedbir almak için yapıyoruz diye de her zaman söyleriz. Hile içinde aynı şeyin geçerli olduğunu düşünüyorum. Bir insanın aklında hile düşüncesi varsa bunu engellemek için alınabilecek tedbirler sadece geçici bir çözümden ibarettir.”*

*K5 – “Şirketlerin biraz daha proaktif yaklaşımları gerektiğini düşünüyorum. Daha hile yapılmadan ve yapmaya fırsat bırakmadan, bu oluşabilecek fırsatları ortadan kaldırmak bence en etkili yöntemdir. Peki bunun geliştirilebilmesi için neler yapılabilir diyecek olursak da yönetimin burada çok önemli bir payı var. Her şeyden önce yönetimin şirket kültürünü temsil etme yeteneği ve bu şirket kültürünün de şirket çalışanlarınca benimsenmesi, şirket çalışanlarınca aşılması en önemli faktörlerden bir tanesidir.*

*Bunun haricinde daha işe alım süreçlerinde mümkün olduğunca dürüst, güvenilir adayların belirlenip işe alınması ve belki bu konuda biraz daha referans kaynaklarının daha etkin kullanılması önemli olabilir. Şeffaflık ve dürüstlük üzerine kurulu, herkesin fikirlerini açıkça dile getirebileceği bir ortamın yaratılması hilelerin engellenmesi açısından önemlidir. Bir de belki şirket içi eğitimler verilebilir. Kişi istemeden ve farkına varmadan da bu işlere bulaşabilir. Eğitimler ile kişiler bilgilendirilerek hileden uzak kalmaları sağlanabilir.”*

*K6 – “Bu durum bilgi teknolojileriyle sağlanacaktır ve burada BT (Bilgi teknolojileri) departmanına büyük görev düşecektir. Örneğin, biz VPN üzerinden erişim sağlıyoruz lakin VPN’yi kapattığım zaman istediğim her şeye ve her siteye erişebiliyorum. Çözüm olarak, BT tarafından daha sıkı kısıtlamalar getirilebilir. Sonuçta herkesin bilgisayar üzerinden çalıştığı çağdayız. Hileleri önlemek çözüm önerileri olarak bilgisayardaki kısıtların gözetiminin artması ya da belirli konular üzerine daha sıkı denetim önlemleri alınması olduğunu düşünüyorum.”*

*K7 – “Öncelikli olarak iş planlarını ve algoritmalarını uzaktan çalışacak sistem içerisine kurmaları gerekir. İşin tanımlanmasının tam ve anlaşılır olması gerekir. İşin tanımlamasındaki zaman periyotlarını belirledikten sonra minimum ve maksimum ölçek içerisinde, bilimsellik içerisinde iş tamamen bitiyorsa ve performans alınabiliyorsa zaten oradaki uzaktan çalışmanın dezavantajı kaçmış olur. Buna ek olarak da eğer işletmenin uzaktan çalışma yapabilmek için teknolojik eksiklikleri var ise işletmenin bu durumu bertaraf edecek sistemler kurması gerekir.”*

*K8 – “Daha çok teknolojiyi kullanabilirler. Teknoloji sayesinde anonimleştirilmiş, takip edilebilir ve eğer suç unsurunun gerçekleşmesi durumunda kolayca ortaya çıkarılabilir bir sistem oluşturulmalıdır. Özellikle bu sistemin anonimleştirilip sadece görevinde uzman kişilere verilmesi ve bu kişiler harici en yetkili yöneticilerin bile erişiminin olmaması gereklidir. Bunun dışında zaten halihazırda hileyi kısıtlayıcı uygulamalar var. Örneğin, şirket aracını verdiği bir kişi aracı ne kadar kullanmış, yol saatleri, çalışma aralığı vb. bilgilere erişim imkânı var.”*

K9 – “Bunun tek yolu uzaktan görüntülü takip etmektir. Yani, çalışan uzaktan çalışıyorsa kameraları açık bir şekilde çalışmalarını ya da kamera izninin bizde olarak çalışana haber vermeksizin bir anda kamerayı açıp 60 saniyelik bir görüntü kaydı alınması gibi çözüm önerileri getirilmesidir. Bu şekilde önlem alan bazı şirketler halihazırda var. Ayrıca, çalışanın kendisinden sesi de net bir şekilde alabilecek şekilde bulunduğu ortamı teyit etmek amaçlı video göndermesi de istenebilir. Yani burada sadece planlı uzaktan denetimler değil, sürpriz şekilde gerçekleştirilen denetimler de yapılması gerekiyor.”

K10 – “Uzaktan çalışma yapan çalışanın, belirli bir VPN ağı üzerinden şirket sistemine giriş yapılması sağlanmalıdır. Bu bağlamda erişilebilir ve erişilemez siteler belirlenmeli, gereklilik arz eden noktalarda teknik kontrol sağlanmalıdır. Uzaktan çalışma kapsamında VPN bağlantısı yapılmadan internet erişimlerinin kısıtlanması söz konusu olmalıdır. Ayrıca bağlantı şekline göre bazı uygulama ve ekranlar için yine erişim engeli söz konusu olmalıdır.”

Katılımcıların kendilerine yöneltilen “**Uzaktan çalışma modelinde, işletmeler, çalışan hilelerini önlemek için neler yapabilir?**” sorusuna vermiş oldukları cevaplar çeşitlilik göstermektedir. İç denetimde uygulanan mekanizmaların uzaktan çalışma modeliyle uyumlu hale getirilmesi, etik değerlerle ve hileyle ilgili eğitimler verilmesi, iş yapısıyla ve işin çıktısıyla ilgili hedeflerin ve sonuçların titizlikle değerlendirilmesi, işyeri ve çalışan arasındaki uyumun geliştirilmesi ve çalışanların motive edilmesi, teknolojiyi kullanmaları ve uzaktan çalışmayla uyumlu hale getirmeleri katılımcıların, uzaktan çalışma modelinde çalışan hilelerini önlemek amacıyla belirttikleri ve işletmelere önerdikleri uygulamalardır.

Katılımcılara beşinci soru olarak “**Uzaktan çalışma modeli, geleneksel çalışma modeli ile karşılaştırıldığında çalışanlar üzerinde ilave baskılar oluşturur mu? Örnekler verir misiniz?**” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruya vermiş oldukları cevaplar aşağıdaki gibidir:

K1 – “Zaman içerisinde uzaktan çalışmayla ilgili şöyle bir baskının olduğunu fark ettik; bizim gibi yurtdışına bağlı organizasyonlarla beraber iş yapmaya çalışan şirketler için

mesai saatleri farklılıkları oluşabiliyor. Örneğin, şu an Avrupa ile aramızda 2 saat var. Örneğin, karşı taraf saat 4'de davetiye mektubu gönderdiği zaman bizim burada saat 6 olmuş oluyor. Bu noktayla alakalı uzaktan çalışırken ofiste olduğumuzdan daha yoğun bir çalışma temposu içine girmiş olduk. Bunun dışında da davet göndermek, mail göndermek biraz daha normal hale geldi. Yüz yüze veya yan yana olduğunuz kişiyle bir konuyu hemen ayak üstü konuşup kısa sürede halledebiliyordunuz fakat uzaktan çalışmaya geçince her konu için gerekli gereksiz toplantılar oluşturulmaya başlandı. Böylelikle enteresan bir yoğunluk oluştu. Bu yoğunlukla beraber stres ve diğer ergonomik problemler arttı.

Bunların dışında sosyal bir izolasyon da söz konusu oldu. Her şey aynı olsa bile, iş temposu ve iş yoğunluğu değişmese bile insanlarla sosyal şekilde iletişim imkânı bulabildiğimiz bir ortamda çalışmak problemlerin de küçülmesine sebep oluyor. Uzaktan çalışmayla bu durum da ortadan kalktı.

K2 – “Baskı oluşturacaktır. Yine bu durum kişinin iş sahipliğiyle ya da bu iş çıktıları sonucunda işverenlerin yaptırımlarıyla alakalıdır. Eğer çok kesin yaptırımlarınız var ise ve bu süreçlerle ilgili geri bildirimleri çok sağlıklı şekilde iletemiyorsanız kesinlikle çalışanlar üzerinde ciddi baskılar yaratacaktır. Ama çıktılarla ilgili sık geribildirimler verip iyileştirme ya da önerilere katkı sağlıyorsanız, geri bildirimle o kişileri besliyorsanız, neleri daha iyi yapması veya iyileştirmesi için öneriler veriyorsanız kişi üzerindeki baskıları hafifletebilirsiniz. Uzaktan çalışmada kişilere daha az dokunabildiğiniz için bu süreçle ilgili temaslar eksiksiz yapılması lazım. İletişimi açık ve sık tutmanız, mentorluk ve koçluk süreçlerini daha sık yapıyor olmanız gerekir ki bu stres azaltılabilsin.

K3 – “Bence ilave baskılar yaratmayacaktır fakat işini bitirmeye yönelik çalışan, dürüst çalışan kişiler için uzaktan çalışma yöntemi daha fazla çalışmaya sebebiyet veriyor. Bunun nedeni ofis ortamında kişi belirli saatler aralığında çalışıp mesai sonu farklı bir ortama gittiği için işten tamamıyla kopabiliyor ama uzaktan çalışma yönteminde online çalışıldığı için gece yarısına kadar bilgisayarın başından kalkmayıp geç saatlere kadar çalışma durumu olabiliyor. Tabii bu biraz da yapılan işin ne olduğuyla da alakalı bir

*durumdur. Eğer bilgisayarından çalışılan bir iş ise online çalışmada bu çok daha uzun mesai saatlerine çıkabiliyor. Bu durumun insanlarda baskı oluşturma ihtimali var. Baskıdan çok kişide yorgunlukta oluşturabilir.*

*K4 – “Bence ilave baskı oluşturacaktır. Eğer yapı olarak bakıldığında ulaşmanız gereken bir hedefiniz veya kotanız varsa buna ulaşabilmek maksadıyla veya evde çalıştığınız zaman işvereninize ya da m¼d¼r¼n¼ze çalıştığınızı ispat edebilmek için ciddi baskılar oluşturacaktır ve çalışanı da farklı bir psikolojinin içine sokacaktır. Bu ilave baskılarla belirli bir s¼re baş etmek m¼mk¼nd¼r fakat belli bir noktadan sonra, o noktada hileler ve kaymalar başlayabilir. Başlangıçta çok sağlıklı gelebilir ama sonradan bakıldığında ciddi bir baskıyla beraber başarının yavaş yavaş azalacağı durumlar s¼z konusu olabilir.*

*K5 – “zellikle pandemiden sonra farkındalığın artmasıyla karşılaşılan durumlar var. Bunların da kişiden kişiye değişen durumlar olduğu kanısındayım. ¼nk¼ çalışma ortamında da bulunan bazı arkadaşlarımdan bunun canlı örneklerine şahit oldum. Sosyalleşmeyi daha çok seven, arkadaşlarıyla vakit geçirmekten hoşlanan kişiler uzaktan çalışma modeline geçildiğinde sanki üzerlerinde daha çok baskı hissettiğini fark ettim. Bunun haricinde kadın çalışanlar, özellikle eğer uzaktan çalışılacak ortam ev ise, evde bulunmasının sonucu olarak gerek ev işleri gerek çocuklarıyla aynı ortamda bulunmasının da etkisiyle odaklanmayla ilgili birtakım sıkıntılar yaşadıklarını fark ettim. Bu odağını kaybettikleri noktada işle ilgili üzerlerinde ekstra baskı hissettiklerini g¼zlemledim. Ama bunun tam tersi bir şekilde, uzaktan çalışmada kendisine daha fazla vakit ayırabildiği için daha esnek çalışma saatleri sayesinde y¼ksek performans sergileyen arkadaşlarım da oldu.*

*Aslında bakıldığında bu sorunun bende karşılığı biraz daha kişinin karakteri ve kişilik yapısıyla alakalı olmasıdır. Sosyal ve dışa d¼n¼k karakterler için uzaktan çalışma biraz daha fazla baskı yaratacakken ie d¼n¼k ve kendine vakit ayırmayı seven kişiler için uzaktan çalışma daha çok bir motivasyon unsuru olacaktır diyebiliriz.*

*K6 – “İlave baskılar yaratmaktadır. Bilgisayara s¼rekli erişim olduğu için mesai saatleri dışında da işle ilgili istekler oluyor veya çalışma saatleri uzayabiliyor. Her iş her an*

yapılabilirmiş gibi bir durum ortaya çıktı. Yani uzaktan çalışınca iş ve yaşam dengesi iç içe geçmeye ve kaymaya başlıyor. Ayrıca uzaktan çalışınca sanki çalışılmıyor zannediliyor. Özellikle eski kafalı yöneticilerde ve direktörlerde bu zihniyet var ve bu tamamen yanlış bir düşünce. Bu zihniyet sonucu çalışan yöneticilerine çalıştığını ispatlamak için daha fazla kendisini işe veriyor ve bu durum da çalışanda aşırı yıpranma ve baskı oluşturabiliyor. Ama aslında bunu yapmanın bir anlamı yok. Sonuçta çıktılardan elde edilen bir veri var, burada performansınız açık şekilde gözlenebiliyor.

K7 – “İlave baskılar şu şekilde oluşabilir; kuşaklara ayırırsak, kuşakların çalışma sistemleri ve adaptasyonu ile ilgili uzaktan çalışmada farklı baskılar oluşturacaktır. Örneğin, 50 yaşındaki bir kişinin bilgisayar başında uzaktan çalışmaya, adapte olmamış bir sistemin içerisine atarsan bu kişi belirli noktalarda adaptasyon sıkıntılarıyla karşı karşıya kalacaktır. Ama daha genç, 20-25 yaşlarında bir kişi için bu durum söz konusu değildir ve sisteme daha hızlı adapte olacaktır. Bu kuşaklar arasındaki dezavantajlar eğitim ile giderilebilir, insan kaynaklarının ve bilgi işlem departmanının vereceği eğitimle bu durum hızlı bir şekilde absorbe edilebilir. Bu tamamıyla işletmenin bakış açısıyla alakalı bir durumdur.

K8 – “Genel olarak uzaktan çalışmanın baskı yaratacağını düşünmemekle beraber bazı ilave baskılar oluşturacağını düşünüyorum. Özellikle çocuğu olan, evde iş gören çalışanlarda bu ilave baskılar oluşabiliyor. Örnek vermek gerekirse, eski çalıştığım işyerindeki kadın bir arkadaşımın çocuğu vardı. Bu arkadaşımın bazı baskılar ile karşı karşıya kaldığına şahit oldum. Tabii ki bu durum sadece kadın çalışanlara özel olmamakla birlikte, kadınlarda erkeklere kıyasla daha fazla ilave baskı oluşturacağını düşünüyorum. Ayrıca şirketimde gece geç saatlere kadar çalışma trafiği devam ediyordu ve üstlerimiz tarafından da baskılar oluşturuluyordu. Yani uzaktan çalışmada saat kavramı da ortadan kalkabiliyor. Ancak bu biraz daha şirketin kültürüne ve yöneticilere bağlı bir durumdur. Zaman kavramı kalktığı için bazı yöneticiler saatin kaç olduğunu umursamadan sürekli çalışanı dürtme haline bürünebiliyorlar. Ek olarak uzaktan çalışmada yemek sorunları da oluşuyor. Kişi yemek yapma veya sipariş etme derdine düşebiliyor. Eğer firma da bu yemeği ekstra olarak karşılamıyorsa çalışanda ekstra mali bir yükümlülükte oluşturuyor. Burada da ekonomik birtakım baskılar ortaya çıkıyor.

K9 – “Kısmen bazı baskılar oluşturacağını düşünüyorum. Bunun sebebi de denetimi yapan personelin ya da yönetici kadrosunun çalışanın kaytarıp kaytarmadığını anlamak amacıyla denetlemeleri sayıca arttırıp bunaltıcı hale getirerek çalışanı yıpratması ihtimalidir. Ama ben genel olarak uzaktan çalışmanın çalışan üzerinde sınırlı baskılardan ziyade fayda sağlayacağını düşünüyorum. Zaten bu geriye kalan sınırlı baskıyı da şirketler doğru planlama ve yönetim ile çalışanın üzerinden alabilir.”

K10 – “Birçok çalışan uzaktan çalışma modelini geleneksel çalışma modeline tercih ettiği görülüyor. Uzaktan çalışmanın çalışan üzerinde ilave bir baskı yarattığını düşünmüyorum. Belki bu durum şirkete ve yönetici tutumuna göre farklılık gösterebilir. Sürekli işe erişebilir olma hali mesai saatlerinin çalışan aleyhine esnetilmesine, çalışandan daha çok talepte bulunulmasına sebebiyet verebilir. Kendi deneyimim açısından değerlendirirsem, ben böyle bir tutumla ve uzaktan çalışmada ilave baskılarla karşılaşmadım.”

Katılımcıların “**Uzaktan çalışma modeli, geleneksel çalışma modeli ile karşılaştırıldığında çalışanlar üzerinde ilave baskılar oluşturur mu? Örnekler verir misiniz?**” sorusuna vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun uzaktan çalışma modelinin geleneksel çalışma modeline göre çalışanlar üzerinde ilave baskılar oluşturacağını düşündükleri görülmektedir. Katılımcılar bu baskıların sosyal izolasyon, mesai saatlerinin uzaması, çalışma ortamının yeterince ergonomik olmaması ve özellikle kadın çalışanların çalışma ortamlarında iş dışındaki bazı faaliyetlerle de ilgilenmek zorunda kalmaları (ev işleri, çocuk bakımı vs.) gibi nedenlerle ortaya çıktığını düşünmektedir. Bununla birlikte iki katılımcı, çalışma saatlerinin esnekleşmesinin baskıyı azaltıcı bir unsur olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcılara altıncı ve açık uçlu soruların sonuncusu olarak “**Çalışanlar, uzaktan çalışma ortamında mı, yoksa geleneksel (ofis) ortamda mı hile yapmak için daha fazla fırsata sahiptir? Örnek verir misiniz?**” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruya vermiş oldukları cevaplar aşağıdaki gibidir:

K1 – “Uzaktan çalışma ortamlarının hile yapmaya daha müsait olduğunu ve hileyi arttıracığını düşünüyorum. Yöneticiler ofis ortamında olduğu zaman işlerin takip edilmesiyle ilgili daha fazla imkânlara sahiptirler. Çalışanlar da mental olarak ofis ortamında daha iyi durumda olabilirler. Şirket kültürü olarak baktığımızda ise çalışanların ofis ortamında birbirlerine daha fazla destek olduğu söylenebilir. Bütün bunlar bir araya getirildiğinde uzaktan çalışma bana göre hilelere daha açık geliyor.

K2 – “Çalışanın aidiyet duygusu, ahlaki yapısı ve topluluğun kabul görmüş kültürü ne ise kişi uzaktan çalışmada da ofis çalışma ortamında da hile yapma eğiliminde olur, hiç fark etmez. Biri yanlış biliyor olabilir veya bundan önce yanlış girdilerle beslenmiş olabilir. Mevcut toplulukta veya iş yerinde hangi yapının, hangi doğrunun kabul gördüğüyle alakalıdır. Eğer bu doğru onun doğrularıyla çakışmıyorsa ya da düşüncelerini değiştiremiyorsa zaten o kurumdan dışlanacaktır ya da o kişi kendisi o ortamdan uzaklaşacaktır.

K3 – “Çalışanın her iki ortamda da hile yapma fırsatına sahip olduğunu düşünmekle beraber uzaktan çalışma yönteminde daha fazla fırsata sahip olduğunu düşünüyorum. Çünkü uzaktan çalışmada kontrol mekanizması ofis ortamına kıyasla daha zor oluyor ve çalışanların kontrolü zorlaşıyor. Ofis ortamında ise biraz daha yakın çalışıldığı için kontrol sağlanması daha kolay oluyor. Örneğin ofiste bir toplantıdaysanız o toplantıyı terk edebilme durumunuz yok ama online bir toplantı ise kişi kamerayı ve mikrofonu kapatıp orada olmadığı durumlar olabiliyor. Belki 1 saatlik bir toplantının 10 dakikalık diliminde kendisiyle ilgili bir işe gitmiş olabiliyor, toplantıdan uzaklaşabiliyor.

K4 – “Yüzde 50’ye 50 olarak düşünüyorum. Sonuçta ikisinin de farklı dezavantajları var. Uzaktan çalışmada daha kısıtlı bir alan içerisindeyken, ofiste daha geniş bir alan içerisindeyiz. Yapacağımız hileye ve ortama bağlı olarak iki ortamda da hileyi hızlı bir şekilde gerçekleştirebilirsiniz. Uzaktan çalışmaya bakıldığında çalışan özgür olduğu için her türlü şeyi istediği gibi gizleyebilir, ona uygun gösterebilir ve çok daha rahat hareket edebilir. Örneğin bir toplantınız vardı, toplantınız bitti ve projeye çalışmanız gerekiyor ama o an canınız çalışmak istemiyorsa uzaktan çalışmada online gözüküp çalışmıyor



*olabilir veya farklı işlerle meşgul olabilirsiniz. Fakat ofis ortamında da belki de 2 saat süren ve bitmiş toplantıyı, sanki daha fazla sürmüş ve yeni bitmiş gibi de gösterebilirsiniz.*

*K5 – “Çalışma ortamından ziyade kişinin karakteriyle alakalı bir durumdur. Hile yapmak için fırsat kollayan, bunu geleneksel çalışma ortamında da uzaktan çalışma ortamında da yapabilir. Sadece uzaktan çalışmada denetim ofis ortamına göre daha zayıf olabileceği için bu tür art niyetli kişilerin hile yapması daha kolay olabilir. Örnek vermek gerekirse, uzaktan bilgisayar başında çalışan bir kişi çalışıyorum diyerek gün boyu başka işlerle vakit öldürüyor olabilir ya da işlerini halletmek veya arkadaşlarıyla vakit geçirmek için dışarı çıkıyor olabilir. Tabii ki bu durum gün sonundaki performansıyla, yapılması gereken işlerin yetişip yetişmeme durumlarıyla fark edilebilir ancak bu durum fark edilene kadar iş ve zaman kaybı ister istemez çalışma süreçlerinde birtakım aksamalar yaratacaktır.*

*K6 – “Eğer yapılan iş uzaktan çalışmaya müsaade eden bir iş ise uzaktan çalışma modelinde hile yapmak daha mümkündür. Ancak bilgisayar da yapılabilecek şeyler de sınırlıdır. Hile yapsanız bile hileyi gizleyebilme imkânınız daha sınırlı olacaktır. Bununla birlikte geriye daha çok sözlü yönlendirmeler ya da sözlü olarak alınan kararlar, yapılan telefon görüşmeleri, düşünsel aşamalar, davranışlar vb. şeylerle ilgili hileler kalıyor. Bunlar uzaktan çalışmada daha rahat yapılabilir. Dolayısıyla bu tarz bir çalışma sisteminde geriye bunlar kalıyor. Demem o ki uzaktan çalışmada yapılabilecek hileler kısıtlıdır ve daha küçüktür ancak bu tür hileleri uzaktan çalışmada yapmak ofis ortamında yapmaktan çok daha fazla kolaydır.*

*K7 – “Her iki çalışmada da hilenin yapılabilmesi veya yapılamaması iş yerinin sistematiğine bağlıdır. Eğer iş yeri sistemini kurduysa (denetim standartları, iç denetim, dış denetim vb.) her iki çalışma yönteminde de hile yapmak zorlaşır. Ama açık kanallar varsa insan zekâsı her iki çalışma yönteminde de boşlukları yakalayıp bu durumu sonuna kadar kullanmanın peşine düşecektir ve bu düşünce genellikle negatif yönlü olacaktır. Ancak çalışma içerisinde olan ve bu konuda misyonunu almış olan insan bir yapı genelinde hileye başvurmadan da en iyi şekilde işini yerine getirebilir. Tamamıyla kişisel yapıyla alakalıdır ve sistematize olmayan ve her iki yönde de açık olan noktada uzaktan*

*çalışma ortamında hikayemsi hilelerin yapılmaya biraz daha müsait olduğunu düşünüyorum. Örneğin, bilgisayarım arızalandı, internet sorunları yaşıyorum vb. bahanelerle hile eylemi gerçekleştirilebilir.*

K8 – *“Uzaktan çalışmada fırsat daha çok olabilir ancak hilelerin değeri göz önüne alındığında hileler uzaktan çalışmada daha ufaktır. Tabii ki uzaktan çalışmada büyük tabanlı hilelerde gerçekleştirilebilir. Örneğin, inşaat sektöründe uzaktan çalışan inşaat mühendisi yapması gereken görevi yerine getirmiyor olabilir. Bu sefer çok farklı sorunlarla karşılaşılabilir ve hatta insanların canları da tehlikeye girebilir.*

K9 – *“Çalışanın uzaktan çalışma ortamında hile yapmak için daha fazla fırsata sahip olacağını düşünüyorum. Sebebine gelirsek, ofis ortamında çalışan sürekli göz önündedir ve iradeciler tarafından gözetlenmektedir. Fakat uzaktan çalışırken teknolojinin müsaade ettiği kadar, sınırlı bir şekilde denetime tabiidir. Denetim mekanizması teknolojik olarak ne kadar gelişmiş olursa olsun halen insan zekâsı bunu egale edebilecek güce sahiptir ve bu mekanizması aşmanın bir yolunu bulup hileyi gerçekleştirebilecektir. Basit bir şekilde düşünüp örnek vermek gerekilirse, örneğin, çalışan hala mesaisi devam etmesine rağmen çalışmak istemiyor olabilir ya da mesaisine başlangıç saatinde başlamak istemiyor olabilir. Bu durumda modeminin kablosunu çekip geçici bir internet arızası yaşadım diyerek bahane gösterebilir. Kanıt olarak da müşteri hizmetlerini aradım, modemimi sıfırladım gibisinden kanıtlarda sunabilir. Totalde yaptığı iş 5 dakika iken bunu sanki 1 saat yapmış gibi gösterebilir. Kısaca uzaktan çalışmada hile yapmak ofis ortamına kıyasla daha kolay olacaktır.*

K10 – *“Hile yapmaya meyilli bir çalışan söz konusu ise bilgi, belge erişiminin daha rahat olduğu ve güven ilişkisinin daha rahat suiistimal edilebileceği düzeyde ilişki kurabileceği göz önünde bulundurularak çalışanın geleneksel çalışma ortamında daha kolay hile yapacağını düşünüyorum.”*

Katılımcılara yöneltilen **“Çalışanlar, uzaktan çalışma ortamında mı, yoksa geleneksel (ofis) ortamda mı hile yapmak için daha fazla fırsata sahiptir? Örnek verir misiniz?”** sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde, katılımcıların büyük

çoğunluğunun uzaktan çalışma ortamında hile yapmanın geleneksel (ofis) ortamına göre daha kolay olduğunu ve çalışanın hile yapmak için daha fazla fırsata sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte uzaktan çalışmada hilenin büyüklüğü göz önüne alındığında daha küçük ve kısıtlı hilelerin yapılabileceğini belirtmişlerdir. Yapılabilecek bu kısıtlı hilelere örnek olarak, kendisini çalışıyormuş gibi gösterip aslında çalışmaması veya kendi kişisel işleriyle uğraşıyor olması örnek olarak gösterilmiştir. Toplam 10 katılımcıdan sadece 1 tanesi geleneksel çalışma ortamlarında ortamında hile yapmanın uzaktan çalışma ortamında hile yapmaya göre daha kolay olduğunu belirtmiştir. Bu katılımcı bu görüşünü ise ofis ortamında güven ilişkisinin daha rahat suiistimal edilebilmesine ve gerekli bilgiye ve belgeye erişim imkânının ofis ortamında daha fazla olmasına bağlamıştır.

### ***3.5.3. Delphi Tekniğinin İkinci Turuna Yönelik Bulgular ve Bulguların Yorumlanması***

Araştırmanın birinci turunda, Delphi paneline katılan katılımcılara yöneltilen yarı yapılandırılmış açık uçlu sorulara verilen cevaplar doğrultusunda ve hile beşgeni (fırsat, baskı, haklı gösterme, kibir, yetenek) perspektifinde içerik analizi yapılmış ve bu analiz sonucunda 22 madde oluşturularak 5’li Likert ölçeğinde anket formu hazırlanmıştır. Hazırlanan bu anket formu, araştırmanın ikinci turunda Delphi katılımcılarına yöneltilmiş ve verilen cevaplar doğrultusunda istatistiki analizler (ortalama, standart sapma, meydan, çeyrekler arası açıklık (IQR), 4 ve 5 frekans değerlerinin toplam yüzdesi) yapılarak elde edilen bulgular yorumlanmış, görüş birliği sağlanan ve sağlanmayan maddeler belirlenmiştir.

**Tablo 4: Delphi İkinci Tur Bulguları**

Soru No.	Maddeler	Medyan	IQR	4 ve 5 (%)	Görüş Birliği
1	Uzaktan çalışırken sorumluluklarımı yerine getirmede ofis şartlarına kıyasla daha fazla zorlanırım.	2,0	3,0	30	Yok
2	Uzaktan çalışma modeli hile riskini artırmaktadır.	3,0	1,25	40	Yok
3	Uzaktan çalışma terfi ve yükselme imkânlarını zorlaştırmaz.	4,0	1,0	90	Var
4	Şirketimin mali performansını iyileştirmek adına olsa dahi hiçbir etik olmayan davranışı görmezden gelmem.	5,0	1,25	80	Yok
5	Uzaktan çalışma modelinin, çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri dikkate alınmalıdır.	5,0	1,0	90	Var
6	Uzaktan çalışma yapan çalışanları koordine etmek ofisten çalışanlara göre daha zordur.	3,5	2,0	50	Yok
7	Uzaktan çalışma modeli sayesinde, çalışanlarımla mesai saatleri dışında da toplantılar yapabiliyorum.	4,0	3,25	60	Yok
8	Güncel denetim yöntemleri ve politikaları uzaktan çalışma için yeterlidir.	4,0	2,0	70	Yok
9	Uzaktan çalışma geleneksel çalışmaya göre hile yapılmasına daha fazla olanak sunar.	3,5	2,0	50	Yok
10	Uzaktan çalışma modelinde çalışan hilesinin ortaya çıkarılması geleneksel çalışma modeline göre daha zordur.	4,0	1,25	60	Yok
11	Uzaktan çalışmada çalışanları kontrol etmek ofis ortamına göre daha zordur.	4,0	1,5	60	Yok
12	Uzaktan çalışma sürecinde çalışanlarımın mesai saatleri konusunda titiz davranmadıklarını gözlemliyorum.	4,0	2,25	60	Yok

13	Uzaktan çalışma, çalışanın kuruma olan aidiyet duygusunu azaltır.	2,0	1,25	20	Yok
14	Erkek çalışanlar, kadın çalışanlara göre daha fazla hile yapma eğilimindedir.	2,5	2,0	10	Yok
15	Hilenin önüne geçebilmesi için iş rotasyonu ve zorunlu tatil uygulamaları önemlidir.	3,5	1,25	50	Yok
16	Uzun yıllar beraber çalıştığım çalışanlarıma, yeni işe girenlere göre daha çok güvenirim.	4,0	1,5	80	Yok
17	Çalışanlarımın aile yaşantılarındaki değişikliklerin (boşanma, çocuk sahibi olma, aile bireylerinden birinin ölümü vb.) şirket açısından önemli olduğunu düşünüyorum.	4,0	1,25	80	Yok
18	Genç çalışanlarımın, yaşlı çalışanlarıma göre teknolojik yatkınlığı ve bilgisi daha fazladır.	4,0	0,5	80	Var
19	Kibirli kişiler daha çok hile yaparlar.	2,5	2,0	10	Yok
20	Kişi hile yapmak istiyorsa, hileyi önlemek imkânsızdır.	4,0	1,5	60	Yok
21	Uzaktan çalışma modeli çalışanlar üzerindeki baskıyı ve stresi artırmaktadır.	3,0	1,25	20	Yok
22	Uzaktan çalışmada kadınlar, erkeklere göre daha fazla baskı hissetmektedir.	3,5	1,5	50	Yok

IQR: Çeyrekler arası açıklık

Yukarıdaki Tablo 4’de görüldüğü üzere anket formunda yer alan maddelerin ortalama değerleri 2,3 – 4,5; standart sapma değerleri 0,63 – 1,66; medyan değerleri 2,0 – 5,0; IQR değerleri 0,5 – 3,25; 4 ve 5 (%) değerleri 10 – 90 arasında değişmektedir. Çalışmada belirlenen görüş birliği ölçütlerine göre (Medyan değeri  $\geq 4$ , Çeyrekler arası açıklık (IQR)  $\leq 1$ , 4 ve 5 frekans değerlerinin toplam yüzdesi  $\geq \%75$ ) 22 maddelik anket formundan oluşan 2. Delphi turunda “3- Uzaktan çalışma terfi ve yükselme imkânlarını zorlaştırmaz.”, “5- Uzaktan çalışma modelinin, çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri dikkate alınmalıdır.”, “18- Genç çalışanlarımın, yaşlı çalışanlarıma göre teknolojik yatkınlığı ve bilgisi daha fazladır.” maddelerinde görüş birliği sağlanırken; “1- Uzaktan çalışırken sorumluluklarımı yerine getirmede ofis şartlarına kıyasla daha fazla zorlanırım.”, “2- Uzaktan çalışma modeli hile riskini artırmaktadır.”, “4- Şirketimin mali performansını iyileştirmek adına olsa dahi hiçbir etik olmayan davranışı görmezden

gelmem.”, “6- Uzaktan çalışma yapan çalışanları koordine etmek ofisten çalışanlara göre daha zordur.”, “7- Uzaktan çalışma modeli sayesinde, çalışanlarımla mesai saatleri dışında da toplantılar yapabiliyorum.”, “8- Güncel denetim yöntemleri ve politikaları uzaktan çalışma için yeterlidir.”, “9- Uzaktan çalışma geleneksel çalışmaya göre hile yapılmasına daha fazla olanak sunar.”, “10- Uzaktan çalışma modelinde çalışan hilesinin ortaya çıkarılması geleneksel çalışma modeline göre daha zordur.”, “11- Uzaktan çalışmada çalışanları kontrol etmek ofis ortamına göre daha zordur.”, “12- Uzaktan çalışma sürecinde çalışanlarımın mesai saatleri konusunda titiz davranmadıklarını gözlemliyorum.”, “13- Uzaktan çalışma, çalışanın kuruma olan aidiyet duygusunu azaltır.”, “14- Erkek çalışanlar, kadın çalışanlara göre daha fazla hile yapma eğilimindedir.”, “15- Hilenin önüne geçebilmesi için iş rotasyonu ve zorunlu tatil uygulamaları önemlidir.”, “16- Uzun yıllar beraber çalıştığım çalışanlarıma, yeni işe girenlere göre daha çok güvenirim.”, “17- Çalışanlarımın aile yaşantılarındaki değişikliklerin (boşanma, çocuk sahibi olma, aile bireylerinden birinin ölümü vb.) şirket açısından önemli olduğunu düşünüyorum.”, “19- Kibirli kişiler daha çok hile yaparlar.”, “20- Kişi hile yapmak istiyorsa, hileyi önlemek imkânsızdır.”, “21- Uzaktan çalışma modeli çalışanlar üzerindeki baskıyı ve stresi artırmaktadır.”, “22- Uzaktan çalışmada kadınlar, erkeklere göre daha fazla baskı hissetmektedir.” maddelerinde ise görüş birliği sağlanamamıştır.

2. Delphi turunda 22 maddeden oluşan anket formunun üç maddesinde (Soru No: 3, 5 ve 18) görüş birliği sağlanırken, geriye kalan 19 maddede (Soru No: 1, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10 ,11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22) görüş birliği sağlanamamıştır.

#### ***3.5.4. Delphi Tekniğinin Üçüncü Turuna Yönelik Bulgular ve Bulguların Yorumlanması***

Anketin üçüncü ve son turunda katılımcılara ikinci turdaki anketin aynısı gönderilmiştir. Üçüncü turdaki ankette, katılımcıların ikinci turdaki anket sorularına verdiği cevaplar, Delphi paneline katılan tüm katılımcıların ikinci turdaki ankete verdiği cevapların istatistikî değerleri ve bu istatistikî ifadelerin tanımı yer almaktadır. Bu turda katılımcıların ikinci turdaki anket sorularına verdiği cevapları ve grup istatistiklerini

gözden geçirerek her bir madde için görüşlerini tekrardan değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcıların görüşlerini değiştirme zorunluluğu olmadığı onlara belirtilmiştir. Katılımcıların bu turda verdiği cevaplar tekrardan istatistiki analizlere tabii tutulmuş, tur sonunda görüş birliği sağlanan ve sağlanmayan maddeler belirlenmiş ve çalışmaya son verilmiştir.

**Tablo 5: Delphi Üçüncü Tur Bulguları**

Soru No.	Maddeler	Medyan	IQR	4 ve 5 (%)	Görüş Birliği
1	Uzaktan çalışırken sorumluluklarımı yerine getirmede ofis şartlarına kıyasla daha fazla zorlanırım.	1,5	2,25	20	Yok
2	Uzaktan çalışma modeli hile riskini artırmaktadır.	3,5	1,25	50	Yok
3	Uzaktan çalışma terfi ve yükselme imkânlarını zorlaştırmaz.	4,5	1,0	90	Var
4	Şirketimin mali performansını iyileştirmek adına olsa dahi hiçbir etik olmayan davranışı görmezden gelmem.	5,0	1,0	90	Var
5	Uzaktan çalışma modelinin, çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri dikkate alınmalıdır.	5,0	1,0	90	Var
6	Uzaktan çalışma yapan çalışanları koordine etmek ofisten çalışanlara göre daha zordur.	3,5	2,0	50	Yok
7	Uzaktan çalışma modeli sayesinde, çalışanlarımla mesai saatleri dışında da toplantılar yapabiliyorum.	4,0	1,75	60	Yok
8	Güncel denetim yöntemleri ve politikaları uzaktan çalışma için yeterlidir.	4,0	2,25	70	Yok
9	Uzaktan çalışma geleneksel çalışmaya göre hile yapılmasına daha fazla olanak sunar.	3,5	2,0	70	Yok
10	Uzaktan çalışma modelinde çalışan hilesinin ortaya çıkarılması geleneksel çalışma modeline göre daha zordur.	4,0	1,25	70	Yok

11	Uzaktan çalışmada çalışanları kontrol etmek ofis ortamına göre daha zordur.	4,0	0,5	80	Var
12	Uzaktan çalışma sürecinde çalışanlarımın mesai saatleri konusunda titiz davranmadıklarını gözlemliyorum.	4,0	2,25	60	Yok
13	Uzaktan çalışma, çalışanın kuruma olan aidiyet duygusunu azaltır.	3,0	1,0	10	Yok
14	Erkek çalışanlar, kadın çalışanlara göre daha fazla hile yapma eğilimindedir.	2,5	2,0	10	Yok
15	Hilenin önüne geçebilmesi için iş rotasyonu ve zorunlu tatil uygulamaları önemlidir.	4,0	1,0	60	Yok
16	Uzun yıllar beraber çalıştığım çalışanlarıma, yeni işe girenlere göre daha çok güvenirim.	4,0	1,25	70	Yok
17	Çalışanlarımın aile yaşantılarındaki değişikliklerin (boşanma, çocuk sahibi olma, aile bireylerinden birinin ölümü vb.) şirket açısından önemli olduğunu düşünüyorum.	4,0	1,25	80	Yok
18	Genç çalışanlarımın, yaşlı çalışanlarıma göre teknolojik yatkınlığı ve bilgisi daha fazladır.	4,0	1,0	90	Var
19	Kibirli kişiler daha çok hile yaparlar.	2,5	2,25	20	Yok
20	Kişi hile yapmak istiyorsa, hileyi önlemek imkânsızdır.	4,0	1,0	70	Yok
21	Uzaktan çalışma modeli çalışanlar üzerindeki baskıyı ve stresi artırmaktadır.	3,0	1,25	20	Yok
22	Uzaktan çalışmada kadınlar, erkeklere göre daha fazla baskı hissetmektedir.	3,5	1,5	50	Yok

IQR: Çeyrekler arası açıklık

Yukarıdaki Tablo 5’de görüldüğü üzere anket formunda yer alan maddelerin ortalama değerleri 2,1 – 4,5; standart sapma değerleri 0,70 – 1,42; medyan değerleri 1,5 – 5,0; IQR değerleri 0,5 – 2,25; 4 ve 5 (%) değerleri 10 – 90 arasında değişmektedir. Çalışmada belirlenen görüş birliği ölçütlerine göre (Medyan değeri  $\geq 4$ , Çeyrekler arası açıklık (IQR)  $\leq 1$ , 4 ve 5 frekans değerlerinin toplam yüzdesi  $\geq \%75$ ) 22 maddelik anket formundan oluşan 3. Delphi turunda “3- Uzaktan çalışma terfi ve yükselme imkânlarını zorlaştırmaz.”, “4- Şirketimin mali performansını iyileştirmek adına olsa dahi hiçbir etik olmayan davranışı görmezden gelmem.”, “5- Uzaktan çalışma modelinin, çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri dikkate alınmalıdır.”, “11- Uzaktan çalışmada çalışanları kontrol etmek ofis ortamına göre daha zordur.”, “18- Genç çalışanlarımın, yaşlı



çalışanlarıma göre teknolojik yatkınlığı ve bilgisi daha fazladır.” maddelerinde görüş birliği sağlanırken; “1- Uzaktan çalışırken sorumluluklarımı yerine getirmede ofis şartlarına kıyasla daha fazla zorlanırım.”, “2- Uzaktan çalışma modeli hile riskini artırmaktadır.” “6- Uzaktan çalışma yapan çalışanları koordine etmek ofisten çalışanlara göre daha zordur.”, “7- Uzaktan çalışma modeli sayesinde, çalışanlarımla mesai saatleri dışında da toplantılar yapabiliyorum.”, “8- Güncel denetim yöntemleri ve politikaları uzaktan çalışma için yeterlidir.”, “9- Uzaktan çalışma geleneksel çalışmaya göre hile yapılmasına daha fazla olanak sunar.”, “10- Uzaktan çalışma modelinde çalışan hilesinin ortaya çıkarılması geleneksel çalışma modeline göre daha zordur.”, “12- Uzaktan çalışma sürecinde çalışanlarımla mesai saatleri konusunda titiz davranmadıklarını gözlemliyorum.”, “13- Uzaktan çalışma, çalışanın kuruma olan aidiyet duygusunu azaltır.”, “14- Erkek çalışanlar, kadın çalışanlara göre daha fazla hile yapma eğilimindedir.”, “15- Hilenin önüne geçebilmesi için iş rotasyonu ve zorunlu tatil uygulamaları önemlidir.”, “16- Uzun yıllar beraber çalıştığım çalışanlarıma, yeni işe girenlere göre daha çok güvenirim.”, “17- Çalışanlarımla aile yaşantılarındaki değişikliklerin (boşanma, çocuk sahibi olma, aile bireylerinden birinin ölümü vb.) şirket açısından önemli olduğunu düşünüyorum.”, “19- Kibirli kişiler daha çok hile yaparlar.”, “20- Kişi hile yapmak istiyorsa, hileyi önlemek imkânsızdır.”, “21- Uzaktan çalışma modeli çalışanlar üzerindeki baskıyı ve stresi artırmaktadır.”, “22- Uzaktan çalışmada kadınlar, erkeklere göre daha fazla baskı hissetmektedir.” maddelerinde ise görüş birliği sağlanamamıştır.

3. Delphi turunda 22 maddeden oluşan anket formunun beş maddesinde (Soru No: 3, 4, 5, 11 ve 18) görüş birliği sağlanırken, geriye kalan 17 (Soru No: 1, 2, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22) maddede görüş birliği sağlanamamıştır. 2. Delphi turunda görüş birliği sağlanamayan “4- Şirketimin mali performansını iyileştirmek adına olsa dahi hiçbir etik olmayan davranışı görmezden gelmem.” ve “11- Uzaktan çalışmada çalışanları kontrol etmek ofis ortamına göre daha zordur.” maddelerinde bu turda görüş birliğine varıldığı görülmüştür. 3. Delphi turu bulgularıyla beraber araştırmaya son verilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Şirket yöneticilerinin hile konusundaki farkındalığını ve düşüncelerini ortaya koymayı, uzaktan çalışma ortamlarında gerçekleşebilecek çalışan hilelerinin önlenmesi için yapılabilecek uygulamaları yöneticiler perspektifinden değerlendirmeyi amaçlayan bu çalışmada, yöntem olarak Delphi tekniği kullanılmıştır. Bu çalışmada Delphi tekniği üç tur olarak uygulanmıştır. İlk turda, açık uçlu olarak hazırlanan ve yarı yapılandırılmış 6 soru katılımcılara online görüşme yöntemiyle iletilmiştir. Alınan cevaplar doğrultusunda içerik analizi yapılmış ve 22 maddeden oluşan 5'li Likert tipi anket formu oluşturulmuştur. İkinci turda, hazırlanan bu anket formu katılımcılara gönderilerek, kendilerinden bu formu cevaplandırmaları istenmiştir. Katılımcı cevapları alınarak, görüş birliği sağlanan ve sağlanmayan maddeler belirlenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde, 3 maddede görüş birliği sağlanmış, 19 maddede görüş birliği sağlanamamıştır. Araştırmanın üçüncü ve son turunda ise ikinci turdaki anketin aynısı katılımcılara tekrar gönderilmiş, bu turda ikinci turdaki grup istatistiklerine ve katılımcıların eski cevaplarına da yer verilerek, bu faktörleri de gözden geçirerek, cevabını yeniden gözden geçirmeleri istenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde 5 maddede görüş birliği sağlanmış, 17 maddede görüş birliği sağlanamamıştır. Üçüncü turda ikinci turdan farklı olarak 2 maddede daha görüş birliği sağlanmıştır. Bu bulgu, geleneksel tartışma gruplarının etkinliğini sınırlayan bazı psikolojik etkileri ortadan kaldırarak iletişimi yeniden yapılandırmak amacıyla güden Delphi tekniğinin, amacını bu çalışmada etkin bir şekilde yerine getirdiğini göstermektedir.

Bu araştırma Bursa ilinde ikamet eden yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Katılımcıların yalnızca Bursa ilinde faaliyet gösterenler arasından seçilmesinin nedeni, kendileri ile iletişim kurmanın daha kolay olmasıdır. Bununla birlikte bu durum, çalışmamızın kısıtı niteliğindedir. Araştırma uzaktan çalışma tecrübesi olan, şirketlerinin yönetici pozisyonunda yer alan 10 katılımcı ile gerçekleşmiştir. Bu katılımcı sayısı Delphi tekniğinin uygulanması için yeterlidir. Bununla birlikte katılımcı sayısının arttırılması daha kapsamlı bilgilerin elde edilmesine olanak verebilecektir. Katılımcı sayısının 10 kişi olması çalışmamızın bir diğer kısıtıdır. Araştırmaya katılım gönüllülük esasına tabii tutulmuştur. Araştırmaya katılan katılımcıların 6'sı erkek, 4'ü kadındır. Katılımcıların

2'si şirketlerinin alt düzey yönetim tabakasında, 2'si orta düzey yönetim tabakasında, 6'sı üst düzey yönetim tabakasında yer almaktadır. Katılımcılar, çalıştıkları sektör olarak; 3 tarım/ilaçlama sektörü, 2 finans sektörü, 1 sigortacılık sektörü, 1 enerji sektörü, 1 tekstil sektörü, 1 otomotiv sektörü, 1 turizm sektörü olarak dağılmıştır.

Araştırmanın 1. turundaki katılımcıların açık uçlu yarı yapılandırılmış sorulara verdiği cevaplar incelendiğinde bazı dikkat çekici ifadelerle karşılaşılmıştır. Katılımcılara birinci açık uçlu yarı yapılandırılmış olarak **“İşletmelerde meydana gelebilecek hileler nelerdir? İşletme hilesi deyince aklınıza neler geliyor?”** sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde, hile ifadesinin katılımcıların aklına en çok varlıkların kişisel amaçlı kullanılması ve mesai saatlerinin kişisel amaçlı suiistimal edilmesi gibi çalışan hilelerini getirdiği görülmektedir. Katılımcıların sadece 4 tanesi hile tanımı yaparken finansal tablo hileleri ve çalışan hileleri ayrımından bahsetmiştir. Çalışan hileleri (varlıkların kötüye kullanılması), finansal tablo hileleri ile karşılaştırıldığında, maddi boyutu daha küçük çaplı olan hilelerdir. Finansal tablo hileleri işletmelere daha fazla zarar verebilmektedir. Bu araştırmaya katılan katılımcıların yönetici olmaları, doğal olarak alt kademe çalışanların gerçekleştirdikleri hileleri daha kolay tecrübe etmelerine sebebiyet vermektedir. Katılımcıların hile deyince akıllarına öncelikle çalışan hilelerin gelmesi bu nedene bağlanabilmektedir.

Katılımcılara yöneltilen açık uçlu sorulardan biri de **“Kimler hile yapar? İnsanlar neden hile yaparlar? Hilenin arkasındaki temel motivasyon sizce nedir?”** sorusudur. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde, katılımcıların büyük bölümü hilenin kişisel özelliklere bağlı olduğunu ifade etmekte, özellikle açgözlülük ve aşırı hırsın hilenin arkasındaki temel motivasyonlar olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların bu ortak görüşü, Varma ve Khan'ın (2010) araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Varma ve Khan (2010) araştırmasında, hile vakalarının %70'lik bölümünün açgözlülük nedeniyle, geriye kalan %30'luk bölümünün maddi ve manevi ihtiyaçtan dolayı yapıldığını ortaya koymuştur. Varma ve Khan, açgözlülüğün hile yapmak için gereken bir karakteristik özellik olduğunu, hile faillerinin maddi veya manevi ihtiyaçları yokken bile sırf kişisel hırsları ve açgözlülüklerinden dolayı hile eylemini gerçekleştirebildiklerini ifade etmektedir. Bu nedenle, şirketlerde, işe alım aşamasında kişilerin karakteristik, etik ve

ahlak özelliklerinin değerlendirilmesi son derece önemlidir. Oldukça az sayıda katılımcı bu soruya cevap verirken hilenin gerçekleştirilmesindeki temel unsurlardan olan baskı ve fırsat unsurundan bahsetmiştir.

Katılımcıların üzerinde görüş birliğine vardıkları ifadelerden biri **“Uzaktan çalışma terfi ve yükselme imkânlarını zorlaştırmaz.”** İfadesidir. Katılımcıların uzaktan çalışmanın terfi ve yükselme imkânlarını zorlaştırmayacağını düşünmektedir. Özcan (2018)’a göre, uzaktan çalışanlar arasındaki ortak algının; yöneticilerinin kendilerinin günlük aktiviteleri gözlemleyemediğinde, onların katkılarını verimli bir şekilde değerlendiremeyeceğini, kariyer ve yükselme fırsatlarının azalacağı yönünde olup, çalışmada hayal kırıklığı ve haksızlığa uğradığı algısı tetiklenebilmektedir. Çalışanları bu irrasyonel düşünceden kurtulmasının anahtarı, şeffaf performans değerlendirme ve yükseltme kriterlerinin belirlenmesinden geçmektedir. Böylelikle çalışanlar ister uzaktan çalışsın ister ofisten çalışsın yöneticilerinin onları fark edeceği bilinciyle hareket edebileceklerdir. Uzaktan çalışmanın çalışana yüklediği bu ilave baskıyı onların üzerinden almak, ileride bu baskı yüzünden hileye dönüşebilecek potansiyel davranışların önüne geçilmesine olanak sağlayacaktır.

Görüş birliğine varılan ikinci madde **“Şirketimin mali performansını iyileştirmek adına olsa dahi hiçbir etik olmayan davranışı görmezden gelmem.”** incelendiğinde, katılımcıların şirket için olumlu olsa bile, her türlü etik dışı davranışın karşısında olduğu konusunda görüş birliğine vardıkları görülmektedir. Hile yapanlar, hile teorileri unsurlarından biri olan “haklı gösterme” ile yaptıkları hileyi haklı gösterme çabası içine girerek, hileyi meşrulaştırabilmektedir. Bu bulgu, katılımcıların, hiçbir “nedenin” hile eylemini haklı kılmayacağını ve “hilenin iyisi olmaz” görüşünü benimsediklerini göstermektedir. Hilelerin görmezden gelinmesi veya şirket için iyi olan hileler- kötü olan hileler gibi bir ayırım yapılması, “küçük ve masum” olarak nitelendirilen hile eylemlerinin zamanla “büyük ve yıkıcı” hile eylemlerine dönüşmesi ile sonuçlanabilecektir.

Görüş birliğine varılan üçüncü madde **“Uzaktan çalışma modelinin, çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri dikkate alınmalıdır.”** incelendiğinde, katılımcılar, uzaktan çalışma modelinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkilerinin dikkate

alınması gerektiği konusunda görüş birliğine vardığı görülmüştür. Yöneticiler, bu ortak görüşü ile çalışanların uzaktan çalışma sürecinde desteklenmesi gerektiği, onların motive edilmesi ihtiyacını yenilemektedir. Yöneticiler, çalışanların stres ve diğer psikolojik faktörlerle mücadele etmesinde, onların motivasyonunu sağlayıp verimini arttırmada önemli bir role sahiptir ve yöneticilere bu süreçte kapsamlı görevler düşmektedir (Ganta, 2014; Camp ve ark., 2022). Yöneticiler, çalışanlarıyla düzenli, açık ve iki yönlü bir iletişim kurmalı, iş birliği ve takım çalışmasını teşvik etmelidir. Yöneticiler, pozitif bir örnek olmalı, kendi stres yönetimi becerilerini göstermeli, yaşanan bu duygu durumlarının son derece “insani” olduğunu çalışanlarına hissettirmelidir. Yöneticiler, uzaktan çalışma yapan çalışanlarının iş ve özel yaşam arasında denge sağlamalarına yardımcı olmalıdır. Becker ve arkadaşlarının (2022) de belirttiği üzere uzaktan çalışmaya yönelik herkese uyan tek bir yöntem yoktur. Bu sebeple, şirketlerin ve yöneticilerin çalışanlara danışarak, her çalışanın çalışma stiline, karakterine, hatta gerekirse aile yapısına kadar ince bir süzgeçten geçirilerek, çalışana özel olarak tasarlanmış bir uzaktan çalışma modelinin uygulamaya konulması gerekmektedir.

Görüş birliğine varılan dördüncü madde **“Uzaktan çalışmada çalışanları kontrol etmek ofis ortamına göre daha zordur.”** incelendiğinde, katılımcıların, uzaktan çalışmada çalışanları kontrol etmenin ofis ortamına göre daha zor olduğu konusunda görüş birliğine vardığı görülmektedir. Hiç şüphe yok ki bu zorluk, yönetimsel ve denetimsel birtakım boşlukların oluşmasına ve hileyi gerçekleştirenlerin bu boşlukları görerek, kötü düşüncelerini eyleme dökmesine imkân verebilecektir. Bu nedenle, şirketler önceliklerini, uzaktan çalışma nedeniyle çalışan kontrolünde yaşanan zorlukları önlemek ve yöneticilerin çalışanlarını daha rahat kontrol edebilmek amacıyla prosedürlerin ve teknolojilerin geliştirilmesine/değiştirilmesine vermelidir. Şirketlere verilebilecek bir diğer öneri, etik ile ilgili eğitimlerin verilmesinden geçmektedir. Etik ile ilgili eğitimler, doğrudan olmasa da dolaylı olarak şirket içi denetimlerde rol oynamaktadır. Gökçelik (2010), iç denetimde risk yönetiminin, kontrol ve yönetimle ilgili objektif güvence çalışması “güven” üzerine kurulu olduğunu belirtip, etik kurallarının iç denetim için gerekli ve yararlı olduğundan bahsetmektedir. Etik eğitimleri sayesinde bu etik kuralları açık şekilde çalışanlara aktarılır. Etik kurallarla ilgili farkındalık ve anlayış kazanan

çalışanlar, şirket içi kabul edilmeyen olumsuz davranışlardan uzak durma eğilimi içerisine girerler.

Üzerinde görüş birliğine varılan diğer bir ifade de **“Genç çalışanlarımın, yaşlı çalışanlarıma göre teknolojik yatkınlığı ve bilgisi daha fazladır.”** ifadesidir. Verilen yanıtlar incelendiğinde, yöneticilerin genç çalışanlarının, yaşlı çalışanlarına göre teknolojik yatkınlığının ve bilgisinin daha fazla olduğu konusunda görüş birliğine vardığı görülmektedir. Kuşaklar arası teknolojik yatkınlık farkı bu durumu geçerli kılmaktadır. Taş ve Kaçar’ın (2019) X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının yönetim tarzlarını inceleyen araştırmasına bakıldığında, Z kuşağının iş hayatlarında teknolojinin onlar için vazgeçilmez bir unsur olduğunu göstermektedir. Bu durum Z kuşağının, direkt teknolojinin içine doğması ve hayatlarının her noktasında teknolojiyle iç içe bulunmalarından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte, genç çalışanlardaki bu teknolojik yatkınlığın, uzaktan çalışmada hile eylemine dönüşebilme potansiyeli bir yönetici tarafından unutulmamalıdır. Görüş birliği sağlanan bu bulguya ters perspektiften bakıldığında ise, katılımcılar yaşlı çalışanlarının, genç çalışanlara göre teknolojik yatkınlığı ve bilgisinin daha az olduğunu ifade etmektedir. Bu eksiklik, yaşlı çalışanlara ilave eğitimler verilerek giderilmelidir. Burada dikkat edilmesi gereken hususlardan biri, bu eğitimlerin sadece teknolojinin etkin kullanımını değil, teknolojinin zararlı etkileriyle mücadele edilmesini de kapsamı gerektiğidir. Bu durum yaşlı çalışanların, hile yapmasa bile, yanlış kullanım sonucu (Örn. Zararlı yazılım indirmek, İstenmeyen linklere tıklamak vb.) şirketin zarar görebilmesine sebebiyet verebilecek siber hilelerin önüne geçilebilmesine imkân tanıyacaktır.

Katılımcılar arasında; “Uzaktan çalışma modelinde çalışan hilesinin ortaya çıkarılması geleneksel çalışma modeline göre daha zordur.”, “Uzun yıllar beraber çalıştığım çalışanlarıma, yeni işe girenlere göre daha çok güvenirim.”, “Çalışanlarımın aile yaşantılarındaki değişikliklerin (boşanma, çocuk sahibi olma, aile bireylerinden birinin ölümü vb.) şirket açısından önemli olduğunu düşünüyorum.”, “Kişi hile yapmak istiyorsa, hileyi önlemek imkânsızdır.” maddelerinde görüş birliği sağlanamamasına karşılık, görüş birliği sağlamaya oldukça yaklaştığı görülmektedir. Kesin olmamakla birlikte; grup sayısının çoğaltılması/azaltılma veya tur sayısının artırılması bu maddelerde görüş

birliğine ulaşılmasına imkân tanıyabilecektir. Ayrıca bu durum, her ne kadar görüş birliği sağlanmasa da bu maddelerin de görmezden gelinmemesi gerektiğine işaret etmektedir.

Araştırmayla ilgili dikkat çekici sonuçlardan bir diğeri, “Kibirli kişiler daha çok hile yaparlar.” İfadesi ile ilgilidir. Araştırmaya katılan katılımcılar, bu maddede görüş birliğine ulaşamamakla birlikte, katılımcıların çoğunluğu kibirli kişilerin daha çok hile yaptığını/yapacağını düşünmemektedir. Hile vakalarını inceleyen J. Marks (2012), incelemeleri sonucunda, hileyi gerçekleştiren failerin %70’inin “kibirli” bireyler olduğunu gözlemlemiştir. Bunun sonucunda, J. Marks hile üçgeni teorisi (fırsat, baskı, haklı gösterme) ve hile elması teorisini (hile üçgeni unsurları ve yetenek) geliştirerek, hileye beşinci olarak “kibir” faktörünü ekleyen hile beşgeni teorisini ortaya atmıştır. Bu nedenle J. Marks’ın bulguları ve bu maddedeki yönetici görüşlerinde bir uyumsuzluk durumu söz konusudur. Her ne kadar J. Marks’ın bulgusundan “kibirli” kişilerin daha çok hile yaptığını/yapacağı sonucuna ulaşılmasa da “kibir” faktörünün, hile faillerinin yaygın karakteristik özelliklerinden biri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu nedenle, kibrin ve kibirli kişilerin hileye olan etkilerinin daha derinlemesine analiz edilmesine yönelik araştırmaların yapılması yerinde olacaktır.

Bu araştırmanın uzaktan çalışma modeli ve çalışan hileleriyle ilgili literatüre katkı sağlaması umut edilmektedir. İlerleyen zamanlarda Delphi tekniğinin daha yüksek katılımcı sayısı ile uygulanması, belirli bir sektör gözetilerek tekrarlanması daha derinlemesine bilgiler edinilmesine olanak sunacaktır. Bunun yanı sıra uzaktan çalışmanın hile üzerindeki etkilerinin cinsiyet bazlı olarak ele alınması da araştırmaya değer ve literatüre katkı sağlayacak bir çalışma önerisidir.

*"Dürüstlük, her zaman en iyi politikadır, çünkü dürüst insanlar sonunda kazanır."* -

*Stephen Covey*

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- Adler, F. (1976). *Sisters in crime: The rise of the new female criminal*. McGraw-Hill.
- Alp, M. (2011). Tele çalışma (uzaktan çalışma). Süleyman Başterzi (Ed.). *Prof. Dr. Sarper Süzek'e armağan* (1. cilt) içinde (s. 795-854). Beta Yayıncılık.
- Armstrong, J. S. (1985). *Long-range forecasting: From crystal ball to computer* (2. baskı). Wiley-Interscience.
- Ata, Y. A. (2009). *Kurumsal iktisat çerçevesinde yolsuzluğun fırsat ve motivasyonları: AB ülkeleri üzerine bir inceleme*. İktisadi Araştırmalar Vakfı.
- Başpınar, N. Ö. ve Çakıroğlu, D. (2017). *Meslek etiği* (4. baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Batı, M. (2017). *Muhasebe hileleri ve vergiden kaçınma Türk vergi mevzuatındaki yasallığı* (2. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., ve Canónico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. R. N. Landers (Ed.) *The Cambridge handbook of technology and employee behavior* içinde (s. 511-543). Cambridge University Press.
- Berkman, A. Ü. (2009). *Gelişmekte olan ülkelerde kamu yönetiminde yolsuzluk ve rüşvet* (2. baskı). Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Berkün, S. (2013). *Özürülülerin istihdamında ev esaslı tele çalışma (evde tele çalışma): Bursa ili belediyelerden örnekler*. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi Yayınları.
- Billington, R. (1997). *Felsefeyi yaşamak: Ahlâk düşüncesine giriş*. (A. Yılmaz, Çev.). Ayrıntı Yayınları (Orijinal eserin basım tarihi 1997, 1. Baskı).
- Bolak, M. (2004). *Risk ve yönetimi*. Birsen Yayınevi.
- Byars M. S. ve Stanberry, K. (2018). *Business Ethics*. 12th Media Services.
- Cressey, D. R. (1953). *Other people's money; A study of the social psychology of embezzlement*. Free Press.
- Çelik, N., Caniklioğlu, N. ve Canbolat, T. (2017). *İş hukuku dersleri* (30. baskı). Beta Yayıncılık.
- Delbecq, A. L., Van De Ven, A. H. ve Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning: A guide to nominal group and Delphi processes*. Green Briar Press.
- Diken, A. ve Çelebi, M. E. (2015). İşletmelerde iş ahlâkı ve sosyal sorumluluk ilişkisi. Hasan Hüseyin Bircan ve Bülent Dilmaç (Eds.). *Değerler bilançosu: Felsefe, sosyoloji, kamu, eğitim içinde* (s. 213-247). Çizgi Kitabevi.
- Dolgun, U. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ekin Yayınevi.
- Dunn, W. N. (2014). *Public policy analysis* (5. baskı). Pearson Education Limited.
- Güredin, E. (2014). *Denetim ve güvence hizmetleri* (14. baskı). Türkmen Kitabevi.



- Hacıhasanoğlu, T., Aslan, T. ve Dalkılıç, E. (2021). *Hile: İşletme bilimi perspektifinden genel bir bakış*. Paradigma Akademi.
- Haftacı, V. (2014). *Muhasebe denetimi* (3. baskı). Umuttepe Yayınları.
- Kapu, H. (2009). Akademik bir disiplin olarak iş ahlâkı. Sabri Orman ve Zeki Parlak (Eds.). *İşletmelerde iş etiği içinde* (s. 52-114). İstanbul Ticaret Odası.
- Kavi, E. ve Koçak, O. (2013). *Çalışma yaşamında etik*. Ekin Yayınevi.
- Kırel, Ç. (2000). *Örgütlerde etik davranışlar, yönetimi ve bir uygulama çalışması*. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Kızıldağ, D. (2011). *Yönetimsel açıdan risk yönetimine bir bakış: ISO 31000 risk yönetimi*. Seçkin Yayıncılık.
- Kurnaz, N. ve Çetinoğlu, T. (2010). *İç denetim – Güncel yaklaşımlar-*. Umuttepe Yayınları.
- Kutlu, H. A. (2017). *Meslek etiği* (5. baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Levent, A. F. (2021). *Eğitimde ahlak ve etik* (2. baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Linstone, H. ve Turoff, M. (1975). *The Delphi method: Techniques and applications*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Stewart, A., Owens, R., O’Higgins, N. ve Hewitt, A. (Ed.). (2021). *Internships, employability and the search for decent work experience*. Edward Elgar Publishing.
- Messenger, C. J. (2019). *Telework in the 21st century: An evolutionary perspective*. Edward Elgar Publishing.
- Otto, C. P. ve Glaser, R. O. (1970). *The management of training: A handbook for training and development personnel*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Öymen, M. M. R. (1975). *Ahlâk eğitimi ve ahlâkın testle ölçülmesi* (3. baskı). Murat Matbaacılık.
- Özel, Y. (2006). *Esnek çalışma modeli ve imalat sanayinde uygulanabilirliğine ilişkin bir araştırma*. Karaman Ticaret ve Sanayi Odası.
- Özer, M. (1997). *Tek düzen muhasebe sistemi sermaye piyasası mevzuatı ve 3568 sayılı kanun kapsamında denetim*. Özkan Matbaacılık.
- Özkul, U. F. ve Özdemir, Z. A. (2011). *İşletmelerde hile riski yönetimi*. Beta Yayıncılık.
- Pehlivanlı, D. (2014). *Modern iç denetim: Güncel iç denetim uygulamaları* (2. baskı). Beta Yayıncılık.
- Armstrong, J. S. (2001). *Principles of forecasting*. Springer.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi* (5. baskı). Beta Yayıncılık.
- Selimoğlu, S. V., Özbirecikli, M., Uzay, Ş. ve Uyar, S. (2015). *Bağımsız denetim*. Türmob Yayınları.
- Singer, J. E. Ve Ramsden, J. (1972). *Human resources: Obtaining result from people at work*. McGraw-Hill Book Company.
- Singleton, T. W. Ve Singleton, A. J. (2010). *Fraud auditing and forensic accounting* (4. baskı). John Wiley&Sons.

- Süzek, S. (2006). *İş hukuku* (3. baskı). Beta Yayıncılık.
- Süzek, S. (2022). *İş hukuku* (22. baskı). Beta Yayıncılık.
- Şimşek, M. F. (1999). *Yönetim ve organizasyon* (5. baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Şimşek, Ş. Ve Öge, S. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi* (5. baskı). Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Taştan, K. (2021). Uzaktan çalışma örgütlenmesi. Ahmet Ferda Çakmak ve Ozan Büyükyılmaz (Eds.). *Uzaktan çalışmada yönetsel konular içinde* (s. 151-172). Gazi Kitabevi.
- Türk Dil Kurumu. (2019). *Türkçe sözlük*. Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Topses, M. D. (2014). *Eğitim sosyolojisi* (2. baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Velasquez, M. G. (2012). *Business ethics: Concepts and cases* (7. baskı). Pearson Education.
- Vona, L. W. (2008). *Fraud risk assesment: Building a fraud audit program*. John Wiley&Sons.

## Makaleler

- Abdioğlu, H. (2007). Hilelerin önlenmesi ve ortaya çıkarılmasına yönelik proaktif yaklaşımlar. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, (22), 119-138. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mdbakis/issue/63877/967064>
- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A. Ve Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A Polich and Practise*, 92, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.021>
- Akçakanat, Ö. (2012). Kurumsal risk yönetimi ve kurumsal risk yönetim süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 30-46. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/vizyoner/issue/23012/246093>
- Alkan, B. Ş. (2020). Hile riski yönetiminde proaktif yaklaşımlar ve araçlar: İşletme yöneticileri üzerine nitel bir araştırma. *Denetişim*, (21), 66-81. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/denetisim/issue/56658/732109>
- Alkire, S. (2005). Why the capability approach. *Journal of Human Devolopment*, 6(1), 115-135. <https://doi.org/10.1080/146498805200034275>
- Aslan, B. (2010). Bir yönetim fonksiyonu olarak iç denetim. *Sayıştay Dergisi*, (77), 63-86. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sayistay/issue/61532/919029>
- Aslanzade, Ş. (2017). Çalışan hileleri. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 9(4), 61-75. <https://doi.org/10.17932/IAU.IAUD.13091352.2017.9/36.61-75>
- Ataman, B. ve Aydın, R. (2017). Hile denetimi ve denetçilerin hile tespitine yönelik bir araştırma. *Marmara Business Review*, 1(2), 1-23. <https://doi.org/10.23892/mbrev.2017.11>
- Bakri, M., Mohamed, N. ve Said, J. (2017). Mitigating asset misappropriation through integrity and fraud risk elements: Evidence emerging economies. *Journal of Financial Crime*, 24(2), 242-255. <https://doi.org/10.1108/JFC-04-2016-0024>

- Bartoletti, M., Carta, S., Cimoli, T. ve Saia, R. (2020). Dissecting ponzi schemes on ethereum: Identification, analysis, and impact. *Future Generation Computer Systems*, 102, 259-277. <https://doi.org/10.1016/j.future.2019.08.014>
- Baskıcı, Ç. (2015). Kurumsal yönetim uygulamalarında iç kontrol sisteminin önemi: Borsa İstanbul şirketleri üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(25), 163-180. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.2015.11.25.508>
- Başol, O. ve Çömlekçi, M. F. (2022). Uzaktan çalışma tutumu ölçeği geçerlik-güvenirlilik çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 243-261. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.862439>
- Baycık, G., Doğan, S., Dulay, D. D. ve Yay, O. (2021). Covid-19 pandemisinde uzaktan çalışma: Tespit ve öneriler. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 3(70), 1683-1726. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ct/issue/71784/1155067>
- Beckel, L. O. ve Fisher, G. G. (2022). Telework and worker health and well-being: A review and recommendations for research and practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 3879. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>
- Biber, Ö. ve Karatepe, S. G. (2023). Covid-19 pandemisi ile birliktet uzaktan çalışma modelinin olumlu ve olumsuz sonuçlarının değerlendirilmesi. *İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Disiplinlerarası Yenilik Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 41-47. <https://doi.org/10.56723/dyad.1202813>
- Bilginoglu, E. (2021). Covid-19 pandemisi sırasında uzaktan çalışmanın artan önemi: Bilinen yanlışlar ve doğruları. *Çalışma ve Toplum*, 2(69), 1099-1146. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ct/issue/71778/1155105>
- Bolton, R. J. ve Hand, D. J. (2002). Statistical fraud detection: A review. *Statistical Science*, 17(3), 235-255. <https://doi.org/10.1214/ss/1042727940>
- Buckhoff, T.A. (2003). The benefits of a fraud hotline. *The CPA Journal*, 73(7), 62. <https://www.proquest.com/openview/4c7a90fc4989f48a626790638667c294/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41798>
- Camp, K., Young, M. ve Bushardt, S. C. (2022). A millennial manager skills model for the new remote work environment. *Management Research Review*, 45(5), 635-648. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0076>
- Campion, A. M., Medsker, G. J. ve Higgs, A. C. (1993). Relations Between Work Group Characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work group. *Personnel Psychology*, 46, 823-850. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb01571.x>
- Chafi, M., Hultberg, A. ve Yams, N. (2022). Post-pandemic office work: perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14, 1-20. <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Chambel, M. J., Carvalho, V. S. ve Santos, A. (2022). Telework during Covid-19: Effects on work-family relationship and well-being in a quasi-field experiment. *Sustainability*, 14(24), 16462. <https://doi.org/10.3390/su142416462>
- Christian, N., Basri, Y. Z. ve Arafah, W. (2019). Analysis of fraud triangle, fraud diamond and fraud pentagon theory to detecting corporate fraud in Indonesia. *The*

- International Journal of Business Management and Technology*, 3(4), 73-78.  
[https://www.researchgate.net/publication/335060768\\_Analysis\\_of\\_Fraud\\_Triangle\\_Fraud\\_Diamond\\_and\\_Fraud\\_Pentagon\\_Theory\\_to\\_Detecting\\_Corporate\\_Fraud\\_in\\_Indonesia](https://www.researchgate.net/publication/335060768_Analysis_of_Fraud_Triangle_Fraud_Diamond_and_Fraud_Pentagon_Theory_to_Detecting_Corporate_Fraud_in_Indonesia)
- Crawford, J. O., Maccalman, L. ve Jackson, C. A. (2011). The health and well-being of remote and mobile workers. *Occupational Medicine*, 61(6), 385-394.  
<https://doi.org/10.1093/occmed/kqr071>
- Cushman, F. (2020). Rationalization in rational. *Behavioral and Brain Sciences*, 43(28), 1-59. <https://doi.org/10.1017/S0140525X19001730>
- Çakır, H. ve Baş, H. (2018). Cinsiyetler ve cinsiyetlerle özdeşleşen davranışların sosyolojik ve biyolojik açıdan değerlendirilmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırma Dergisi*, 5(5), 176-191.  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/asead/issue/40925/49418>
- Çatıkkaş, Ö. (2011). İşletmelerde mali tablo hileleri. *Denetim*, (8), 18-30.  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/denetisim/issue/22473/240384>
- Dalkey, N. ve Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management Science*, 7, 458-467.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.9.3.458>
- De Vet, E., Brug, J., De Nooijer, J., Dijkstra, A. ve De Vries, N. K. (2005). Determinants of forward stage transitions: A Delphi study. *Health Education Research*, 20(2), 195-205. <https://doi.org/10.1093/her/cyg111>
- Dellaportas, S. (2013). Conversations with inmate accountants: Motivation opportunity and the fraud triangle. *Accounting Forum*, 37(1), 29-39.  
<https://doi.org/10.1016/j.accfor.2012.09.003>
- Derin, N. (2017). İşyerinde kişiler arası güven ile işgören sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracılık rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 51-68.  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/comuybd/issue/36994/534453>
- Doğan, S. ve Kayakıran, D. (2017). İşletmelerde hile denetiminin önemi. *Maliye Finans Yazıları*, (108), 167-188. <https://doi.org/10.33203/mfy.331610>
- Emhan, A. (2009). Risk yönetim süreci ve risk yönetmekte kullanılan teknikler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 209-220.  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2672/35007>
- Erdal, G., Gücüyener, İ. ve Erdal, K. (2013). Eğitim kurumlarında kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve eğitime katkısı. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 3(3), 54-61. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ejovoc/issue/5390/73099>
- Erdayı, A. U. (2021). İş yeri dışında bir esnek çalışma modeli olarak ev eksenli tele çalışma: Beklentiler ve sorunlu alanlar. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(41), 1211-1246.  
<https://doi.org/10.21550/sosbilder.844684>
- Ergün, E. ve Eyisoy, M. E. (2018). Takım çalışması özelliklerinin takım performansı etkisi üzerine bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(4), 1455-1475. <https://doi.org/10.15295/bmij.v6i4.406>

- Ertikin, K. (2017). Hile denetimi: Kırmızı bayrakların tespiti için kullanılan proaktif yaklaşımlar. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (75), 71-94. <https://doi.org/10.25095/mufad.399313>
- Erturğul, A. N. (2013). Hilenin insan kaynakları politikaları ile ilişkisi ve ampirik bir çalışma. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, (41), 109-125. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mdbakis/issue/63903/967301>
- Gacar, A. (2017). İşletmelerde kurumsal risk yönetimi kapsamında riskin erken saptanması ve yönetimi komiteleri: Borsa İstanbul'da nitel bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (52), 123-133. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/29388/314681>
- Ganta, V. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221-230. <https://pdf4pro.com/view/motivation-in-the-workplace-to-improve-the-5a8257.html>
- Gbegi, D. O. ve Adebisi, J. F. (2013). The new fraud diamond model – how can it help forensic accountants in fraud investigation in Nigeria. *European Journal of Accounting and Fiancé Research*, (4), 129-138. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:212582384>
- Guiliano, V. E. (1981). Teleworking: A prospectus – Part I. *Telephony*, 200(2), 67-75.
- Gökçelik, Ö. (2010). Etik kavramının kamu yönetimi ve iç denetim bağlamında değerlendirilmesi. *Denetim*, (5), 54-63. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/denetisim/issue/22480/240446>
- Guerron, P. A. (2012). Risk and uncertainty. *Business Review*, 9-18. <https://ideas.repec.org/a/fip/fedpbr/y2012iq1p9-18.html>
- Gurviez, P. ve Korchia, M. (2003). Test of a consumer-brand relationship model including trust and three consequences. *Thirtieth International Research Seminar in Marketing*, 1-20. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:208073551>
- Hearn, S. (1999). Whistleblowing: Implementing an employee hotline. *Management Accounting*, 77(2), 35-36.
- Hermanson, D. R., DeZoort, F. ve Boyle, D. M. (2015). The effect of alternative fraud model use on auditors' Fraud risk judgments. *Journal of Accounting and Public Policy*, 34(6), 578-596. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2015.05.006>
- Hill, K. Q. ve Fowles, J. (1975). The methodological worth of the Delphi forecasting technique. *Technological Forecasting & Social Change*, 7(2), 179-192. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(75\)90057-8](https://doi.org/10.1016/0040-1625(75)90057-8)
- Hilliard, T. ve Neidermeyer, P. A. (2018). The gendering of fraud: An international investigation. *Journal of Financial Crime*, 25(3), 811-837. <https://doi.org/10.1108/JFC-08-2017-0074>
- Huang, S. Y., Lin, C. C., Chiu, A. A. ve Yen, D. C. (2017). Fraud detection using fraud triangle risk factor. *A Journal of Research and Innovation*, 19(3), 1343-1356. <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9647-9>

- İbiş, C. ve Çatıkkaş, Ö. (2012). İşletmelerde iç kontrol sistemine genel bakış, *Sayıştay Dergisi*, (85), 95-121. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sayistay/issue/61540/919103>
- İğdeli, A. ve Sever, E. (2018). Belirsizlik ve risk kavramlarının felsefi ve matematiksel açıdan incelenmesi. *Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 1-12. <https://doi.org/10.38122/ased.480927>
- İşcan, Ö. M. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2701/35617>
- Jacks, T. (2021). Research on remote work in the era of Covid-19. *Journal of Global Information Technology Management*, 24(2), 93-97. <https://doi.org/10.1080/1097198X.2021.1914500>
- Jamal, M. T., Anway, I., Khan, N. A. ve Saleem, I. (2021). Work during Covid-19: Assessing the influence of job demands and resources on practical and psychological outcomes for employees. *Asia-Pasific Journal of Business Administration*, 13(3), 293-319. <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2020-0149>
- Kaban, İ., Gül, M. ve Eryılmaz, Y. (2018). Hile denetimi araçları olarak hile riski değerlemesi ve kırmızı bayraklar: Bankacılıkta örnek bir uygulama. *Bankacılar Dergisi*, (106), 59-68. <https://search.trdizin.gov.tr/tr/yayin/detay/289050/hile-denetimi-aracolari-olarak-hile-riski-degerlemesi-ve-kirmizi-bayraklar-bankacilikta-ornek-bir-uygulama>
- Kavi, E. ve Koçak, O. (2010). Bilgi toplumunda evden çalışmanın etik boyutu. *Sosyal Siyaset Konferansları*, (59), 69-88. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iusskd/issue/888/10111>
- Kazan, G. (2021). Hile üçgeni, hile elması ve hile beşgeni: Hile eylemlerinin nedenlerine ilişkin teorilere kavramsal bakış. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 20(62), 245-258. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mdbakis/issue/59563/776379>
- Koomson, T. A. A., Owusu, G. M. Y., Bekoe, R. A. ve Oquaye, M. (2020). Determinants of asses misappropriation at the workplace: The moderating role of perceived strenght of internal controls. *Journal of Financial Crime*, 27(4), 1191-1211. <https://doi.org/10.1108/JFC-04-2020-0067>
- Koyama, H., Nagakawa, Y., Tanimoto, S., Endo, T., Hatashima, T. ve Kanai, A. (2021). Risk asesment of telwork fort he new normal era. *IEEE 10th Global Conference on Consumer Electronics (GCCE)*, 496-497. <https://doi.org/10.1109/GCCE53005.2021.9621909>
- Loe, R. Melnychuk, N., Murray, D. ve Plummer, R. (2016). Advancing the state of policy Delphi practice: A systematic review evaluating methodological evolution, innovation, and opportunities. *Technological Forecasting & Social Change*, 104, 78-88. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.12.009>
- Lummus, R., Vokurka, R. J. ve Duclos, K. (2005). Delphi study on supply chain flexibility. *International Journal of Production Research*, 43(13), 2687-2708. <https://doi.org/10.1080/00207540500056102>
- Lundstrom, R. (2009). Fraud: Red flags or “Red herrings”? Telling the difference. *Journal of Forensic Studies in Accounting and Business*, (2), 1-38.

- Mahmutoglu, A. (2009). Etik ve ahlak; Benzerlikler, farklılıklar ve ilişkiler. *Türk İrade Dergisi*, 81(463-464.), 225-249. <https://www.etik.gov.tr/media/cqupmlp4/abdulkadirmahmutoglu-etikveahlak-benzerliklerfarkliliklar.pdf>
- Mansor, N. (2015). Fraud triangle theory and fraud diamond theory. Understanding the convergent and divergent for future research. *International Journal of Academic in Accounting Finance and Management Sciences*, 5(4), 38-45. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v5-i4/1823>
- Marks, J. T. (2012). A matter of ethics: Understanding the mind of a white-collar criminal. *Financial Executive*, 28(9), 31+. <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=anon~f8a34fdc&id=GALE|A367725796&v=2.1&it=r&sid=googleScholar&asid=e73d51f3>
- Martino, J. P. (1979). Telecommunications in the year 2000. *Futurist*, 13(2), 95-103.
- Miller, D. J., Back, M. D., Lynam, D. R. ve Wright, A. G. C. (2021). Narcissism today, what we know and we need to learn. *Current Directions in Psychological Science*, 30(6), 519-525. <https://doi.org/10.1177/096372142111044109>
- Nilles, M. J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147. <https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687>
- Olson, H. M. (1983). Remote office wor: changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182-187. <https://doi.org/10.1145/358061.358068>
- Ölçer, F. (2004). Uzaktan yönetim: Yeni bir yönetim yaklaşımı. *Yönetim ve Ekonomi*, 11(2), 53-68. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13681/165551>
- Özgür, B. (2010). Kamu yönetimi denetçilerinde etik kültürün geliştirilmesi. *Denetim*, (5), 17-32. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/denetisim/issue/22480/240457>
- Özkul, U. F. ve Özdemir, Z. (2018). Hile bilincinin ölçülmesine yönelik çalışanlar üzerinde bir araştırma. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 17(53), 163-178. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mbbakis/issue/63892/967207>
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm yönleriyle esnek çalışma modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 109-129. <https://doi.org/10.14514/BYK.m.21478082.2013.1/1.109-129>
- Perks, H. ve Halliday, S. V. (2003). Sources, signs and signalling for fast trust creation in organisational relationships. *European Management Journal*, 21(3), 338-350. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00049-5](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00049-5)
- Pokojski, Z., Kister, A. ve Lipowski, M. (2022). Remote work efficiency from the employers perspective-What's next. *Sustainability*, 14(7), 4220. <https://doi.org/10.3390/su14074220>
- Rakow, T. (2010). Risk, uncertainty and prophet: The psychological insights of Frank H. Knight. *Judgment and Decision Making*, 5(6), 458-466. <https://doi.org/10.1017/S1930297500001303>

- Ramos, D., Arazes, P. ve Afonso, P. (2016). Application of the Delphi method for the inclusion of externalities in occupational safety and health analysis, *DYNA*, 83(196), 14-20. <https://doi.org/10.15446/dyna.v83n196.56603>
- Reyes, J. Carlier, S. ve Oliva, E. (2021). Remote work, work stress, and work-life during pandemic times: A Latin America situation. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18(13), 1-12. <https://doi.org/10.3390/ijerph18137069>
- Robinson, S., Robertson, J. ve Curtis, M. B. (2012). The effects of contextual and wrongdoing attributes on organizational employees' Whistleblowing intentions following fraud. *Journal of Business Ethics*, 106(2), 213-227. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0990-y>
- Roth, W. M. ve Jornet, A. (2014). Towards a theory of experience. *Science Education*, 98, 106-126. <https://doi.org/10.1002/sce.21085>
- Ruankaew, T. (2016). Beyond the fraud diamond. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 7, 474-476. <http://ijbmer.com/docs/volumes/vol7issue1/ijbmer2016070102.pdf>
- Sabuncu, B. (2017). İşletmelerde iç denetim ve iç kontrol ilişkisi. *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 161-174. <http://esjournal.cumhuriyet.edu.tr/tr/pub/issue/32189/308644>
- Sakin, T. (2018). Bağımsız denetim ve denetimin ekonomik etkileri. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 2455-2466. <https://doi.org/10.17218/hititsosbil.484716>
- Sandhu, N. (2020). Behavioral red flags of fraud: A gender-based ex post analysis. *Journal of Financial Crime*, 27(4), 1307-1322. <https://doi.org/10.1108/JFC-04-2020-0048>
- Serinikli, N. (2021). Covid-19 salgını sürecinde örgütsel değişim: Uzaktan/evden çalışma modeli. *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31, 277-288. <https://doi.org/10.18069/firatsbed.831755>
- Shin, B., El Sawy, O. A., Sheng, R. L. ve Higa, K. (2000). Telework: Existing research and future directions. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 10(2), 85-101. [https://doi.org/10.1207/S15327744JOCE1002\\_2](https://doi.org/10.1207/S15327744JOCE1002_2)
- Skulmoski, G., Hartman, F. T. ve Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education*, 6, 1-21. <https://doi.org/10.28945/199>
- Slovin, D. (2006). Blowing the whistle: A well-designed, accessible whistleblower hotline can be a powerful tool in the fight against fraud. *Internal Auditor*, 63(3), 45+. <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=anon~4436e7a1&id=GALE|A147344391&v=2.1&it=r&sid=googleScholar&asid=5b768078>
- Stewart, T. (1987). The Delphi technique and judgmental forecasting. *Climatic Change*, 11, 97-113. <https://doi.org/10.1007/BF00138797>
- Sunardi, S. ve Amin, M. N. (2018). Fraud detection of financial statement by using fraud diamond perspective. *International Journal of Development and Sustainability*, 7(3), 878-891. <https://isdsnet.com/ijds-v7n3-04.pdf>



- Susilo, A. Masitoh, E. ve Suhendro, S. (2021). Fraud pentagon in the act of cheating financial statements with the M-Score method. *Jambura Science of Management*, 3, 36-44. <https://doi.org/10.37479/jism.v3i1.7142>
- Sütlü, U. ve Tayşir, N. K. (2022). Uzaktan çalışma sürecinin takım olabilme üzerine etkileri. *Troyacademy*, 7(3), 230-257. <https://doi.org/10.31454/troyacademy.1132673>
- Şahin, A. E. (2001). Eğitim araştırmalarında Delphi tekniği ve kullanımı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 215-220. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hunefd/issue/7816/102678>
- Taş, H. Y. ve Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının yönetim tarzları ve bir işletme örneği. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 643-675. <https://doi.org/10.26466/opus.554751>
- Tuna, A. A. ve Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler. *İşletme Araştırmacıları Dergisi*, 12(3), 3246-3260. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1037>
- Türedi, H. Zor, Ü. ve Gürbüz, F. (2015). Risk odaklı iç denetim. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (66), 1-20. <https://doi.org/10.25095/mufad.396528>
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2), 93-118. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kmusekad/issue/10223/125677>
- Varma, T. N. ve Khan, D. (2016). Greed an attribute of fraudster. *AIMS International Journal of Management*, 10(2), 83-99. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2123280](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2123280)
- Vatandaş, D. D. C. (2007). Toplumsal cinsiyet ve cinsiyet rollerinin algılanışı. *İstanbul Journal of Sociological Studies*, (35), 29-56. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iusoskon/issue/9517/118909>
- Wagner, S. A., Vogt, S. ve Kabst, R. (2016). The future of public participation: Empirical analysis from the viewpoint of policy-makers. *Technological Forecasting & Social Change*, 106, 65-73. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.02.010>
- Wang, Y., Yu, M. ve Gao, S. (2022). Gender diversity and financial statement fraud. *Journal of Accounting and Public Policy*, 41(2). <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2021.106903>
- Wolfe, D. T. ve Hermanson, D. R. (2004). The fraud diamond: Considering the four elements of fraud. *CPA Journal*, 74(12), 38-42. [https://doi.org/10.1016/S1361-3723\(04\)00065-X](https://doi.org/10.1016/S1361-3723(04)00065-X)
- Yardımcıoğlu, M. Koca, N., Günay, Y. ve Kocamaz, H. (2014). Yolsuzluk, muhasebe hileleri ve örnekleri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 171-188. <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/tr/pub/issue/10269/125973>
- Yazıcı, N. (2018). Hile üçgeni: Fırsatların önlenmesinde kırık camlar teorisi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 53(3), 843-851. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.18.09.1023>

- Yıldız, E. (2013). İnsan kaynakları yönetiminde davranış boyutu ve bir örnek olay. *Öneri Dergisi*, 10(40), 103-113. <https://doi.org/10.14783/od.v10i40.1012000353>
- Yıldız, Z. (2004). Eğitim düzeyi ile suç türü arasındaki ilişkinin araştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 38(38), 278-291. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10359/126827>
- Yiğit, G. ve Şeker, Ş. E. (2016). Bilgisayarlı argüman Delphi yöntemi kullanılarak Türkiye’de nükleer enerji ile ilgili kamu görüşünün araştırılması. *İşletme Bilimi Dergisi*, 4, 67-77. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jobs/issue/23908/254802>
- Yücel, E. (2013). Effectiveness of red flags in detecting fraudulent financial reporting: An application in Turkey. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (60), 139-158. <https://search.trdizin.gov.tr/tr/yayin/detay/170019/>

### **Diğer Kaynaklar**

- Akdemir, Ç. (2010). *İşletmelerde hile riski ve Türk işletmelerinde hile riskinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi* [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 273750).
- Andrews, C. P. ve LeBlanc, B. P. (2013, 1 Ağustos). Fraud hotlines: Don’t miss that call. <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2013/aug/20127043.html> adresinden 27 Eylül 2022 tarihinde alınmıştır.
- Association of Certified Fraud Examiners. (2020). *Collusion and bribery schemes*. <https://brisbaneacfe.org/library/occupational-fraud/collusion-and-bribery-schemes>
- Association of Certified Fraud Examiners. (2022). *Occupational fraud 2022: A report to the nations*. <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2022/>
- Atak, M. C. (2022). *Metaverse’ün çalışma hayatı üzerine etkisi: Bir Delphi çalışması* [Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi]. <http://acikerisim.baskent.edu.tr/handle/11727/8621>
- Atlığ, N. S. (2006). *İş etiği, sosyal sorumluluk ve ilaç sektöründen uygulamalar* [Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 188577).
- Baskı. (2022, 20 Aralık). *Wikipedia* içinde. <https://tr.wikipedia.org/wiki/Baskı>
- Beaver. S. (2022, 8 Nisan). Financial statement fraud: Detection & prevention. <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/accounting/financial-statement-fraud.shtml> adresinden 15 Kasım 2022 tarihinde alınmıştır.
- Britannica. (t.y.). Experience. *The Britannica Dictionary*, <https://www.britannica.com/dictionary/experience>
- Center For Audit Quality. (2020, Kasım). *Perspectives on management review controls: Challenges and solutions*. <https://www.thecaq.org/wp-content/uploads/2020/11/caq-perspectives-on-management-controls-2020-11.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations. (2004). *Enterprise risk management: Integrated framework: Executive summary*. AICPA Historical Collection, [https://egrove.olemiss.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1037&context=aicpa\\_asso](https://egrove.olemiss.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1037&context=aicpa_asso)

- Committee of Sponsoring Organizations. (2011). *Internal control – integrated framework*. [http://felaban.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/boletines\\_clain/archivo20140723210329PM.pdf](http://felaban.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/boletines_clain/archivo20140723210329PM.pdf)
- Committee of Sponsoring Organizations. (2013). *Internal control – integrated framework*. <https://www.coso.org/Shared-Documents/Framework-Executive-Summary.pdf>
- Consulting, A. (2021, 2 Şubat). 6 models for working remotely to consider for your organization’s future. <https://www.achurchconsulting.com/blog/6-remote-work-models-to-consider-for-your-organizations-future/> adresinden 24 Aralık 2022 tarihinde alınmıştır.
- Corporate Finance Institute. (2020, 7 Haziran). Cash larceny. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/risk-management/cash-larceny/> adresinden 13 Kasım 2022 tarihinde alınmıştır.
- Creek, T. M. (2020, 17 Kasım). Prevent fraud before it happens: How to train employees to be fraud detectors. <https://www.acfeinsights.com/acfe-insights/2020/11/16/prevent-fraud-before-it-happens-how-to-train-employees-to-be-fraud-detectors> adresinden 19 Temmuz 2022 tarihinde alınmıştır.
- Crowe Horwath. (2012). *The mind behind the fraudsters crime: Key behavioral and environmental elements*. [https://www.fraudconference.com/uploadedFiles/Fraud\\_Conference/Content/Course-Materials/presentations/23rd/ppt/10C-Jonathan-Marks.pdf](https://www.fraudconference.com/uploadedFiles/Fraud_Conference/Content/Course-Materials/presentations/23rd/ppt/10C-Jonathan-Marks.pdf)
- Deloitte. (2018). *Refocus your management review control lens*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/finance/us-rfa-refocus-your-management-review-control-lens.pdf>
- DiNapoli, T. P. (2010). *Red flags for fraud*. [https://www.osc.state.ny.us/files/local-government/publications/pdf/red\\_flags\\_fraud.pdf](https://www.osc.state.ny.us/files/local-government/publications/pdf/red_flags_fraud.pdf)
- DiNapoli, T. P. (2007, Ekim). *Standards for internal control in New York state government*. [https://www.newpaltz.edu/media/internalcontrols/osc\\_standards\\_09.pdf](https://www.newpaltz.edu/media/internalcontrols/osc_standards_09.pdf)
- Dowling, C. D. (2018, 7 Şubat). How to employ – and payroll – A telecommuter working from home overseas. <https://www.littler.com/publication-press/publication/how-employ%E2%80%94and-payroll%E2%80%94telecommuter-working-home-overseas> adresinden 10 Aralık 2022 tarihinde alınmıştır.
- Dropdesk. (2021, 14 Ocak). What is temporary office space. <https://dropdesk.com/blog/temporary-office-space> adresinden 24 Aralık 2022 tarihinde alınmıştır.
- Enterprise Risk Management Initiative. (2021, 4 Ocak). Improving management review controls. <https://erm.ncsu.edu/library/article/improving-management-review-controls> adresinden 30 Ekim 2022 tarihinde alınmıştır.
- Erdoğan, S. (2009). *İç kontrol sistemi: Kamu iktisadi teşebbüsleri için iç kontrol modeli önerisi*. [Yayımlanmamış Planlama Uzmanlığı Tezi]. DPT Müsteşarlığı Yıllık Programlar ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü.

- Ertürk, Y. E., Ayanoğlu, F. ve Uslu, Y. D. (2021, 5-6 Kasım). *Esnek çalışma ve Covid-19 döneminde uzaktan çalışanların kontrolü*. Örgütsel Davranış Kongresi, Muğla.
- Government Accountability Office. (2001, Ağustos). *Internal control management standards*. United States General Accounting Office, <https://www.gao.gov/assets/gao-01-1008g.pdf>
- İnal, B. (2021). *Uzaktan çalışma* [Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 692337).
- International Labour Organization. (2020). *'An employers' Guide on working from home in response to the outbreak of Covid-19*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---act\\_emp/documents/publication/wcms\\_745024.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_745024.pdf)
- International Labour Organization. (2021). *Working from home: From invisibility to decent work*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/--travail/documents/publication/wcms\\_765896.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/--travail/documents/publication/wcms_765896.pdf)
- Jafarlı, R. (2019). *İşletmelerde hile riski farkındalığı: Ampirik analiz* [Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 581335).
- Kılınçarslan, T. B. (2020). *İşletmelerin sosyal sorumlulukları bağlamında sera gazı beyanlarının raporlanması ve güvence denetimi: Türkiyede'ki farkındalığın araştırılması* [Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 657169).
- Limerick, P. (2005). *Perceived barriers to completion of the academic doctorate: A Delphi study* [Doktora Tezi, Texas A&M University]. Commerce ProQuest Dissertations Publishing (3196394).
- Marks, J. T. (2020). Fraud pentagon- Enhancements to the three conditions under which fraud may occur. *BoardAndFraud*, <https://boardandfraud.com/2020/05/21/fraud-pentagon-enhancements-to-the-fraud-triangle-and-under-which-fraud-may-occur/> adresinden 20 Haziran 2022 tarihinde alınmıştır.
- Marks, J. T. (2018). Meta-model for fraud – Two triangles combine for better fraud case comprehension. *BoardAndFraud*, <https://boardandfraud.com/2018/06/27/meta-model-of-fraud-two-triangles-combine-for-better-fraud-case-comprehension/> adresinden 11 Haziran 2022 tarihinde alınmıştır.
- Martinelli, S. (2020). *Financial statement frauds; The bio-on case* [Yüksek Lisans Tezi, LUISS]. [http://tesi.luiss.it/27805/1/709151\\_MARTINELLI\\_SILVIA.pdf](http://tesi.luiss.it/27805/1/709151_MARTINELLI_SILVIA.pdf)
- Mesleki ve Teknik Eğitimin Güçlendirilmesi Projesi. (2006). *Meslek etiği*. Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi, Ankara.
- Mesleki Yeterlilik Kurumu. (t.y.). Sektörler. <https://www.myk.gov.tr/page/17> adresinden 25.09.2022 tarihinde alınmıştır.
- Mylytkbayeva, A. (2017). *Kazak ve Türk iş hukuku çerçevesinde tele çalışmanın düzenlenmesi* [Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 475834).

- Napel, K.T. (2013). *Risk factors of occupational fraud: A study of member institutions of the national association of independent colleges and universities*. <https://www.proquest.com/openview/1868cdc5054c3324fd670d4def5a1160/1>
- Nomi, M. (2021, 25 Ekim). Workplace fraud: 28 types of asses misappropriation. [https://www.polonious-systems.com/workplace\\_fraud\\_asset\\_misappropriation/](https://www.polonious-systems.com/workplace_fraud_asset_misappropriation/) adresinden 20 Kasım 2022 tarihinde alınmıştır.
- Nomi, M. (2021, 29 Ekim). Workplace fraud: 7 types of corruption. [https://www.polonious-systems.com/workplace\\_fraud\\_corruption/](https://www.polonious-systems.com/workplace_fraud_corruption/) adresinden 20 Kasım 2022 tarihinde alınmıştır.
- Office for Victims of Crime. Fraud crime: costs, perpetrators, and victims. [https://www.ncjrs.gov/ovc\\_archives/reports/fraud/psvf/chap1.htm](https://www.ncjrs.gov/ovc_archives/reports/fraud/psvf/chap1.htm) adresinden 20 Ağustos 2022 tarihinde alınmıştır.
- Ozimek, A. (2020, 27 Mayıs). *The future of remote work*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3638597>
- Özcan, D. (2018). *Uzaktan çalışmanın Türkiye'deki çalışma hayatı üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik nitel bir araştırma* [Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 495746).
- Öztürk, D. B. (2017). *Türk iş kanununda yeni bir esnek çalışma modeli: Tele çalışma* [Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 494096).
- Şentürk, Ü. (2007). *Modern toplumların öne çıkan iki sorunsalı: Güvensizlik ve kaygı*. 38. ICANAS Uluslararası Asya ve Kuzey Afrika Çalışmaları Kongresi, Ankara.
- Şimşek, E. (2012). *Esnek çalışmanın bir türü olarak uzaktan çalışma ve İstanbul Aydın Üniversitesi'nde konuyla ilgili bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 331130).
- Tahmaz, P. (2019). *Çalışan hilelerinin grup dinamikleri açısından incelenmesi ve bir uygulama* [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 576408).
- The Institute of Risk Management. (2002). *A risk management standard*. [https://www.theirm.org/media/4709/arms\\_2002\\_irm.pdf](https://www.theirm.org/media/4709/arms_2002_irm.pdf)
- The International Standards of Supreme Audit Institutions. (2004). *Guidelines for internal control standards fort he public sector*. [https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/intosai\\_gov\\_9100\\_e.pdf](https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/intosai_gov_9100_e.pdf)
- Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği. (2008, Şubat). *Kurumsal risk yönetimi*. <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/3637-kurumsal-risk-yonetimi>
- Ukessays. (2018, Kasım). Teleworking – What it is. <https://www.ukessays.com/essays/information-systems/teleworking.php?vref=1> adresinden 20 Aralık 2022 tarihinde alınmıştır.
- Yücel, E. (2011). *Adli muhasebecilik mesleği ve Türkiye'deki gelişme potansiyeline yönelik bir araştırma* [Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 312301)

## EKLER

### EK-1. Etik Kurul Onay Raporu



**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULLARI**  
(Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu)  
**TOPLANTI TUTANAĞI**

**OTURUM TARİHİ**  
**31 MART 2023**

**OTURUM SAYISI**  
**2023-03**

**KARAR NO 34:** Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nden alınan İşletme Anabilim Dalı öğretim üyelerinden Doç. Dr. Yasemin ERTAN'ın danışmanlığında yüksek lisans öğrencisi 702014025 numaralı Samet GEZER' in "Uzaktan Çalışma Ortamlarının Hile Riskine Etkisi" konulu tez çalışması kapsamında uygulanacak anket ve ölçek sorularının değerlendirilmesine geçildi.

Yapılan görüşmeler sonunda; Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı öğretim üyelerinden Doç. Dr. Yasemin ERTAN'ın danışmanlığında yüksek lisans öğrencisi 702014025 numaralı Samet GEZER' in "Uzaktan Çalışma Ortamlarının Hile Riskine Etkisi" konulu tez çalışması kapsamında uygulanacak anket ve ölçek sorularının fikri, hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğu başvurucuya ait olmak üzere uygun olduğuna oybirliği ile karar verildi.

## EK-2 İntihal Yazılım Raporu



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU**  
**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM/ANASANAT DALI BAŞKANLIĞI'NA**

Tez Başlığı / Konusu: Uzaktan Çalışma Ortamlarının Hile Riskine Etkisi  
Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 240 sayfalık kısmına ilişkin, 07/07/2023 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %13'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

**Adı Soyadı:** Samet Gezer  
**Öğrenci No:** 702014025  
**Anabilim Dalı:** Muhasebe ve Finansman  
**Programı:** İşletme  
**Statüsü:** Y.Lisans  Doktora  Sanatta Yeterlik:

**Danışman**

**Doç. Dr. Yasemin Ertan**

07.07.2023

### **EK-3. Delphi Paneline Davet Mektubu**

Sayın (İsim Soyisim),

Ben Samet Gezer, Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalında, Doç. Dr. Yasemin ERTAN'ın danışmanlığında “**Uzaktan Çalışma Ortamlarının Hile Riskine Etkisi**” başlıklı bir yüksek lisans tezi hazırlıyorum.

1970’li yıllardan beri uygulanan ve esnek çalışmanın bir türü olan uzaktan çalışma, Covid-19 pandemisi ile birlikte oldukça popüler bir hale gelmiştir. Geleneksel çalışma modellerinden, uzaktan çalışma modeline geçiş, işletmelerin karşı karşıya kalabilecekleri çalışan hileleri riskinin tekrar ele alınması gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmanın amaçlarından biri, işletme yöneticilerinin çalışan hileleri konusundaki farkındalığının belirlenmesidir. Çalışmanın diğer bir amacı da işletmeler açısından finansal kayıplarla sonuçlanabilecek çalışan hilelerinin önlenmesi için dikkat edilmesi gereken hususların ortaya konulmasıdır.

Araştırma verilerinin toplanmasında Delphi tekniğinden yararlanılacaktır. Delphi tekniği, nitel ve nicel analiz yöntemlerinin karması niteliğinde olan bir karar verme tekniğidir. Yöntem asıl olarak 2 aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada katılımcılara açık uçlu sorular sorularak görüşleri alınmakta, ikinci aşamada katılımcılardan, katılımcı görüşlerinden yola çıkılarak oluşturulmuş olan anket formunu doldurmaları istenmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplar arasında uyum sağlanana kadar (belki 3 veya 4 defa) anket formunu cevaplandırmaları gerekmektedir.

Araştırmamızı gerçekleştirebilmek için deneyim ve görüşleriniz son derece önemlidir. Araştırmamıza katılmayı kabul etmeniz durumunda, mailime dönüş yapmanızı ve yaklaşık 30 dakika sürecek olan online görüşme için uygun olduğunuz zamanı bana bildirmenizi rica ediyorum. Yoğun iş hayatınızda bilimin gelişmesi adına ayırdığınız ve ayıracağınız zaman için sonsuz minnetimi sunuyorum.

Saygılarımla,

Samet GEZER

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Görükle, Nilüfer/Bursa

E-posta: [702014025@ogr.uludag.edu.tr](mailto:702014025@ogr.uludag.edu.tr)



#### **EK-4. Katılımcı Bilgileri Anket Formu**

Sayın (İsim Soyisim),

**“Uzaktan Çalışma Ortamlarının Hile Üzerindeki Etkileri”** başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında yürütülen araştırmanın Delphi turlarına geçilmeden önce, siz değerli katılımcılarımızı tanımak amacıyla aşağıdaki anket soruları oluşturulmuştur. Hazırlanan anket soruları; katılımcıları tanımak, nasıl bir şirket ortamında çalıştıklarını tespit etmek, şirketlerinin uzaktan çalışmaya ve hileyle mücadeleye ne ölçüde hazır olduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır. Sorulara verdiğiniz cevaplar bilimsel olarak kullanılacak olup kimliğiniz gizli tutulacaktır.

Saygılarımla,

Samet Gezer

#### **Katılımcıyla İlgili Genel Bilgiler:**

1. **Cinsiyetiniz?**      Kadın    Erkek
2. **Yaşınız?**        19-29    30-39    40-49    50-59    59+
3. **Eğitim düzeyiniz?**    Lise    Üniversite    Yüksek Lisans     
Doktora
4. **Şirketinizin faaliyette bulunduğu sektör?**  Finans    Perakende Ticaret  
 Otomotiv    İnşaat    Elektrik ve Elektronik    Enerji  
 Tekstil    Gıda    Diğer .....
5. **Şirketteki pozisyonunuz?**  
 Üst düzey yönetim    Orta düzey yönetim    Alt düzey yönetim
6. **Şirketinizdeki çalışan sayısı?**  0-50    51-100    101-150    150+
7. **Şirketteki çalışma süreniz?**  1-5    6-10    11-15    16-20    20+
8. **Şirketinizde uzaktan çalışma modeli hala uygulanıyor mu?**  
 Evet    Hayır
9. **Şirketinizde uzaktan çalışma modeli ne zaman uygulanmaya başladı?**  
 Pandemi öncesinde başlanmıştı    Pandemi süreciyle başladı

<b>A. Aşağıda yer alan ifadelerle ilgili görüşlerinizi belirtiniz.</b>						
<b>(1)Kesinlikle Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum</b>						
<b>Soru No.</b>	<b>Mevcut Durum Tespiti</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Şirketim, uzaktan çalışma modeliyle değişen yeni iş koşullarına uyum sağlamıştır.					
2	Uzaktan çalışma modelinin avantajları hakkında yeterli bilgiye sahibim					
3	Uzaktan çalışma modelinin dezavantajları hakkında yeterli bilgiye sahibim.					
4	Şirketimde uzaktan çalışma modelinin başarılı olduğunu düşünüyorum.					
5	Şirketim, hile ile mücadele edebilmek için çalışanlarına eğitim verir.					
6	Şirketimde terfi politikaları objektiftir.					
7	Şirketimde, zihinsel/duygusal, ailevi ve mali sorunlarla mücadele eden çalışanlara yardımcı olmak için destek programları mevcuttur.					
8	Şirketimde çalışanların motivasyonunu değerlendirmek için memnuniyet anketleri yapılmaktadır.					
9	Şirketimde çalışanlara verilen performans hedefleri gerçekçidir.					
10	Uzaktan çalışma modeline uyum sağlayamayan çalışanlarım oldu.					
11	Şirketimde uzaktan çalışma modelinin çalışanlara getirdiği ek maliyetler dikkate alınmaktadır.					
12	Şirketimde çalışanlara, uzaktan çalışma ortamlarının iyileştirilmesi için fon sağlanmaktadır.					
13	Şirketimde hileleri önlemek amacıyla etkin bir şikâyet mekanizması kurulmuştur.					
14	Şirketimin teknolojik altyapısı uzaktan çalışma modeline uygundur.					

15	Şirketim, uzaktan çalışma sürecinde hileyle mücadele edebilmek için denetim ve kontrollerini arttırmıştır.					
16	Şirketimde düzenli aralıklarla iç denetim yapılır.					
17	Şirketimde bağımsız denetim yaptırılmaktadır.					
18	Şirketimde, departmanlar arasında sağlıklı iletişim ve koordinasyon mevcuttur.					
19	Şirketimde, işe alımlarda çalışanların hileli davranışlarına ilişkin geçmişleri irdelenir.					

## **EK-5. Delphi Birinci Tur Görüşme Formu**

Sayın (İsim Soyisim),

Öncelikle, “**Uzaktan Çalışma Ortamlarının Hile Riskine Etkisi**” başlıklı yüksek lisans kapsamında yürütülen bu araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederim. Bu araştırmaya yönelik olarak oluşturulan görüşme sorularına verdiğiniz cevaplar bilimsel olarak kullanılacak olup kimliğiniz gizli tutulacaktır.

Görüşme soruları şunlardır:

- 1-) İşletmelerde meydana gelebilecek hileler nelerdir?
- 2-) Kimler hile yaparlar? İnsanlar neden hile yaparlar?
- 3-) Uzaktan çalışmanın işletmelerde yapılabilecek hileler üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkisi var mıdır?
- 4-) Uzaktan çalışma modelinde, işletmeler, çalışan hilelerini önlemek için neler yapılabilir?
- 5-) Uzaktan çalışma modeli, geleneksel çalışma modeli ile karşılaştırıldığında, çalışanlar üzerinde ilave baskılar oluşturur mu? Örnekler verir misiniz?
- 6-) Çalışanlar, uzaktan çalışma ortamında mı, yoksa geleneksel çalışma ortamında mı hile yapmak için daha fazla fırsata sahiptir? Örnek verir misiniz?

Saygılarımla,

Samet Gezer

## EK-6. Delphi İkinci Tur Anket Formu

Sayın (İsim Soyisim),

“Uzaktan Çalışma Ortamlarının Hile Üzerindeki Etkileri” başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında yürütülen Delphi araştırmasının ikinci turuna geçilmiştir. Hazırlanan 2. Tur anket soruları, bir önceki turda, siz ve diğer uzman katılımcılarımızın görüşme sorularına verdikleri cevaplar esas alınarak hazırlanmıştır. Sorulara verdiğiniz cevaplar bilimsel olarak kullanılacak olup kimliğiniz gizli tutulacaktır.

Değerli görüşlerinizi, zamanınızı, bilgi ve tecrübelerinizi paylaştığınız ve bilimin ilerlemesine öncülük ettiğiniz için şükranlarımı sunarım.

Saygılarımla,

Samet Gezer

A. Aşağıda yer alan ifadelerle ilgili görüşlerinizi belirtiniz.						
(1)Kesinlikle Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum						
Soru No.	Maddeler	1	2	3	4	5
1	Uzaktan çalışırken, sorumluluklarımı yerine getirmede ofis şartlarına kıyasla daha fazla zorlanırım.					
2	Uzaktan çalışma modeli hile riskini artırmaktadır.					
3	Uzaktan çalışma terfi ve yükselme imkânlarını zorlaştırmaz.					
4	Şirketimin mali performansını iyileştirmek adına olsa dahi hiçbir etik olmayan davranışı görmezden gelmem.					
5	Uzaktan çalışma modelinin, çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri dikkate alınmalıdır.					
6	Uzaktan çalışma yapan çalışanları koordine etmek ofisten çalışanlara göre daha zordur.					
7	Uzaktan çalışma modeli sayesinde, çalışanlarımla mesai saatleri dışında da toplantılar yapabiliyorum.					
8	Güncel denetim yöntemleri ve politikaları uzaktan çalışma için yeterlidir.					

9	Uzaktan çalışma geleneksel çalışmaya göre hile yapılmasına daha fazla olanak sunar.					
10	Uzaktan çalışma modelinde çalışan hilesinin ortaya çıkarılması geleneksel çalışma modeline göre daha zordur.					
11	Uzaktan çalışmada çalışanları kontrol etmek ofis ortamına göre daha zordur					
12	Uzaktan çalışma sürecinde çalışanlarımın mesai saatleri konusunda titiz davranmadıklarını gözlemliyorum.					
13	Uzaktan çalışma, çalışanın kuruma olan aidiyet duygusunu azaltır.					
14	Erkek çalışanlar, kadın çalışanlara göre daha fazla hile yapma eğilimindedir.					
15	Hilenin önüne geçilebilmesi için iş rotasyonu ve zorunlu tatil uygulamaları önemlidir.					
16	Uzun yıllar beraber çalıştığım çalışanlarıma, yeni işe girenlere göre daha çok güvenirim.					
17	Çalışanlarımın aile yaşantılarındaki değişikliklerin (boşanma, çocuk sahibi olma, aile bireylerinden birinin ölümü vb) şirket açısından önemli olduğunu düşünüyorum.					
18	Genç çalışanlarımın, yaşlı çalışanlarıma göre teknolojik yatkınlığı ve bilgisi daha fazladır.					
19	Kibirli kişiler daha çok hile yaparlar.					
20	Kişi hile yapmak istiyorsa, hileyi önlemek imkansızdır.					
22	Uzaktan çalışmada kadınlar, erkeklere göre daha fazla baskı hissetmektedir.					

## EK-7. Delphi Üçüncü Tur Anket Formu

Sayın (İsim Soyisim)

“Uzaktan Çalışma Ortamlarının Hile Riskine Etkisi” başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında yürütülen bu araştırmanın üçüncü ve son turuna geçilmiştir. Üçüncü Delphi turunda yer alan anket soruları, ikinci turdaki anket sorularının aynısıdır. Bu turda, önceki turdaki ankete verdiğiniz cevaplar ve Delphi paneline katılan tüm katılımcıların ikinci turdaki ankete vermiş oldukları cevaplardan türetilen istatistiksel analizler yer almaktadır.

Bir önceki (2.tur) anket turunda vermiş olduğunuz cevaplar, “2. Tur Cevabımız” bölümünde verilmiştir. İkinci Delphi turuna katılan tüm katılımcıların vermiş oldukları cevaplardan hazırlanan istatistiksel analizler, anket formuna, her madde için ayrı ayrı eklenmiştir. Anket formunda yer alan istatistiksel ifadelerin anlamları aşağıdaki gibidir:

**Medyan (median):** Verilen yanıtları küçükten büyüğe doğru sıralanmış istatistiksel bir seride tam ortaya düşen ve seriyi iki eşit parçaya bölen değerdir.

**Çeyrekler arası genişlik (IQR, Interquartile range):** Üçüncü çeyrek (Q3) ile birinci çeyrek (Q1) arasındaki farktır. (Q1: Küçükten büyüğe doğru sıralanmış bir veri setinde verilerin %25'ini soluna, %75'ini de sağına alan değerdir. Q3: Küçükten büyüğe doğru sıralanmış bir veri setinde verilerin %25'ini sağına, %75'ini de soluna alan değerdir.)

**4 ve 5 Frekans Değerleri (Yüzde):** 5’li Likert ölçeğinde 4 ve 5 değerini işaretleyen katılımcıların toplam yüzdesini ifade eder. En yüksek değer %100’dür.

Bu çalışmada görüş birliğinin sağlanabilmesi için ulusal ve uluslararası literatüre dayandırılarak belirlenen aşağıdaki üç ölçütün aynı anda sağlanması gerekir:

- Medyan değeri  $\geq 4$
- Çeyrekler arası fark (IQR)  $\leq 1$
- 4 ve 5 frekans değerlerinin toplam yüzdesi  $\geq \%75$

### İSTENEN:

İkinci tur cevabınızı (2. Tur Cevabınız) ve grup istatistiklerini gözden geçirerek, “3. Tur Cevabınız” bölümüne her bir madde için 1-5 arası (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) olacak şekilde cevaplandırınız. Bu süreçte görüşünüzün değişip değişmemesi tamamen size bağlıdır, görüş değiştirme zorunluluğunuz bulunmamaktadır.

Bu turda vermiş olduğunuz cevaplar, diğer turlardaki cevaplarınız ve görüşleriniz gibi sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup, kimliğiniz kesinlikle gizli kalacaktır. Değerli zamanınızı ve görüşlerinizi bilim adına paylaştığınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Samet GEZER

<b>A. Aşağıda yer alan ifadelerle ilgili görüşlerinizi belirtiniz.</b>						
<b>(1)Kesinlikle Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum</b>						
<b>Soru No.</b>	<b>Maddeler</b>	<b>Medyan</b>	<b>IQR</b>	<b>4 ve 5 (%)</b>	<b>2. Tur Cevabınız</b>	<b>3. Tur Cevabınız</b>
1	Uzaktan çalışırken, sorumluluklarımı yerine getirmede ofis şartlarına kıyasla daha fazla zorlanırım.					
2	Uzaktan çalışma modeli hile riskini artırmaktadır.					
3	Uzaktan çalışma terfi ve yükselme imkânlarını zorlaştırmaz.					
4	Şirketimin mali performansını iyileştirmek adına olsa dahi hiçbir etik olmayan davranışı görmezden gelmem.					
5	Uzaktan çalışma modelinin, çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri dikkate alınmalıdır.					
6	Uzaktan çalışma yapan çalışanları koordine etmek ofisten çalışanlara göre daha zordur.					
7	Uzaktan çalışma modeli sayesinde, çalışanlarımla mesai saatleri dışında da toplantılar yapabiliyorum.					
8	Güncel denetim yöntemleri ve politikaları uzaktan çalışma için yeterlidir.					
9	Uzaktan çalışma geleneksel çalışmaya göre hile yapılmasına daha fazla olanak sunar.					
10	Uzaktan çalışma modelinde çalışan hilesinin ortaya çıkarılması geleneksel çalışma modeline göre daha zordur.					



11	Uzaktan çalışmada çalışanları kontrol etmek ofis ortamına göre daha zordur					
12	Uzaktan çalışma sürecinde çalışanlarımın mesai saatleri konusunda titiz davranmadıklarını gözlemliyorum.					
13	Uzaktan çalışma, çalışanın kuruma olan aidiyet duygusunu azaltır.					
14	Erkek çalışanlar, kadın çalışanlara göre daha fazla hile yapma eğilimindedir.					
15	Hilenin önüne geçilebilmesi için iş rotasyonu ve zorunlu tatil uygulamaları önemlidir.					
16	Uzun yıllar beraber çalıştığım çalışanlarıma, yeni işe girenlere göre daha çok güvenirim.					
17	Çalışanlarımın aile yaşantılarındaki değişikliklerin (boşanma, çocuk sahibi olma, aile bireylerinden birinin ölümü vb) şirket açısından önemli olduğunu düşünüyorum.					
18	Genç çalışanlarımın, yaşlı çalışanlarıma göre teknolojik yatkınlığı ve bilgisi daha fazladır.					
19	Kibirli kişiler daha çok hile yaparlar.					
20	Kişi hile yapmak istiyorsa, hileyi önlemek imkansızdır.					
22	Uzaktan çalışmada kadınlar, erkeklere göre daha fazla baskı hissetmektedir.					

**IQR:** Çeyrekler arası açıklık