HİLE

İŞLETME BİLİMİ PERSPEKTİFİNDEN GENEL BİR BAKIŞ

EDİTÖRLER
Prof. Dr. Tansel HACIHASANOĞLU
Doç. Dr. Tunay ASLAN
Dr. Öğr. Üyesi Elçin DALKILIÇ

Paradigma Akademi



HİLE

İŞLETME BİLİMİ PERSPEKTİFİNDEN GENEL BİR BAKIŞ

EDİTÖRLER
Prof. Dr. Tansel HACIHASANOĞLU
Doç. Dr. Tunay ASLAN
Dr. Öğr. Üyesi Elçin DALKILIÇ

ISBN: 978-625-8009-22-4

Sertifika No: 32427
Çanakkale Kitaplığı
Araştırma İnceleme Bilişim Yayın Matbaa
TİC. LTD. ŞTİ.

Paradigma Akademi Basın Yayın Dağıtım
Fetvane Sokak No: 29/A
ÇANAKKALE
e-mail: fahrigoker@gmail.com

Dizgi
Himmet AKSOY

Kapak Tasarımı
Himmet AKSOY

Matbaa
Vadi Grafik Tasarım ve Reklam LTD. ŞTİ.
Sertifika No: 47479

Kitaptaki bilgilerin her türlü sorumluluğu yazarına aittir
Bu Kitap T.C. Kültür Bakanlığından alınan bandrol ve ISBN ile satılmaktadır.
Bandrolsüz kitap almayınız.

Ekim 2021
Paradigma Akademi



BÖLÜM 2

ÖRGÜTLERDE HİLELİ DAVRANIŞLAR VE SONUÇLARI

ÖRGÜTLERDE HİLELİ DAVRANIŞLAR ve SONUÇLARI

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Doruk MUTLU
Yozgat Bozok Üniversitesi İ.İ.B.F.
Orcid ID: 0000-0002-9017-8173

Giriş

İlk insan topluluklarından beri her toplumda etik olmayan davranışlara rastlanılmaktadır. Etik dışı davranışlar, toplumun sağlıklı bir şekilde yaşamını devam ettirebilmesi için belirlenmiş yasalara, düzenlemelere ve sosyal normlara aykırı olan ve başkalarına zarar veren eylemleri içermektedir (Brass, Butterfield ve Skaggs, 1998). Sıkça görülen etik dışı davranışların bazıları hırsızlık, israf etmek, cinsel istismar, ayrımcılık, hukukun ihlali, şiddet, ve zorbalık gibi eylemleri kapsamaktadır (Acar, 2000, Aydın, 2001). Etik dışı davranışlarda niyetli ve niyet dışı ahlaki olmayan davranışlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Tenbrunsel, Smith-Crove, 2008). Bu ayrımdan da anlaşılacağı üzere ahlaki olmayan davranışlar kasıtlı (niyet edilerek) yapılabildiği gibi bir yanlışlık sonucunda da vuku bulabilmektedir. Çalışmanın ana odağı olan hile davranışı da olumsuz ve etik olmayan davranışlar sınıflandırmasına girmekte olup hileye başvuran kişiler tarafından niyetli olarak gerçekleştirilmektedir.

Toplumun temel yapı taşı olan özel işletmeler ya da kamu kuruluşları gibi örgütlerde de etik ve etik olmayan davranışlarla karşılaşılmaktadır. Bu davranışlar çoğunlukla toplumdaki etik dışı davranışlarla benzerlik göstermektedir. Örgüt içi hırsızlık, mobbing, zorbalık, cinsel taciz, hile, bilinçli mülkiyete zarar verme vb. davranışlar başlıca örgütsel etik dışı davranışlar olarak gösterilebilir (Gruys, 1999 aktaran Sacket ve Devore,

2009). Bu çalışmanın konusu olan hile davranışı ile fırsatlar ortaya çıktığında iş dünyasında da karşılaşılmaktadır. Zira bir araştırma iş dünyasında şirket içi dolandırıcılığın tüm dünyada artış göstermeye devam ettiğini göstermektedir (Anthony, 2006). Örgütlerde genel olarak karşılaşılan hileli davranışların gizli para aklama, dolandırıcılık, gibi yolsuzluklar olduğu belirtilmektedir (Luo, 2005). Bu bilgiler ışığında kurumun büyük ya da küçük, özel ya da kamu örgütü olması ve hatta yurt içinde ya da yurt dışında faaliyette bulunması farketmeksizin hile davranışının her kurumun başına gelebilecek önemli olumsuz durumlardan biri olduğu söylenebilir. Bu negatif davranış sonucunda kurumlar ekonomik olarak sıkıntılar yaşamakta, itibar kaybına uğramakta, çalışma atmosferleri olumsuz etkilenmektedir (Özbirecikli ve Öksüz; 2016). Bu etkilerde makro bağlamda yolsuzluğun toplumun gelecek yönelimini ve ekonomik olarak kalkınmasına ket vurduğu varsayımını doğurmaktadır (Gürbüz ve Dikmenli, 2009)

Hile örgütsel çevrede faaliyette bulunan bir çok farklı aktör (çalışanlar, yöneticiler, danışmanlar ve hatta denetçiler) tarafından yapılabilmektedir. Mevcut çalışmanın odağı olan kurum içinde meydana gelen çalışan ve yönetici hilelerinin önüne geçilebilmesi için bu olumsuz davranışa neden olan koşulların tespit edilip, denetlenmesi önem arz etmektedir (Özbirecikli ve Öksüz; 2016). Nihayetinde işletmelerde de çalışanların hangi davranışlarının doğru hangi davranışların yanlış ve etik dışı olduğu belirlenmelidir. Bununla birlikte insan kaynağının etik değerler ışığında yönetilmeleri ve sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanması insan kaynaklarına yönelik faaliyetlerin etkin çalışması ile mümkün olacaktır. Bunun için örgütte meydana gelen etik dışı hilelere yönelik farkındılağın artması ve bu davranışlarının sonuçlarının ne gibi tahribatlar yaratabileceğinin bilinmesi öenm arzetmektedir. Bu çalışmanın amacı örgütlerdeki hile davranışlarını ve yarattıkları sonuçları literatürdeki mevcut bilgiler ve yapılan araştırmalar ışığında irdeleyerek kavramsal çerçeve oluşturmak ve teoriye katkıda bulunarak örgütsel aktörlerin farkındalığını arttırmaktır.

Hile Nedir? Ne Değildir?

Hile bu çalışma kapsamında bir toplumdaki yolsuzluk çeşitlerinden biri olarak ele alınacaktır. Yolsuzluk en temelde toplumun kaynaklarının kişisel çıkarlar amacıyla kötüye kullanılması ya da sahip olunan yetkinin menfaat sağlamak amacıyla kural dışı olarak kullanımıdır (Dünya Bankası, 2006; Altıntaş, 2010). Yolsuzluk kapsamındaki eylemler rüşvet, hile, kayırmacılık, ticati bilgilerin sızdırılması, zimmete para geçirme, gizli ve önemli bilgilerin sızdırılması ve bilinçli eksik ya da hatalı bilgi paylaşımı olarak bilinmektedir (Tahran, Gençkaya, Ergül, Özsemerci, Özbaran, 2004; Luo, 2005).

Yolsuzluk türlerinden biri olan hile kavramı en temelde bir şeye yasal olmayan yollardan sahip olma anlama gelmektedir. Bu sebepten hile içerikli davranışlar kasıtlı olarak aldatma niyeti içermektedir (Albrecht, Albrecht, Albrecht ve Zimbeman, 2009). Ayrıca hile içeren eylemler, yapan kişiye genellikle belli bir menfaat sağlamanın yanısıra hileye maruz kalanların da zararına sonuçlar oluşturan eylemlerdir. (Kaya, 2005; Şaban, 2006; Özkul ve Özdemir, 2013). İnsanlar tarafından gerçekleştirilen hile davranışı toplumu oluşturan en temel yapılardan olan örgütlerde de meydana gelmektedir. Örgütsel (mesleki) hileler ana hile kavramından yola çıkılarak bir kimsenin, çalıştığı örgütün kaynaklarını veya varlıklarını kasıtlı olarak kötüye kullanması ve sonuç olarak şahsi zenginleşme sağlaması yoluyla gerçekleşmektedir (ACFE, 1996).

Hile davranışı en temelde örgütlerde iki şekilde meydana gelmektedir. İlk durum örgütün sahip olduğu varlıkların usulsüz ve haksız bir biçimde zimmete geçirilmesi ya da suistimalidir. Bu durum nakit hırsızlığı, fatura yolsuzlukları, usulsüz çek değiş tokuşu, örgütsel kaynakların suistimali gibi davranışların sonucunda meydana gelmektedir. İkinci durum ise örgütün kasıtlı olarak mevcut durumunun olduğundan çok daha farklı bir şekilde lanse edilmesidir (U.S. Department of Justice, 2007). Bu durumlar genelde finansal tablolar ya da performans değerlendirme gibi işletme

bünyesindeki faaliyetlere yönelik sonuçlar üzerinde manipülatif değişiklikler yapılması ile oluşmaktadır. Bu ahlak dışı davranış sonucunda yatırımcılar, kredi verenler ya da finansal tabloları okuyan işletme sahipleri kandırılıp aldatılmakta ve yanlış yönlendirilmektedir. Bu davranışların arkasındaki temel niyet, hile davranışının kökenindeki çevredeki aktörlere zarar verme pahasına da olsa kişisel çıkarların maksimize edilmesidir (US. Department of Justice, 2007; Rezaee, 2005).

Örgütlerde meydana gelen yolsuzluk türlerinden biri olan hile davranışının bazı karakteristik özellikleri bulunmaktadır (Bkz.Şekil 1). Daha önceden bahsedildiği gibi hile içerikli davranışların en temel özelliklerinden biri farkındalık içermesidir ve bu yönüyle de niyetli olarak yapılan etik olmayan davranışlar grubuna girmektedir. Farkındalık içermeyen davranışlar aksi takdirde hile yerine hata olarak kavramsallaştırılmakta ve bu iki kavram bir birine karıştırılmaktadır. Kasıtlı olarak yapılan hilelerin ardında genellikle kişisel menfaatler yatmaktadır. Bir başka deyişle bu ahlak dışı davranışlar genellikle kişisel çıkarların toplum ya da örgütsel çıkarlardan üstün tutulması sonucu meydana gelmektedir. Bu çıkarların sadece para odaklı olması gerekmez bağlam kapsamındaki her türlü menfaati içerebilir. Bu kişisel çıkarlar örgüt içerisindeki pozisyona göre de değişkenlik gösterebilmektedir. Örneğin, örgüt üyeleri haksız kazanç ya da yarar elde etmek için hile içerikli eylemlere girişirken, işletme sahipleri denetçileri aldatmak amacıyla hile yapabilmektedirler.

Örgütsel hileler çoğunlukla fırsatçılık sonucu meydana gelen eylemlerdir. Bu sebeple faaliyetler olmakla birlikte toplumsal yasalarda ya da örgütsel kurallar ve prosedürlerde açıklık olduğu zaman daha çok görülmektedir (Gürbüz ve Dikmenli, 2009). Bir başka değişle normal işlemlerin aksine hile içeren yolsuzluk uygulamaları açıktan yapılmaz veya herhangi bir yazılı belge ile kanıtlı hale getirilmez (Luo, 2005). Bu tarz kötü niyet ve bencillik içeren eylemler fırsat oluştuğu zaman diğer örgüt üyelerinden gizli bir şekilde yapılmaktadır.

Hile içerikli eylemler örgütsel koşullardan etkilenmektedir. Her örgütün kendine has bir yapısı ve kültürü bulunur. Yönetimin en temel faaliyetlerinden biri olan denetimin etkin bir şekilde gerçekleştirilmediği ya da ciddiye alınmadığı kurumlarda hile davranışının ortaya çıkmasına sebep olan fırsatlar kolaylıkla oluşacaktır. Bu durumda hile yapmaya eğilimli olan bireylerin hile içerikli pratiklere girişmesi için gerekli ortamı sağlayacaktır. Bu nedenle hile gibi yolsuzluk içeren davranışları anlayabilmek ve önleyebilmek için sadece davranışlara odaklanmak yerine bağlamında analiz edilmesi önem arz etmektedir (Luo, 2005).

Örgütlerde meydana gelen hileler genelde toplumsal ve örgütsel normlara aykırı olan davranışları içermektedir. Halbuki, örgütlerin hayatlarını sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmeleri için hem örgütün hem de çalışanların yararına olan pozitif davranışların sürdürülebilir bir şekilde devam etmesi gerekmektedir. Birçok organizasyon üyelerinin olumlu davranışlarını pekiştirmek ve onlara gerektiğinde yol göstermesi açısından etik ve ahlaki kodlar belirlemekte ve kurumsal kültür kapsamındaki norm ve kuralları hakkında üyelerini bilgilendirmektedirler. Diğer taraftan kendi menfaatini örgütün üzerinde tutan bir birey hileli ve dolayısıyla örgüte ya da diğer üyelere zarar veren bir davranışta bulunarak örgütün sağlığını olumsuz etkileyen bir eylem gerçekleştirmektedir. Gerçekleştirilen bu eylem örgütsel normlara aykırı olmakla birlikte kuruma veya üyelerine zarar vermektedir.

Organizasyonlarda üyeler arasındaki güç dinamikleri hile davranışının ortaya çıkması konusunda önemli etkenlerden bir diğeridir. Çoğunlukla örgütteki bir kişinin hileli bir eylemi gerçekleştirebilmesi için belirli bir yetki ve güç sahibi olması gereklidir. Örneğin banka kredilerini işleyen operasyonel seviyedeki bir personel, gücünü kanundan değil aksine işletmenin karşıladığı prosedürel maliyetler üzerinde hileli işlemler yaparak elde edebilmektedir. Fakat bu hile eyleminin gerçekleşmesi için gerekli olan kişisel gücün her zaman formel bir yetki temelli olması gerekli değildir. Örgüt içerisinde yetki sahibi olan kişilerle olan birebir güçlü ilişkiler, hile işlemine kalkışmaya niyetli olan kişi için gerekli fırsatı yaratabilir (Luo, 2005).

Örgütlerde meydana gelen hileler genellikle diğer üyelerden gizli ve saklı olarak gerçekleştirilen eylemlerdir. Bu açıdan bakıldığında hileli yolsuzluklara yönelik anlaşmalar yazılı olarak değil taraf kişiler arasında sözlü olarak gerçekleştirilmektedir. Bir başka değişle hileli işler informel yollarla ya da ilişkilerle gerçekleştirilmektedir. Taraflar bu ahlak dışı eylemleri gerçekleştirirken kimliklerini gizlemek için çeşitli manevralar yapmaktadırlar (Luo, 2005, Gürbüz ve Dikmenli, 2009). Aslında düzgün denetlenmeyen ve etik iklimden uzak örgütsel sistemlerde hileli davranışların saman altında su gibi yürütülmesine olanak sağlamaktadır (Özbirecikli ve Öksüz, 2016).

Son olarak hile içerikli yolsuzluklar algısal eylemlerdir. Bir başka deyişle bir kişinin yapmış olduğu eylemin etik dışı ve hileli bir davranış olup olmadığı diğer kişiler tarafından değerlendirilmektedir (Dönmez ve Karausta, 2011). Bu açıdan bireylerin hileli bir fiilde bulunup bulunmadıkları bu davranışı yargılayan kişiye göre değişiklik gösterebilecektir. Nitekim örgütsel hayatta yolsuzluk içeren davranışlar beyaz, siyah ve ikisinin arası gri yolsuzluzluklar olarak birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Beyaz yolsuzluklar, üzerinde durmaya gerek olmayanlar iken siyah yolsuzluklar kesinlikle ciddiye alınmalıdır şeklinde bir algılama söz konusudur. Gri olanlar ise beyaz ile siyah yolsuzluğun arasında kalan ve değerlendirmeye alınıp alınmayacağı belirsiz olanlardır. Sonuç olarak hangi hileli işlemin beyaz, gri yada siyah olarak algılandığı durumu yargılayan kişiye göre değişkenlik gösterebilecektir (Luo, 2005).

Şekil 1: Örgütsel Hilenin Karakteristik Özellikleri



Kaynak: Luo, 2005; Tahran et al., 2005; Albrecht et al, 2009; Gürbüz ve Dikmenli, 2009

Hile Türleri

Örgütsel hilelere birbirinden çeşitli durumlarda rastlanabildiği için farklılaşan hile eylemlerini sınıflandırmak gerekmektedir. Örgütsel bağlamda iç veya dış çevre farketmeksizin hilesel eylemlerden bahsetmek mümkündür. Sözkonusu insan olduğunda toplumdaki herhangi statüdeki bir birey hile işlemine kalkışabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında çalışanlar, yöneticiler, tedarikçiler ve müşteriler gibi bir çok iç ya da dış çevre aktörü hile içerikli yolsuzluklara bulaşabilmektedir. Çalışan hileleri adından da anlaşılacağı üzere bir işletmede çalışan bireylerin işletme varlıkları üzerinde haksız kazanç elde edebilmek için hileye başvurması ve örgütsel kaynakları kendi zimmetine geçirmesi gibi durumları kapsamaktadır. Çalışanlar çalıştıkları kurumun müşterilerini, yöneticilerini, diğer çalışanları ve paydaşları aldatma odaklı eylemlere girişebilmektedirler (Ertuğrul, 2004; Dönmez ve Karausta, 2011).

Yönetim hileleri ise işletmedeki yöneticiler tarafından gerçekleştirilen eylemlerdir. Yöneticiler genel olarak şirket sahipleri ile aralarındaki vekalet ilişkisini devam ettirebilmek için yönetimin performansını analiz etmeye yarayacak veriler üzerinde değişiklikler yapabilmekte ve gerçek dışı bir performans görüntüsünün verilmesini sağlayabilmektedirler. Örneğin günümüz iş dünyasında özellikle yönetimin performansını yansıtan mali tabloların olduğundan farlı bir biçimde gösterilmesi söz konusu olabilmektedir (Güneş, 2014).

İşletme iç çevresindeki aktörlerin giriştiği hilelerin yanında dış çevre aktörlerinden olan tedarikçilerde pekala işletme personelini aldatmaya yönelik eylemlere girişebilmektedir. İşletme ile etkileşim halindeki bu satıcı aktörler örneğin sattıkları mal veya hizmetlere olduğundan daha fazla değer biçebilmekte, malları ya da hizmetleri anlaşıldığı gibi sağlamamakta ya da hiç teslim etmeyebilmektedirler (Hacıhasanoğlu ve Karaca, 2015).

Diğer taraftan bir diğer dış aktör olan müşteriler de pekala hile içerikli davranışlarda bulunabilmekte ve işletme çalışanlarını aldatıcı eylemlere girişibilmektedirler. Örneğin müşteriler muhatap aldıkları firmayı ve dolayısıyla çalışanlarını kandırarak satın aldıkları ürün ve hizmetleri daha ucuza ya da bedavaya alma girişiminde bulunabilmektedirler (Özkul ve Özdemir, 2013 -2).

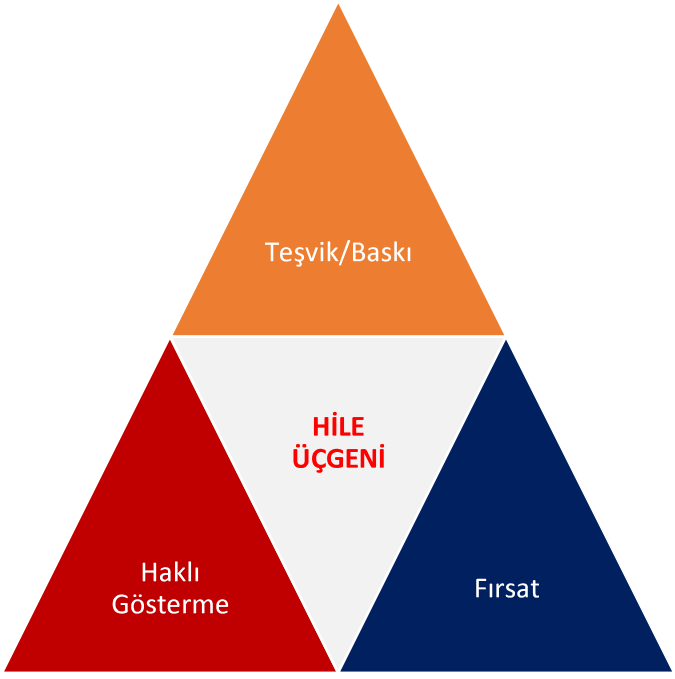
Bu çalışma odağında iç çevre aktörlerinin giriştikleri hileler ve sonuçlarını bulunmaktadır. Bu amaçtan hareketle çalışmada öncelikli olarak çalışan ve yönetici hileleri üzerinde durulacaktır.

Örgütlerde Hile Davranışının Oluşmasının Altında Yatan Sebepler

Örgütlerde meydana gelen hile içerikli eylemlerin vuku bulmasına neden olan örgütsel, kişisel bazı sebepler bulunmaktadır. Örgütlerde hile davranışının neden ve nasıl ortaya çıktığının daha kapsamlı anlaşılması için hile davraşının ortaya çıkmasına neden olan bu sebeplerin irdelenmesi önem arz etmektedir. Sonrasında hilenin tek bir davranış olmaktan öte örgütlerde bir sürece yayılarak nasıl artış gösterdiği analiz edilecektir.

Örgütsel bağlamda hile eyleminin gerçekleşmesi için gerekli ortamın oluşmasını sağlayan bazı koşullar bulunmaktadır. ACFE'nin araştırmaları bir örgütte gerekli koşullar oluştuğunda ciddi orandaki çalışanın hile eylemine girişebileceğine yönelik kanıtlar sunmaktadır. 1966 yılında Donald R. Cressey tarafından yapılan bir araştırma sonucunda insanların hileli yollara başvurmasına sebep olan üç faktör ortaya çıkmıştır. Hile ile ilgili akademik yazında sıkça referans verilen bu üç faktör (baskı (isteklendirme), fırsat ve haklı gösterme (rasyonelleştirme) eylemleri) "hile üçgeni" olarak adlandırılmaktadır (Şekil 2) (Omar ve Din, 2010).

Şekil 2: Hile Üçgeni



Kaynak: Omar ve Din, 2010

Baskı

Bireyleri hileli eylemlere yönelten unsurlardır. Bu unsurları örgütsel ve kişisel unsurlar olarak ikiye ayırabiliriz. Örgütsel unsurlar temel amaç olan hayatını devam ettirebilmek için faaliyetlerin etkin ve verimli bir

şekilde sürdürülmesine yönelik teşvik ve baskı unsurlarını kapsamaktadır. Kimi örgütler amaçlara ulaşabilme yolunda çalışan ve yöneticilerin performansını arttırabilmek için teşvikler ve ödüller sunarken, bazıları da amaçlara ulaşamama durumunda cezalandırma yoluna giderek baskıcı bir atmosfer yaratmaktadır. Bunun dışında örgütlerde finansal kaynaklarda meydana gelen darlıkta çalışan ve yöneticilerinin üzerinde baskı oluşturmakta ve hileli eylemlere yol açmaktadıdr.

Kişisel unsurlar ise bireyi hile yapmaya yönlendiren temel motivasyonlardır. Bu motivasyonlar iş ile alakalı ve iş dışı motivasyonlar olmak üzere ikiye ayrılabilir.

İş odaklı durumlar kişi üzerinde baskı unsuru oluşturup bireyleri hile yapmaya yöneltebilmektedir. İş odaklı baskı adını verdiğimiz bu faktörlere örnek olarak çalışanın aradığı desteği ve ilgiyi işletmesinde görememesi, düşük performans vb. sorunlar sebebiyle işini kaybetme korkusu gibi durumlar kişiyi hileli davranışa yöneltebilmektedir.

İş dışı motivasyonlardan ilki psikolojik motivasyondur. Böyle bir durumda örneğin kişinin hırsızlığa yatkın olması sonucu hileli bir davranışla bu eylemi gerçekleştirmesi söz konusudur. İkinci bireysel motivasyon türü egoistik motivasyondur. Kişi kendini tatmin etmek ve itibarını yükseltmek için hile davranışına yönelmektedir. Üçüncü motivasyon iae ideolojik temellidir. Bu motivasyon türünde birey inandığı ideolojik amaçlar için hileli işleri mübah görmektedir. Son motivasyon türü ekonomik temellidir. Ekonomik motivasyon özellikle işletmelerdeki hile eylemlerinin arkasında yatan en önemli sebeplerdendir. Ekonomik motivasyon kişinin paraya olan gereksinimi sebebiyle hile eylemine girişmesini ifade eder (Bozkurt, 2011).

Fırsat

Hile davranışı her bilinçli olarak yapılan eylem gibi bir düşünce ve bunu sonucunda oluşan fikir ile başlar. Daha sonrada bu davranışı gerçekleştirmek için uygun ortam oluştuğunda fırsat değerlendirilirse hile davranışı meydana gelmiş olur. Aksi takdirde hile bir fikir olarak kalır ve

davranışa dönüşmez (Akyel, 2009). Fırsatlar genellikle örgüt ortamındaki eksiklik ya da yanlış politikalar sonucu meydana oluşmaktadır. Bu fırsatlara örnek olarak en başta örgütteki denetim yetersizliğini verebiliriz. Bunun dışında örgütteki bilgi paylaşımının şeffaf ve yeterli olmaması, üst yöneticilerin ilgisiz ve umursamaz tavırları, üst yönetimin bilgisizliği gibi durumlarda hile davranışı için fırsat kollayanlara uygun ortamı sağlamaktadır (Bozkurt, 2011).

Haklı Gösterme

En basit anlamda hileye girişen kişinin kendi iç hesaplaşmasında bu davranışa girişmekte haklı sebepleri olduğuna inanma durumudur. Haklı gösterme unsuru kişinin kafasındaki fikri oluşan fırsat sonucunda eyleme dönüştürmesi için gereken son motivasyon unsurudur. Bir başka deyişle kafasındaki proje halindeki fikri fırsat oluştuğu anda gerçekleştirmek için kişinin kendi iç hesaplaşmasında kendini haklı çıkarması gerekir (Özbirecikli ve Öksüz, 2016). Kişi hile için fırsat oluşturduğunda kendini ikna edebilmek için birbirinden farklı bahaneler bulabilir. Bunlardan ilki kişinin genelde örgütünün kendisine hileli işlemin değeri kadar halihazırda borçlu olduğu düşüncesidir (KPMG, 2009). Kimi zamanda kişi kendini haklılık açısından ikna edemezse hileli davranış ile elde ettiği geliri daha sonrasında geri yerine koyarım düşüncesi ile de ikna olabilir. Hileli davranışa yönelmede kişinin kendi iç hesaplaşmasını kazanmasını sağlayan bir başka düşüncede "herkes yapıyor ben neden yapmayayım" bakış açısıdır (Güneş, 2014). Sonuç olarak kişi türlü bahanelerle kendini haklı çıkardığı için psikolojik olarak da rahat hissetmekte ve hileli eylemi gerçekleştirebilmektedir (Kranecher, Riley ve Wells, 2010).

Cressey tarafından ortaya atılan hile üçgeni tipolojisi zaman içerisinde geliştirilmiş bu üç faktör dışında başka faktörlerinde çalışanların hile davranışına girişmesinde etkili olduğu araştırmalarca desteklenmiştir.

Kabiliyet

Kabiliyet değişkeni, aslında hile üçgeni modelinden sonra en çok bilinen "hile elması" modelinin elementidir. Hile elması modelinde hile üçgeni modelindeki fırsat, baskı ve haklı gösterme değişkenleri aynı şekilde kabul edilir. Hile elması modelinin artısı bu üç hile davranışına sebep olacak faktörlere ek olarak kabiliyet değişkenini de eklemesidir (Gökten, 2018). Wolfe ve Hermanson tarafından geliştirilen hile elması modelinin temel savı hile eyleminin gerçekleşebilmesi için kişinin hile yapabilme kabiliyetine de sahip olması gerekli olduğudur (Wolfe ve Hermenson, 2004).

Hile elması modelinin önemli bir şartı da hilenin vuku bulabilmesi için dört faktörün birden sağlanması gerektiğidir. Wolfe ve Hermanson (2004) fırsat faktörünün hile fiilinin gerçekleştirilebilmesi için kapıyı açtığını; teşvik/baskı ve haklı gösterme durumlarının kişiyi hile yapmaya motive ettiğini; fakat eylemin gerçekleşmesi için düğmeye bastırıcı faktörün kabiliyet unsuru olduğunu savunmaktadır. Bir başka deyişle kişinin kapıdan içeri girebilme kabiliyetine sahip olması gerekmektedir (Kazan, 2021). Hile elması modelindeki kabiliyet faktörünün 6 alt unsuru bulunmaktadır. Bunlar pozisyon gücü, kendine güven, zeka, manipülasyon becerisi, yalan söyleyebilme ve stresle baş edebilme becerisidir (Wolfe ve Hermanson, 2004). Bir başka deyişle hile eylemini gerçekleştirebilme kabiliyetine sahip bir kişinin öncelikle örgüt içinde uygun pozisyonda çalışıyor olması, ortaya çıkan fırsatları görüp değerlendirebilecek zekaya sahip olması, bu eylemi gerçekleştirebilmek için kendine yeterince güveninin olmasının yanı sıra yakalanma olasılığının getirdiği stres ile baş edebilmesi, ayrıca etkili bir şekilde yalan söyleyerek diğerlerini de ikna edip yönlendirebilmesi (manipülasyon yeteneği) gereklidir (Gökten, 2018).

Ego (Kibir)

Marks (2009) tarafından geliştirilen hile beşgeni modelinin alt unsurlarından olan ego kişinin hileli davranışa yeltenmesine neden olan önemli faktörlerden biridir (Gökten, 2018). 2012 yılında geliştirilen M-I-C-E

modelinde de yer alan kibir unsuru aslında yüksek egolu kişilerin ahlaki görüşlerinin zayıfladığını ve kişisel tatmin için hileli davranışta bulunabildiklerini vurgulamaktadır (Dorminey, Felming, Kranacher ve Riley, 2012). Bir başka deyişle yüksek egolu kişilerin istek ve arzuları ve kendilerini çok üstün görmeleri onların doğru yanlış yargılamasını sağlıklı bir şekilde yapamamalarına sebep olmaktadır.

Kişilik Faktörleri

Özellikle son zamanlarda beş faktör kişilik özellikleri gibi normal karakteristik faktörler dışında örgütsel bağlamda olumsuz ve normal olmayan "karanlık üçlü" gibi karakteristik özelliklere sahip olan bireyleri barındırdığı gözlemlenmiş ve buna yönelik araştırmalar da artmıştır. Bahsi geçen olumsuz kişilikler üretkenlik karşıtı iş davranışlarına sebep olmaktadır (Mutlu, 2017). Bu davranışlara hile vb. yolsuzluklarda dâhildir (Gonzales, 2017). Araştıralar örgüt üyelerinin kişiliklerininde hile içerikli yolsuzluk eylemlerine girişmelerinde etkili olduğunu göstermektedir. Murphy'nin 2012 yılında yaptığı araştırma sonucunda makyavelistik kişilik özellikleriyle hile davranışı arasında pozitif bir ilşki bulunmuştur. Bunun dışında Gonzales (2017) yılında dürüstlük, makyavelizm, narsizm, sorumluluk kişilik özelliklerinin hile davranışı üzerindeki etkilerin ölçmüş özellikle makyavelizme ve dürüsütlük ile hile davranışı arasında önemli ilişkiler bulmuştur. Bir başka deyişle yüksek makyavelist kişilik özelliğine sahip olanlar ile düşük dürüstlük kişilik özelliklerine sahip olan bireyler hile davranışını sergilemeye yatkın olmaktadırlar.

Diğer Örgütsel Faktörler

Hile modellemelerinin temelini oluşturan klasik "hile üçgeni" modelinin yanı sıra 2007 yılında Free, Macintosh ve Stein tarafından "örgütsel hile üçgeni" adında yeni bir model geliştirilmiş ve bu modelde hile davranışına sebep olan kişisel faktörlerden çok örgütsel düzeydeki faktörler ele alınmıştır. Bu yaklaşıma göre örgütteki liderlik dinamiklerinin yanısıra yönetimin denetimsel yaklaşımı ve kurumun kültürü örgütteki hile

davranışını destekleyici ya da engelleyici rol oynayabilmektedir. Bu modelde lider faktörü örgütün belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için teşvik ya da baskı unsuru olarak ele alınmıştır. Yönetimin denetimsel yaklaşımı ise örgüt içindeki kontrollerin sıklığını ifade eder. Son olarak modele göre bir örgütün kültürü de çalışanların hile davranışları üzerinde etkisi olmaktadır. Sonuç olarak olumlu yada olumsuz davranışlara olan tepkisinin derecesi örgütün kültürü ile yakından ilişkilidir (Free, 2015).

Bu modelden sonra 2013 yılında Mackevious ve Griunas tarafından "hile ölçeği" yaklaşımında araştırmacılar bir örgütte hile davranışını arttıran 7 temel duruma koşula dikkat çekmişlerdir.

İlk koşul şirket yönetiminin tutumu ile alakalıdır. Yönetimin etkin denetim faaliyetlerinde bulunmaması, örgütte belli bir disiplinin oturtamamış olmaları, kurum faaliyetleri ve politikalarındaki yüksek risk eğilimi ve kurumsal yönetim eksikliği gibi olumsuz durumlar örgütte hile davranışına yol açabilmektedir.

İkinci koşul şirket çalışanlarının tutumu ile ilgilidir. Buna göre çalışanların hem birbirlerine hem de örgütlerine karşı takındıkları olumsuz davranışlar, örgüt içerisinde gruplaşmanın ve adaletsizliğin olması, iş tatminsizliği ve örgütsel bağlılık sorunları gibi durumlar çalışanların hileli eylemlere girişmelerinde etkili olmaktadır.

Üçüncü koşul ise örgütsel yapılanma sonucunda oluşmaktadır. Buna göre örgütteki bilgi ve enformasyon sirkülasyonunun etkin bir şekilde gerçekleştirilememesi, kurumun içinde bulunduğu iç ve dış koşullara göre hiyerarşinin çok katı ya da gevşek olması gibi durumlarda örgütte hile eylemlerini tetiklemektedir.

Dördüncü koşul şirketin finansal durumuna ilişkindir. Bir başka deyişle şirketin borçlarının ödeme gücünden bir hayli yüksek olması, nakit akışlarındaki yetersizlik, maliyet yönetiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilememesi ve kurum kârlılığın istenen seviyede olmaması gibi durumlarda hileye sebep olmaktadır.

Beşinci koşul ise örgütsel ve endüstriyel faaliyetlerle alakalıdır. Buna göre örgütün sorumluluklarının ve iş yükünün fazla olması, örgütte teslim tarihi yaklaşmış ve yetiştirilmesi gereken maliyeti yüksek projelerin olması, az sayıdaki ürüne-tedarikçiye ya da müşteriye bağımlılıklatan kaynaklanan endüstriyel riskler örgüt içerisinde hile davranışına olan eğilimi arttırmaktadır.

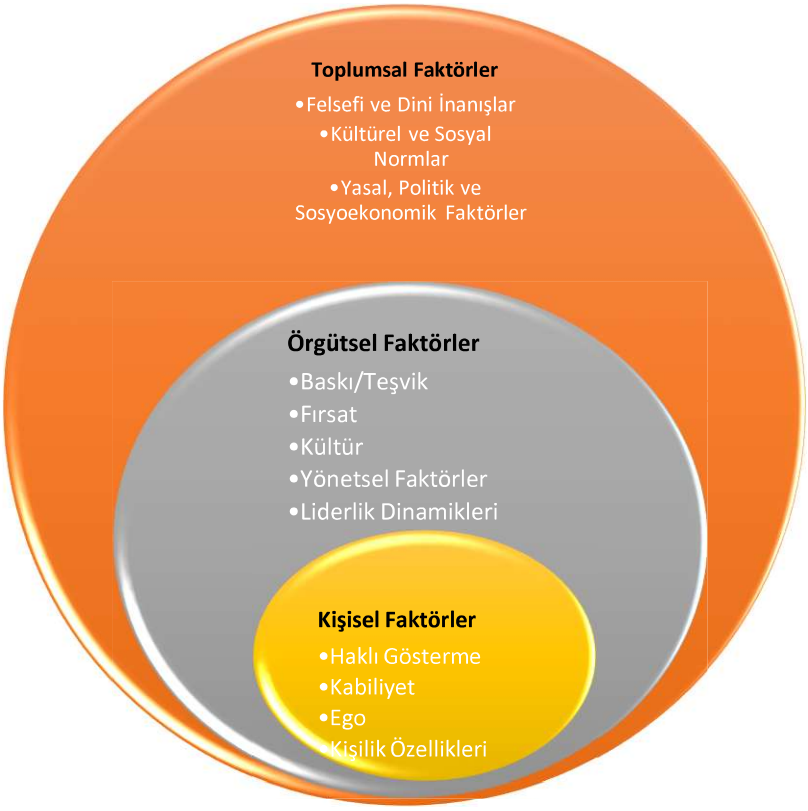
Kurumun muhasebe ve denetim işlemlerine bağlı olarak iç kontrol sistemine yönelik durumlarda altıncı koşulu oluşturmaktadır. Bu koşula göre şirketin muhasebe politika ve yaklaşımlarının sürekli değişiklik göstermesi, bağımsız denetimin etkin yapılamaması ve iç denetim sisteminin yeterince oturmamış olması yine şirkette hilelerin vuku bulmasına sebep olmaktadır.

Son olarak yedinci koşul ise dış faktörlerle alakalıdır. Ülkedeki istikrarsızlığa yol açan ekonomik ve siyasi politikaların varlığı, hukuk sistemindeki boşluklar ve güvensizlik, vergi sisteminde meydana gelen sık değişimler, işsizlik oranları vb. olumsuz koşullar örgütsel yolsuzlukları da arttırıcı etki yapmaktadır.

Toplumsal Koşullar

Bir toplumda çoğunluğun sahip olduğu felsefik görüş ya da dini inanışlar, kültürel ve sosyal normlar ve toplumdaki yasal, politik ve sosyo ekonomik faktörler toplum bireylerinin davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında toplum geleneklerinde ve inanışlarında ya da kültürel ve sosyal yapısında hile gibi yolsuzluk içerikli davranışlara karşı ciddi bir tutumun olmaması bireylerin hile davranışını rasyonelleştirmelerini kolaylaştıracak ve bu tür eylemlere girişmelerini engelleyemeyecektir. Toplumun sosyolojik temellerindeki bu yaklaşım bozuklukları sosyal koşullar üzerinde etkili olmakla birlikte hukuki, politik ve sosyo ekonomik faktörlerin yolsuzluk eylemlerine karşı gücünü zayıflatacaktır (Ramamoorti, Morrison ve Koletar, 2009; Cieslewicz, 2012).

Şekil 3: Hile Davranışına Sebep Olan Faktörler

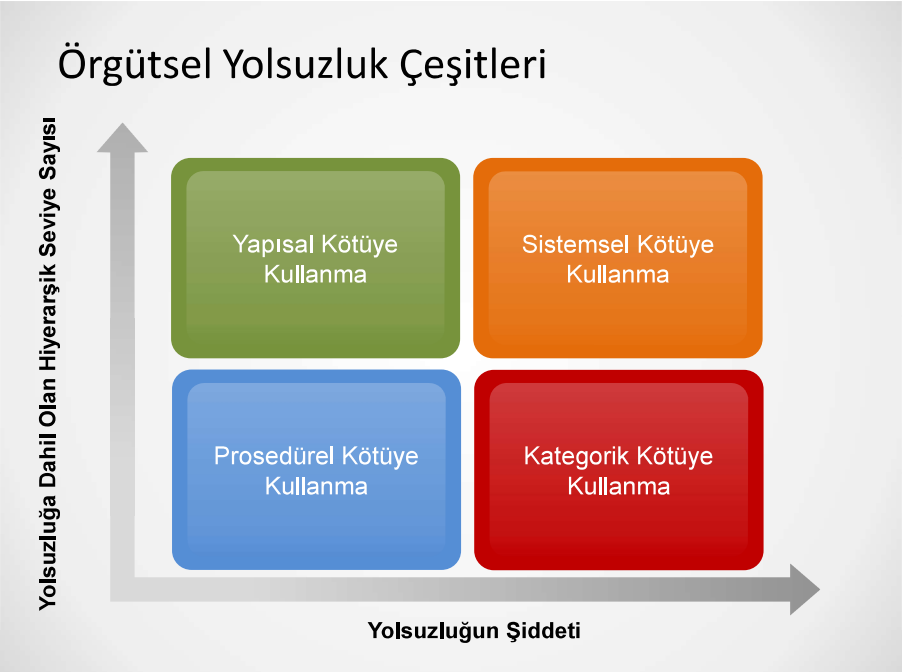


Kaynak: Ramamoorti, Morrison ve Koletar, 2009; Cieslewicz, 2012

Örgütsel Yolsuzluk Türleri

Hile vb. yolsuzluklar örgütlerde farklı seviyelerde meydana gelebilmektedir. Bir başka deyişle bir organizasyonda hile eylemine bir kişi, grup, departman ya da örgütün tamamı dâhil olabilir. Bu çeşitlikte yolsuzluğun şiddetini etkilemektedir. Bunun yanı sıra yolsuzluk içerikli eylemlerin örgütün hangi seviyesinde gerçekleştiği de önem arz etmektedir. Luo (2015) bu iki faktöre göre örgütte meydana gelen hile vb. yolsuzluk çeşitlerini bir matris etrafında sınırlandırmıştır.

Şekil 4: Örgütsel Yolsuzluk Çeşitleri



Kaynak: Luo, 2005

Yukarıdaki şekilde "x" ekseninin gösterdiği yolsuzluğun hem örgütte görülme miktarını hem de etki gücünü belirtmektedir. Diğer taraftan "y" ekseni yolsuzluğa dâhil olan hiyerarşik seviye sayısını ele almaktadır. Bir başka deyişle takım, departman, ya da işletme üst yönetiminden ne kadarlık bir bölümün hile vb. yolsuzluk davranışlarına karıştığına odaklanmaktadır. Özetle şekildeki x ve y eksenlerindeki iki boyut örgütte gerçekleşen yolsuzluğun önemini vurgulamaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütteki bir yolsuzluğun yayılım gücü ve genişliği ne kadar fazla ise örgüte zarar verici etkisi de o kadar ciddi olmaktadır. Diğer bir deyişle yolsuzluğa ne kadar üst hiyerarşi dâhil olursa ("y" eksenindeki değer ne kadar artarsa) yolsuzluğun şiddetide o kadar artmaktadır ("x" eksenindeki değer de o kadar artacaktır) (Luo,2005).

Yukarıdaki matrisi detaylı incelediğimizde her bir yolsuzluk eyleminin altında "kötüye kullanma" davranışının yattığı göze çarpmaktadır. Bu

kapsamda iş etiğine uymayan veya örgütün tabi olduğu yasa ve kurallara aykırı olan her türlü davranışı kapsamaktadır (Gürbüz ve Dikmenli, 2009). Bu bağlamda ilk olarak "sistemsel kötüye kullanma" örgütteki yolsuzluğun hiyerarşik yapının büyük bir kısmına yaıldığını ve yoğunluğunun (etki gücünün) fazla olduğu örgütlerde ortaya çıkmaktadır. Bu seviyede bir çok yönetici ve çalışan yolsuzluk eylemlerine karıştığından etik dışı bu davranış örgütün neredeyse içine işlemiş ve kültrünün bir parçası olmuş ya da olmak üzeredir. Yolsuzluk hastalığının tüm örgüte yayıldığı böyle bir duruma gerçek iş hayatında yakalanmış Enron, Worldcom gibi firmalar bulunmaktadır. Böyle bir örgüt yapısında yolsuzluk davranışlarını engelleyecek denetim sisteminin işlevini yitirdiği ve gerekli olan liderliğin olmadığı söylenebilir. Aksine bu tarz kurumlarda üst yönetim takımının da yolsuzluğa karışması sebebiyle yolsuzluğun engellenmesi bir kenara yolsuzluğa göz yumulması ve hatta kimi durumlarda teşvik/baskı söz konusu olabilmektedir (Luo, 2005).

Diğer taraftan sistemsel kötüye kullanma durumunun tam tersi bir durum olan prosedürel kötüye kullanma durumunda ise alt seviye hiyerarşik yapıda faaliyette bulunan aktörler (alt seviye yöneticiler ve çalışan grupları) etki seviyesi yüksek olmayan küçük çaplı yolsuzluklara girişmektedirler. Böyle bir durumda bulunan örgütlerde yolsuzluklar işletme çalışma sisteminin temeline ve kültürüne daha sızmamıştır, yolsuzluklar alt seviyelerdeki belirli bölümlerde nadiren gerçekleşmektedir. İşletme kural ve prosedürler deki boşluklardan yararlanılarak ya da kuralları ihlal etme sonucu elde edilen yolsuz çıkarları kapsayan bu durumda çalışanların yetki güçlerinin de olması bu tür eylemleri kolaylaştırmaktadır Yetkinin alt hiyerarşik yapıda yoğunlaştığı örgütlerde özellikle bu tür yolsuzluk türlerine sıkça rastlanmakta ve bunların önüne geçebilmek için örgütlerin yolsuzluk karşıtı politika ve prosedürleri etkin bir şekilde uygulamaya koyabilmesi gerekmektedir (Luo, 2005; Francis, 2013). Prosedürel kötüye kullanmaya örnek olarak bazı küresel firmalarının yabancı iştiraklerinin, faaliyette

bulundukları ülkelerin hükümetleriyle rüşvete dayanan ve sürekliliği olmayan çıkar ilişkilerine girmesi gösterilebilir.

Üçüncü olarak bazı örgütlerde üst yönetimden alt yönetime kadar bütün hiyerarşik yapıdaki aktörler yolsuzluk eylemlerine karışmış olsalar dahi bu yolsuzlukların genelde küçük çaplı ve etki alanı dar olan eylemlerden meydana geldiği gözlemlenebilmektedir. Fakat bu tür kurumlarda da yolsuzluk örgütün bütününe yayıldığı için kurumların sağlıksız bir durumda olduğu yargısına varılabilir (Osuagwu, 2012). Bir başka deyişle, örgütte meydana gelen yolsuzlukların büyük olmasada üyelerin büyük bir kısmının dâhil olması sebebiyle örgütün etik ve ahlaki kimliği ciddi zarar görmektedir. Luo (2005) bir örgütün bu duruma gelmesinde özellikle lider ve yönetici kesimin sorumlu olduğunu vurgulamakta ve örgütte etkin çalışan engelliyici bir sistem ve kültürün oluşmamış olabileceğine dikkat çekmektedir. Ayrıca kanunsuz ve aykırı davranışların öncelikle örgütsel yapıdaki (görev, sorumluluk, kural ve prosedürlerdeki) bozukluklardan ve örgüt kültürünün sağlıklı bir zeminde gelişmemesinden kaynaklandığını vurgulamaktadır. Kurumlar, bu tarz davranışlara acil önlemler alınmaz ve yöneticilier güçlü liderlik ortaya koymazlarsa zaman içinde "yapısal kötüye kullanma" durumu "sistemsel kötüye kullanma" durumuna evrilebilmektedir (Luo, 2005). Bu duruma örnek olarak bankaların iç yapılarında meydana gelen geri bildirimler, çarpıtılmış kâr-zarar rakamları, gizli ya da boş hesaplar oluşturmak ve yasa dışı krediler vermek verilebilir. Nitekim, ülkemizde fona devredilen bazı bankaların kategorik yolsuzluklara bulaştığı bilinmektedir (Gürbüz ve Dikmenli, 2009).

Son olarak kurumlarda "kategorik kötüye kullanma" davranışları, alt hiyerarşideki grup ya da yöneticileri kapsasa da örgüt üzerindeki etkileri büyük olmaktadır. Örgütün içinde bulunduğu bu durum sadece birkaç yönetici ya da çalışan grubunun yolsuzluk eylemlerine girişmesi sebebiyle kategorik kötüye kullanma şeklinde adlandırılmıştır. Kategorik kötüye kullanma davranışlarının ortaya çıkmasında yine yönetimin denetim zaafiyetinin yanı sıra kurumun kompleks ve yüksek riskli faaliyetlerini

merkezden uzaklaştırıp alt ünitlere sorumluluğu yüklemesi gibi sebepler etkili olmaktadır. Böyle bir durumda şubelerden biri büyük bir yolsuzluk eylemine dâhil olabilir. Luo (2005) kategorik kötüye kullanma durumunun üst yönetim tarafından fark edilmemesi ya da yeterince üzerinde durulmaması sonucunda örgüt kültüründe tahribatlar yapabileceğinin ve yolsuzlukların artış gösterebileceğinin altını çizmektedir. Kategorik kötüye kullanma durumuna Amerika'nın en büyük finansal kuruluşlarından biri olan Citi grubun yaşadığı skandal örnek verilebilir. Özellikle bankacılık sektöründe önemli bir oyuncu olan bu kurumun tek bir şubesinde meydana gelen yolsuzluk hızla şirketin genelini etkileyen bir krize dönüşmüştür.

Hileli Davranışların Yaratabileceği Sonuçlar

Hile vb. yolsuz davranışların en başta toplumsal olmak üzere örgütsel ve bireysel açıdan sonuçları olmaktadır. Hile gibi tehlikeli girişimlerin bireylere ve örgütlere verdikleri zararlardan önce daha makro çapta toplumsal zararları olabilmektedir. Bir toplumdaki yolsuzluk içeren eylemlerin fazlalığı o toplumun sosyal, ekonomik ve siyasal bakımdan gelişmesine ciddi engeller oluşturmakta ve toplumdaki güven seviyesini düşürüp, huzursuzluğu arttırmaktadır (Onyancha ve Ocholla, 2004; Mauro, 1995).

Hileli davranışaların örgütlere de büyük zararları olmaktadır. Bu zararlar örgütsel açıdan sadece maddi olmanın ötesinde, yasal, sosyal ve etik açıdan ciddi problemlere yol açmaktadır. Öncelikle, hileli işlemlerin görüldüğü kurumlarda güven, kültür, yenilik yapabilme, rekabet becerisi ve etik değerler gibi örgütün içsel dinamikleri ciddi hasar görecektir. Öncelikle bir kurumdaki hileli işlemlerin yoğunluğu üyelerin karşılıklı güven seviyesini ciddi biçimde düşürecektir. Bu durum örgüt kültürü ve örgüt iklimi üzerinde de ciddi tahribatlar yapacaktır. Hilenin uzun dönemli bir sorun olarak ortaya çıktığı örgütlerde şeffaflık ve etik değerlerin alt üst olma olasılığı çok yüksektir. Böyle bir durumda çalışanların örgütsel çıkarları göz ardı ederek bireysel çıkarları öncelemeleri ve bunu da örgüte zarar verecek

yolsuzluklara bulaşarak yapmaları söz konusu olabilir. Sonuç olarak hile gibi etik ve ahlak dışı davranışların yayıldığı örgütlerde uzun vadede faaliyetleri sağlıklı bir şekilde devam ettirmek çok zorlaşacaktır (Luo, 2005; Gürbüz ve Dikmenli, 2009).

Örgütteki hile davranışının yaygınlaşması öncelikle örgütsel kaynaklara zarar vereceğinden örgütün rekabetçi gücüne de sekte vuracaktır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre bir örgütün faaliyette bulunduğu çevrede rekabetçi avantaj elde edebilmesi için kaynaklarını etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir. Fakat bir örgütte hilelerin yaygınlaşması, örgütün kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmasını engelleyecektir ayrıca bu durum örgüte uzun vadede büyük zararlar verecektir (Barney, 1991).

Örgütte meydana gelen hileli eylemler ayrıca örgüt kültürünü de etkileyecek ve sağlıklı bir şekilde gelişmesini engelleyecektir. Kültürün yanı sıra yenilikçi ya da öğrenen örgüt geliştirmeye yönelik çabaların da yolsuzluğun ve dolayısıyla güvensizliğin olduğu örgütlerde olumsuz etkileneceği söylenebilir. Hileli faaliyetlere girişen çalışan ya da yöneticiler örgütsel hedeflere hile vb. yolsuzluklar sayesinde kısa yoldan ulaşmanın yeni bir kültür oluşturmaktan çok daha kolay olacağını düşünme eğilimindedirler. Özellikle örgütteki yöneticilerin yolsuzluklara karşı zayıf tutumu çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve dolayısıyla örgüt geliştirmeye yönelik faaliyetleri benimsemesini zorlaştıracaktır (Gürbüz ve Dikmenli, 2009).

Örgütte hile vb. yolsuz davranışlara olan eğilim örgütün dışsal dinamikleri üzerinde de ciddi, tahribatlar yaratacaktır. Yolsuz eylemlere bulaşan ve özellikle sistemsel ya da kategorik olarak kötüye kullanma sorunuyla karşı karşıya kalan işletmelerin, bu etik dışı yönelimleri çoğu zaman bir süre sonra kamuoyu tarafından anlaşılmaktadır. Bu koşullar altında örgütün özellikle müşteriler olmak üzere dış çevre aktörleri tarafından algılanışı ve imajında ciddi olumsuzluklar meydana gelecektir. Bu

durumda örgütün hayatını devam ettirmesi için ciddi bir tehdit oluşturacaktır.

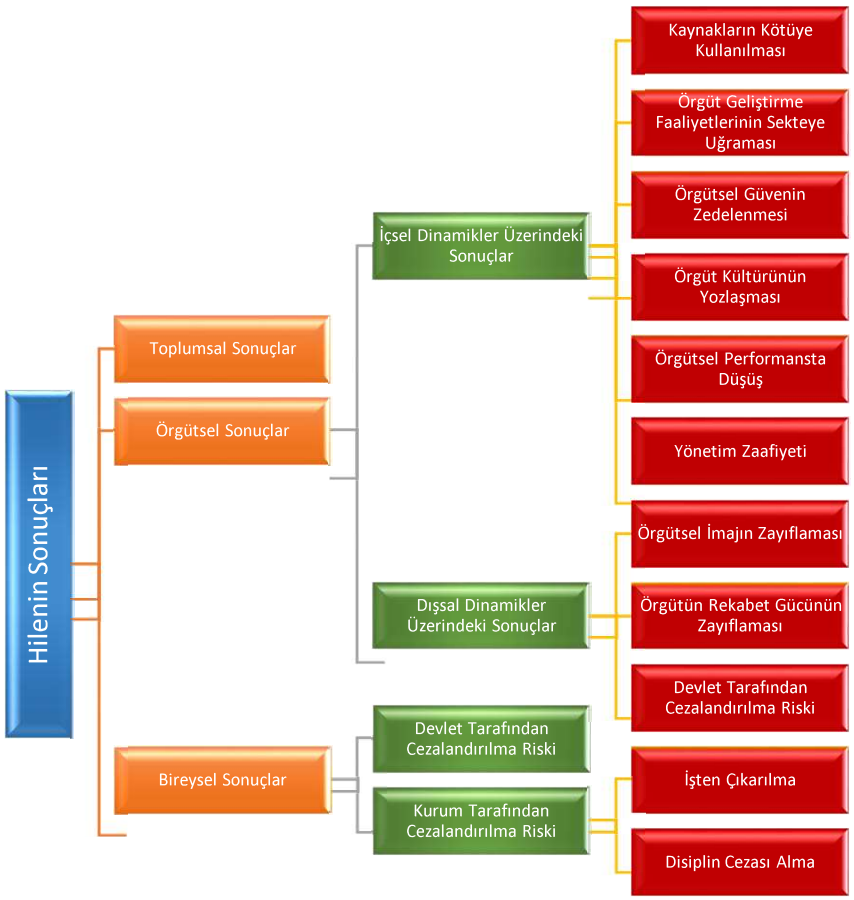
Hileli işlemler sonucunda örgütler ciddi cezalara maruz kalırlar. Örgütsel hileler kanunsuz eylemler olduğu için bu tür faaliyetler ile örgütün yasal soruşturma geçirme riski doğru orantılıdır. Özellikle örgütün üst yönetiminin hileli ve yasal olmayan işlemlere bulaşmış olması kurum hakkında yasal işlemlerin başlatılmsına sebep olacaktır. Bu durumda şirketin üst yönetim kadrosunun değişmesine ve finansal cezaya maruz kalmasına neden olabilecektir. Sonuç olarak yüklenilen yasal ceza sonucunda yeni yönetimin adaptasyonu sağladıktan sonra örgüt içindeki yolsuzlukları ve güvensizliği düzeltmesi için ciddi zamana ve beceriye ihtiyacı olacaktır (Luo, 2005). Ayrıca, finansal cezanın getirdiği mali dezavantajlar, şirket imajının kötü etkilenmesi gibi durumlar şirketin faaliyetlerinin sürdürülebilir bir şekilde yürümesini epeyce zorlaştıracaktır (Hogg ve Terry, 2000; Gioia, Schultz ve Cotley, 2000). Özetle, yasal işlem görme riski ve sonuçları; kısa vadeli çıkarlar uğruna gerçekleştirilen yolsuz işlemlerin aslında örgütün devamlılığı ve hileye bulaşanlar üzerinde çok büyük yıkımlar oluşturabildiğini göstermektedir.

Hileli işlemlerin örgütsel ve toplumsal sonuçlarının yanında son olarak bireysel sonuçları da olmaktadır. Öncelikle bu tarz eylemler gizlilik içermektedir ve bu gizliliği korumak ciddi maliyet ve enerji gerektirmektedir. Öncelikle karşılıklı hileli eylemde bulunan kişiler bu yolsuz işlem üzerindeki müzakerelerinden dolayı birbirlerine zorunlu olarak görünmez kelepçe ile bağlı olacaklardır. Ahlak dışı eylemlerini örgüt içinde ve dışındaki diğer bireylerden gizli tutabilmek, gizli tutamadıklarını susturmaya çalışmak ayrı bir efor ve enerji gerektirecektir (Luo, 2005).

Diğer taraftan bireysel hile sonucunda kişiler yasal, kurumsal ve disiplin cezalandırılmaları ile karşı karşıya kalabilirler. Yasal cezalandırmanın sonunda kişisel cezai yaptırımların yanısıra finansal cezalandırmalarda söz konusu olabilmektedir. Ek olarak bu bireyler çoğu zaman kurumsal cezalara

da tabi olmaktadır. Kurumsal yaptırımlar genellikle uzaklaştırılmaları ya da disiplin cezalarını kapsamaktadır. Disiplin cezaları da bireyin kurum içerisindeki kariyer hedeflerinin sekteye uğramasına, kişisel imajının zedelenmesine, ve maddi kayıplara uğramasına neden olabilmektedir (Luo, 2005).

Şekil 5: Hilenin Sonuçları



Kaynak: Hogg ve Terry, 2000; Onyancha ve Ocholla, 2004; Luo, 2005; Gürbüz ve Dikmenli, 2009

Sonuç

Ahlak dışı yolsuz eylemlerden biri olan hile davranışının meydana gelmesi sebepleri arasında sadece kişisel değil örgütsel ve toplumsal sebeplerde bulunmaktadır. Hile içerikli eylemler örgütte bireysel çapta oluştuğu gibi belli bir departmanı ya da yöneticiler dâhil örgütün tamamını kapsayabilir. Örgüt içerisinde yayılan hile gibi yolsuz davranışların toplumsal, örgütsel ve kişisel sonuçları olmaktadır. Özellikle hile eyleminin kurumdaki yayılma alanı arttıkça örgütün yaşamsal riski artmakta ve uzun vadede içinde bulunduğu durum gittikçe vahim bir hale girmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütün sahiplerinin ya da yönetimin hile gibi yolsuz eylemlere karışması ve bu durumun açığa çıkması sonucunda başlatılan yasal müeyyideler, örgütün imajını, faaliyetlerini ve güvenilirliğini baltalamaktadır. Bu kadar ciddi olumsuz etkileri olan yolsuz davranışların önlenmesi açısından yönetimin etik dışı davranışlara yönelik ciddi tutumunun olması, oturmuş bir örgüt kültürünün bir parçası olarak ahlak dışı davranışlara karşı geliştirilen normların varlığı ve kurumda yerleşmiş etik kodların bulunması örgütte hile gibi olumsuz ve zarar verici davranışların yayılmasını önleyecektir.

Kaynakça

ACFE, (1996). "Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse." http://www.acfe.com/about/statistics.asp, Erişim Tarihi: 28.04.2021.

Akyel, N. 2009. *Adli Muhasebecilik ve Türkiye'de Uygulanabilmesi için Altyapı Bileşenlerinin Mevcut Durumu, Değerlendirilmesi ve Öneriler*. *(Yayımlanmamış Doktora Tezi).* Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Sakarya.

Albrecht, W.S., Albrecht, C.C., Albrecht, C.O.ve Zimbelman, M.F. (2009). *Fraud Examination*, Canada: South Western Cengage Learning.

Altıntaş, N. N.(2010). Denetimde Hata ve Hile. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 151-161.

Anthony, Wayne. (2006). PricewaterhouseCoopers Kıdemli Müdürü Wayne Anthony ile Şirket İçi Suistimal Konusu Üzerine Yapılan Söyleşi", **Referans Gazetesi,** 19.08.2006 http://www.vergiportali.com/WAsoylesi.asp, 25 Ekim 2006

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantages. *Journal of Management*, (17), 99–120.

Bozkurt, N. 2011. *İşletmelerin Kara Deliği: Çalışan Hileleri*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Brass, D. J., Butterfield, K. D., & Skaggs, B. C. (1998). Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective. *Academy of Management Review, 23* (1), 14-31.

Cieslewicz, J. K. (2012). The Fraud Model in International Contexts: A Call to Include Societal-Level Influences in the Model. *Journal of Forensic and Investigative Accounting*, *4*(1), 214-254.

Dorminey, J., Fleming, A., Kranacher, M. ve Riley, R. A. (2012). The Evolution of Fraud Theory. *Issues in Accounting Education*. 27 (2), 555-579.

Dönmez, A., & Karausta, T. (2011). Çalışanların Mesleki Hile Algısı ve İhbar Hattı Kullanarak Rapor Etme Eğilimleri Üzerine Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesinde Yapılan Bir Araştırma. *Mali Çözüm*, 17-41.

Dünya Bankası, (2006). "BEEPS", http://web.worldbank.org/, 11 Eylül 2006

Ertuğrul, A. N. (2013), Hilenin İnsan Kaynakları Politikaları ile İlişkisi ve Ampirik Bir Çalışma, *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 13(41), 109-25.

Francis, D. (2013). Taking Back Missed Opportunities Fairly: The Impact Of Organizational Corruption Towards Businesses In Malaysia. *IRACST– International Journal of Commerce, Business and Management (IJCBM)*, *2*(2).

Free, C. (2015). Looking through the Fraud Triangle: A Review and Call for New Directions, *Meditari Accountancy Research*, 23 (2), 175-196.

Free, C., MacIntosh, N., Stein, M. (2007, July/August). Management Controls: The Organizational Fraud Triangle of Leadership, Culture and Control in Enron. *Ivey Business Journal*, 175-196.

Gioia, D. A., Schultz, M. and Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, 25 (1), 63–81.

Greenwood, M. R. (2002). Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis. *Journal of Business Ethics, 36*, 261-278.

Gökten P. O (2018). Hileli Eylemlerin Nedenlerine İlişkin Paradigma Değişimleri: Üçgen, Elmas ve Diğerleri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 655-669.

Güneş, Ş. (2014). *İşletmelerde Hile Riskinin Önlenmesi ve Hastane İşletmelerinde Uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi).* Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gürbüz, S., & Dikmenli, O. (2009). Örgütsel Açıdan Yolsuzluk: Kavramsal Yönü, Özelliği, İşletme Çevresi, Örgütsel Davranış ve Örgüt Mimarisi Bağlamında Bir İnceleme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 219-237

Hacıhasanoğlu, T., & Karaca, N. (2015). Potansiyel Muhasebe Meslek Mensuplarının Hile Algısı Üzerine Bozok Üniversitesi'nde Yapılan Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *8*(1), 117-130

Hogg, M. A. and Terry, D. J. (2000). "Social Identity And Self-Categorization Processes In Organizational Contexts", *Academy of Management Review*, 25(1), 121–40.

Kaya, U. (2005). Muhasebe Mesleğinde Adli Muhasebe Uzmanlığı ve Türkiye Açısından Gerekliliği. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 7(1), 49-64.

Kazan, G. Hile Üçgeni, Hile Elması Ve Hile Beşgeni: Hile Eylemlerinin Nedenlerine İlişkin Teorilere Kavramsal Bakış. *Muhasebe Ve Denetime Bakış*, *20*(62), 245-258.

KPMG. (2016). Global Profiles of the Fraudster: Technology Enables and Weak Control Fuel Fraud. https://www.google.co.uk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwje3P_D7J7wAhXqgv0HHSaNDuoQFjADegQIEBAD&url=https%3A%2F%2Fassets.kpmg%2Fcontent%2Fdam%2Fkpmg%2Fpdf%2F2016%2F05%2Fprofiles-of-the-fraudster.pdf&usg=AOvVaw2rZZfE6hGRMECNzAFHnmEn, Erişim Tarihi: 27.04.2021.

Kranacher, M., Riley, R. ve Wells, J. (2010). *Forensic Accounting and Fraud Examination*. 1. Baskı, John Wiley & Sons.

Luo, Yadong, (2005). An Organizational Perspective of Corruption, *Management and Organization Review***,** 1 (1), 119-154

Mackevicius, J. ve Giriunas, L. (2013). Transformational Research of the Fraud Triangle, *Ekonomika*, 92 (4), 150-163.

Marks, J. (2009). *Playing Offense in a High-Risk Environment*. Crowe Horwath. NewYork.

Mauro, P. (1995). "Corruption and Growth", *Quarterly Journal of Economics*, 110 (3), 681–712

Mutlu, M. D. (2017). *The Role of Personality Composition on Team Creativity and Innovation (Yayımlanmamış Doktora Tezi).* Sheffield Üniversitesi, İngiltere

Omar, N. B. and Mohamad Din, H. F. (2010), "Fraud Diamond Risk Indicator: An Assessment of Its İmportance and Usage, *International Conference*

on Science and Social Research (CSSR 2010), pp. 607-612. Kuala Lumpur, Malaysia.

Onyancha, O.B. and Ocholla, D.N. (2002) "An Informetric Analysis of The Corruption Literature Based on Africa Between 1990 and 2001", *South African Journal of Libraries and Information Science*, 70 (2), 86-98

Osuagwu, L. (2012). Conceptualization of Corruption in Business Organizations. *American International Journal of Contemporary Research*, *2*(5), 18.

Özbirecikli, M. Ve & Öksüz, N. (2016). Üretim İşletmelerinde Çalışan Hilelerine İmkân Sağlayan Kurumsal Hatalar Üzerine Bir Araştırma: Hatay Örneği. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, *18*, 23-50.

Ramamoorti, S., D. Morrison, & Koletar, J.W. (2009). Bringing Freud to Fraud: Understanding the State-of-Mind of the C-Level Suite/White Collar Offender Through ''A-B-C'' Analysis. Working paper, Institute for Fraud Prevention. Available at: http://www.theifp.org/research-grants/IFP-Whitepaper-3.pdf

Rezaee, Zabihollah**.** 2015. *Business Sustainability: Performance, Compliance, Accountability and Integrated Reporting*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing Limited.

Tarhan R. B., Gençkaya, Ö.F., Ergül, E., Özsemerci, K., Özbaran, H. (2004). *Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler ve Çözüm. Önerileri*, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) Yolsuzlukla Mücadele Kitapları-1, Ankara.

Treisma, Daniel. (2000). "The Causes of Corruption: A Cross-National Study", *Journal of Public Economics*, 76 (3), 399-459

U.S. Department of Justice (2007) Education and Training in Fraud and Forensic Accounting: A Guide for Educational Institutions, Stakehol-

der Organizations, Faculty, and Students, http://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/grants/217589.pdf, [erişim tarihi 18.07.2010].

Wolfe, D.T. ve Hermanson, D. R. (2004).The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud, *CPA Journal*, 74 (12), 38-42.

Dr. Öğr. Üyesi M. Doruk MUTLU

2008 yılında Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünden mezun olmuştur. Yüksek lisans derecesini İngiltere'de bulunan Warwick İşletme Okulunda tamamlamış, doktora derecesini de 2017 yılında Sheffield Üniversitesi Yönetim Okuluna bağlı İş Psikolojisi Enstitüsü'nden almıştır. Dr. Mustafa Doruk Mutlu, Yozgat Bozok Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde görev yapmaktadır.