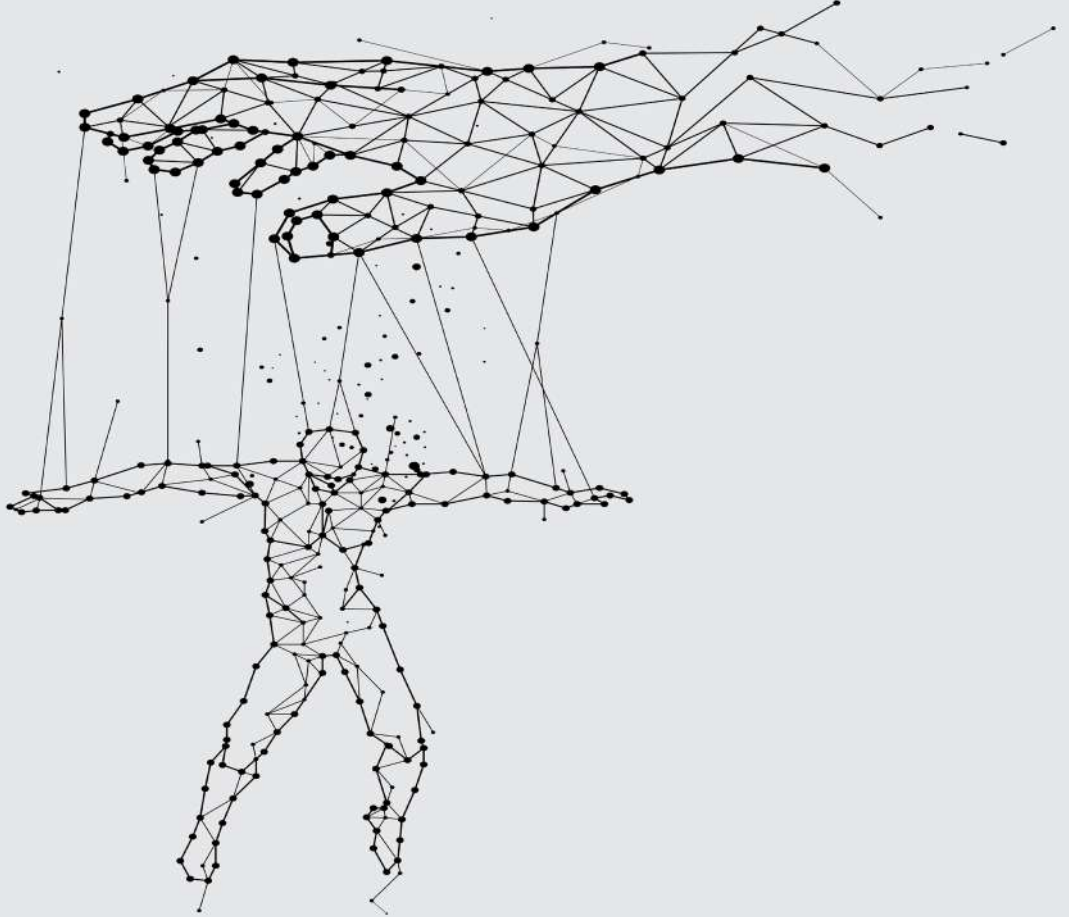




İSTANBUL SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLER ODASI  
ISTANBUL CHAMBER OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS

**İŞLETME**

**YOLSUZLUKLARI**



**Prof. Dr. Volkan DEMİR**

**Araş. Gör. Eylül ÖZDARAK**

**Fikret SEBİLCİOĞLU**

Demir, Volkan

İşletme Yolsuzlukları/Volkan Demir , Eylül Özdarak ve Fikret Sebilcioğlu

İstanbul : İSMMMO, 2022

E-ISBN: 978-975-555-264-4

1. İşletmeler 2. Yolsuzluk

# İŞLETME YOLSUZLUKLARI

Prof. Dr. Volkan DEMİR

Galatasaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü  
Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (GSUKUYDEM)  
[vdemir@gsu.edu.tr](mailto:vdemir@gsu.edu.tr)  
ORCID: 0000-0001-5313-2320

Araş. Gör. Eylül ÖZDARAK

Galatasaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü  
Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi (GSUKUYDEM)  
[eozydarak@gsu.edu.tr](mailto:eozydarak@gsu.edu.tr)  
ORCID: 0000-0003-2504-0247

Fikret SEBİLCİOĞLU

SMMM, CFE, TRACE Anti-Bribery Specialist, [fikretsebilcioglu@cerebra.com.tr](mailto:fikretsebilcioglu@cerebra.com.tr)

Bu çalışma Galatasaray Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından FBA-2021-1062 no'lu proje kapsamında desteklenmiştir.

# İÇİNDEKİLER

TABLO VE ŞEKİL LİSTESİ .....	3
SUNUŞ.....	4
ÖNSÖZ.....	5
GİRİŞ.....	6
1. TEORİK ÇERÇEVE.....	7
2. KAVRAMSAL YAKLAŞIM .....	9
2.1. Etik, Şeffaflık ve Uyum.....	9
2.2. İşletme Suistimalleri .....	10
2.2.1. Varlıkların Kötüye Kullanımı.....	12
2.2.2. Finansal Tablo Hileleri .....	13
2.2.3. Yolsuzluk .....	13
2.2.3.1. Rüşvet .....	14
2.2.3.2. Yasa Dışı Bağışlar .....	16
2.2.3.3. Çıkar Çatışması .....	17
2.2.3.4. Ekonomik Zorlama .....	18
3. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE YOLSUZLUK.....	19
3.1. Şirket Büyüklükleri .....	21
3.2. Sektörel Riskler .....	22
3.3. Failin Özellikleri.....	24
3.4. Kırmızı Bayraklar ve İhbar .....	26
4. İŞLETME YOLSUZLUKLARININ NEDENLERİ .....	29
5. İŞLETMELERDE YOLSUZLUĞU ÖNLEME YOLLARI.....	32
SONUÇ.....	35
KAYNAKÇA.....	36

## TABLO VE ŞEKİL LİSTESİ

Tablo 1. Türkiye'nin 2013-2021 Yılları Arası Yolsuzluk Algı Endeksi'ndeki Sıralaması ve Puanları.....	20
Tablo 2. Türkiye'nin 2016-2021 Dönemi Rüşvet Riski Matrisi' ndeki Sıralaması ve Puanları.....	21
Tablo 3. Çalışan Sayılarına Göre İşletmelerin Ortalama Kayıpları.....	22
Tablo 4. Sektörlerin Suistimallerle Karşılaşma Sıklığı ve Ortalama Kayıpları.....	23
Tablo 5. Sektörlerdeki Yolsuzlukların Toplam Suistimaller İçindeki Payı .....	23
Tablo 6. Sektörlerin Yolsuzluğu Bir Sorun Olarak Algılama Oranları.....	24
Tablo 7. Departmanlara Göre Suistimal Vakaları ve Ortalama Kayıpları .....	25
Tablo 8. Faillerin Ortalama Yaşı ve Neden Oldukları Ortalama Kayıp .....	26
Tablo 9. Kırmızı Bayraklar ve Vakalarda Karşılaşılma Sıklığı .....	27
Tablo 10. 2010-2019 Yılları Arası Türkiye'nin Enflasyon Ve Yolsuzluk Sıralaması .....	30
Şekil 1: Suistimal Ağacı.....	11
Şekil 2. 2021 Küresel Yolsuzluk Algı Endeksi.....	19
Şekil 3. Suistimal Üçgeni.....	29

## SUNUŞ

Uluslararası kurum ve kuruluşların yayınladıkları çeşitli rapor bizlere göstermektedir ki ülkelerin gelişmiş düzeyi, demokrasi ve hukukun üstünlüğü ile vatandaşlarının refah ve mutluluğu; yolsuzluk düzeyiyle birlikte paralel hareket etmektedir.

*İşletme Yolsuzlukları* isimli bu çalışmada yazarlar, işletme yolsuzluklarını dünyada yayınlanan çeşitli raporlar ışığında ve teorik çerçeveye ile de birleştirerek konu ile ilgilenenlere güzel bir rehber niteliğinde eser halinde sunuyorlar.

Kitapta İşletme Yolsuzlukları; etik, şeffaflık ve uyum kavramları ile de kavramsal olarak irdeleniyor.

Şirketlerin sürdürülebilirlik üzerine farkındalıklarının arttığı bugünlerde, varlıklarının korunması da sürdürülebilirliğin temelini oluşturmaktadır. Bu yönden bakıldığında işletme yolsuzlukları en küçük işletmelerden en büyük işletmelere kadar ekonominin tüm aktörlerini ilgilendiren, içinde toplumsal boyutta barındıran çok önemli bir konudur.

*İşletme Yolsuzlukları* isimli bu kitabın, meslektaşlarımıza olduğu kadar tüm kurum ve kuruluşlara fayda sağlayacağını düşünmekteyim.

Kitabın yazarları olan Prof. Dr. Volkan Demir, Araş. Gör. Eylül Özdarak ve konunun uzmanı olan meslektaşımız Fikret Sebilcioğlu'na bu çalışmayı kurumumuza ve meslektaşlarımıza sundukları için ayrıca teşekkür eder, çalışmanın mesleğimize ve meslektaşlarımıza katkılar yapmasını dilerim.

**Yücel AKDEMİR**

**Başkan**

# ÖNSÖZ

Suistimler literatürde yolsuzluk, varlıkların kötüye kullanımı ve finansal tablo hileleri olmak üzere üç başlıkta gruplandırılmaktadır. Bu çalışmada detaylı bir şekilde ele aldığımız yolsuzluk suçu, en sık karşılaşılan suistimal suçu olup kamu veya özel sektör ayrımı olmaksızın tüm ülkelerin sorunudur. Bu nedenle yolsuzluk vakaları üzerinden ekonomik, sosyolojik ve zaman zaman da psikolojik araştırmalar yapılmasına rağmen genel kabul gören düşünce, yolsuzlukların ortaya çıkarılmaya çalışılmasının ya da yolsuzluk suçlarına büyük cezalar getirilmesinin yolsuzlukları azaltmadığıdır.

Yolsuzluğun ülkelerin gelişmişlik, demokratik düzen ve vatandaşlarının mutluluk düzeyleriyle doğrudan ilişkili olduğuna dair pek çok ampirik çalışma mevcuttur. *İşletme Yolsuzlukları* isimli bu çalışmada, özellikle şirket yolsuzluklarına odaklanılmıştır. Çalışmanın içinde yer alan raporların istatistikî verilerinin de belirttiği gibi yolsuzluk, şirketlerin gelir ve karlarının yanı sıra varlıkları üzerinde de büyük tehlike yaratmaktadır. Çalışmalar göstermektedir ki, Covid-19 salgınıyla beraber dünyadaki artan enflasyon, yolsuzluk düzeyini de artırmaktadır. Bu sebeple amacımız, önümüzdeki dönemlerde şirketlerimizin bu konudaki farkındalıklarının artırılması ve eylem planlarının yapılmasının sağlanmasıdır. Yolsuzlukları önlemede toplumsal olarak yapılacak birçok iş vardır. Ancak şirketlerimizin de yaşayabilmeleri için bazı önemli konuları gündemlerine ya da önceliklerine almaları gerekmektedir. Bunlardan en önemlileri; kurumsallaşma ve kurumsal yönetim ilkelerinin şirkette uygulanması, şirketlerin etik kurallarının oluşturulması ve faaliyetlerin sistematik olarak takip edilerek şirketlerin uyum çalışmalarını belirli ilkeler ile yönetmeleri olarak sayılabilir.

Çalışmamızın, şirketlerimizin farkındalık düzeylerinin artmasına ve konu ile ilgili tüm kesimlere faydalı olmasını diliyoruz. Galatasaray Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından FBA-2021-1062 no'lu proje kapsamında desteklenen çalışmamızın, İSMMMO yayınları olarak yayınlanmasını teşvik eden İSMMMO Başkanı Sayın Yücel AKDEMİR'e, İSMMMO Yönetim Kuruluna ve İSMMMO çalışanlarına teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

**Prof. Dr. Volkan DEMİR**  
**Araş. Gör. Eylül ÖZDARAK**  
**Fikret SEBİLCİOĞLU**

# GİRİŞ

Yolsuzluk, bilinen en eski çağlardan beri tüm medeniyetlerde sıklıkla rastlanan bir suçtur. Gerek kamuda gerek özel sektörde haksız kazanç elde etme amacıyla gücün kötüye kullanılması toplumlarda eşitsizliğe, demokrasinin sarsılmasına ve adaletsiz gelir dağılımına sebep olmaktadır. Yolsuzluğun tamamen önlenmesi mümkün olmasa bile sosyoekonomik refahın iyileştirilmesi, sermaye piyasalarında sürdürülebilirliğin ve istikrarın güvence altına alınması için herkesin yolsuzlukla mücadelede rol alması gerekmektedir.

Özellikle, çalışmamızda da odaklandığımız işletme yolsuzluklarını önleme ve /veya en aza indirmede kurumsal yönetim ilkeleri, etik kodalar ve iyi bir işletme kültürünün önemi büyüktür. İşletmelerin yolsuzlukla mücadele etmede öncelikli olarak bu konuları içselleştirmeleri gerekmektedir. Çalışmamızın amacı, ülke ekonomimiz ve şirketlerimiz için işletmelerdeki yolsuzluklar hakkında kamuoyu yaratarak kaynakların verimsiz kullanımının engellenmesine ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunmaktır. Çalışmamızda özel sektör çalışanlarının şeffaflık, etik ve uyum kurallarını çiğneyerek yaptıkları yolsuzluklar; yapılma nedenleri, ortaya çıkarılma yöntemleri ve sonuçları, dünyadan ve Türkiye'den alınan istatistiki verilerle ve akademik teorilerle incelenmiştir.



# 1. TEORİK ÇERÇEVE

Sanayi Devrimi ile sermaye piyasaları hızla gelişmeye başlamış ve ekonominin küreselleşmesiyle birlikte daha geniş kitleler işletmelere ortak olma imkanı bulmuştur. Sermayenin tabana dağılması, ortakların yönetimde aktif rol oynaması güçleştirdiğinde sermaye yatırıp riski üstlenen işletme sahipleri, operasyonları yürütmeleri için işletme yönetimlerine kendileri adına temsilciler atamaya başlamıştır. Şirket sahipliği ve şirket yönetiminin birbirinden ayrılmasından kaynaklanan sorunlar '*vekalet teorisi*' kapsamında Jensen ve Meckling (1976) tarafından açıklanmıştır. Teoriye göre yöneticilerin (vekillerin) asıl görevi hissedarların (asillerin) servetini artırmak olmasına rağmen (Quinn & Jones, 1995) kimi zaman vekiller asillerle yaptıkları ekonomik sözleşmeye aykırı davranıp kendi çıkarları doğrultusunda kararlar alabilmektedir (Lee & Wingreen, 2010). Hissedarların amacı yaptıkları yatırımı korumak ve değerini artırmak iken çalışanların ücret veya prestij gibi maddi anlamda daha geniş bir çıkar yelpazesi vardır (Dragomir, 2017). Başka bir deyişle vekiller genellikle riskten kaçınma ve şahsi menfaatlerini koruma eğilimindedir (Eisenhardt, 1988). Asiller ise '*vekalet problemi*' olarak adlandırılan bu durumu engellemek için çeşitli yöntemlerle vekillerin işletme aleyhinde davranışlarda bulunmalarını önlemeye çalışmaktadır. Genel olarak asillerin aldıkları önlemlerin maliyetleri (i) izleme maliyetleri, (ii) bağlama maliyetleri ve (iii) önlenemeyen kayıplardan oluşmaktadır (Jensen & Meckling, 1976). İzleme maliyetleri, yöneticilerin davranışlarını takip etmek için işletme içi performans değerlendirme sistemleri kurulması gibi maliyetleri kapsamaktadır (Lee & Wingreen, 2010). Bağlama maliyetleri vekillerin, asillere bağlı kalacaklarının ve davranışlarıyla zarar vermeyeceklerinin temin edilmesi için katlanılan maliyetlerdir (Culpan & Trussel, 2005). İzleme ve bağlama maliyetlerine rağmen halen engellenemeyen diğer kayıplar ise önlenemeyen kayıplar olarak geçmektedir (Jensen & Meckling, 1976).

Geleneksel görüşe göre sermaye yatırdıkları için işletme üzerindeki tek hak sahipleri hissedarlardır (Deegan & Unerman, 2011). Vekalet teorisi işletmenin çıkarlarını korumanın tek yolunun hissedar haklarının gözetilmesi olduğunu savunarak işletmenin ilişki kurduğu diğer tarafları ihmal etmektedir (Culpan & Trussel, 2005). Ancak refahları işletme kararlarına bağlı olan tüm taraflar sermaye koymasalar dahi hissedarlarla eşit söz hakkına sahip olmalıdır (Colle, 2005). İşletmeler, yetkinlik ve işçiliği için çalışanlarına; sunduğu mal ve hizmetler için tedarikçilerine; satış yaptığı için müşterilerine; kısaca kendileriyle işbirliği yapmayı seçen ve karşılıklı avantaj sağlamak için kaynaklarını sunan tüm birey ve gruplara karşı sorumludur (Colle, 2005). Freeman (1984) işletme kararlarından etkilenebilen veya bu kararları etkileyebilen tarafları '*paydaş*' (menfaat sahibi) olarak adlandırmış ve '*paydaş teorisi*' ni literatüre kazandırmıştır. Freeman (1984) paydaşları işletme üzerindeki etkilerine göre birincil ve ikincil olarak sınıflandırmıştır. Birincil paydaşlar işletmenin hayatta kalmasını sağlayan hissedarlar, çalışanlar,

müşteriler, tedarikçiler ve devlet kurumlarıdır. İkincil paydaşlar ise işletmenin ürünlerini, politikalarını, iş süreçlerini ve performansını etkilediği kamu yararına çalışan gruplar, yerel topluluklar, ticaret odaları, rakipler, sendikalar ve medya vb. örgütler sayılabilmektedir (Clarkson, 1995). Yöneticiler bu paydaş gruplarının ihtiyaç ve taleplerini anlamadıkça işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamaları ve kurumsal hedefleri gerçekleştirmeleri için gerekli desteği almaları mümkün değildir (Freeman, 1984). Bu nedenle işletme yönetiminin sadece hissedarların çıkarlarının göz önünde bulundurulduğu tekli-paydaş perspektifinden çoklu-paydaş perspektifine yönelmesi gerekmektedir (Colle, 2005). Freeman, (o zaman için) bu yenilikçi kuramıyla işletmeler ve toplumlar arasındaki sosyal bir ilişki ve çoğulcu bir algı yaratarak büyük bir gelişime imza atmıştır (Bevan & Werhane, 2010).

Kuramın temel yaklaşımlarından biri olan *normatif yaklaşım*, iş süreçleri tüm paydaşları etkilediği için işletmelerin faaliyetlerinden *"ahlaki açıdan"* sorumlu oldukları varsayımına dayanmakta ve yönetimin paydaş ilişkilerini etik bir bakış açısıyla yürütmesi gerektiğini ifade etmektedir (Rodin, 2005). Bu doğrultuda yöneticilerin operasyonel kararlar alırken öncelikle hangi paydaşların etkilendiğini düşünmesi gerekmektedir. Örneğin yönetimin tehlikeli veya hatalı bir ürünün tüketici sağlığı için bir risk teşkil edebileceğine dair makul endişeleri varsa işletme ek maliyetleri düşünmeden piyasadaki tüm ürünleri geri toplamak gibi önlemler almalı; kısaca fayda/maliyet analizine başvurmadan ahlaki olarak salt doğru olanı yapmalıdır (Colle, 2005). Dolayısıyla işletmeler paydaşlarının normlarını ve çıkarlarını gözetmek adına yazılı olmayan bir sosyal sözleşmeye taraf olmaktadır (Deegan ve diğ., 2002). Başka bir ifadeyle işletmeler, paydaşın kim olduğuna bakmaksızın mümkün olan en fazla sayıda üyeye en iyi olanı yapma yükümlülüğüne sahiptir. Donaldson ve Dunfee'nin 1995 yılında ortaya koyduğu Bütünleştirici Sosyal Sözleşmeler Teorisi (*Integrative Social Contracts Theory*), yöneticilere işletme yönetiminde somut bir etik rehberlik sağlayan en önemli çerçevelerden biridir. Teori, yerel normlardan daha üstün evrensel normların olduğunu (Donaldson & Preston, 1995) ileri sürerken iş yapış biçimlerindeki kültür farklılıklarını da kabul etmekte; iş etiğinin normatif ve ampirik yaklaşımlarını birleştirerek çoğulcu bir iş ahlakı metodolojisi oluşturmaktadır (Auchter & Dziewa, 2013).

Halbuki teorinin aksine pratikte işletme yöneticileri veya çalışanları kendi menfaatlerini ön plana alarak etik normlara uymamakta ve bunları örtbas ederek paydaşları yanıltabilmektedir. Diğer bir deyişle söz konusu kişiler, şahsi zenginlikleri için görevlerini kötüye kullanarak iş ilişkisi kurduğu tarafları ekonomik yönden *'suistimal'* etmektedir. Suistimal türlerinden biri olan *'yolsuzluk'* kurumsal hayatta en sık karşılaşılan ve dünya ekonomisine en çok zarar veren haksız eylemlerdendir. Bir sonraki bölümde suistimal türleri detaylı bir şekilde açıklanarak suistimal vakalarında sıklıkla ihlal edilen etik, şeffaflık ve uyum kavramlarının önemi ele alınacaktır.

## 2. KAVRAMSAL YAKLAŞIM

### 2.1. Etik, Şeffaflık ve Uyum

**Etik**, “*çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünüdür*”<sup>1</sup>. Etik, bireyin kendi değerlerine göre nasıl davranması gerektiğine odaklandığından göreceli ve öznel bir bakış açısını ifade ederken ahlak, toplumun bir bütün olarak nasıl yaşaması gerektiğiyle ilgilenmektedir (Walker ve Lovat, 2017). İş etiği, “*ahlaki kuralların iş dünyasına uygulandığı sistemdir*” (Velentzas ve Broni, 2010: 795) ve böylece “*yasaların ötesindeki gri alanı düzenlemektedir*” (Crane ve Matten, 2005:4). Çalışanlar alacakları kararların ekonomik yönden kendilerine etkilerini düşünerek satışları artırmak, daha çok müşteri kazanmak ve pazar payını büyütmek gibi finansal hedeflere ulaşmak adına kimi zaman etik olmayan veya yasadışı yöntemlere başvurabilmektedir. Halbuki etik kuralların benimsenmesi ve denetlenmesi yönetici ve çalışanlarda sorumluluk bilinci oluşturmakta; karar alırken kamuoyu tepkilerini ve resmi cezaları göz önünde bulundurmasını sağlayarak davranışlarını kontrol altında tutmaya yardımcı olmaktadır.

**Şeffaflık** (diğer adıyla saydamlık), “*devlet, hükümet ve şirketlerin, kuruluşların; karar, kıstas, süreç, plan ve eylemleri, hesap verilebilirliğe imkan verecek şekilde, ilgili tüm bilgi ve verilerle birlikte; zamanında, ulaşılabılır ve anlaşılır bir biçimde paylaşma ilkesidir*”<sup>2</sup>. Şeffaflık, işletmelerin aldıkları kararlardan ve yaptıkları eylemlerden piyasadaki tüm aktörlerin haberdar olmasına olanak tanıyarak işletmelerin faaliyetlerinin yükümlülüğünü üstlenmesini sağlamaktadır. Etik değerlerin kurum kültürüne entegre edilebilmesi ve paydaşlar arasında güven ortamı oluşturulabilmesi için şeffaflık en önemli unsurlardan biridir.

**Uyum** “*bir emir, kural ya da talebe uyma eylemidir*”<sup>3</sup>. Kurumsal uyum ise bir kural, standart veya politikaya bağlı kalmak yani işletmelerin operasyonlarını sürdürürken ilgili kanun ve mevzuat hükümlerini gözetmesi anlamına gelmektedir. İşletmeler tüm bu hükümlere uyum sağlarken endüstriyel, ulusal ya da uluslararası çapta karşılaştıkları farklı yasalar ve standartlar nedeniyle kimi zaman zorluklarla karşılaşsa da aksi halde ciddi yaptırımlara maruz kalabilmektedir. Freeman (2007) şirketler tarafından geliştirilen kurumsal uyum programlarının içeriğini suistimal kavramıyla da birleştirmiş; “*kurumun çalışanları, temsilcileri, yetkilileri ve yöneticileri tarafından yasa ihlallerini tespit etmek ve önlemek için tasarlanmış bir sistem*” şeklinde yeniden yorumlamıştır (s.356).

<sup>1</sup> Türk Dil Kurumu. <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi:10.09.2021)

<sup>2</sup> Uluslararası Şeffaflık Derneği. <https://www.seffaflik.org/seffaf-sozluk/> (Erişim Tarihi:10.09.2021)

<sup>3</sup> Cambridge Dictionary. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/compliance> (Erişim Tarihi:10.09.2021)

Etik ve uyum doğru olanı yapmak için yol gösteren iki farklı kavramdır. Etik, bireyin kişisel yargılarını esas alarak doğru ve yanlış ayırt etmesi ve kabul edilen ortak değerler sistemine uygun hareket etmesi anlamına gelirken, uyum kanunlar ya da otoriteler tarafından söyleneni yapmaktır (Groenewald & Dondé, 2017). Genel olarak etik, çalışanların yaptıkları suistimalleri rasyonelleştirmesini engellemek üzerine rol oynarken, uyum bu suistimalleri gerçekleştirme fırsatlarını en aza indirmeye görevi üstlenmektedir. İşletmeler bu nedenle gereken özeni göstererek altyapılarına yatırım yapmalı, faaliyetlerini tüm organizasyonun erişebileceği şekilde şeffaf ve erişilebilir hale getirmelidir. (Treviño ve diğ. 2006).

## 2.2. İşletme Suistimalleri

Çağdaş kuramlara göre işletmelerin finansal hedeflerini gerçekleştirirken topluma bütüncül olarak sorumlu olduklarının bilincinde olmaları ve diğer paydaşların hak ve menfaatlerini zedeleyici eylemlerden kaçınmaları gerekmektedir. Ancak özellikle son 20 senede Enron, Worldcom, Wirecard gibi işletme skandallarının ortaya çıkmasıyla beraber aynı anda tüm paydaşların çıkarlarının korunamadığı görülmektedir. Bunun nedeni, kimi zaman paydaşların çıkarlarının birbirine zıt düşmesidir.

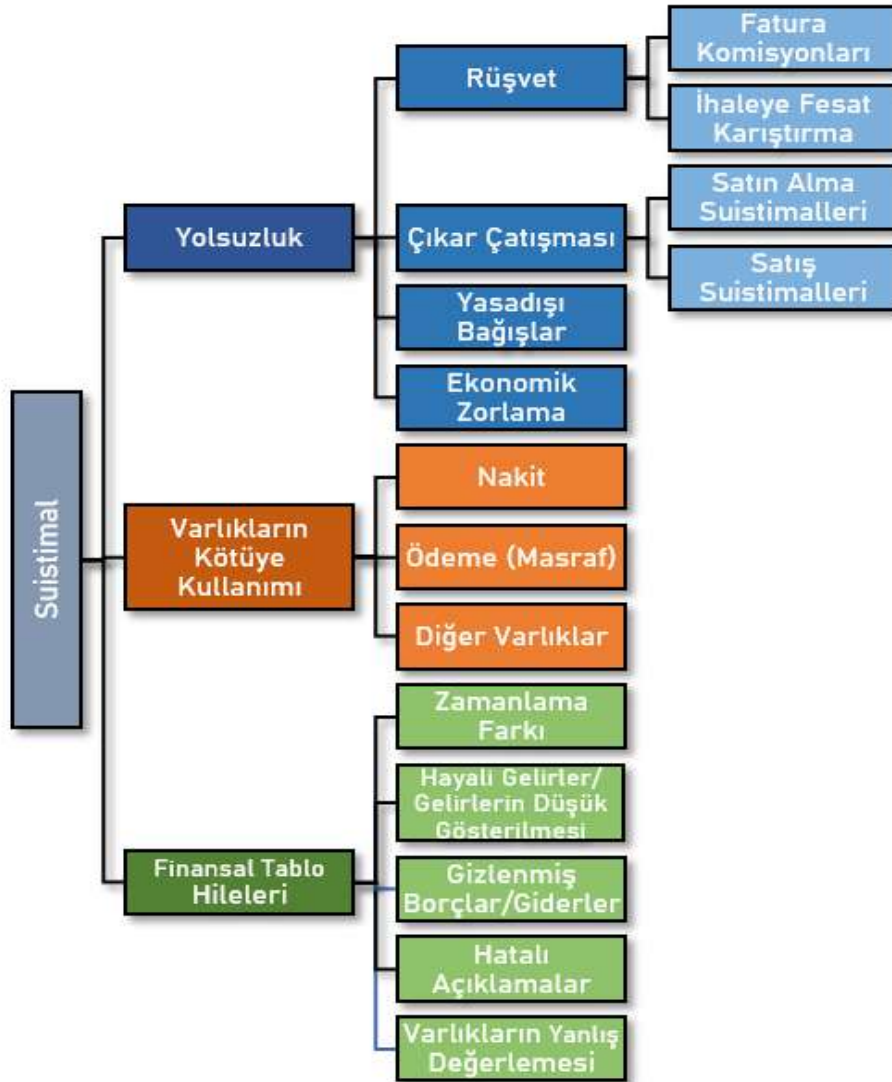
**İşletme suistimalleri (ya da hile) (İngilizcede *fraud*)**; yönetimden, üst yönetimden sorumlu olanlardan, çalışanlardan veya üçüncü taraflardan bir veya birden fazla kişinin, haksız veya yasalara aykırı bir menfaat elde etmek amacıyla yaptığı aldatma içeren kasıtlı eylemlerdir (Bağımsız Denetim Standardı 240 par. 12). 'Beyaz yaka suistimali' ya da 'kurumsal suistimal' olarak da adlandırılan özel sektör suistimalleri (Dorminey ve diğ., 2012; Bonny ve diğ., 2015) para karşılığı mal ve hizmet vermek ya da almak suretiyle çeşitli taraflar ve kurumlar tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Bu taraflar şirket içinden veya şirket dışından olmalarına göre sınıflandırılmaktadır. İç suistimaller, genellikle işletmede çalışanlar tarafından gerçekleştirilirken dış suistimaller failin müşteri ve tedarikçi şirketinin bir çalışanı, yöneticisi ya da ortağı olduğu durumları kapsamaktadır.

İşletmelerde pozisyonu ve kıdemi ne olursa olsun çalışanların, kişisel servetlerini artırmak için işletmenin varlıklarını ve kaynaklarını kasıtlı olarak kötüye kullanması, daha önce de belirtildiği üzere paydaşları suistimal etmek anlamına gelmektedir. Buradaki en önemli nokta olan *kasıt* unsuru, suistimal ile hata arasındaki farkı oluşturmaktadır. Hata, istemeden yapılan yanlışlıklar iken suistimal haksız kazanç sağlamak için bilerek ve istenerek yapılan, kanuna aykırı eylemlerdir. Suistimali yapan kişi, karşı tarafı aldatmaya ve yanıltmaya yönelik davranışlarda bulunduğundan mağdur tarafa maddi olarak zarar vermektedir (Gee, 2015).

Suistimal inceleme alanında dünyanın önde gelen kuruluşlarından biri olan Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği (Association of Certified Fraud Examiners) (buradan itibaren *ACFE*) suistimalleri '*suistimal ağacı*' çatısında birleştirmekte ve yapılış türlerine göre 3 alt başlıkta gruplandırmaktadır:

- (i) Yolsuzluk,
- (ii) Varlıkların kötüye kullanımı,
- (iii) Finansal tablo hileleri.

Şekil 1: Suistimal Ağacı



Kaynak: *ACFE (2022)*'den türetilmiştir.

İşletme suistimalleri alanında en kapsamlı küresel araştırmaları yapan ACFE' nin her iki senede bir yayınladığı *Report to the Nations* adlı rapor serisi, suistimallerin boyutunu ve maliyetini açığa kavuşturan en önemli rehberlerden biridir. Çalışmamızın devamında 133 ülkedeki 2110 suistimal vakasından hareketle hazırlanan (ACFE, 2022) ve 2022 yılı Nisan ayında yayınlanan *2022 Report to the Nations* raporu esas alınarak suistimal türleri, işlenişi, sektör ve departman riskleri, mağdur şirketlerin büyüklükleri, yarattığı ortalama kayıplar ve suistimalcilerin profilleri incelenmiştir.

### **2.2.1. Varlıkların Kötüye Kullanımı**

Varlıkların kötüye kullanımı, suistimal çeşitleri içerisinde en sık karşılaşılan yöntemdir (%86) ve çalışanın şirkete ait varlıkları çalması veya şirket aleyhinde harcamasıyla meydana gelmektedir (ACFE, 2022: 9). En sık başvurulan hile türü olmasına rağmen varlıkların kötüye kullanımı diğer hilelere göre daha düşük tutarlar üzerinden işlendiği için (ortalama \$100.000) mağdur işletmeye mali açıdan daha az zarar vermektedir (ACFE, 2022: 9). Varlıkların kötüye kullanımı, esasen işletmenin alacaklarından stoklarına, çek ve senetlerinden faturalarına, bordrolarından özel bilgilerine kadar tüm varlık kalemlerini kapsamakta olsa da sıklıkla nakit para ve ödemeler (masraflar) ile ilişkilendirilmektedir.

#### **(i) Nakit Para Suistimalleri**

Nakit para, kayıt öncesi hırsızlık (aşırma) ve hırsızlık şeklinde kötüye kullanılabilir. Günlük dilde iki kavram eş anlamlı kullanılsa da hırsızlık, muhasebe defterlerinde kayıtlı nakdin çalınmasını ifade ederken aşırma, kaydedilmemiş (*off-book*) nakit çıkışlarını kapsamaktadır. Aşırma genellikle satış gelirlerinin hiç kaydedilmemesi veya değerinin olduğundan daha düşük gösterilmesi, tahsil edilen çeklerin çalınması ya da nakitle takas edilmesi suretiyle gerçekleştirilmektedir (ACFE, 2017).

#### **(ii) Ödeme (Masraf) Suistimalleri**

Varlıkların kötüye kullanımının en yaygın türü olan hileli ödemeler, çalışanın muhasebe kayıtlarını kullanarak ödeme yarattığı eylem planlarından oluşmaktadır (ACFE, 2017). Bu kapsamda fatura ve bordroda sahtecilik, çek ve kıymetli evraklarda tahribat yaratma, giderleri olduğundan yüksek ve/veya yanlış sınıflandırma ve hayali alacak veya çalışan yaratma gibi yöntemlerle sıklıkla karşılaşılmaktadır.

#### **(iii) Diğer Varlık Suistimalleri**

Sözü edilen varlıklar dışında kalan kalemlerin kötüye kullanılmasıdır. Bu suistimler stokların eritilmesi veya el altından satılması, sahte varlık transferleri, hileli nakliyeler gösterilmesi şeklinde yapılabileceği gibi şirkete ait gizli bilgilerin çalınması ve üçüncü taraflarla paylaşılması yoluyla da işlenebilmektedir.

## 2.2.2. Finansal Tablo Hileleri

Finansal tablo suistimalleri, finansal tablolarda yer alan kalemlerin ya da açıklamaların finansal bilgi kullanıcılarını yanıltmak amacıyla kasten yanlış veya eksik gösterilmesidir. İşletmenin muhasebe kayıtlarını usulsüz şekilde değiştirmesi, belgelerini tahrif etmesi, gerçek olmayan muhasebe kayıtları atması, halihazırda gerçekleşmiş ticari işlemleri yanlış kaydetmesi ya da hiç kaydetmemesi ve muhasebe ilkelerini bilinçli olarak yanlış uygulaması; varlık ve gelirlerin finansal tablolarda olduğundan daha düşük veya yüksek tutarda yer almasına neden olmaktadır. Varlıkların kötüye kullanımından farklı olarak finansal tablo suistimalleri, muhasebe defterleri üzerinden ve finansal tabloları hazırlayan yönetici düzeyindeki çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Suistimler arasında en az başvurulan yöntem (%9) olsa da finansal tablo hileleri mağdur işletmeye maddi açıdan en çok zarar veren hile türüdür (ortalama \$593.000) (ACFE, 2022: 9).

## 2.2.3. Yolsuzluk

**Yolsuzluk (İngilizce'de *corruption*)**, “*para veya benzeri karşılığında etik olmayan bir avantaj elde etmek için verilen yasadışı ve ahlaksız ödemelerdir*” (Roy, 2005: 26). Çalışanların kendi başlarına ya da organize olarak doğrudan ya da dolaylı şekilde fayda sağlamak için görevlerini kötüye kullandıkları ve sonucunda işletmeye ek maliyet yükledikleri her türlü kasıtlı yapılan eylemi içermektedir (Timofeyev, 2015: 630). Avrupa Konseyi (1999)'nin resmi tanımına göre ise “*doğrudan veya dolaylı şekilde kişinin yürüttüğü görevi yerine getirmesinde rüşvet veya başka her türlü yasadışı menfaatin talep edilmesi, teklif edilmesi, verilmesi ya da kabul edilmesidir*”<sup>4</sup>. Yolsuzluk “*emanet edilen gücün özel menfaat için kötüye kullanılması*”<sup>5</sup> suretiyle “*kaynak tahsisinde talep eden ve temin eden taraflar arasında değiş tokuş içeren bir anlaşmadır*” (Macrae, 1982: 678). Osoba (1996) yolsuzluğu “*yasal ve tipik normlara aykırı şekilde uygunsuz yararlar sağlayan ve yetkililerin tüm vatandaşların refahını sağlama görevini baltalayan anti-sosyal bir davranış*” olarak nitelendirmiştir (s. 372). Klitgaard (1988), tekelci yapılarda tek başına karar alma yetkisi olup bu yetkiyi kötüye kullanan ve hesap verme sorumluluğu olmayan görevlilerin yolsuzluğa başvurduğunu belirterek bu ifadesini aşağıdaki gibi formüle etmiştir (s.4):

**Yolsuzluk = Tekelci Yapılar + Tek Başına Karar Alma Yetkisi + Hesap Vermeme**

Yolsuzluk, şirketlere işlem maliyetlerini artırmak gibi finansal olarak zarar vermenin yanı sıra kaynaklarını verimli kullanamaması gibi dolaylı maliyetlere neden olmaktadır (Doh ve diğ., 2011). Piyasa verimliliğini zedeleyerek özellikle gelişen ülkelerin sosyoekonomik gelişimi ile (Langseth ve diğ, 1997) yapılan girişim

<sup>4</sup> Avrupa Konseyi (1999). Civil Law Convention on Corruption. <https://rm.coe.int/168007f3f6> (Erişim Tarihi: 20.09.2021)

<sup>5</sup> Uluslararası Şeffaflık Derneği. <https://www.transparency.org/en/what-is-corruption/#define> (Erişim Tarihi: 20.09.2021)

teşviklerine zarar vermektedir (Jain, 2001). Yolsuzluğun Doğrudan Yabancı Yatırımlar (DYY) üzerindeki etkisi üzerine yapılan bir araştırmada Wei (1997), bir ülkenin yolsuzluk seviyesindeki artışın DYY girişlerini doğrudan azalttığını tespit etmiştir.

### 2.2.3.1. Rüşvet

Rüşvet, yapılışına göre ikiye ayrılmaktadır:

**Resmi rüşvet (official bribery):** Bir kişinin bir kamu görevlisine, kasıtlı olarak, doğrudan veya aracılar vasıtasıyla, bir işin veya haksız bir yararın elde edilmesi ve muhafazası gayesiyle, kamu görevlisinin görevinin gereğini yapması veya yapmaması için sağladığı hak edilmemiş para veya diğer yararlardır.

**Ticari rüşvet (commercial bribery):** Bir çalışanın, işverenin bilgisi ve izni olmadan, kasıtlı olarak doğrudan veya aracılar vasıtasıyla, bir işin veya haksız bir yararın elde edilmesi ve muhafazası gayesiyle, görevinin gereğini yapması veya yapmaması için elde ettiği hak edilmemiş para veya diğer yararlardır. Bu rüşvet türünde resmi rüşvette olduğu gibi kamu görevlisinden ziyade bir şirket çalışanına menfaat sağlanmaktadır.

Uluslararası Şeffaflık Derneği (2017), rüşveti “*yasadışı ve etik olmayan bir eylemi teşvik edici bir fayda vaat edilmesi, verilmesi, kabul edilmesi veya istenmesi*” (s.2) ; Türk Dil Kurumu ise “*yaptırılmak istenen bir işte yasa dışı kolaylık ve çabukluk sağlanması için bir kimseye mal veya para olarak sağlanan çıkar*”<sup>6</sup> olarak tanımlamıştır. Rüşvet, genellikle kamu kurumları ve personelleri ile ilişkilendirilse de 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu’nun 252. Maddesinin dördüncü fıkrasında tüzel kişiler ve bunlar adına hareket eden gerçek kişiler de rüşvet suçuna dahil edilmiştir (Baytemir, 2010). Yolsuzlukla mücadele adına Türkiye’nin de imzaladığı Birleşmiş Milletler Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi’ nin 21. maddesinde özel sektörde rüşvet şu şekilde tanımlanmıştır: “*Bir özel sektör kuruluşunda herhangi bir sıfatla çalışan veya kuruluşu yöneten bir kişiye veya bir kişinin görevini ihlal edecek biçimde hareket etmesi veya hareket etmekten kaçınması amacıyla, kendisi ya da bir başka kişi lehine, doğrudan ya da dolaylı olarak, haksız bir menfaatin vaat edilmesi, teklif edilmesi veya sağlanması*”dır. Söz konusu teklif, yasadışı, etik olmayan ve güven zedeleyici bir eylemin gerçekleştirilmesi için karşı tarafı teşvik etmek niyetiyle yapılmaktadır.

Rüşvet; fatura komisyonları ve ihaleye fesat karıştırmak olmak üzere iki türlü yapılabilmektedir.

#### a. Fatura Komisyonları

Fatura komisyonları *üçüncü bir tarafın şirketin çalışanlarına yaptığı gizli ödemelerdir* (ACFE, 2017: 76). Bu suistimal türü, çalışanlar ve satıcılar arasında “danişıklı dövüş” ihtimalinin yüksek olmasından dolayı

<sup>6</sup> Türk Dil Kurumu. <https://sozluk.gov.tr/>



genellikle satın alma departmanı ile ilişkilendirilmektedir ve bu durum günümüzde dürüst ve işini iyi yapan satın alma profesyonellerinin de itibarını zedelemektedir. Suçu işleyen kişiler genellikle satıcılarla ilgilenen, özel ve yakın ilişkiler geliştiren çalışanlardır. Çalışan, işi satıcıya yönlendirmek için şirketten kayıt dışı yollardan para almakta ya da menfaat sağlamaktadır. Klasik bir fatura komisyonu düzeninde satıcı, mağdur işletmeye sahte veya şişirilmiş bir fatura göndermekte ve işletmedeki çalışan da bu faturayla satıcıya fazla ödeme yapılmasını sağlamaktadır. Bu ödemeyi gerçekleştirme için çalışan, satıcıdan bir menfaat elde etmektedir. Bu menfaat fatura komisyonudur. Vergi yasalarına göre de suç sayılan sahte veya şişirilmiş faturalar gerçek mal ve hizmetlerin maliyetini, satılan ya da teslim edilen malın miktarını fazladan göstermekte ya da tamamen hayali satışları yansıtmaktadır. Tutarlar çoğunlukla yapılan işlemlerin yüzdesi olacak şekilde sabitlenmekte ve komisyon bedeli sözleşme bedeline dahil edilmektedir. Dolayısıyla mağdur şirket bu yasa dışı ödemeyi bizzat üstlenmiş olmaktadır. Fatura komisyonları ödemekle mükellef olduğu tutardan fazla ödeme yapmasına, daha düşük kalitede hizmet almasına veya her ikisine birden neden olarak eninde sonunda mağdur işletmenin yine zarar etmesine neden olmaktadır. Çalışan ile arasındaki ortaklık güçlendikçe satıcı, rekabet baskısı olmaması sebebiyle fiyatları rahatça şişirebilmekte böylece hem kendi gelirini artırmakta hem de komisyon marjını yükselterek işi uzun vadede güvence altına almaktadır. Yatırım projelerinin komisyon usulüyle karşılanması, fayda-maliyet analizlerinde hesaplanan getiri oranlarını da etkilediğinden doğru yatırım kararları alınmasını da engellemektedir (Karaca, 2000).

#### **b. İhaleye Fesat Karıştırma**

Rüşvet vermenin bir başka yoluysa ihaleye fesat karıştırmaktır. Genellikle pazarda birden fazla satıcı var olduğunda bu şirketler mal ve hizmet tedarikini üstlenmek için rakiplerini yenerek işi (ihaleyi) almaya çalışmaktadırlar. Bunun için fiyatlar şişirilmekte, tedarik eden işletme de aldığı hizmetin bedelinden daha fazla ödeme yapmaktadır. Verilen teklifi karşı tarafa kabul ettirmek için yapılan yolsuzluk, birbiriyle ilişkili ve örtüşen birden fazla plan türü içerebilmektedir. En yaygın ihale yolsuzlukları aşağıdaki gibidir (ACFE, 2017: 73):

- Teklif dönüşümü
- Teklif bastırma
- Tamamlayıcı teklifler

**Teklif dönüşümü** ilgili sözleşmeye düşük teklif sunmak için döngüsel bir düzenden oluşmakta; iki veya daha fazla yüklenici, işi dönüşümlü olarak değiştirmek için kendi aralarında gizlice anlaşmaktadırlar. Temel anlamda planı kuran yükleniciler, sözleşme için sırayla en düşük teklif veren olmayı kabul etmektedirler. Taşere eden şirket genellikle bu plana dahil olmamaktadır. Yükleniciler kasıtlı olarak çok yüksek ya da çok düşük teklifler sunabilmekte, teklif vermekten kaçınabilmekte ya da göndermiş oldukları teklifi geri

çekmeyi kabul edebilmektedirler. İhale sonucunun açıklanmasından sonra ihaleyi kaybeden yükleniciler çoğunlukla ödüllendirilmekte; bu da işletmeye kendi sırası geldiğinde ihaleyi kazanması için nakit akışı sağlamaktadır. Benzer şekilde ihaleyi kazanan işletme kaybedenlere karının bir yüzdesini de verebilmektedir.

Yolsuzluk planı yapan işletmelerin aralarındaki bu rotasyon müşterinin kimliği, işin türü, sözleşme büyüklüğü, faaliyet yapılacak coğrafi bölge çeşitli faktörlere dayanabilmektedir. Yapılan teklif planının başarılı olması için, teklif yapanların sayısı sınırlı olmalı ve herkes planı kabul etmelidir. Eğer işbirliği yapmayı kabul etmeyen başka bir işletme ihaleye girip diğerleriyle rekabet ederse fiyat enflasyonu ortaya çıkmaktadır. Bunu önlemek için plana ortak olan işletmeler; ihaleye girmemesi için yeni şirkete ödeme yapabilir ya da hakkında protesto başlatmak, müşterilerini ve tedarikçilerini çalmak gibi farklı yollara başvurarak verdiği *teklifi bastırabilmektedirler* (ACFE, 2017: 73). *'Koruyucu'* veya *'gölge teklif'* olarak da bilinen *tamamlayıcı teklifler* şirketin gerçekten kazanmak amacıyla sunmadığı tekliflerdir. Bu tür bir planda diğer işbirlikçiler kabul edilemeyecek fiyatlar teklif etmeyi kabul edebilmekte, sözleşme şartlarını kasten yerine getirmeyebilmekte ya da alıcının kabul etmeyeceği koşullar sunabilmektedir.

#### 2.2.3.2. Yasa Dışı Bağışlar

İşletmeler ilişki kurdukları üçüncü taraflarla bağlarını güçlendirmek için birtakım hediyeler verebilmekte ya da gelen hediyeleri kabul edebilmektedir. Hediye göndermek ve kabul etmek uzun vadeli iş ilişkileri sürdürmede önemli bir role sahiptir çünkü genel anlamda iyi niyet göstergesidir ve karşı tarafla bağları güçlendirmektedir. Hediye vermek işletmenin itibarını artırmakta (Arunthanes ve diğ., 1994) ve karşı taraftan indirim, daha düşük fiyat veya uzun vade gibi ayrıcalıklar alabilmek için ortam yaratmaktadır. Hediye vermek ya da almak şirketin misafirperverliğini gösterme amacı gütsen de işletme kaynaklarının hediyeler veya başka faydalar için alınıp satılması ve bunun gizlilik içinde yapılması, gayri resmi bir uygulama olarak suça dönüşebilmektedir. Bu noktada verilen hediyelerin iyi niyetli olup olmadığı, bireylerin kültürel değerlerine göre değişebilmektedir (Gordon & Miyake, 2001). Dolayısıyla güzel bir gelenek olan hediye verme ve alma konusu şirketlerde mutlaka bir prosedüre ve üst limite bağlanmalıdır.

Yasadışı bağışlar, bir çalışanı karar vermeden önce etkilemek yerine kararı aldıktan sonra ödüllendirmek amacıyla verilen hediyelerdir. Başka bir deyişle yasadışı bağış yoluyla, çalışanın aldığı kararda başarılı olduğu ima edilmekte ve etik olmayan bir yaklaşımla bundan sonra da bu yönde hareket etmesi için teşvik edilmeye çalışılmaktadır. Çalışan ise karşı taraf lehinde karar aldığı sürece bu imkanlara sahip olacağı beklentisine girebilmekte ve bu ilişkiyi sürdürmek için motive olabilmektedir. En çok verilen hediyeler; nakit para, çek, seyahat bileti, mücevher, pahalı saat vb. şeklindedir. 2014 yılı Küresel Rekabet Raporu'na göre işletmelerin büyüklüklerine göre %23 ile %48'inin özellikle kamu ihaleleri alabilmek için hediye

vermeleri beklenmektedir (Uluslararası Şeffaflık Derneği, 2016b). Bu nedenle yasadışı hediyeler iş yapış maliyetini artırmakta ve yatırımlara ayrılan bütçelerin gereksiz yere harcanmasına neden olmaktadır.

Bu kavram rüşvet ile kimi zaman karıştırılmaktadır çünkü ikisi de değiş tokuş şeklindedir ve karşılığında bir şey elde etmek için birtakım tavizler verilmektedir (Graycar & Jancsics, 2017). Rüşvetin aksine yasa dışı bağışların bir kararı etkileme niyeti yoktur çünkü karar hâlihazırda verilmiştir ve buna istinaden kararı alan kişiye ödül verilmektedir. Yasa dışı bağış incelemelerinde genellikle satın alma departmanındaki çalışanların davranışları, daha önce alınmayan gereksiz ürün ve hizmetlerin alınmış olması veya ürün ve hizmetlerin fiyatlarının artmasına dikkat edilmektedir (Jepperson, 2016).

### 2.2.3.3. Çıkar Çatışması

Çıkar çatışması *“bir birey ya da kurumun kişisel veya kurumsal çıkarları için kendi mesleki olanaklarından yararlanabilecek bir konumda olduğunda ortaya çıkmaktadır”* (OECD, 2007: 33). Vekalet teorisinde açıklandığı üzere hangi pozisyonda olursa olsun bir çalışan, kendi karar alacak bir satıcıyı veya müşteriyi gücünü kullanarak gizlice şirkete yönlendirdiğinde ve bu durum şirketin refahını etkilediğinde çıkar çatışması oluşmaktadır. Çıkar çatışması bir yolsuzluk şeklidir çünkü çalışan yaptığı eylemin arkasındaki asıl amacı açıklamamakta, kendi nüfuzunu kullanarak işverenini suistimal etmektedir. Rüşvet, yasadışı bağışlar ve ekonomik zorlama bir kararı etkilemek ya da ödüllendirmek amacıyla üçüncü kişilere verilen yasadışı ödemelere dayansa da çıkar çatışması diğer yolsuzluk türlerinden bir noktada farklıdır. İşletme hiç kayıp yaşamamış hatta bu iş ilişkisinden fayda görmüş olsa bile olayın açıklanmadığı gerçeği bir çıkar çatışması yaratmaktadır (ACFE, 2017). Tüm tarafların ilişki hakkında tam bilgiye sahip olmaları ve işlemlerin kanuna uygun bir şekilde ticari çıkarlar amacıyla gerçekleşmesi bir çıkar çatışması değildir. İşlemler yasal ve makul ise çalışanın işlemin tarafı olan kişi ve kurum ile olan ilişkisini işvereninden gizlemesine zaten gerek yoktur.

Çıkar çatışmaları da satış ve satın alma suistimalleri olarak gerçekleştirilebilmektedir:

#### a. Satış Suistimalleri

Satış suistimalleri; şirketin mal ve hizmetlerini düşük fiyatla satma, müşterilerin alacaklarının silinmesi, tahsilatın geciktirilmesi veya müşterilerin kaydırılması suretiyle yapılmaktadır. Genellikle bu suistimler belirli satıcıların veya müşterilerin yalnızca belirli çalışanlarla görüşmekte ısrar ettiğinde ortaya çıktığından işletmeler çalışanların yıllık olarak müşteriler veya satıcılarla olabilecek çıkar çatışmalarını açıklamalarını istemelidir (Jepperson, 2016).

## **b. Satın Alma Suistimalleri**

Satın alma suistimalleri ise çalışanın gereksiz bir mal veya hizmet aldığı ya da mal veya hizmetin olağandan daha yüksek fiyattan satın alındığı hallerde meydana gelmektedir. Bu nedenle yolsuzlukla mücadeleyle uyum politikaları gereği satın alma departmanındaki çalışanların tedarikçileriyle akraba ya da daha önceden birlikte çalışmış olmaları durumunda konuyu şirkete bildirmeleri gerekmektedir.

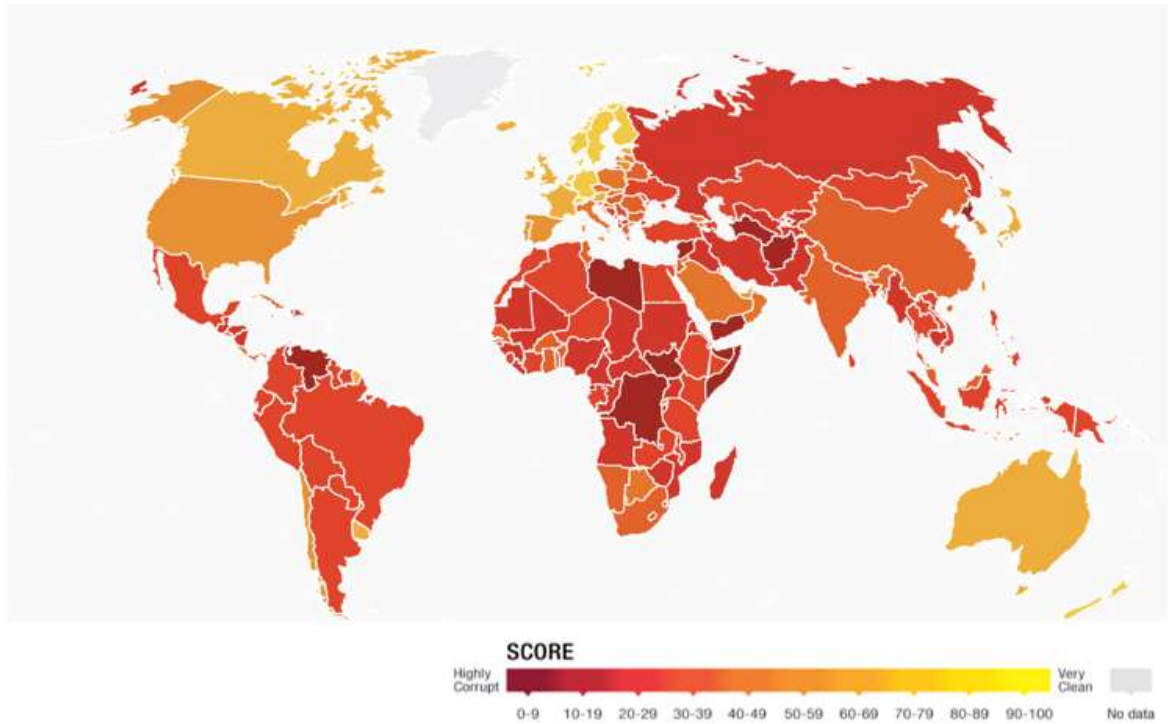
### **2.2.3.4. Ekonomik Zorlama**

Ekonomik zorlama en geniş anlamda, karşı tarafa maddi değer taşıyan bir isteğini yerine getirmesini sağlamak için baskı yapmaktır. Yapılan tehdidin büyüklüğüne göre ekonomik zorlama, kimi zaman çalışanın hayatıyla dahi tehdit edildiği ve mecburen yaptığı ödemeler veya eylemler de olabilmektedir (Roy, 2007). Bu ekonomik zorlamayı çalışan, başka bir üçüncü kişiye yapabileceği gibi dışarıdan bir paydaş da şirket çalışanına uygulayabilmektedir. Örneğin bir çalışan, tedarikçisi lehine bir karar almak için ödeme talep edebilmekte ve arzu ettiği ödemeyi yapmaması halinde iş anlaşmasını sonlandırmak gibi tehditlerde bulunabilmektedir (Wells, 2007). "Öde! Yoksa..." olarak gerçekleşen bu yolsuzlukta tehdit, mağduru işbirliğine mecbur bırakan ana etkidir (ACFE, 2017). Ekonomik zorlamada talep eden taraf karşı tarafı istediğini vermezse ona zarar vermekle tehdit etmekte; rüşvette ise rüşveti veren, karşı taraf yararına olan bir ödeme yapmaktadır. Rüşvette hem rüşvet veren hem de alan suçlu iken zorlama vakalarında genelde tehdit eden taraf suçlu olarak kabul edilmektedir.

### 3. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE YOLSUZLUK

Türkiye'nin özellikle Avrupa Birliği'ne katılmak için 2000'li yıllarda yürürlüğe koyduğu kurumsal yönetim ilkelerine uyum kanunları, yolsuzlukla mücadele adına önemli gelişmeler olmasına karşın yolsuzluk, ülkemizde halen çözilemeyen temel problemlerden biridir. Uluslararası çapta yürütülen araştırmalar, Türkiye'de yolsuzluğun her geçen yıl daha da arttığını göstermektedir. Bu çalışmaların en önemlilerinden biri, Uluslararası Şeffaflık Derneği'nin ülkeleri kamudaki yolsuzluk vakalarına göre 0 (*çok yolsuz*) ve 100 (*çok temiz*) aralığında puanladığı Yolsuzluk Algı Endeksi (*Corruption Perceptions Index*) raporudur<sup>7</sup>. Bu raporda her sene en temiz ülkelerin genellikle İskandinav ülkeleri; en yolsuz ülkelerin ise Sahra altı Afrika ülkeleri olduğu dikkat çekmektedir. 2021 yılında dünya ortalaması 100 üzerinden 43 puan iken araştırma kapsamına giren 180 ülkenin üçte ikisi 50 puanın altında kalmıştır. Şekil 2'de 2021 yılına ait ülkelerin aldıkları yolsuzluk puanları verilmektedir.

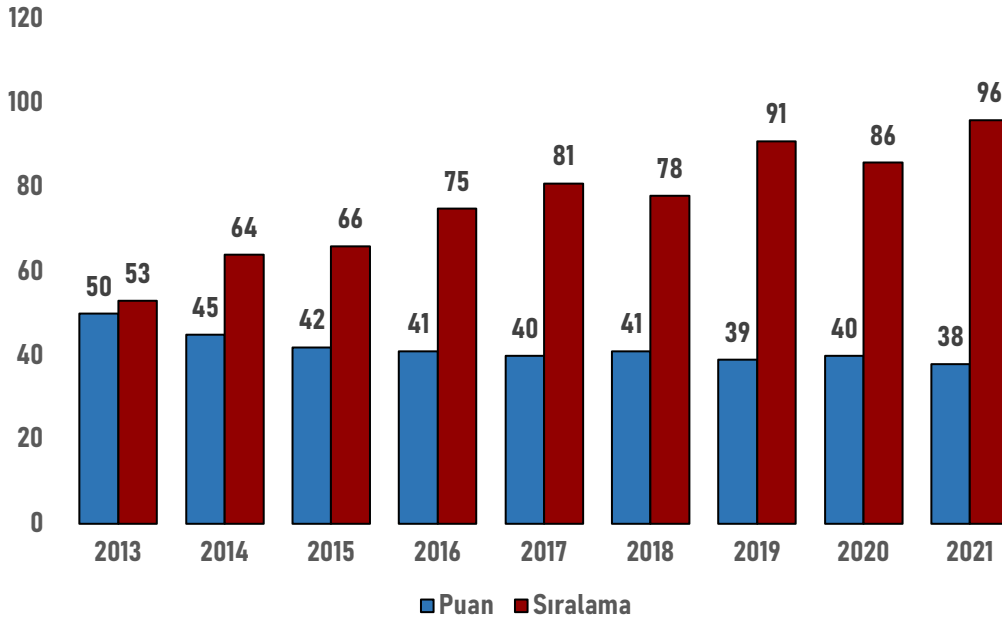
Şekil 2. 2021 Küresel Yolsuzluk Algı Endeksi



Kaynak: Uluslararası Şeffaflık Derneği (2021)

<sup>7</sup> Uluslararası Şeffaflık Derneği (2021). *Yolsuzluk Algı Endeksi* <https://www.transparency.org/en/cpi/2021> (Erişim Tarihi: 27.01.2022)

Ülkemizin yolsuzluk verileri incelendiğinde ise **Tablo 1**'de görüldüğü gibi özellikle son 9 senede 43 sıradan gerilemesi dikkat çekmektedir.

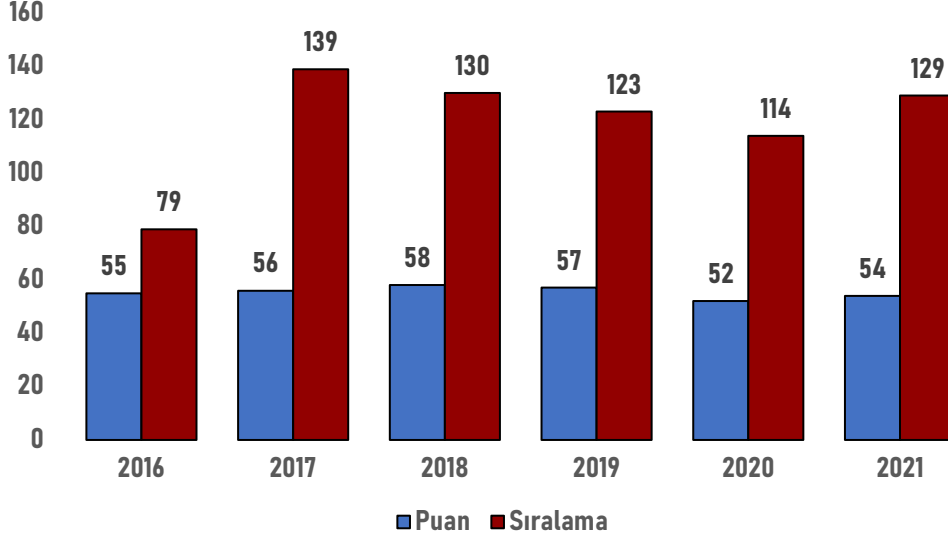


**Tablo 1. Türkiye'nin 2013-2021 Yılları Arası Yolsuzluk Algı Endeksi'ndeki Sıralaması ve Puanları**

Kaynak: Uluslararası Şeffaflık Derneği (2021)

İş hayatındaki rüşvet riskini ölçen TRACE Rüşvet Riski Matrisi<sup>8</sup> (TRACE Bribery Risk Matrix)'nde ise ülkemiz, 2021 yılında 194 ülke içinde 129'uncu sırada yer almış ve puanı son on senede en çok gerileyen ülkelerden biri olmuştur. Türkiye 2021 yılında 54 puan ile Hindistan, Burkina Faso, Nepal, Kenya ve Nijerya gibi antidemokratik ülkelerin dahi gerisinde kalmıştır. Türkiye'nin son beş senelik rüşvet karnesi ele alındığında (bkz. **Tablo 2**) rüşvetin ticari hayatın bir parçası haline gelme noktasında olduğu ve ekonomideki güven ortamının sürdürülmesine karşı ciddi bir tehlike oluşturduğu görülmektedir.

<sup>8</sup> TRACE Rüşvet Matrisi (2021). <https://www.traceinternational.org/trace-matrix> (Erişim Tarihi: 27.01.2022)



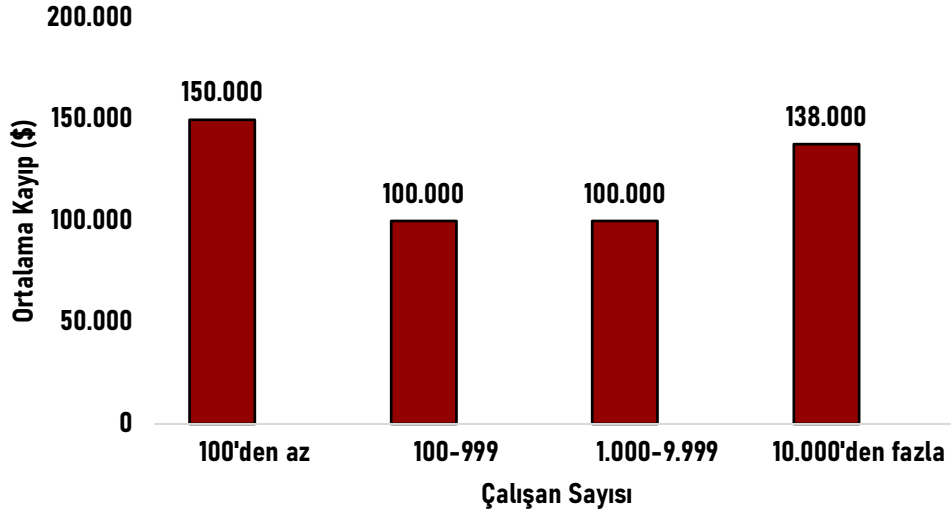
**Tablo 2. Türkiye'nin 2016-2021 Dönemi Rüşvet Riski Matrisi' ndeki Sıralaması ve Puanları**

Kaynak: TRACE Rüşvet Riski Matrisi (2021)

Uluslararası Şeffaflık Derneği (2016), Türkiye'deki kurumların kurumsal yönetim ilkelerine uyum ve yolsuzlukla mücadele performansını incelediği "Türkiye Şeffaflık Sistemi Analizi" raporunda özel ve kamu sektörünün yönetim zayıflığını sistemin genel bir sorunu olarak belirlemiştir. 60 puanın üzerinde alan kurumların "güçlü" olarak nitelendirildiği araştırma metodolojisinde iş dünyası 38 puanla "zayıf" olarak değerlendirilmiştir (Uluslararası Şeffaflık Derneği, 2016). Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin ihlal edilmesi, suistimallerin önünü açarak kurumların gelişmesini engelleyen temel faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 3.1. Şirket Büyüklükleri

ACFE (2022)' ye göre (bkz. Tablo 3) dünya genelinde çalışan sayısının 100'den az olduğu küçük ölçekli işletmelerdeki suistimaller, ortalama \$150.000 ile büyük ölçekli işletmelere göre daha fazla mali kayıp yaratmaktadır (s. 29). Bu doğrultuda Türkiye'deki şirketlerin yüzde 99'undan fazlasının Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler (KOBİ) olduğu göz önünde bulundurulduğunda bu şirketlerin suistimallerle sıkça karşılaşmasının ülke ekonomisine ciddi bir tehdit yarattığı sonucuna varılabilmektedir. Kısıtlı bütçe ve az sayıda çalışana sahip KOBİ'ler, risk bazlı suistimal değerlendirmesi yapmayı öncelikli bulmasalar da şirket bünyesinde verilecek eğitimlerle çalışanların konuyla ilgili farkındalık kazanmaları aslında işletmelere bir maliyet değil tam tersine fayda yaratacaktır (Uluslararası Şeffaflık Derneği, 2016). Büyük şirketlerin ise kurumsal yönetim ilkelerini bütün paydaşlarına benimsetmesi ve ekonominin en önemli yapıtaşlarından biri olan KOBİ'lere şeffaflık ve uyum konusunda örnek olmaları son derece önem arz etmektedir.



Tablo 3. Çalışan Sayılarına Göre İşletmelerin Ortalama Kayıpları

### 3.2. Sektörel Riskler

2022 yılında bankacılık, kamu, üretim, enerji, madencilik, perakende, sağlık ve inşaat sektörleri suistimal verileriyle öne çıkmaktadır. **Tablo 4** ve **Tablo 5**'te suistimallerle en çok karşılaşılan sektörler ile bu sektörlerin yolsuzluk oranları ve ortalama vakalarına yer verilmiştir (ACFE, 2022: 32, 33).

Buna göre bankacılık sektörü suistimallerle en çok karşılaşılan sektördür. Bankacılık sektörünün hemen ardından gelen kamu ve üretim sektörlerindeki vakalar bankacılıktan daha az olmasına rağmen bu sektörlerin daha çok kayıp yaşadığı görülmektedir. Ulaşım ve depoculuk ile inşaat sektörlerinde de benzer şekilde daha az vaka görülmesine karşın ortalama kayıplarının listenin üst sıralarındaki sektörlerin iki katından fazla olduğu anlaşılmaktadır. Buna karşın emlakçılık ve toptancılık sektörleri, suistimal vakalarında en alt sıralarda yer alsa da diğer suistimaller nedeniyle ekonomik olarak en çok zarara uğrayan sektörlerdir. (ACFE, 2022:32). Öte yandan enerji sektörünün yolsuzluk vakalarına en açık sektör olduğu söylenebilmektedir. Enerji sektörünün yanı sıra ulaşım ve depoculuk, üretim, medya ve telekomünikasyon, kamu ve inşaat sektörlerinin de yüksek yolsuzluk riskleri dikkat çekmektedir.



Sektör	Vaka Sayısı	Ortalama Kayıp (\$)
Bankacılık	351	100.000
Kamu	198	150.000
Üretim	194	177.000
Sağlık	130	100.000
Enerji	97	100.000
Perakende	91	65.000
Sigortacılık	88	130.000
Ulaşım ve Depoculuk	82	250.000
İnşaat	78	203.000
Eğitim	69	56.000
Medya ve Telekomünikasyon	60	58.000
Emlakçılık	41	435.000
Toptancılık	28	400.000

**Tablo 4. Sektörlerin Suistimallerle Karşılaşma Sıklığı ve Ortalama Kayıpları**

Sektör	Yolsuzluk Oranları
Bankacılık	%46
Kamu	%57
Üretim	%59
Sağlık	%50
Enerji	%64
Perakende	%43
Sigortacılık	%40
Ulaşım ve Depoculuk	%59
İnşaat	%56
Eğitim	%49
Medya ve Telekomünikasyon	%58
Emlakçılık	N/A
Toptancılık	N/A

**Tablo 5. Sektörlerdeki Yolsuzlukların Toplam Suistimler İçindeki Payı**

2013 yılında Avrupa'daki işletmelerin algılanan yolsuzluk seviyesini tanımlamak amacıyla Avrupa Komisyonu öncülüğünde 27 Avrupa Birliği ülkesinden enerji, sağlık, mühendislik, inşaat, telekomünikasyon ve bankacılık gibi farklı sektörlerde faaliyet yapan 7842 işletme seçilmiş (European Commission, 2014: 3) ve "*İşletmelerin Avrupa Birliği'ndeki Yolsuzluğa Yönelik Tutumları. Flash Eurobarometer 374*" çalışması yürütülmüştür. Anket sonuçlarında şirketlerin dörtte üçü yolsuzluğun ülkelerinde yaygın olduğunu kabul etmektedir. Sektörel olarak yolsuzluğun iş dünyasında sıkça görüldüğüne en çok katılanlar %79'luk bir oranla inşaat şirketleridir (European Commission, 2014: 5). Örnekteki şirketlere aynı zamanda yolsuzluğun iş dünyasında kendileri için bir sorun teşkil edip etmediği sorusu da yöneltilmiştir. Eurobarometer 374 verilerine göre sektörlerin yolsuzluğu sorun olarak algılama oranları **Tablo 6'**daki gibidir (European Commission, 2014: 9):

Sektör	Yolsuzluğun Sorun Olarak Görme
Yapı ve İnşaat	%50
Mühendislik, Elektronik ve Motorlu Taşıtlar	%35
Sağlık Hizmetleri ve Eczacılık	%34
Telekomünikasyon ve Bilgi Teknolojileri	%33
Enerji, Madencilik, Petrol ve Gaz, Kimya	%31
Bankacılık, Finansal Hizmetler ve Yatırımcılık	%29

**Tablo 6. Sektörlerin Yolsuzluğu Bir Sorun Olarak Algılama Oranları**

Altı sektördeki sonuçlara bakıldığında, yolsuzluğu en çok sorun olarak gören endüstrinin %50'lik bir oranla inşaat şirketleri olduğu dikkat çekmektedir. Bu sonuçlar ACFE 2022 verileri ile kıyaslandığında şaşırtıcı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. ACFE (2022)'ye göre esasen yolsuzlukların en çok görülüşü sektör olan enerji sektörü (%64) Eurobarometer 374 sonuçlarında yolsuzluk algısının en alt sıralarındadır. Ayrıca medya ve telekomünikasyon sektörü yine ACFE (2022)'ye göre yolsuzluk riski en yüksek sektörlerden biri iken (%58) Eurobarometer 374'daki katılımcıların bu sektöre ilişkin yolsuzluk algılamalarının yalnızca %33 olması dikkat çekmektedir. Bankacılık sektörü ise ACFE (2022) verilerinde en fazla suistimal vakalarının yaşandığı sektör olmasına rağmen (351 vaka) Eurobarometer 374'e göre en az sorun olarak algılanan sektördür. Farklı ülkelerde yürütülen bu araştırmaların sonuçlardan hareketle yolsuzluk riskine ilişkin uluslararası farkındalığın oldukça yetersiz olduğu söylenebilmektedir.

### **3.3. Failin Özellikleri**

ACFE (2022)'ye göre suistimal suçuna karışan failin makamıyla eylemin maliyeti arasında doğru orantı bulunmaktadır. Vakalar en çok müdür gibi orta pozisyonlardaki çalışanlar tarafından gerçekleştirilmekte (%39) ve işletmelere ortalama \$125.000'a mal olmaktadır (s.45). Tepe yönetim ve şirket ortaklarının karıştığı suistimal suçlarında (%23) ise ortalama kayıp \$337.000'dır (ACFE, 2022:45). Görüldüğü üzere üst düzey yöneticilerin ve şirket sahiplerinin faili olduğu suistimal vakaları, çalışanların işbirliğiyle yaptığı suistimallerden sayıca az olsa da şirkete finansal açıdan neredeyse 3 kat daha fazla zarar vermektedir. Bir başka deyişle şirkete en çok zarar veren aslında çalışanlar değil şirket sahiplerinin kendileri ve atadıkları üst düzey yöneticilerdir. Benzer şekilde alt-orta düzeydeki çalışanların suistimal planlarının ortaya çıkarılması ortalama 8-16 ay sürerken tepe yönetimi ve şirket ortaklarının yaptıkları vakalar ortalama 18 ayda tespit edilmektedir (ACFE, 2022: 45). Ayrıca 1 yıldan az süre şirkette çalışan failerin işlediği

suistimallerin maliyeti ortalama \$50.000 iken 10 yıl ve daha uzun süredir çalışanların işlediği vakaların maliyeti bu tutarın 5 katıdır (ACFE, 2022: 46). Çalışılan süre arttıkça genellikle kıdem de arttığından şirketin varlıklarına ve bilgilerine erişim kolaylaşmakta böylece üst düzey yöneticiler kendi menfaatlerini daha kolay yollardan sağlamak ve yaptıkları suistimalleri örtbas etmek için otoritelerini kullanmaktadır.

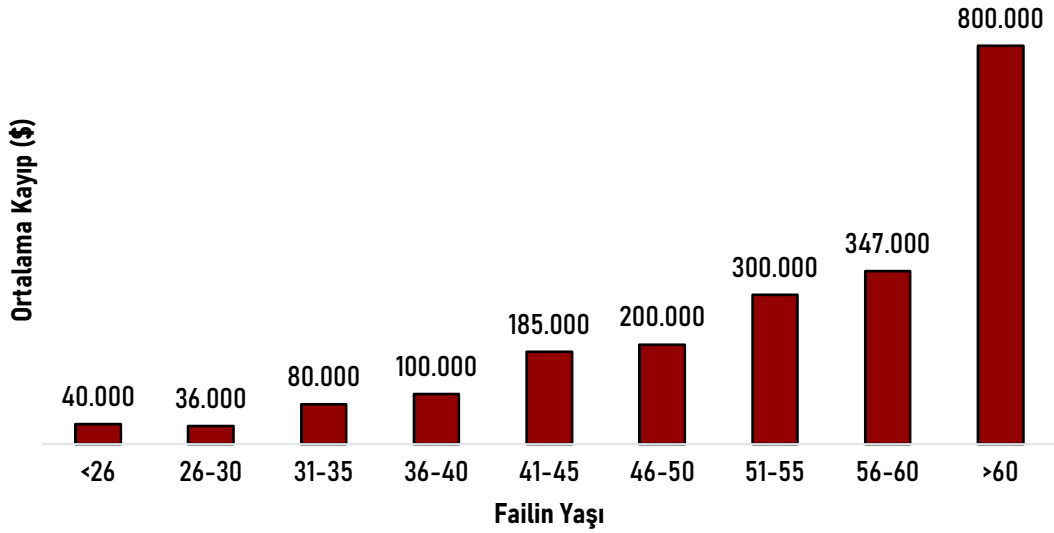
**Tablo 7'** de departmanlara göre suistimallerle karşılaşma sıklıkları ve işletmelere neden oldukları ortalama ekonomik kayıplar gösterilmiştir (ACFE, 2022: 47). Bu verilere göre işletmeyi en çok zarara uğratan suistimaller yönetim kurulu ve tepe yöneticiler tarafından yapılmaktadır. Ancak toplam suistimal vakalarındaki payına bakıldığında yönetim kurullarında suistimallerle nadiren karşılaşıldığı (%3) görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, yönetim kurulları tarafından gerçekleştirilen suistimallerin vaka başına maliyeti diğer departmanlara göre daha oldukça yüksektir. Buna karşın suistimallerin en çok işlendiği departmanlar, işletmenin tedarikten lojistiğe dek tüm süreçlerinin yürütüldüğü operasyon ile tüm ticari işlemlerin kayda alındığı, onaylandığı ve raporlandığı muhasebedir. Ayrıca sıklıkla karşılaşılsa da bilgi teknolojileri, satın alma, satış, stoklama ve depoculuk ile üretim birimlerinde yapılan suistimaller işletmeyi yüksek tutarlarda zarara uğratmaktadır.

Departman	Suistimal Vakaları	Ortalama Kayıp (\$)
Operasyon	%15	74.000
Muhasebe	%12	155.000
Tepe Yönetim	%11	500.000
Satış	%11	100.000
Satın Alma	%7	129.000
Yönetim Kurulu	%3	500.000
Üretim	%3	100.000
Stoklama ve Depoculuk	%3	116.000
Bilgi Teknolojileri	%3	150.000

**Tablo 7. Departmanlara Göre Suistimal Vakaları ve Ortalama Kayıpları**

Tüm yetki düzeylerinde suistimalciler çoğunlukla erkek çalışanlar olup (vakaların %73'ü) yol açtıkları kayıp ortalama \$125.000 iken failin kadın çalışanlar olduğu durumlarda ortalama kayıp \$100.000'dir (ACFE, 2022: 51).

İşletmelerde suistimal vakalarına karışan faillerin yarısından çoğunun 31-45 yaş arasında olması araştırma kapsamında dikkat çeken başka bir bulgudur (ACFE, 2022: 54). Ancak **Tablo 8'** de yer aldığı üzere faillerin yaşının arttıkça işletmelere neden oldukları ortalama zararın arttığı açıkça görülmektedir. Failler nadiren 60 yaş ve üzeri kişiler olsa da bu kişilerin suistimallerinden doğan zarar daha genç faillerin neden oldukları zarardan çok daha yüksektir. Bu durum yine yaşın ilerledikçe işletme içerisindeki kıdem ve yöneticilik düzeyinin artmasıyla bağdaştırılabilir.



**Tablo 8. Faillerin Ortalama Yaşı ve Neden Oldukları Ortalama Kayıp**

Dünya Ekonomik Forumu'nun 2019 verilerine göre yalnızca yolsuzluk, gelişmiş ülkelerin ekonomilerini her yıl 1.29 trilyon dolara zarara uğratmakta; başka bir ifadeyle günde yaklaşık 1 dolar ücretle çalışan 1.4 milyar insanın yoksulluk sınırından kurtulmasına engel olmaktadır<sup>9</sup>. Tamamı çözülemeyen, kamuoyuyla paylaşılmayan, hatta tespit dahi edilmeyen vakaların da olduğu düşünüldüğünde (Bonny ve diğ., 2015) suistimallerin gerçek maliyetinin çok daha endişe verici olduğunu söylemek yanlış değildir.

### 3.4. Kırmızı Bayraklar ve İhbar

Çalışanların bazı ortak davranış ve tutumları suistimal planları içerisinde olduklarına dair uyarı işaretleri verebilmektedir. 'Kırmızı bayraklar' olarak adlandırılan bu sinyaller, olağandışı durumların fark edilmesine ışık tutarak olayların daha derinlemesine incelenmesini sağlamaktadır. İşletme suistimallerindeki en önemli kırmızı bayraklar **Tablo 9'** da gösterilmiştir (ACFE, 2022: 58). Verilere göre suistimal suçları, maddi

<sup>9</sup> <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/corruption-global-problem-statistics-cost/> (Erişim tarihi: 11.09.2021)

zorluklardan ziyade daha lüks bir yaşam için işlenmektedir. Bir başka ifadeyle vakaların çoğunda faillerin olağan kazançlarının daha üstünde malvarlığına sahip oldukları görülmektedir. Yanı sıra müşteri veya tedarikçilerle fazla samimi iş ilişkileri kurulması genellikle üçüncü taraflarla etik olmayan işbirlikleri kurulduğunun habercisi olabilmektedir. Ekip çalışması gerektiren görevlerde faillerin işi başkalarıyla paylaşmaktan kaçınarak kendilerinde saklı tutmaları ve şüpheli hareketler sergilemeleri de gizli planlarının olduğuna dair önemli kırmızı bayrak oluşturmaktadır.

Kırmızı Bayraklar	Vakalarda Karşılaşılma Sıklığı
Maddi imkanların ötesinde yaşam	%39
Maddi zorluklar	%25
Müşteri veya tedarikçiyle olağandan fazla yakın ilişki	%20
Görev paylaşımı yapmayı reddetme ve kontrol arzusu	%13
Şüpheli, korumacı veya savunmacı olma hali	%12

**Tablo 9. Kırmızı Bayraklar ve Vakalarda Karşılaşılma Sıklığı**

Ayrıca araştırma kapsamında İnsan Kaynakları (İK) departmanlarından alınan bilgilere göre faillerin geçmişinde iş kaybı korkusu yaşadıkları (%16), düşük performans gösterdikleri (%15), terfi veya zam tekliflerinin reddedildiği (%12) veya yan haklarının kesildiği (%7) saptanmıştır (ACFE, 2022: 59). Bu sonuçlar yolsuzlukla mücadelede işletme içi etik kodlar oluşturulmasından personel istihdamı ve verimlilik ölçümüne kadar İK birimine son derece önemli sorumluluklar düştüğünü sergilemektedir.

Türkiye'ye bakıldığında ise ülke ekonomisinin neredeyse tamamını oluşturan KOBİ'lerdeki yolsuzluk vakalarıyla ilgili araştırma yapan Etik ve İtibar Derneği (TEİD), KOBİ'lerde Yolsuzlukla Mücadele Raporu'nda KOBİ'lerdeki kırmızı bayrakları şu şekilde özetlemiştir (TEİD, 2016: 4):

- *Çalışanın mülkiyet konusunda şeffaf olmaması,*
- *İşletmenin belgelerini güncel tutmaması,*
- *Çalışanın anormal derecede yüksek komisyonlar talep etmesi,*
- *Müşterinin çok yüksek komisyon veya olağandışı tutarlarda ücretler talep etmesi,*
- *İşletme ve müşteri arasında yazılı bir anlaşma veya sözleşmenin olmaması,*

- *Müşterinin sözleşmeyi görüşmek ve ödeme yapmak için bir aracı tutması, tutarı bir offshore hesaba yatırmak istemesi ya da nakit ödeme yapmakta ısrar etmesi.*

Verilen örnekler KOBİ'ler bazında oluşturulmuş olsa da iş dünyasındaki her ölçekten şirketin benzer durumlarla karşılaşabileceği unutulmamalıdır.

Suistimal vakalarının ortaya çıkarılmasında ihbar hatlarının rolü azımsanamayacak ölçüdedir. Öyle ki bünyesinde ihbar hattı olan işletmeler ortalama \$100.000 zarara uğrarken ihbar hattına sahip olmayan işletmeler, olanlara kıyasla ortalama iki kat daha fazla kayıp yaşamaktadır (ACFE, 2022: 24). İhbar hatları dışında ihbarcıların vakaları en çok bildirdiği araçlar elektronik posta (%40) ve internet formlarıdır (%33) (ACFE, 2022: 26). Ayrıca bir suistimal vakasına şahit olan ihbarcılar durumu kendi amirleriyle (%30), tepe yöneticilerle (%15), iç denetçilerle veya suistimal inceleme uzmanlarıyla (%12), yönetim kurulu veya denetim komitesiyle (%9), işletme ortaklarıyla (%8) çalışma arkadaşlarıyla (%8) ve devlet kurumlarıyla (%8) paylaşmaktadır (ACFE, 2022: 27).

İhbar etmenin gammazlık ve ispiyonculuk olarak düşünülmesi ve ihbarcılarını korumaya yönelik uygulamaların olmaması da suistimallerin tespit edilememesindeki en önemli nedenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Eurobarometer 374 sonuçlarına göre şirketlerin %60'ı yolsuzluk yapan çalışanların veya işletmelerin yakalanmaları için yetkililere bildirilmeyeceğini; bunların % 64'ü ise failin yaptırım almasının veya tutuklanmasının olası olmadığını düşünmektedir (European Commission 2014:7). Kısaca toplumun, faillerin ceza almayacağını düşünmesi ve ihbar sonrası kendi can güvenliklerinden endişe etmesi yolsuzlukla mücadele çabalarının başarılı olmasında ciddi bir engel teşkil etmektedir.

## 4. İŞLETME YOLSUZLUKLARININ NEDENLERİ

1950'li yıllarda finansal kriminoloji alanında doktora öğrencisi olan Donald Cressey, yolsuzluk yapan beyaz yakalılarını gözlemleyerek bu kişiler arasında birtakım ortak davranışlar tespit etmiştir. Cressey (1950) yolsuzluk yapan çalışanların genellikle (i) başkalarıyla paylaşmadıkları ekonomik sorunları olduğunu, (ii) yolsuzluk yapmak için fırsat kolladıklarını ve (iii) kendilerini suçlu olmadıklarına dair ikna ettiklerini saptamıştır. Cressey (1950)'nin bu bulguları zaman içerisinde diğer araştırmacıların da katkılarıyla günümüzde suistimal risklerinin saptanmasında kullanılan '*Suistimal Üçgeni*' modeline dönüşmüştür (Dorminey ve diğ., 2012; Albrecht, 2014). Modele göre "kırmızı bayrak" olarak tanımlanan etmenler *baskı*, *fırsat* ve *rasyonalizasyon (haklı gösterme/normalleştirme)* olarak adlandırılmakta ve suistimalin gerçekleştirilebilmesi için bu üç bileşenin de aynı anda var olması gerekmektedir. Çalışanın karşılaştığı *baskılar*, hasılat ve kar marjı benzeri finansal hedefleri tutturaktan doğabileceği gibi çalışanın kendisinin kötü alışkanlıkları, açgözlü ve savunmacı kişilik yapısı, dışlanmışlık hissi ve sürekli borçlanma eğilimleri gibi durumlardan da kaynaklanabilmektedir. Gelirinin üzerinde yaşam arzusu, maddi sıkıntılar, üçüncü taraflarla fazla samimiyet, yetersiz ücretten şikayet ve yasal izne ayrılmak istememe gibi davranışlar, daha önce de belirtildiği gibi yolsuzluk yapıldığının anlaşılmasında önemli ipucular arasında yer almaktadır. Bu zorlu koşullar altında birey suistimali gerçekleştirmek için şirket içinde *fırsat* kollamaya başlamaktadır. İşletmede kontrollerin bulunmaması veya zayıf olması, kurallara uymayanların cezalandırılmaması veya caydırıcı yaptırımların olmaması halinde çalışan niyetini gerçekleştirmeye imkan bulmaktadır. Eylemi gerçekleştirirken ise "*bunun çalma değil daha sonra yerine koymak üzere ödünç alma olduğu*", "*hak ettiği maaşı alamadığı için bunu yapmaya zaten hakkı olduğu*", "*ne kadar zor durumda olduğu bilirse kendisine hak verileceği*" gibi bahanelerle kendisini rahatlatmaya ve olayı *normalleştirmeye* çalışmaktadır.

Şekil 3. Suistimal Üçgeni



Kaynak: ACFE <sup>10</sup>

<sup>10</sup> ACFE. *Suistimal Üçgeni* <https://www.acfe.com/fraud-triangle.aspx> (Erişim Tarihi: 20.05.2021)

Makro düzeyde ise yolsuzluğa yol açan ekonomik sebeplerden en önemlisi şüphesiz yüksek enflasyondur. Yüksek enflasyon, toplumdaki bireylerin ihtiyaçlarını satın almalarını zorlaştırmakta ve genellikle devalüasyon ve işsizlik gibi faktörlerle ilişkili olduğundan ülke ekonomisindeki belirsizlikleri artırmaktadır (Volkema & Getz, 2001). Enflasyonist ülkelerde satın alma gücünün giderek düşmesi, bireyleri yasal ve etik olmayan yöntemlere yönlendirmektedir (Sassi & Gasmi, 2017). Yüksek enflasyon gelir dağılımını değiştirmekte ve toplum ahlakının bozulmasına neden olmaktadır (Paldam, 2002). İşletmeler açısından enflasyonun yükselmesi hem yatırımları azaltmakta hem de şirket içi yolsuzlukların önüne geçilmesi amacıyla yapılan denetim maliyetlerini artırmaktadır (Braun & Tella, 2000).



**Tablo 10. 2010-2019 Yılları Arası Türkiye'nin Enflasyon Ve Yolsuzluk Sıralaması**

**Kaynak:** <https://tradingeconomics.com/turkey/corruption-rank>

Türkiye' nin son on yıllık enflasyon verileri ile Yolsuzluk Algı Endeksi'ndeki sıralaması incelendiğinde aralarında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İlk beş yıllık periyotta enflasyon %5- %10 bandında hareket ederken Türkiye yolsuzlukta 50-60 arası puan almıştır. Sonraki dönemlerde ise enflasyonun yükselmeye başlamasıyla yolsuzluk notunda ciddi bir artış gözlemlenmiştir. Özellikle 2018 yılından itibaren yaşanan kur şoku neticesinde enflasyon zirve yapmış ve hemen arkasından yolsuzluk notu en yüksek noktaya ulaşmıştır. Sonuç itibarıyla bu tablonun, literatürde enflasyon ve yolsuzluk arasında pozitif korelasyon olduğunu gösteren çalışmaları (Al-Marhubi, 2000; Evrensel, 2010; Samimi ve diğ., 2012) destekler nitelikte olduğu söylenebilmektedir.



Türkiye’de her 5 kişiden birinin yoksul olması, Türkiye’nin OECD ülkeleri arasında 0.4 Gini katsayısıyla “en yüksek gelir eşitsizliğine sahip beşinci ülke” statüsünde olmasına neden olmuştur (OECD, 2018). Ayrıca ülkemizde şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi sorumlulukların şirketler, yöneticiler ve çalışanlarca yeterince özümsememesi, uygulamaların kanunlarla örtüşmemesi de yolsuzluğa açık alanlar yaratarak kayıt dışı ekonominin önünü açmaktadır. Kayıt dışı ekonomi genel olarak, “*kamu otoritelerinin denetimi dışında kalan her türlü ekonomik işlem*” olarak tanımlanmaktadır (Bozkurt, 2014: 43). Gelişmişlik seviyesi düşük ülkelerde yolsuzluk ve kayıt dışı ekonomi arasında güçlü ilişki bulunmaktadır (Dreher ve Schneider, 2010). Örneğin bu ülkelerdeki büyük işletmeler vergi vermemek ya da sosyal güvenlik katkılarını ödememek gibi eylemlerde bulunduğu bunları örtbas etmek için yetkililere rüşvet verme yoluna başvurmaktadır -ki bu durum hem vergi kaybına neden olarak ülke ekonomisini olumsuz yönde etkilemekte hem de iş ahlakını yozlaşmaktadır (Dreher ve Schneider, 2010).

## 5. İŞLETMELERDE YOLSUZLUĞU ÖNLEME YOLLARI

Etik ve sorumluluk duygusu kişinin, eylemlerinin doğru olup olmadığını sorgulamasını sağladığı için tüm suistimal türlerinin merkezinde yer almaktadır (Dorminey ve diğ., 2012). Çünkü etik anlayışı güçlü çalışanlar, ne kadar baskı altında olurlarsa olsunlar yolsuzluk yapmaya haklarının olmadığını bilincinde olup bu davranışlardan kaçınmaktadır. Ancak baskılara dayanamayıp yolsuzluk yapmaya karar veren çalışanlar için suistimal üçgenindeki en kritik nokta fırsat bileşenidir (Bonny ve diğ., 2015). Özellikle iç kontrol sistemlerinin maliyeti yüzünden ihmal edilmesi veya iyileştirilmemesi, güvenlik açıklarının saptanamamasına ve kapatılmamasına neden olacağından bu kişilerin harekete geçmelerine fırsat yaratmaktadır (Dorminey ve diğ., 2012). Dolayısıyla hangi kıdemde olursa olsun tüm çalışanlar adil ücretlendirme ve performans değerlendirme sistemlerine tabi olmalı, zor durumdaki çalışanların üzerindeki baskılar imkanlar dahilinde finansal desteklerle en aza indirgenmeli, kurumsal yönetim ilkeleri benimsenerek etik ve uyum kodları oluşturulmalı, çalışanların şirket kültürünü özümsemeleri sağlanmalı ve failerin yakalanma korkusunu hissetmelerini sağlayacak etkin denetim mekanizmaları oluşturulmalıdır.

Daha geniş çapta devletler özellikle Enron, World.com, Parmalat gibi skandalların ardından 2000'li yıllardan bu yana suistimallerin önlenmesi ve cezalandırılması amacıyla çeşitli kanunlar ve yaptırımlar oluşturmaktadır. Kurumsal faaliyetleri düzenlemek adına ABD'de Sarbanes-Oxley Yasası (SOX) ve Birleşmiş Milletler Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi yürürlüğe giren en önemli uygulamalardandır (Roy, 2005). ABD'nin rüşvetle mücadele stratejisinin temeli, yabancı yetkililere rüşvet veren ve büyük ölçüde bu tür yolsuzlukları tespit etmek için gönüllü itirafa dayanan federal bir yasa olan Yabancı Ülkelerde Yolsuzluk Uygulamaları Yasası (FCPA)'dır (Klaw, 2012). Türkiye'deki çoğu büyük ve küresel şirket için Türk kanunları açısından yasal bir zorunluluk olmamasına rağmen, ABD'deki Rüşvetin Önlenmesi ve Yabancı Ülkelerde Yolsuzluk Uygulamaları Yasası ile Birleşik Krallık'taki Rüşvet Kanunu (UKBA) hükümlerine tabi olduğu davranış kodları ve etik ilkeler oluşturmaktadır.

Türkiye; yolsuzluğu önlemek adına Birleşmiş Milletler Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi, Avrupa Konseyi Yolsuzluğa Karşı Özel Hukuk Sözleşmesi ve Yolsuzluğa Karşı Ceza Hukuku Sözleşmesi, OECD Uluslararası Ticari İşlemlerde Yabancı Kamu Görevlilerine Verilen Rüşvetin Önlenmesi Sözleşmesi ile Avrupa Konseyi Yolsuzluğa Karşı Avrupa Devletler Grubu'na (GRECO) taraf olmuştur (T.C. Dışişleri Bakanlığı). İlaveten 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda da halka açık şirketler için kurumsal yönetim ilkelerine uyma zorunluluğu getirilmiştir.

Her ne kadar yerel mevzuat ülkeden ülkeye değişiklik gösterse de birçok ülke Birleşmiş Milletler Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi'ne taraf olup kendi yerel mevzuatlarını bu sözleşmeyle uyumlaştırmayı taahhüt etmiştir. Birleşmiş Milletler Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi'nin 12. Maddesi uyarınca *"her taraf devlet, iç hukukunun temel ilkelerine uygun olarak, yolsuzluğun özel sektöre sirayetini önlemek ve özel sektörde muhasebe ve denetim standartlarını yükseltmek amacıyla önlemler alacak ve uygun olan hallerde, bu önlemlerin ihlaline karşı etkin, orantılı ve caydırıcı hukukî, idari ve cezai yaptırımlar getirecektir."*(Birleşmiş Milletler, 2006).

Yine Sözleşme doğrultusunda alınabilecek bazı önlemler şunlardır (Birleşmiş Milletler 2006):

- *Yasa uygulayıcı kurumlarla özel kuruluşlar arasında işbirliği geliştirilmeli,*
- *Özel kuruluşların ticari faaliyetlerde ve devletle olan ilişkilerinde mesleklerini doğru ve onurlu bir biçimde yürütülmesine yönelik davranış ilkeleriyle ilgili standart ve usul oluşturmaya teşvik edilmeli,*
- *Şirket yönetimindeki tüzel ve gerçek kişiler de dahil olacak şekilde özel kuruluşlar arasında şeffaflık artırılmalı,*
- *Özel girişimlerin yolsuzluk vakalarını tespit etmek ve önlemek için iç denetim faaliyetleri yürütülmeli, muhasebe kayıtları ve gereken finansal raporlar uygun denetim ve güvence usullerine tabi olmalı.*

Ayrıca her taraf devlet, yolsuzluğun önüne geçmek amacıyla defter ve kayıt tutma, finansal rapor beyan etme, muhasebe ve denetleme standartlarına ilişkin kanunlarında düzenleme yapmakla yükümlüdür. Kayıt dışı hesap tutmak, kayıt dışı veya yeterince tespit edilmemiş işlemler yapmak, var olmayan gider kaydı tutmak, konusu çarpıtılarak borç kaydetmek, sahte belge kullanımı ve muhasebe bilgilerinin kasten yasanın öngördüğü süreden önce imha edilmesi eylemlerinden herhangi birinin işlenmesi yasak olup suç sayılmaktadır (Birleşmiş Milletler, 2006).

Uluslararası Ticari İşlemlerde Yabancı Kamu Görevlilerine Verilen Rüşvetin Önlenmesi Sözleşmesi (*Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions*) uluslararası ticaret hacmi en yüksek 29 OECD üyesi devlet ve üye olmayan Brezilya, Arjantin, Şili, Bulgaristan ve Slovakya tarafından 1997'de imzalanmış ve 1999'da resmen yürürlüğe girmiştir. Türkiye, sözleşmeyi 2003 yılında onaylamış ve sözleşme aynı yıl Resmi Gazete' de yayımlanmıştır. Kurumsal yönetim ilkelerinin ülkemize adaptasyonu ile ilgili tebliğ ve düzenlemeler Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafında yapılmıştır. Buna göre halka açık şirketler Faaliyet Raporu'nda veya Kurumsal Yönetim Uygulamalarına Uyum Raporu'nda Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından belirlenen ilkelere uyup uymadıklarını;

uymadırlarsa nedenlerini açıklamak zorundadır. “Uy veya açıkla” (*comply or explain*) olarak adlandırılan bu yaklaşıma göre işletmeler gerekçeleriyle birlikte uygulamadıkları ilkelerin neler olduğunu ve bunların yol açabileceği çıkar çatışmalarını engellemek adına aldığı ya da almayı planladığı önlemleri açıklamakla yükümlüdürler.

Finansal raporlamada birliği sağlamak amacıyla Türkiye’deki tüm şirketler Vergi Usul Kanunu ile Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri’ne uygun kayıt tutmaktadır. Ayrıca, Bakanlar Kurulu Kararı ve Kamu Gözetim Kurumu’nun düzenlemelerindeki şartları sağlayan işletmeler Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS)’nin tam tercümesi olan Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS)’na ya da Büyük ve Orta Boy işletmeler için Finansal Raporlama Standartları (BOBi FRS)’na uyumlu olarak finansal tablolarını oluşturmak ve bağımsız denetime tabi tutmak zorundadır.

Türkiye’nin AB’ye üyelik süreci, yolsuzlukla mücadele girişimlerini hızlandırmasına karşın halen istenilen sonuçlar elde edilememiştir. Yolsuzluğa Karşı Devletler Grubu (GRECO) rüşvetin suç sayılmasına yönelik uygulamalarının Türkiye tarafından kısmen yerine getirildiğini belirtmiştir (GRECO 2014: 7). Kamuoyu araştırmaları ve akademik çalışmalar, yolsuzlukla mücadelede en etkili yolun yolsuzluğa sebebiyet veren nedenlerin ortadan kaldırılması olduğunu işaret etmektedir. Ülkenin refahının artırılması, toplumun eğitimlerle bilinçlendirilmesi ve yolsuzlukla mücadele eden sivil toplum kuruluşlarının teşvik edilmesinin yanı sıra devletin hukuka aykırılık oluşturan durumların ortadan kaldırılması için tedbirler alması gerekmektedir. Öte yandan vatandaşların şikayet ve ihbarlarını dinleyebilecek ve ilgili yerlerle irtibata geçecek bir kurum oluşturulması da yolsuzlukla mücadelede önemli bir adım olacaktır.

## SONUÇ

Hissedarların ve tepe yöneticilerin işletme kaynaklarını şahsi malvarlıkları gibi keyfi şekilde kullanma hakkına sahip oldukları varsayımı günümüzde geçerliliğini yitirmiştir. İşletme performans ölçütleri artık muhasebesel karlılık göstergeleriyle sınırlandırılmamakta; kurumsallaşma, paydaşların yasal haklarını gözetme ve topluma katma değer yaratma gibi beklentileri de içermektedir. İşletme yolsuzlukları; fırsat maliyetlerini artırmakta, piyasalarda belirsizlik oluşturmakta ve dolayısıyla yerli ve yabancı yatırımların yapılmasına engel olarak ülke gelişimini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca finansal istikrara tehdit oluşturup gelir ve refah dağılımını bozarak halkın sosyal yaşamına da zarar vermektedir. İşletmelerde yolsuzluk vakalarının ortaya çıkmasıyla failerin işten çıkarılması, ruhsatlarının ellerinden alınması, para ve hapis cezalarına çarptırılması gibi sonuçların yanı sıra işletmelerin marka itibarı zedelenmekte, müşteri ve pazar payında ciddi boyutta daralmalar yaşanmakta ve nihayetinde hukuki yaptırımlar ve dahi iflas riski kaçınılmaz olmaktadır.

Halihazırda yükselen döviz kuru ve enflasyon oranları Türkiye'de etik ve şeffaflık standartlarının benimsenmesini zorlaştırırsa da OECD, Birleşmiş Milletler, ACFE ve Uluslararası Şeffaflık Derneği gibi küresel kuruluşların çalışmalarından çıkartılabilecek ortak sonuç, ülkemizin yolsuzluk karnesinin her geçen yıl daha da zayıfladığıdır. Yolsuzlukla mücadele hareketlerinin etkili olabilmesi için hem kamu hem de özel sektör temelinde sorumluluk ve hesap verilebilirlik ilkelerini ipotek altına alacak sistematik ve proaktif tedbirlerin artırılması şarttır.

## KAYNAKÇA

ACFE (2017). *Introduction to Fraud Examination*.

ACFE (2022). *Report to the Nations*.

Al-Marhubi, F. A. (2000). Corruption and Inflation. *Economics Letters*, 66(2), 199-202. [https://doi.org/10.1016/s0165-1765\(99\)00230-x](https://doi.org/10.1016/s0165-1765(99)00230-x)

Arunthanes, W., Tansuhaj, P., & Lemak, D. J. (1994). Crosscultural Business Gift Giving A New Conceptualization and Theoretical Framework. *International Marketing Review*, 11(4), 44-55. <https://doi.org/10.1108/02651339410069245>

Auchter, L., & Dziewa, M. (2013). Managing Business Values in a Globalized Economy by ISCT ( Integrated Social Contract Theory ) - A Comparative Study. *The Business & Management Review*, 3(2), 208-220.

Baytemir, E. (2010). 5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu Kapsamında Rüşvet Suçu. *TBB Dergisi*, 88, 333-388.

Bevan, D., & Werhane, P. (2010). Stakeholder theorising and the corporate-centric world. *Management & Avenir*, 33(3), 127-141. <https://doi.org/10.3917/mav.033.0127>

Bonny, P., Goode, S., & Lacey, D. (2015). Revisiting Employee Fraud: Gender, Investigation Outcomes and Offender Motivation. *Journal of Financial Crime*, 22(4), 447-467. <https://doi.org/10.1108/JFC-04-2014-0018>

Bozkurt, C. (2014). Kayıtdışı Ekonominin Bir Değerlendirmesi Ve Türkiye. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13(1), 41-58. Retrieved from <http://jss.gantep.edu.tr>

Braun, M., & Tella, R. Di. (2000). *Inflation and Corruption*.

Colle, S. De. (2005). A stakeholder management model for ethical decision making. *International Journal of Management and Decision Making*, 6(3/4), 299-314. <https://doi.org/10.1504/ijmdm.2005.006555>

Cressey, D. R. (1950). The Criminal Violation of Financial Trust Author ( s ): Donald R . Cressey Source : American Sociological Review , Vol . 15 , No . 6 ( Dec . , 1950 ) , pp . 738-743 Published by : American Sociological Association Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/20>. *American Sociological Review*, 15(6), 738-743. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2086606>

Culpan, R., & Trussel, J. (2005). Applying the Agency and Stakeholder Theories to the Enron Debacle: An Ethical Perspective. *Business and Society Review*, 110(1), 59-76. <https://doi.org/10.1111/j.0045-3609.2005.00004.x>

Deegan, C., Rankin, M., & Tobin, J. (2002). An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997: A test of legitimacy theory. In *Accounting, Auditing & Accountability Journal* (Vol. 15). <https://doi.org/10.1108/09513570210435861>

Doh, J. P., Rodriguez, P., Uhlenbruck, K., Collins, J., & Eden, L. (2011). Coping with corruption in foreign markets - Executive Commentary. *Academy of Management Executive*, 17(3), 128-129. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10954781>

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). the Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>

Dorminey, J., Scott Fleming, A., Kranacher, M. J., & Riley, R. A. (2012). The Evolution of Fraud Theory. *Issues in Accounting Education*, 27(2), 555-579. <https://doi.org/10.2308/iace-50131>

- Dragomir, V. D. (2017). Conflicts of Interest in Business: A Review of the Concept. *Journal of Accounting and Management Information Systems*, 16(4), 472–489. <https://doi.org/10.24818/jamis.2017.04003>
- Dreher, A., & Schneider, F. (2010). Corruption and the shadow economy: An empirical analysis. *Public Choice*, 144(1), 215–238. <https://doi.org/10.1007/s11127-009-9513-0>
- Eisenhardt, K. M. (1988). Agency- and Institutional-Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation. *Academy of Management Journal*, 31(3), 488–511. <https://doi.org/10.5465/256457>
- European Commission. (2014). *Businesses' Attitudes Towards Corruption in the EU*. Retrieved from [http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl\\_374\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_374_en.pdf)
- Evrensel, A. Y. (2010). Institutional and economic determinants of corruption: A cross-section analysis. *Applied Economics Letters*, 17(6), 551–554. <https://doi.org/10.1080/13504850802297814>
- Freeman, E. H. (2007). Regulatory compliance and the chief compliance officer. *Information Systems Security*, 16(6), 357–361. <https://doi.org/10.1080/10658980701805050>
- Gee, S. (2015). *Fraud and Fraud Detection- A Data Analytics Approach*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Gordon, K., & Miyake, M. (2001). Business approaches to combating bribery: A study of codes of conduct. *Journal of Business Ethics*, 34(3–4), 161–173. <https://doi.org/10.1023/A:1012517622479>
- Graycar, A., & Jancsics, D. (2017). Gift Giving and Corruption. *International Journal of Public Administration*, 40(12), 1013–1023. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1177833>
- GRECO. (2014). *Üçüncü Değerlendirme Aşaması- Türkiye Hakkında Ara Uygunluk Raporu*.
- Groenewald, L., & Dondé, G. (2017). *Ethics & Compliance Handbook*.
- Jain, A. K. (2001). *CORRUPTION: A REVIEW*. 15(1).
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). THEORY OF THE FIRM : MANAGERIAL BEHAVIOR , AGENCY COSTS AND OWNERSHIP STRUCTURE. *Journal of Financial Economics*, 305–360.
- Jepperson, M. (2016). Designing a Case Study: Adding a Real-World Fraud Risk Assessment to Your Class. *Journal of Forensic & Investigative Accounting*, 8(1), 546–561.
- Karaca, Y. (2000). Sonu Olmayan Yol: Kamu Yatırımlarındaki Yolsuzluklar Büyümeye Nasıl Zarar Verir? *Maliye Dergisi*, 133, 93–101.
- Klaw, B. W. (2012). A new strategy for preventing bribery and extortion in international business transactions. *Harvard Journal on Legislation*, 49(2), 303–371.
- Langseth, P., Stapenhurst, R., & Pope, J. (1997). The role of a national integrity system in fighting corruption. *Commonwealth Law Bulletin*, 23(1–2), 499–528. <https://doi.org/10.1080/03050718.1997.9986471>
- Lee, C. K., & Wingreen, S. C. (2010). Transferability of knowledge, skills, and abilities along it career paths: An agency theory perspective. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 20, 23–44. <https://doi.org/10.1080/10919390903482382>
- Macrae, J. (1982). Underdevelopment and the economics of corruption: A game theory approach. *World Development*, 10(8), 677–687. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(82\)90093-6](https://doi.org/10.1016/0305-750X(82)90093-6)
- OECD. (2007). *Bribery in public procurement: Methods, actors and counter-measures* (Vol. 9789264013). <https://doi.org/10.1787/9789264013964-en>
- Osoba, S. O. (1996). Corruption in Nigeria: Historical perspectives. *Review of African Political Economy*, 23(69), 371–386. <https://doi.org/10.1080/03056249608704203>

- Paldam, M. (2002). The Cross-Country Pattern of Corruption. *European Journal of Political Economy*, 18, 1-23.
- Quinn, D. P., & Jones, T. M. (1995). An Agent Morality View of Business Policy. *The Academy of Management Review*, 20(1), 22-42. <https://doi.org/10.2307/258885>
- Rodin, D. (2005). What's Wrong With Business Ethics? *International Social Science Journal*, 561-571.
- Roy, A. (2007). Corruption in business: management theory and practice. *International Journal of Business and Globalisation*, 1(3), 311-327. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2007.015051>
- Roy, A. M. (2005). *Corruption-related Decision-making in the Multinational Business Arena*.
- Samimi, A. J., Abedini, M., & Abdollahi, M. (2012). Corruption and Inflation Tax in Selected Developing Countries. *Middle East Journal of Scientific Research*, 1(3), 391-395.
- Sassi, S., & Gasmi, A. (2017). The Dynamic Relationship Between Corruption-Inflation: Evidence From Panel Vector Autoregression. *Japanese Economic Review*, 68(4), 458-469. <https://doi.org/10.1111/jere.12134>
- TEİD. (2016). *Kobri'lerde Yolsuzlukla Mücadele*.
- Timofeyev, Y. (2015). Analysis of predictors of organizational losses due to occupational corruption. *International Business Review*, 24(4), 630-641. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.11.007>
- Transparency International UK. (2017). *WHAT IS BRIBERY? Anti Bribery Guidance*.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. In *Journal of Management* (Vol. 32). <https://doi.org/10.1177/0149206306294258>
- Uluslararası Şeffaflık Derneği. (2016). *Türkiye Şeffaflık Sistemi Analizi*.
- United Nations. *The united nations convention against corruption and its impact on international companies*, (2004).
- Velentzas, J., & Broni, -Georgia. (2010). Ethical Dimensions in the Conduct of Business: Business Ethics, Corporate Social Responsibility and the Law. the "Ethics in Business" As a Sense of Business Ethics. *International Conference On Applied Economics - ICOAE*, 795-817.
- Volkema, R., & Getz, K. (2001). Culture, Perceived Corruption, and Economics. *Business and Society*, 40(1), 7-30.
- Walker, P., & Lovat, T. (2017). Should We Be Talking About Ethics or About Morals? *Ethics and Behavior*, 27(5), 436-444. <https://doi.org/10.1080/10508422.2016.1275968>
- Wei, S. J. (1997). *How Taxing corruption on International Investors?*

#### Çevrimiçi Kaynaklar

- Birleşmiş Milletler* (2018): <https://www.un.org/press/en/2018/sc13493.doc.htm> adresinden alındı
- Albrecht, S.* (2014, July/August). Fraud Magazine: <https://www.fraud-magazine.com/article.aspx?id=4294983342> adresinden alındı
- Avrupa Konseyi.* (1999). <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/conventions/rms/090000168007f3f6> adresinden alındı
- OECD.* (2018). <https://data.oecd.org/inequality/income-inequality.htm> adresinden alındı



*T.C. Dışışleri Bakanlığı.* <http://www.mfa.gov.tr/yolsuzlukla-mucadele.tr.mfa> adresinden alındı

*TRACE Bribery Risk Matrix.* (2019). <https://www.traceinternational.org/trace-matrix> adresinden alındı

*Uluslararası Şeffaflık Derneği.* <https://www.transparency.org/what-is-corruption#define> adresinden alındı

*World Economic Forum.* (2018). <https://www.weforum.org/agenda/2018/12/the-global-economy-loses-3-6-trillion-to-corruption-each-year-says-u-n> adresinden alındı



E-ISBN: 978-975-555-264-4