

**ÇALIŞAN HİLELERİNİN ÖNLENMESİ VE ORTAYA  
ÇIKARTILMASINDA İHBARIN ETKİNLİĞİ**

**CANAN SÖZBİR**

**IŞIK ÜNİVERSİTESİ  
EKİM, 2023**

ÇALIŞAN HİLELERİNİN ÖNLENMESİ VE ORTAYA  
ÇIKARTILMASINDA İHBARIN ETKİNLİĞİ

CANAN SÖZBİR

İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe ve Denetim Tezli Yüksek Lisans Programı,  
Işık Üniversitesi, 2023

Bu tez, Işık Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'ne Yüksek Lisans (MA)  
derecesi için sunulmuştur.

IŞIK ÜNİVERSİTESİ  
EKİM, 2023

İŞIK ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÇALIŞAN HİLELERİNİN ÖNLENMESİ VE ORTAYA ÇIKARTILMASINDA  
İHBARIN ETKİNLİĞİ

CANAN SÖZBİR

ONAYLAYANLAR :

Prof. Dr. Sait Saygın EYÜPGİLLER Işık Üniversitesi  
(Tez Danışmanı)

Doç. Dr. Tuba ŞAVLI İBİŞ Yeditepe Üniversitesi

Dr. Öğ. Üyesi Hakan YÜKSEL Işık Üniversitesi

ONAY TARİHİ : 24/10/2023

# **THE EFFECTIVENESS OF WHISTLEBLOWING IN PREVENTION AND DETECTION OF EMPLOYEE FRAUDS**

## **ABSTRACT**

Since cheats are planned and organized and carried out consciously, they are difficult to detect. Fraud is a set of irregular and unlawful acts characterized by intentional deception, generally because the perpetrators aim to obtain benefits for themselves or a group. Internal and external reporting is important to reveal fraud and employee fraud, to create a corporate ethical culture against the risk of fraud, and to create fraud awareness among employees. Reporting is the reporting of unethical and illegal behavior and actions to places or people who have the authority to solve this problem. Institutional whistleblowing occurs when a person reports misconduct, such as financial abuse or discrimination, in an organization. Whistleblowing can be seen as a difficult issue in terms of ethical discussions.

It often brings two moral values, justice and loyalty, into conflict. On the one hand, doing what is fair and right (i.e., talking about fraud) can sometimes conflict with loyalty (i.e., working for an organization for many years). Whistleblowing is also seen as a breach of trust among employees. A whistleblower system is a set of policies, regulations, procedures, practices, facilities and infrastructure provided and organized by the organization for the responsible and transparent processing of whistleblowing information from employees for the early detection and handling of fraud incidents. The whistleblower system is part of internal control. Optimal implementation of internal control can detect signs of fraudulent practices early.

Organizations should value internal training and strengthen internal communication and encourage employees or members to report. Organizations must have procedures that provide real protection in terms of reporting procedures that protect the identity

of whistleblowers, prevent retaliation and intimidation, and do not harm future career development. The institution must create confidence that the whistleblower will not be harmed and that fraud sanctions will be applied. In this study, strengthening the belonging of individuals to the institution within the corporate ethical culture in preventing and detecting employee fraud, determining the effect and importance of the reporting mechanism, strengthening this perception by creating effective anti-cheat policies, programs and controls, strengthening the corporate ethical culture, and improving fraud-related reporting processes. Ways and methods to make it secure and therefore to expand the scope of the reporting mechanism have been put forward.

**Keywords:** Cheating, Accounting, Employee Fraud, Whistleblowing

# ÇALIŞAN HİLELERİNİN ÖNLENMESİ VE ORTAYA ÇIKARTILMASINDA İHBARIN ETKİNLİĞİ

## ÖZET

Hileler planlanarak ve organize edilerek bilinçli bir şekilde gerçekleştirildiğinden dolayı tespit edilme olasılığı zordur. Hile genellikle, faillerin kendileri veya bir grup için menfaat elde etmeyi amaçladıkları için, kasıtlı olarak aldatma ile karakterize edilen düzensiz ve hukuka aykırı eylemler bütünüdür. Hilelerin ve çalışan hilelerinin ortaya çıkartılması, hile riskine karşı kurum etik kültürünün oluşturulması ve çalışanlarda hile bilinci yaratılması için kurum içi ve kurum dışı ihbarlar önem taşımaktadır. İhbar, etik değerlere uygun olmayan ve yasadışı olan davranış ve eylemlerin bu işi çözebilecek yetkisi bulunan mekanlara veya kişilere iletilmesidir. Kurumlarda ihbar, bir kişi bir kuruluşta mali suistimal veya ayrımcılık gibi bir suistimali bildirdiğinde ortaya çıkmaktadır. İhbar etme etik tartışmaları açısından zor bir konu olarak görülebilmektedir.

Genellikle iki ahlaki değeri, adalet ve sadakati çatışmaya sokmaktadır. Bir yandan adil ve doğru olanı yapmak (yani hile hakkında konuşmak) bazen sadakatle (yani bir kuruluşta uzun yıllar çalışıyor olmak) çatışabilmektedir. İhbar etmek aynı zamanda çalışanlar arasında bir güven ihlali olarak da görülmektedir. İhbar sistemi, hile olaylarının erken tespiti ve ele alınması için çalışanlardan gelen bilgi uçurma bilgilerinin sorumlu ve şeffaf bir şekilde işlenebilmesi için kuruluş tarafından sağlanan ve organize edilen bir dizi politika, düzenleme, prosedür, uygulama, tesis ve altyapıdır. İhbar sistemi, iç kontrolün bir parçasıdır. İç kontrolün optimum şekilde uygulanması, hileli uygulamalara ilişkin belirtileri erkenden tespit edebilmektedir.

Kuruluşlar, kurum içi eğitime değer vermeli ve kurum içi iletişimi güçlendirip kurum çalışanlarını veya üyelerini ihbar etmeye teşvik etmelidir. Kuruluşların, muhbirlerin

kimliğini koruyan, misillemeyi ve sindirmeyi önleyen ve gelecekteki kariyer gelişimine zarar vermeyen raporlama prosedürleri açısından gerçek koruma sağlayan prosedürlere sahip değildir. Kurum ihbarcının zarara uğramayacağı hile yaptırımlarının uygulanacağına dair güven oluşturması gerekmektedir. Bu çalışmada çalışan hilelerinin önlenmesi ve ortaya çıkartılmasında kurum etik kültürü içerisinde kişilerin kuruma aidiyetinin güçlendirilmesi ve ihbarın mekanizmasının etkisi ve öneminin belirlenmesi ile etkili bir hile karşıtı politikalar, programlar ve kontroller oluşturarak bu algının güçlendirilmesi konusu ele alınarak kurum etik kültürünü güçlendirmek, hile ile alakalı ihbar süreçlerini güvenli kılınması ve bu sebeple ihbar mekanizmasının etki alanını genişletilmesinin yol ve yöntemleri ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Hile, Muhasebe, Çalışan Hilesi, İhbar.

## TEŞEKKÜR

Tez çalıőmamın her aőamasında, çalıőmama her konuda yardımcı olan ve değerli bilgilerini benimle paylaşarak bana yol gosteren danıőmanım Sayın Prof. Dr. Sait Saygın EYÜPGİLLER'e değerli katkı ve emeklerinden dolayı teőekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Çalıőmam için, bilgi ve yardımlarını esirgemeyen, Sayın S.M.M.M. Salih KAYIKçIOğLU'na , bu yola birlikte çıktığım desteğini her zaman hissettiğim canım dostum S.M.M.M.Yeőim KARACAN'a çok teşekkür ederim.

Canan SÖZBİR



## İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI .....	i
ABSTRACT .....	ii
ÖZET.....	iv
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
BÖLÜM 1.....	1
1.GİRİŞ .....	1
BÖLÜM 2.....	4
2.HİLE VE ÇALIŞAN HİLELERİ .....	4
2.1.Hile Kavramı .....	4
2.1.1.Hile Kavramları .....	5
2.1.2. Hile Kavramının Özellikleri .....	6
2.1.2.1. Hile Üçgeni – Hile Unsurları .....	7
2.1.2.1.1. Baskı Unsuru.....	8
2.1.2.1.2. Fırsat Unsuru.....	8
2.1.2.1.3. Haklı Gösterme Unsuru .....	9
2.1.2.2. Hile Ölçeği .....	9
2.1.2.3. Hile Elması .....	10
2.1.2.4. Hile Beşgeni .....	11
2.2.Hile Türleri.....	12
2.2.1. Çalışan Hileleri .....	12
2.2.2.Yönetim Hileleri .....	13
2.2.3. Diğer Hile Türleri.....	13
2.2.3.1. Yatırım Hileleri .....	13

2.2.3.2. Satıcı Hileleri.....	14
2.2.3.3. Müşteri Hileleri .....	14
2.3.Çalışan Hileleri.....	14
2.3.1. Çalışanları Hile Yapmaya İten Nedenler.....	15
2.3.1.1. Suça Yatkınlık .....	15
2.3.1.2. Güven – Denetimsizlik .....	16
2.3.1.3. Fırsat .....	16
2.3.1.4. Baskı .....	17
2.3.2. Hile Yapan Çalışanların Karakteristik Özellikleri .....	17
2.3.2.1. Genel Açıklama .....	17
2.3.2.2. Karakteristik Özellikler .....	17
2.3.3. Çalışanların Yaptıkları Hile Türleri .....	23
2.3.3.1. Doğrudan Nakit Hırsızlığı.....	23
2.3.3.2. Hileli Ödemeler .....	23
2.3.3.3. Kayıt Öncesi Hileler .....	24
2.3.3.4. Stok ve Diğer Varlık Hileleri .....	24
<b>BÖLÜM 3.....</b>	<b>25</b>
<b>3.ÇALIŞAN HİLELERİNİN ORTAYA ÇIKARTILMASI VE ÖNLENMESİ .25</b>	
3.1. Çalışan Hilelerinin Tespiti ve Ortaya Çıkartılma Şekilleri.....	25
3.1.1. Hilelerin Ortaya Çıkartılma Şekilleri .....	25
3.1.1.1. İhbarlar .....	26
3.1.1.2. Şikayetler.....	27
3.1.1.3. Yönetim Tetkikleri.....	28
3.1.1.4. İç Denetim .....	28
3.1.1.5. Bağımsız Denetçiler.....	28
3.1.1.6. Hile Denetçileri .....	29
3.1.1.7. Kamu Denetçileri.....	29
3.1.2. Hilelerin Tespit Edilmesinde Hile Belirtileri.....	30
3.1.2.1. Yönetimle İlgili Hile Belirtileri.....	30
3.1.2.2. Çalışanlarla İlgili Hile Belirtileri.....	31
3.1.2.2.1. Muhasebe ile İlgili Hile Belirtileri .....	31
3.1.2.2.2. İç Kontrol Yapısı Zayıflıkları .....	32
3.1.2.2.3. Analitik Anormallikler .....	32
3.1.2.2.4. Üçüncü Kişilerle Olan İlişkilerde Hile Belirtileri .....	32

3.1.2.2.5. Şikayet ve Uyarılar ile İlgili Hile Belirtileri .....	33
3.1.2.2.6. Davranış Değişiklikleri .....	33
3.1.2.2.7. Aşırı Yaşam Biçimi Belirtileri .....	34
3.1.2.2.8. Yüksek ve Düşük Hile Riski İçeren Ortamlar .....	34
3.1.3. Hilenin Ortaya Çıkartılmasında Aktif Yaklaşımlar .....	34
3.1.3.1. Genel Açıklama .....	34
3.1.3.2. Teknoloji Temelli Yaklaşımlar .....	35
3.1.3.3. Hilelerin Ortaya Çıkartılmasında Stratejik Yaklaşım.....	35
3.1.3.4. Bilgisayar Destekli Dijital Analiz Teknikleri.....	36
3.2. Çalışan Hilenin Önlenmesinde İhbar ve Kurum Kültürü .....	36
3.2.1. Hileyle Mücadele Stratejisi .....	36
3.2.1.1. Hile Bilincinin Oluşturulması .....	36
3.2.1.2. Hile Baskısına Karşı İhbar Baskısının Kullanılması .....	37
3.2.1.3. Sağlam İç Kontrol Sistemleri Geliştirmek .....	37
3.2.1.4. Çalışanlara Destek Programları Oluşturulması .....	37
3.2.1.5. Görevlerin Ayrılması ve Yetki Sınırlamaları.....	38
3.2.1.6. Görev Değişikliği .....	38
3.2.1.7. Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanması.....	39
3.2.1.8. Cezalandırma Korkusunun Yaratılması .....	39
3.2.1.9. Şirketlerde İhbar Hatlarının Etkin Kullanılması.....	39
3.2.2. Kurum Etik Kültürü İçinde İhbarın Kullanılma Önceliği .....	40
3.2.2.1. Çalışan İhbarlarının Özendirilmesi ve Uygulanan Yöntemler .....	42
3.2.2.2. İhbarcının Korunması .....	42
3.2.2.3. İhbar Hatları .....	43
<b>BÖLÜM 4.....</b>	<b>45</b>
<b>4.ÇALIŞAN HİLELERİNİN ÖNLENMESİ ve ORTAYA ÇIKARTILMASINDA İHBAR.....</b>	<b>45</b>
4.1. İhbar Yöntemi .....	45
4.2. İhbar Davranışı, Hile/Suç, İhbarcı ve İhbarcı Profili.....	45
4.2.1. İhbar Kavramının Dilimizde Kullanımı ve Kavramın İçeriği .....	46
4.2.2. İhbar Kavramı ve Önemli Parçaları .....	48
4.2.3. İhbar Davranışının Temel Yapı Taşları.....	49
4.2.4. İhbarcı Profili.....	59
4.3. İhbar Davranışının Şekilleri (İhbar Türleri).....	51

4.3.1. Açık İhbarlar.....	53
4.3.2. İsimsiz - Anonim İhbarlar .....	53
4.3.3. Dolaylı İhbarlar.....	54
4.3.3.1. Fısıltı Ortamı.....	54
4.3.3.2. Müşteri İhbarları .....	55
4.3.3.3. Satıcı İhbarları.....	56
4.3.3.4. Denetçi Üzerinden Yapılan İhbarlar.....	56
4.4. İhbar Nedenleri.....	56
4.4.1. Etik Kurum Kültürü .....	57
4.4.2. Toplumsal Değer ve Normlar .....	58
4.4.3. Kişinin Ahlaki Gelişim Seviyesi.....	59
4.4.4. Menfaat Çatışması.....	59
4.5. İhbar Etmeme Nedenleri.....	60
4.5.1. Hileye Tolerans .....	60
4.5.2. İşbirliği .....	61
4.5.3. Menfaatler.....	61
4.5.4. Dışlanma – Suçlanma.....	61
4.5.5. Mevzuatın - Sistemin ve Yaptırımların Yeterizliği İnancı.....	62
4.6. İhbar Süreci .....	63
4.6.1. İhbar Nasıl Yapılır .....	63
4.6.2. İhbar Neden Yapılır.....	64
4.6.3. İhbar Sürecinde Etkili Olan Etmenler .....	64
4.6.4. İhbarı Motive Eden Unsurlar .....	65
4.6.4.1. Teşvikler.....	65
4.6.4.2. Etik Kurum Kültüründen Kaynaklananlar .....	66
4.6.4.3. İhbarın Ödüllendirilmesi .....	66
4.7. İhbar Davranışının Sonuçları .....	67
4.7.1. Kamuya Fayda Sağlayan İhbarlar .....	68
4.7.2. Kuruma Fayda Sağlayan İhbarlar .....	68
4.7.3. İhbarcının Yapılan İhbarın Kendisine Sağladığı Fayda-Zarar İlişkisi .....	68
4.8. İhbarcılık Davranışı ile Etik İlişkisi ve İhbar Tartışmaları .....	69
4.9. İhbarın Önemi ve Gerekliliği .....	70
4.10. İhbarın Kurumsallaşmasına İlişkin Ulusal ve Uluslar Arası Düzenleneler ...	71
4.11. İhbarı Oluşturan Öğeler .....	71

4.12. Kurumlar İçerisinde İhbar Olarak Değerlendirilebilecek Olaylar .....	72
4.13. İhbarın Hukuki Boyutları .....	72
4.14. İhbarın Diğer Hilenin Ortaya Çıkartılma Yöntemlerinden Farkı .....	73
4.15. İhbarın Sonuçları .....	75
4.16. Yanlış / Yersiz İhbarların Önlenmesi .....	75
4.17. Şüphelenilen Hilelerin İhbar Edilmesinin Teşviki .....	75
<b>BÖLÜM 5.....</b>	<b>78</b>
<b>5. SONUÇ.....</b>	<b>78</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>83</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>101</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Cinsiyet ve Hile Oranı (%) .....	18
Tablo 2.2. Cinsiyet ve Zarar (USD).....	18
Tablo 2.3. Eğitim Durumu ve Hile Oranı (%).....	19
Tablo 2.4. Eğitim Durumu ve Zarar (USD) .....	19
Tablo 2.5. Yaş Düzeyleri ve Hile Oranı (%).....	20
Tablo 2.6. Yaş Düzeyleri ve Zarar (USD) .....	21
Tablo 2.7. Çalışanın İşletmedeki Yeri ve Hile Oranı (%).....	21
Tablo 2.8. Çalışanın İşletmedeki Yeri ve Zarar (USD) .....	22

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Hile Elması .....	10
Şekil 2. Hileli Ödemeler Sınıflaması .....	23

# BÖLÜM 1

## 1.GİRİŞ

Hile genellikle, faillerin kendileri veya bir grup için menfaat elde etmeyi amaçladıkları için gerçekleşmektedir. Şirkette hile, şirket içinde itaatkar ve tutarlı bir şekilde yürütülmeyen işlevlerin, sağlıklı bir kurumsal yönetimin bulunduğu işaretidir. Bu açıklamalara göre hile, kasıtlı olarak aldatma ile karakterize edilen düzensiz ve hukuka aykırı bir eylemi içermektedir. Bu durum örgüte yarar sağlamak veya örgütün zararına olmak üzere ve örgüt içinden veya dışından kişiler tarafından yapılmaktadır.

Çalışan hilelerin önlenmesi, hile riskine karşı kurum etik kültürünün oluşturulması ile çalışanlarda suistimallere karşı ihbar bilincinin yaratılması için kurum içi eğitim ve kurum dışı ihbarlar önem taşımaktadır. Çalışan hilelerinin önlenmesi ve ortaya çıkartılmasında kurum etik kültürü içerisinde iç kontrol sisteminin kurulması, kişilerin kuruma aidiyetinin güçlendirilmesi ile ihbar mekanizmasının etkisini ve önemini belirlenmesi, etkili hile karşıtı politikalar, programlar geliştirmek. İç kontroller ile yaptırımlar oluşturarak ihbar süreçlerinin güvenliği algısının güçlendirilmesidir.

İhbarcı, yasa dışı olduğu düşünülen bir eylemi takip için yetkili tarafa bildirmektedir. Açıklama her zaman ihbar edenin iyi niyetine dayanmaz, ancak amaç bildiği suçları veya usulsüzlükleri ortaya çıkarmaktır. İhbar etme, bu bilgiler hakkında bildirimde bulunurken, bildirimde bulunan kişiyi etkileyecek risklerden ayrı tutulamaz; bu nedenle, muhbirin hile ifşasını geleceği, kariyeri ve ailesi üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olmaktan korumak için akıllı ve stratejik bir yola ihtiyaç vardır.

Bilgi ifşası, daha hesap verebilir ve şeffaf olmak için hükümet veya kuruluştaki etik olmayan ve hileli eylemleri ortaya çıkarmak için çok önemli bir görevdir. Bilgi



uçurma, denetim veya kontrol sisteminden ziyade, suistimalle mücadele ortamında daha etkili bir şekilde uygulanabilmektedir.

İhbar sistemi, hile olaylarının erken tespiti ve ele alınması için çalışanlardan gelen bilgi uçurma bilgilerinin sorumlu ve şeffaf bir şekilde işlenebilmesi için kuruluş tarafından sağlanan ve organize edilen bir dizi politika, düzenleme, prosedür, uygulama, tesis ve altyapıdır. İhbar sistemi, iç kontrolün bir parçasıdır. İç kontrolün optimum şekilde uygulanması, hileli uygulamalara ilişkin belirtileri erkenden tespit edebilmektedir. Bu ihbar sistemi politikası Türkiye’de henüz yeni uygulanıyor olsa da, şirketlerde ve devlet kurumlarında bir ihbar sistemi politikası uygulamanın önemine dair farkındalık artmaya devam etmektedir. Bu nedenle, iç kontrolün bir parçası olan bilgi uçurma sistemi hilenin önlenmesini etkilemektedir.

Kurum içi bilgi uçurmayı, kuruluş içindeki tarafların şüphelenilen etik dışı ve yasa dışı uygulamalarını harekete geçme yetkisine sahip olduğu düşünülen taraflara bildirme eylemidir. Dış bilgi uçurma, meydana gelen hile için örgüt üyeleri tarafından örgüt dışındaki bağımsız taraflara veya kolluk kuvvetlerine yapılan ihbarlar olarak tanımlanmaktadır.

İhbar olayını düşündüğümüzde aklımıza muhasebe skandalları gibi büyük ölçekli skandallar gelmektedir. Bununla birlikte, artan sıklıkta daha küçük hileler de rapor edilmektedir. İhbar etme, suistimallerin büyüklük veya küçüklük ölçüsüne bakılmadan, kamu yararına olan her türlü etik dışı davranışı teşhir etme eylemi olarak tanımlanabilir. Bunlar mali dolandırıcılık, rüşvet, vergi kaçakçılığı, çevre yasalarının ihlali, yasa dışı gözetim, sağlık ve güvenlik riskleri ve suç faaliyetlerini içerebilir.

Bir ihbar edenin verdiği bilgiler sayesinde, başka türlü gözden kaçabilecek bir hile ortaya çıkarılabilmektedir. Tabii ki, fail için sonuçları önemli olabilir, hatta eylemlerinin ciddiyetine bağlı olarak cezai suçlamalarla sonuçlanabilir. Geçmişte ihbar etmenin olumsuz çağrışımlara sahip olmasının nedenlerinden biri de budur. Hileyi ifşa eden kişi genellikle bir hain olarak etiketlenmekte, cezai işleme maruz kalabilmektedir. Hükümetler ve kuruluşlar, muhbirleri genellikle gözden kaçan suç faaliyetleriyle mücadelede önemli bir varlık olarak görmektedir.

Bu nedenle, yeni düzenlemelerin arkasındaki fikir, raporlamayı artırmak için muhbirlere daha iyi destek ve koruma sağlamaktır. Bu, hileleri durdurmak için konuşan ve değerli bilgiler sunan bireyleri teşvik etmek ve ödüllendirmek için süreçlerde olduğu kadar ideolojide de bir değişiklik olması gerekmektedir. Yeni düzenlemelerin uygun şekilde oluşturulmasının ardından, bazı alanlarda zararlı etik

dışı davranışları önemli ölçüde azaltması ve önlemesi beklenmektedir. Mali, çevresel, halk sağlığı, kamu alımları, tüketici güvenliği ve veri koruma dahildir. Bu çalışmada çalışan hilelerinin önlenmesi ve ortaya çıkartılmasında çalışanların kuruma aidiyetinin güçlendirilmesi ve ihbarın mekanizmasının etkisi ve öneminin belirlenmesi ile etkili bir hile karşıtı politikalar ve prosedürler oluşturarak bu algının güçlendirilmesi konusu ele alınarak kurum etik kültürünü güçlendirmek, hile ile alakalı ihbar süreçlerini güvenli kılınması ve bu sebeple ihbar mekanizmasının etki alanını genişletilmesinin yol ve yöntemleri ortaya konulmuştur

## BÖLÜM 2

### 2.HİLE VE ÇALIŞAN HİLELERİ

#### 2.1 Hile Kavramı

Hile kelimesi Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından “kar elde etmek için bir düzen, hile, oyun gibi bir kimseyi kandırmak ve kandırmak amacıyla bir şeye değersiz bir şey eklemek” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021).

Gerek ülkemizde gerekse dünyada son yıllarda işletmelerde ortaya çıkarılan dolandırıcılıklar önemli boyutlara ulaşarak ilgili taraflara büyük kayıplar yaşatmaktadır. Yönetim ve çalışanlar, sektör koşulları, işletmenin çalışma özellikleri gibi sebeplerden kaynaklanan hile; iç kontrol sistemi, denetim ve dış denetim ile en aza indirilebilir. İlk olarak, hile konusunda Denetim Standartları Kurulu (ASB) tarafından “Denetçinin Hataları ve Hataları Belirleme ve Raporlama Sorumluluğu” standardı (SAS 53) yayınlanmıştır. Daha sonra 1997 yılında (SAS 82) “Mali Tabloların Denetiminde Hilenin Dikkate Alınması” standardı ile son halini almıştır (Sipahi, 2004, s.108).

SAS 53'e göre varlıkların hatalı raporlanması ve finansal tablo kullanıcılarını yanıltmaya neden olan hileli finansal raporlama usulsüzlük teşkil etmektedir. SAS 53 standardı, denetim sırasında hilenin ortaya çıkarılmasında denetçinin beklentileri ile sorumluluğu arasındaki uçurumu daraltmak amacıyla yayınlanmıştır (Çıtak, 2009, s.112). SAS No 82'de denetçinin, denetim sırasında varlıkların kötüye kullanılmasına ve finansal raporlamaya ilişkin risk bulgularının varlığını incelemesi, hile riskini tespit etmesi ve karşılık vermesi gibi işlemleri yapması zorunludur (Altıntaş, 2010, s.155).

### 2.1.1 Hile Kavramları

Günümüzde pek çok alanda olduğu gibi iş alanında da yapılan hile ve/veya hilelerin tamamını tespit etmek ve kayıt altına almak son derece zordur. İnsan beyninin ve yaratıcılığının sınır tanımadığı düşünüldüğünde, yeni bir hile işlemi olasılığı oldukça yüksektir. Bu nedenle hile üzerine araştırma yapan bilim adamları, "tıpkı bir kopya çeken gibi" düşünerek hileye karşı başarılı olunabileceğini belirtmektedirler (Bozkurt, 2016, s.64). Hile anlatılırken hile, haksız yöntemler, kurnazlık gibi yöntemleri içinde barındırdığı için değişmeyen bir kurala dayalı genel bir ifade kullanılmaz, dolayısıyla hileyi anlatırken söylenebilecek tek sınır insanın aldatma ve aldatma sınırındır. Hile kavramı, iş açısından en basit haliyle, işletmenin kaynaklarının üst yönetimin ve/veya çalışanların kişisel çıkarları için çeşitli şekillerde gizlice kullanılması olarak tanımlanabilir (Çatıkkaş ve Çalış, 2007, s.189).

İç hile, çalışanın işletme içindeki varlık ve kaynaklarının kasıtlı olarak kötüye kullanılması veya haksız yere haciz yoluyla elde edilen kazancı ifade etmektedir. İşletme içinde gerçekleştirilen hileli işlemler, hileli finansal raporlama, yolsuzluk ve etik dışı davranışların yanı sıra çalışan dolandırıcılığını içermektedir (Tarhan Mengi, 2013, s.43).

Mali raporlama hileleri için; toplumun ahlaki değerlerinin bozulma nedenleri, üst yönetim üzerindeki verimlilik ve etkinlik baskısı, muhasebe kural ve standartlarının karmaşıklığı, denetim şirketlerinin tutumları, eğitim eksikliği ve yetersizliği, piyasanın beklentilerinin yüksek olması, yatırımcıların ve kredi kuruluşlarının yüksek beklentileri sıralanabilir (Albrecht, 2011, s.33-40).

“Yolsuzluk ve etik dışı davranış”, bir çalışanın iş faaliyetlerinde işverenin veya bir başkasının haklarını hiçe sayarak gücünü haksız olarak kendisine ve/veya bir başkasına fayda sağlamak için kullanmasıdır (Bozkurt, 2016, s.9). Bu davranışlara örnek olarak; çalışanın rüşvet alması veya karşı tarafı rüşvete zorlaması, gönüllü olarak bağış ve yardım kabul etmesidir (Şengür, 2010, s.37).

Muhasebe hilesi, ticari işlemlerde, kayıtlarda ve belgelerde hile yapanın belirlediği bir amaç doğrultusunda tahrifat yapılması olarak tanımlanabilir. Muhasebe hileleri kasıtlı ve kasıtlı olarak yapılırken, dikkatsizlik ve cehalet sonucu muhasebe hataları meydana gelmektedir. Plansız muhasebe hataları genellikle belgeler üzerinde yapılırken, hileler genellikle belgeler üzerinde yapılır. Aksine bilinçli olarak yapıldığından ve insan beyni sürekli yeni yöntemler geliştirdiğinden tespit edilmesi

zordur (Hesap Uzmanları Derneği, 2004, s.151).

### 2.1.2. Hile Kavramının Özellikleri

Bir kişi veya kurumun varlığının hukuka aykırı olarak elde edilmesinin iki farklı yolu vardır (Açık, 2012, s.352). Hırsızlık genellikle hile yapmaktan daha şiddetli ve sarsıcıdır. Ancak dolandırıcılıktan kaynaklanan zararlar, hırsızlıktan kaynaklanan zararlardan daha fazladır (Akdemir, 2010, s.25).

Hile, haksız ve hukuka aykırı bir menfaat elde etmek amacıyla işletme yönetimi, çalışanları veya üçüncü kişiler tarafından kasıtlı olarak yapılan aldatma eylemleri olarak da ifade edilmektedir (Göçen, 2010, s.112). Hile planları genellikle; Baskı, teşvik ve hile yapma fırsatı algısının bir sonucu olarak ortaya çıkar. İş hilesi; mesai saatlerine uymamak, mesai saatleri içinde özel işlerle uğraşmak, iş sırlarını ifşa etmek, zimmete para geçirmek gibi farklı şekillerde olabilir (Batı, 2017, s.12).

Esas olan para, mal veya para olarak ifade edilen bir değer haksız olarak işletmeden alınması ve işletmenin bu durumdan olumsuz etkilenmesidir. İşletmelerde yapılan hileler mutlaka muhasebeye yansımaktadır (Erdoğan, 2002, s.22). Kopya çekme durumunda kasıtlı bir eylem sonucunda hatalı sonuçların ortaya çıkmasından bahsedilmektedir. Hile eyleminin faili genel olarak mevcut iş süreçleri ve aksiyon planları hakkında bilgi sahibidir (Gülten, 2011, s.134).

Tüm bu açıklamalar sonucunda; genel olarak hile kavramında şu özelliklerin bulunması gerektiği kabul edilmektedir (Bayraklı ve ark., 2012, s.40):

- Hile eylemi, hileyi yapan tarafından gizlice sürdürülen bir faaliyettir,
- Hile eyleminde, hilekârın kendisine yarar sağlama amacı vardır,
- Kesinlikle kasıt unsuru bulunmaktadır,

Hile literatüründe her aşamada gerçekleşen ve hileye örnek olarak gösterilen bir Charles Ponzi olayı vardır. Bu bir yatırım hilesidir. Başlangıçta vaat edilen normal tutarların üzerinde olan faizi ödemiştir. Bu aşamada topladığı paranın bir kısmını faiz olarak geri vermiştir. Böylece yatırımcı ilgisini çektiğini görmüş ve Ponzi'ye daha çok güvenmeye başlamıştır. Daha fazla para yatırdı ve çevresindeki insanları yatırım yapmaya teşvik etmiştir. Nihayetinde Ponzi, yatırımcıları 20 milyon dolar dolandırmıştır. Bu örnekte kurbanlar, güvenlerini kazanarak ve para hırslarını tetikleyerek kandırılmaktadır. Hile eyleminin başarısında güven önemli bir paya sahiptir. Güven olmadıkça kopya çekme olasılığı çok düşüktür (Bozkurt, 2016, s.61).

Hile tanımlarından da anlaşılacağı üzere, kasten aldatma ile karakterize edilen usulsüzlükleri ve yasa dışı fiilleri kapsayan bir yelpazedir. İşletme içi veya işletme dışı kişiler tarafından işletme lehine veya işletme aleyhine gerçekleştirilebilir. Gerçeği örtbas etmek, bir menfaat temin etmek için bu konuda maharet sahibi olan kişiler; hile, yanlış bilgilendirme, aldatma ve benzeri yöntemlerin araç olarak kullanılması olarak tanımlanabilir (Bozkurt, 2009, s.40).

Sonuç olarak işletmeler için önemli bir sorun olan hile; genellikle yüksek maaşlı üst düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilen, bir kere yapılmayan, bazen isimsiz bildirimlerle ortaya çıkabilen ve bunu yapanların nakit hareketlerini birincil hedef olarak gördükleri riskli bir olgudur. Ayrıca iç kontrol yapısının caydırıcı bir role sahip olduğu, denetim ve diğer tedbirlerle hile oranının azaltılabileceği söylenebilir (Haftacı, 2007, s.160).

#### **2.1.2.1. Hile Üçgeni – Hile Unsurları**

İnsanların hile yapmasına neden olan üç faktörlü bir hile yapma teorisi 1953'te Cressey tarafından geliştirmiş ve buna Hile Üçgeni Teorisi denmektedir. Bu konu ile alakalı veriler, hile hükümlüleriyle Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yapılan görüşme seanslarından sonra bilgi toplanarak geliştirilmiştir. Baskı, fırsat ve rasyonalizasyon unsurlarının hilenin ana bileşenleri olduğu sonucuna varılmıştır. Baskıyı, gizli tuttukları mali yükü hafifletecek şekilde hileye yol açan bireysel mali sıkıntı olarak tanımlamıştır. Fırsat, hilenin bir diğer önemli unsuru olmaktadır. Fırsat, sistemden açıklarak bularak ve yakalanmadan hile yapma kabiliyetine denmektedir Bireysel olarak kendi kendini motive eden bir sebeptir (Vousinas, 2019, s.30). Yanlış bir rasyonalizasyon, içe dönüklerin bir şeyi saklamanın veya başkalarını aldatmanın sorun olmadığını düşünmelerine neden olur. Cressey, bir hilenin oluşabilmesi için üç faktörün de aynı anda mevcut olması gerektiğini öne sürmüştür (Swanepoel ve Meiring, 2017, s.16).

Dorminey, Fleming, Kranacher ve Riley (2010, s.27), Certified Public Accounting (CPA) Journal'da, finansal hileyi taahhüdünün arkasındaki motive edici faktörleri açıklamak için M.I.C.E (para, ideoloji, zorlama ve ego) kısaltmasını kullanmıştır. Hilenin ana nedeni olduğu için para motivasyonunun tanıtılmasına gerek yoktur (Browne, 2020, s.22).

Bir hile motivasyonu olarak ego unsuru Crowe (2011), Yusof ve ark. (2016) tarafından yapılan diğer çalışmalar tarafından desteklenmiştir. Vousinas (2019) tarafından yapılan başka bir araştırma, bir kişinin başkaları ve durumlar üzerinde gücü olduğunda, yasa dışı da olsa bir şeyi başarmak için mümkün olan tüm araçları kullanma hakkına sahip olduğunu düşünebileceğini öne sürmüştür. Aldatma için ana motivasyonlardan biri olarak egonun dahil edilmesi, biraz da yetenek unsuruyla ilgilidir. Bu ilişki, öne çıkan bir konuma ve sınır ötesi güce sahip bir organizasyonda en güvenilen kişi olan suistimalcilerin çoğunun bildirilen suistimal vakalarında görülebilir (deBlanc, 2015, s.47). Hile yaptıklarından şüphelenilen son kişiler arasındadırlar.

#### **2.1.2.1.1. Baskı Unsuru**

Türk Dil Kurumu, güncel Türkçe sözlük baskısı; kişinin iradesi dışında bazı zihinsel faaliyet veya süreçlerin bilinçaltına itilmesi veya bilince çıkmasının engellenmesi olarak tanımlanmaktadır. Ödülünüz veya ilerlemeniz; bireysel veya iş performansından önemli ölçüde etkileniyorsa, bu unsur iş ortamında kendini göstermektedir. İnsanları aldatmaya iten faktörlerin başında hırs ya da sahip olduklarının ötesinde bir yaşam tarzına sahip olma isteği gelmektedir (KPMG, 2015, s.15).

Yöneticileri veya diğer çalışanları hile yapmaya teşvik eden sebepler veya hile yapma baskısı olabilir (Emir, 2008, s.118). Yöneticileri veya diğer çalışanları hileli davranışlarda bulunmaya motive eden faktörlere örnek olarak, kârlılık hedefleme ve performansa dayalı ücretlendirme verilebilir. Baskı, yatırımcıların, bankaların veya diğer finansal kaynakların gerçekçi olmayan beklentilerinden de kaynaklanabilir. Baskı yaratan unsurlar aşağıdaki sıralanmıştır (Emir, 2008, s.118):

- İşletmenin ulaşılması güç ve gerçekçi olmayan hedefler belirlemesi,
- Kişisel finansal ihtiyaçlar,
- Hayat tarzı baskıları,
- İşletmenin çalışanın beklentilerini karşılamaması,
- İşletme karlılığının tehlikeye girmesi.

#### **2.1.2.1.2. Fırsat Unsuru**

İşletmenin hileye imkan verecek bir yapıda olması fırsat unsurunun

göstergesidir. Örneğin; çalışanın işletmede sağlıklı bir iç kontrol yapısı olmadığını düşünerek kolayca zimmete geçirilebilen fırsat unsurunu kullanarak yaptığı bir hiledir. Fırsat unsuru genellikle hileli davranışları önlemek için iç kontrollerdeki zayıflıkların bir sonucu olarak ortaya çıkar. Hile yapanların başarabileceklerine inandıkları bir ortam yaratır. Bu nedenle işletmeler belirli kontrolleri hayata geçirerek ve etkin suistimal risk yönetimi politikaları yürüterek hile üçgeninin fırsat ayağında önleyici çalışmalarını yoğunlaştırmaktadırlar (KMPG, 2015, s.15). Güvenilir bir konumda olan çalışanlar, kontrolden çıkmanın avantajlarından yararlanarak çoğu zaman hileye başvurabilmektedirler (Singleton ve Singleton, 2010, s.46).

Hile yapma fikri her ne sebeple olursa olsun çalışanın beynine yerleşebilir ama düşünce düzeyindedir. Fırsat unsuru işletmede uygun ortamın yakalanmasıyla gerçekleşmektedir (Akyel, 2009, s.36). Uygun ayar bulunmazsa hile bir düşünce olarak kalır ve işlem yapılmadan kapatılmaktadır. Bir boşluk, bir fırsat penceresi, herhangi bir sistemin veya sürecin yanlış gitmesine neden olmaktadır. Ancak kontrol ve denetim yapamamaya yol açan durumlara neden olmaktadır. Dolayısıyla kontrol ve teftiş sistemlerinin yetersizliği, eksikliği veya yokluğu hile için elverişli bir ortam oluşturmaktadır. Mevcut kontrol sistemlerini geçersiz kılmak için fırsatlar yaratabilir (Emir, 2008, s.117).

#### **2.1.2.1.3. Haklı Gösterme Unsuru**

Bu öge, kopyalamayı meşrulaştırmaktadır. Her hilede kendini haklı çıkarma çabası ve buna göre geliştirdiği mazeretler vardır. Gerekçe unsuru; kısacası, dolandırıcının davranışı hakkında kendini haklı çıkarmasını sağlayan şey, kendi iç diyalogudur. Dolandırıcı, işverenin kendisine bu bedeli borçlu olduğuna kendini ikna etmektedir (Bozkurt, 2009, s.121).

#### **2.1.2.2. Hile Ölçeği**

Hile ölçeği, profesyonel kopya çekme literatürüne ilk olarak Steve Albrecht ve birkaç meslektaşı tarafından tanıtılmıştır. Hile ölçeği, dengeleyici bir terazide hile üçgeninin öğelerini birbiri arasında dönüştürmektedir. Suiistimal ölçeğini geliştirenler, daha yüksek baskı, daha fazla fırsat ve düşük kişisel bütünlüğün, bir organizasyonda meydana gelen profesyonel suistimal olasılığını artırdığını öne sürmektedir. Rasyonalizasyon, bir kişiden diğerine değişen, son derece kişisel bir süreçtir. Kişisel

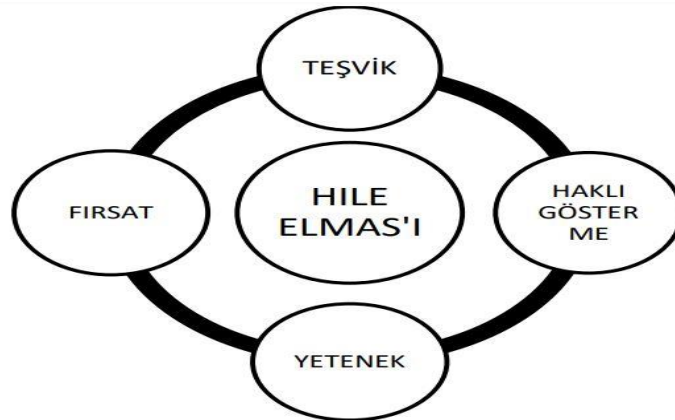


bütünlüğün hile ölçeğinde bir bileşen olarak kullanılmasının yararı, dürüstlüğün kişinin önceki karar verme süreçlerinde ve geçmişteki etik davranış taahhüdünde gözlenebilmesidir (Dorminey ve ark., 2013, s.42).

Dürüstlük, profesyonel hile olayını açıklamak için bir model geliştirirken dikkate alınmalıdır, ancak dürüstlük hala ölçülmesi zor olabilen soyut bir kavramdır. Ek olarak, kişisel bütünlük zaten rasyonalizasyon için bir faktördür. Hile ölçeğinde de görüldüğü gibi, dürüstlüğü yüksek olan bir kişinin hileli davranışta bulunma olasılığı eskisi kadar yüksek olmayabilir (Dorminey ve ark., 2013, s.11). Yüksek dürüstlüğe sahip bireylerin profesyonel dolandırıcılık yapma kararlarını rasyonelleştirmeyi seçmeyebilecekleri sonucuna varılabilir. Hile elması ve hile ölçeği, hile üçgeninin tabanından geliştirilmiştir. Her model, dolandırıcılık üçgeninden çeşitli unsurları bünyesinde barındırır, ancak profesyonel dolandırıcılık araştırmalarına yeni bir bakış açısı getirmez. Mevcut hile modelleri temelde aynı bilgilere biraz farklı bir şekilde bakmaktadır (Bulca ve Yeşil, 2014, s.48-49).

### 2.1.2.3. Hile Elması

Hile elması diyagramı Şekil 1'de göstermektedir. Bu teoride, Hile elmasının ilk üç hile bileşenine yetenek adlı bir unsur eklenmiştir. Aşağıdaki şekilde hile elmasının dört bileşeni görülmektedir. Hile elması; teşvik, fırsat, haklı gösterme ve yetenekten oluşmaktadır. Yani bir hilenin gerçekleşmesi için gerekli olabilecek dört öge açıklanmıştır.



**Şekil 2.1.** Hile Elması **Kaynak:** Wolfe & Hermanson, 2004, s. 41

Aşağıda bu dört ögenin açıklaması yapılmıştır.

- Yetenek

Mackevicius ve Giriunas'a (2013, s.10) göre, motivasyona, fırsatlara ve gerçekleştirmeye sahip olan herkes, gerçekleştirme veya gizleme yeteneğinin olmaması nedeniyle hile yapamamaktadır.

- Konum/Fonksiyon

Şirketlerin CEO'larının bulunduğu hile vakalarının %70'inden fazlasının, hile yapan CEO'ların halka açık şirketlerin muhasebe hilelerinin yüzde 70'inden fazlasına karışmış olmasıdır (Wilson, 2007, s.30).

- Zeka/Yaratıcılık ve Ego

Hile yapan, iç kontrol zayıflıklarını anlayan ve kullanabilen ve pozisyonu kullanan kişidir; veya en büyük avantaja yetkili erişimdir (Abdullahi ve Mansor, 2015, s.12). Sertifikalı Hile Denetçileri Birliği'ne (2003, s.10) göre, mesleki hile suçlularının %51'i en az lisans diplomasına sahipti ve hile yapanların %49'u 40 yaşın üzerindedir.

Ayrıca, Derneğin son araştırmasına göre hilelerin %46'sını yöneticiler gerçekleştirmektedir.

Yaygın kişilik tipleri, ne pahasına olursa olsun başarılı olmaya çalışan, kendine odaklanan, kendine güvenen ve sıklıkla narsist olan kişileri içermektedir (Rudewicz, 2011, s.30). Rudewicz'in (2011, s.48) aktardığı Ruhsal Bozuklukların Tanısal ve Sayımsal El Kitabı'na (DSMMD) göre narsisistik kişilik bozukluğu, yaygın bir büyülenme, hayranlık ihtiyacı ve başkaları için empati eksikliğidir.

- Zorlama, Aldatma ve Stres

Hileyi günlük olarak gizleme ihtiyacının yanı sıra, kişisel sonuçlarıyla birlikte tespit edilme riski de vardır. Hileli bir eylemde bulunmak ve bunu gizlemek son derece stresli olabileceğinden, birey stresini kontrol edebilmelidir (Rudewicz, 2011, s.13). Bu nedenle, hile, genel hikayenin tutarlı kalması için hem stresi yönetebilmeli hem de yalanları takip etme becerisine de sahip olmalıdır.

#### **2.1.2.4. Hile Beşgeni**

Horwath'ın (2011, s.19) teorisine göre, yani daha sonra bir hile elması olarak geliştirilen Cressey'in (1953) rafine edilmesiyle, bu teoriye yetenek eklenmiştir. Bu unsurların eklenmesinin büyük bir etki sağladığına inanılmaktadır. Hile beşgeni teorisinde baskı, fırsat, rasyonalizasyon, yetkinlik veya kibir olmak üzere 5 unsur

vardır. Yetkinlik, birinin sahip olduğu pozisyonu kullanma yeteneğidir; belirlenmiş kuralları ve politikaları ihlal etmede keyfi olabilir.

Hile beşgeninin ilk ölçümü, şirketin kar elde etme başarısının genellikle finansal hedefin bir unsuru olarak yorumlandığı bir finansal hedeftir. Bu finansal hedef, performans kaygısı vb. gibi birini bunu yapmaya teşvik eden birçok faktör nedeniyle birinin olumsuz davranmasına neden olabilir (Çatıkkaş, 2016, s.20-25). Sektörün yaşadığı baskılar ve faaliyet gösteren işletmenin durumu istikrarsız bir finansal duruma neden olmaktadır. İstikrarsız koşullar şirketin finansal istikrarını olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, şirketin düzgün çalışmadığı kabul edilmektedir (Çalış ve Çatıkkaş, 2007, s.36).

Hile beşgeninin üçüncü ölçüsü dış baskıdır. Ek borç veya sermaye bularak şirketler bu sorunların üstesinden gelmek istemektedirler. Ayrıca, daha yüksek kurumsal kaldıraç, daha yüksek borç ve kredi riskine yol açarak alacaklıların şirkete borç verme konusunda endişelenmesine neden olmaktadır. Bu açıklamaya dayanarak, hileli finansal raporlama üzerinde dış baskı değişkeni tarafından belirtilen olumlu bir etki olasılığı vardır. Hile beşgeninin dördüncü ölçümü kurumsal sahipliktir. Finansal tablo hilesinin meydana gelebilmesi için kurumsal sahiplik daha büyükse, şirketler giderek daha fazla bunalıma girmektedir. Bu durum, kurumsal sahipliğin finansal tablo hilesi üzerinde olumlu bir etkisi olduğu şeklinde yorumlanabilir (Çelik, 2007, s.35).

Denetçinin şirkette önemli bir role sahip olduğu dış denetçilerin kalitesi, hile beşgeninin altıncı ölçümü olmaktadır. Bir denetime sahip olmak, kazanç yönetimi sürecini engelleyecektir, çünkü bir denetime güvenerek mutlak rapor garanti edilebilir. Dolayısıyla, mali tablo hileleri üzerinde dış denetçi kalitesi değişkeninin işaret ettiği olumsuz bir etkinin bulunduğundan şüphelenilmektedir (Doğan ve Nazlı, 2015, s.200-205). Hile beşgeninin yedinci ölçümü denetçileri değiştirmektir. Dolayısıyla denetçi değişikliği değişkeninin hileli mali tablo üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğundan şüphelenilmektedir (Çatıkkaş, 2016, s.20-25).

## **2.2 Hile Türleri**

### **2.2.1 Çalışan Hileleri**

Bir kurumun veya işletmenin sahip olduğu varlık ve kaynaklarının bilinçli olarak hatalı kullanılması sonucu bir çalışan veya çalışanlar birlikte yada ayrı ayrı kişisel

yarar sağlıyorlar ise kurum çalışanları tarafından hile eylemine maruz kalmaktadır. Küreselleşen ve rekabetin hızla arttığı dünyada işletme çalışanlarının yaptıkları hileler de artmaktadır. Yapılan araştırmalarda bir işletmede çalışanların tamamının hile yapabilecek konumda oldukları veya olabilecekleri tespit edilmiştir. İşletmeler büyüdükçe, çalışan sayısı arttıkça hilenin tespit edilip ortaya çıkarılması ve önlenmesi zorlaşmaktadır. İşletme çalışanlarını hile yapmaya yönlendiren ve onlara güç veren ve eminlik sağlayan sebepler vardır. Bu sebeplere ilişkin gerçekleştirilen araştırmalar sonrasında Cressey'in Hile Üçgeni teorisi ortaya çıkmıştır (Aslanzade, 2017, s.65).

Çalışan hileleri; bir işletme çalışanı tarafından işletmenin sahip olduğu varlıklarının ele geçirmesi veya şahsi menfaatine yönelik kullanması şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışan hileleri, varlıkların kötüye kullanılması olarak da karşımıza çıkmaktadır. İşletmede çalışan bir veya birden fazla kişiye işletme varlıklarının amaç dışı aktarılması, varlıkların kötüye kullanılması olarak nitelendirilmektedir (Güredin, 2010, s.134-135). Örneğin; çalışanın işletme demirbaşlarını şahsi menfaati, amacı için kullanması veya işletmeden mal veya para çalmasıdır. Hileli finansal raporlama; işletme finansal tablolarını mevcudunun farklı göstererek, işletme ile ilgili tarafların yanıltılması amacı ile genellikle tepe yöneticiler tarafından gerçekleştirilen hile türüdür (Bozkurt, 2016, s.9).

### **2.2.2 Yönetim Hileleri**

Yönetim hileleri; çoğunlukla tepe yöneticilerinin işletme finansal tabloları üzerinde oynaması, değişiklik yapılması ile gerçekleşmektedir (Bozkurt, 2016: 65). İşletmenin finansal tablolarında gerçekleştirilen değişiklikler ile işletmenin mevcut hali olduğundan daha iyi veya daha kötü gösterilmektedir. Yönetim hilelerinde kurbanlar çoğunlukla işletmeye yatırım yapmak isteyen yatırımcılar, finansal kuruluşlar ve devlet kurumlarıdır (Çatıkkaş ve Çalış, 2007, s.190).

### **2.2.3. Diğer Hile Türleri**

#### **2.2.3.1. Yatırım Hileleri**

Yatırım hileleri; hileli işlemlerden şüphe duymayan yatırımcılara hiç gerçekleştirilmemiş veya değersiz yatırımların satılması yolu ile gerçekleşmektedir (Gökçen ve Tipi, 2019, s.148). Satıcı hileleri; işletmeye mal veya hizmet tedarikinde bulunan satıcının yalnız veya işletmede çalışan bir personel ile iş birliği yapmak

suretiyle gerçekleştirdiği hiledir. Müşteri hileleri; müşterilerin tek başına veya işletme içinden bir çalışan ile yaptığı iş birliği ile mal veya hizmet satın aldığı işletmeye karşı yaptıkları hiledir. Müşteri hilelerine örnek olarak bir mal veya hizmetin olduğundan düşük bedel ile satın alınması, bir mal veya hizmete ilişkin ödeme yapılmadığı halde yapılmış gibi gösterilmesi, bir mal veya hizmetin ödeme yapılmadan alınması gösterilebilir (Bozkurt, 2016, s.64).

### **2.2.3.2. Satıcı Hileleri**

Satıcı hileleri; işletmeye mal veya hizmet tedarikinde bulunan satıcının yalnız veya işletmede çalışan bir personel ile iş birliği yapmak suretiyle gerçekleştirdiği hiledir. Satıcı hilelerine örnek olarak işletmeye yüksek tutarlı satış yapılması, kalitesi düşük mal satılması, eksik / yanlış mal teslim edilmesi verilebilir (Gökçen, Tipi, 2019, s.150).

### **2.2.3.3. Müşteri Hileleri**

Müşteri hilelerine örnek olarak bir mal veya hizmetin olduğundan düşük bedel ile satın alınması, bir mal veya hizmete ilişkin ödeme yapılmadığı halde yapılmış gibi gösterilmesi, bir mal veya hizmetin ödeme yapılmadan alınması gösterilebilir (Bozkurt, 2016, s.64).

## **2.3 Çalışan Hileleri**

Hile üç ana grupta sınıflandırılabilir; ortaya çıkan ve kamuoyu tarafından bilinen hile, bir kuruluş tarafından keşfedilen ancak kamuya açıklanmayan hile ve tespit edilmemiş hiledir (Silverstone ve Davia, 2005, s.27). Ancak, hilenin sadece yüzde 20'sinin açığa çıktığı ileri sürülmüştür. Verilen nedenler, çoğu hilenin tesadüfen keşfedildiğini göstermektedir (Silverstone ve Davia, 2005, s.22; Wells, 2004, s.33).

Bununla birlikte, Pedneault, Silverstone, Rudewicz ve Sheetz (2012, s.41) yönetim hilenin hissedarlar ve alacaklılar için hazırlanan finansal tablolarda rapor edilen kazançların manipüle edilmesini içerdiğini eklemiştir.

Çalışan hilesi, esas olarak, banka kasalarından nakit hırsızlığı, hesaplarından para çekmek amacıyla müşterilerin imzalarında sahtecilik, hayali hesaplar açma ve çalıştırma ve diğer hesaplara yasa dışı para transferi, saatlerce fazla mesai talep etme

gibi çeşitli faaliyetlerle karakterize edilmektedir (Akinyomi, 2012, s.41; Tchankova, 2002, s.12).

Son olarak, yönetim ve çalışan hilesinin yanı sıra asılsız talep başvuruları, hile iddiaları ve kredi başvuruları için bankalara yanlış finansal bilgilerin sunulması gibi müşteri hilesi de bulunmaktadır.

### **2.3.1. Çalışanları Hile Yapmaya İten Nedenler**

Hile eyleminin bir suç olduğu tartışmasız bir konudur. Bu nedenle aranan yanıtların büyük çoğunluğu, suç bilimi alanında bulunmaktadır ve bu alanda suça yönelimi açıklayan çok sayıda teori yer almaktadır (Bozkurt, 2000, s.64-65). Bunlara göre; bir insan suça doğuştan yatkın olabileceği düşüncesidir (Akinyomi, 2012, s.29). Hileli davranışına yol açan üç bileşen şöyledir (Aris, Othman, Arif, Malek ve Omar, 2013, s.35):

1. Algılanan paylaşılamaz finansal ihtiyaç
2. Algılanan fırsat
3. Rasyonalizasyon

Hile üçgeni Donald Cressey'in hipotezinden kaynaklanmaktadır: "Güvenilir kişiler, kendilerinin paylaşılamaz bir finansal sorunu olduğunu düşündüklerinde, bu sorunun finansal güven konumunun ihlaliyle gizlice çözülebileceğinin farkında olduklarında ve güveni ihlal eden kişiler haline gelmektedirler. Bu durumda kendi davranışlarına, kendilerine emanet edilen fonların veya mülkün kullanıcıları olarak kendilerinin kavramlarıyla, kendilerini güvenilir kişiler olarak algılamalarını sağlayan sözlü ifadeleri uygulayabileceklerdir" (akt. Aris ve ark., 2013, s.12).

#### **2.3.1.1. Suça Yatkınlık**

Kişinin sahip olduğu kumar, uyuşturucu, alkol bağımlılığı gibi kötü alışkanlıkları sebebi ile hileye yönelmesidir. Örnek olarak kişinin eşine içki parası götürebilmek için hırsızlık yapması veya kişinin çok başarılı olmasına rağmen kumar alışkanlığı sebebi ile hileye başvurması verilebilir. Sonuç olarak, kişi yine paraya ihtiyaç duyduğu için hile yapmaktadır (Genç, 2009, s.16).

### 2.3.1.2. Güven – Denetimsizlik

İç kontrol yapısının zayıf olduğu işletmelerde hileye daha fazla imkan sağlanmaktadır. Ayrıca işletmelerde çalışanların (özellikle üst yönetim) işletmelerdeki zayıf kontrol yapı ve açık noktaları bilmeleri hile imkan ve riskini artırmaktadır (Bozkurt, 2016, s.117). İşletmelerde iç kontrol yapısının güçlendirilmesine yönelik yapılabilecekler aşağıdaki gibidir (Doğan ve Nazlı, 2015, s.25):

- Tepe yönetimlerinin iç kontrol yapısını gerekli görmeleri ve sağlıklı yaklaşımlar,
- Tepe yönetimlerinin işletme çalışanları ile kurdukları iletişim,
- Bağımsız inceleme ve gözlemler,
- Etkili bir iç denetim bölümünün oluşturulması
- Yetkilendirme sistemi uygulanması.

### 2.3.1.3. Fırsat

İşletmenin dolandırıcılığa imkan verecek bir yapıda olması fırsat unsurunun bir göstergesidir. Örneğin; Çalışanın işletmede sağlıklı bir iç kontrol yapısının olmadığını düşünmesi sonucu kolay bir şekilde kendisine menfaat sağlayacak eylemlerde bulunması halidir. Fırsat unsuru genellikle hileli davranışları önlemek için iç kontrollerdeki zayıflıkların bir sonucu olarak ortaya çıkar. Hile yapanların başarabileceklerine inandıkları bir ortam yaratır. Bu nedenle işletmeler belirli kontroller uygulayarak ve etkin hile risk yönetimi politikaları uygulayarak hile üçgeninin fırsat ayağında önleyici çalışmalarını yoğunlaştırmaktadırlar (Karakaya, 2016, s.22). Bu unsurun oluşmasının ilk şartı çalışanın işletmede güvenilir bir konumda olmasıdır. Güvenilir bir konumda olan çalışanlar, kontrolden çıkmanın avantajını kullanarak çoğu zaman hileye başvurabilmektedirler (Kaya ve Ökten, 2014, s.21). Fırsat unsuru işverenleri ve üst yönetimi doğrudan ilgilendiren çok önemli bir noktadadır. Hile yapma fikri her ne sebeple olursa olsun çalışanın beynine yerleşebilir ama düşünce düzeyindedir. Fırsat unsuru, işletmede uygun ortamın yakalanmasıyla gerçekleşir. Uygun ortam bulunamazsa, hile bir düşünce olarak kalır ve üzerinde işlem yapamadan kapatılır (Karakaya, 2016, s.23).

Kişinin hileli işlem yapmasına izin verecek uygun koşul veya ortam bulunduğu fırsat durumu, işletmedeki iç kontrol sistemin zayıf olması, denetimin azlığı ve / veya yokluğu, görevlerin uygunsuz dağıtımı, görevler ayrılığının olmaması, cezalandırma

sisteminin zayıflığı ve otorite boşluğu gibi nedenlerde kaynaklanmaktadır (Yazıcı, 2018, s.847). Her işletmenin çeşitli özelliklere sahip olduğu varlıkları için doğası gereği işletme çalışanları, satıcılar, müşteriler arasında sürekli bir dolaşım halindedir. İşletmelerde varlıklara erişebilme imkanı olan ve muhasebe kaydı yapma yetkisi bulunan ve varlıkları korumadan yetkili çalışanın hırsızlık yapma olanağı diğer çalışanlara göre daha fazladır (Güredin, 2010, s.137). İşletmelerde meydana gelen veya gelecek olan suistimaller, etik dışı davranışlara fırsat yaratacak ortamların ortadan kaldırılmasına yönelik etik kurum kültürünü güçlendiren politikaların geliştirilmesi ile risk azalacaktır.

#### **2.3.1.4. Baskı**

Psikolojik, ideolojik ve ekonomik sorunlardan kaynaklanabilen ve kişiler üzerine baskı yaratan unsurlar kısaca aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tarhan Mengi, 2013, s.116):

- İşletmenin ulaşılması güç ve gerçekçi olmayan hedefler belirlemesi,
- Kişisel finansal ihtiyaçlar,
- Hayat tarzı baskıları,
- İşletmenin çalışanın beklentilerini karşılamaması,
- İşletme karlılığının tehlikeye girmesi.

#### **2.3.2. Hile Yapan Çalışanların Karakteristik Özellikleri**

##### **2.3.2.1. Genel Açıklama**

Bir olayı tam olarak tanımlayabilmek için önce onun neye benzediğini bilmek gerekir. Aldatmayla mücadelede ilk adım, aldatmanın belirtilerini anlamak ve ortaya çıkarmaktır. Bu kısımda mücadeleyi sürdürenlerin dikkat etmesi gereken unsur hile yapanların özellikleridir (Bozkurt, 2009, s.78). Aldatanlar psikolojik ve demografik özellikleri bakımından diğer insanlardan ayırt edilemezler ve birçok dolandırıcının profili dürüst insanların profiline benzer (Çelik, 2007, s.51).

##### **2.3.2.2. Karakteristik Özellikler**

###### **Cinsiyet**

Aşağıdaki tabloda; ACFE tarafından yayınlanan hile raporlarından derlenen



sonuçlar var. Aldatma olaylarında cinsiyet dağılımı tablodan incelendiğinde yıllar itibariyle erkeklerde aldatma oranının kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (ACFE, 2020, s.5).

**Tablo 2.1.** Cinsiyet ve Hile Oranı (%)

Yıllar	Kadın	Erkek
2012	% 47,8	% 54,2
2014	% 46,9	% 53,1
2016	% 38,5	% 60,8
2018	% 41,8	% 58,7
2020	% 34,4	% 67,2

**Kaynak:** ACFE, 2012, 2014, 2016, 2018, 2020 Report to The Nation On Occupational Fraud and Abuse.

Kars ilinde yapılmış olan analizde ortaya çıkan sonuçta bu durumu destekleyici niteliktedir. 184 hile olayının 170'ini yani %92,4' erkekler tarafından gerçekleştirilmiştir (ACFE, 2020, s.7).

**Tablo 2.2.** Cinsiyet ve Zarar (USD)

Yıllar	Kadın	Erkek
1996	47.000\$	184.000\$
2012	59.000\$	199.000\$
2014	59.000\$	159.000\$
2016	101.000\$	249.000\$
2018	109.000\$	249.000\$
2020	99.000\$	229.000\$

**Kaynak:** ACFE, 1996, 2012, 2014, 2016, 2018, 2020 Report to The Nation On Occupational Fraud and Abuse.

ACFE raporlarından derlenen dolandırıcılık kayıp tutarları tablosunda cinsiyet ayrımı incelendiğinde erkeklerin kadınlara göre daha fazla kayıplara neden olduğu görülmektedir (ACFE, 2020, s.10).

### Medeni Durum

Hileye teşebbüs eden çalışanların medeni durumları değerlendirildiğinde; evli olanların bekârlara göre hileye daha fazla eğilimli olduğu görülmektedir (ACFE, 2020, s.12).

### Eğitim Durumu

**Tablo 2.3.** Eğitim Durumu ve Hile Oranı (%)

Eğitim Durumu	1996	2012	2014	2016	2018	2020
Lise	% 42	%56	%49,5	%32,8	%33,9	%28,8
Kolej	-	-	-	%20,8	%19,8	%17,1
Üniversite	%44,9	%33,4	%41,5	%33,5	%34,4	%38
Üniversite Sonrası	%12,8	%9,5	%9,1	%12,2	%10,9	%14

**Kaynak:** ACFE, 1996, 2012, 2014, 2016, 2018, 2020 Report to The Nation On Occupational Fraud and Abuse.

Çalışanların eğitim düzeyleri ile hile oranları ve hileden kaynaklanan kayıp tutarları arasında da ilişki vardır.

**Tablo 2. 4.** Eğitim Durumu ve Zarar (USD)

Eğitim Durumu	1996	2012	2014	2016	2018	2020
Lise	49.000\$	69.000\$	49.000\$	99.000\$	99.000\$	99.000\$
Kolej	-	-	-	199.000\$	195.000\$	135.000\$
Üniversite	199.000\$	242.000\$	149.000\$	199.000\$	209.000\$	236.000\$
Üniversite Sonrası	274.000\$	161.500\$	324.000\$	419.000\$	549.000\$	299.000\$

**Kaynak:** ACFE, 1996, 2012, 2014, 2016, 2018, 2020 Report to The Nation On Occupational Fraud and Abuse raporlarından derlenmiştir.

Eğitim durumu ile kopya çekme oranı arasındaki ilişki için yukarıdaki tablodan da görülebileceği gibi düşük eğitim seviyelerinde kopya çekme oranının daha yüksek olduğu söylenebilir. Eğitim düzeyi arttıkça kopya çekme sıklığı azalırken, kopyadan kaynaklanan kayıp miktarının anlamlı düzeyde arttığı sonucu Tablo 2.4'te görülmektedir (ACFE, 2020, s.8).

“Eğitim düzeyi yüksek olanların kopya çekmeye daha yatkın olması, genel olarak yönetici konumunda olmaları, kaynaklara daha kolay ulaşabilmeleri, iç kontrol sisteminin açık noktalarını iyi bilmeleri ve yüksek düzeyde bilgi sahibi olmaları gibi nedenlerle açıklanabilir. Bu durum sebep oldukları kayıp miktarında artan bir rol oynamaktadır” (Kıymık, 2015, s. 63).

### **Zekâ Düzeyi**

Hile karmaşık olan yapısı ve gizlenmesi gereken bir faaliyet olduğu için yaratıcılık ve zekâ gerektiren bir olgudur (Keskin, 2014, s.19).

### **Yaş Düzeyi**

“İşletmelerde her yaş grubundan çalışan, hileye karışmakta; ancak ileri yaşlarda hileye teşebbüs edenlerin sayılarının ve sebep oldukları zararın daha yüksek olduğu hile raporlarından derlenen sonuçlarda görülebilmektedir” (Bozkurt, 2016, s.2).

**Tablo 2.5.** Yaş Düzeyleri ve Hile Oranı (%)

Yaş Düzeyleri	1996	2012	2014	2016	2018	2020
25 yaş altı	-	% 5,9	% 6,1	% 5,9	% 5,1	% 4,8
26-30	-	% 9,3	% 11,4	% 8,9	% 7,9	% 9,7
31-35	-	% 16,2	% 17,8	% 15,9	% 13,1	% 15,5
36-40	-	% 19,1	% 15,7	% 15,8	% 15,8	% 18,2
41-50	-	% 29,2	% 31,7	% 35,1	% 36,2	% 32,7
51-60	-	% 15,2	% 14,9	% 14,3	% 19,1	% 15,36
60 yaş üstü	-	% 3,1	% 1,9	% 3,1	% 4,1	% 2,1

**Kaynak:** ACFE, 1996, 2012, 2014, 2016, 2018, 2020 Report to The Nation On Occupational Fraud and Abuse.

**Tablo 2.6.** Yaş Düzeyleri ve Zarar (USD)

Yaş Düzeyleri	1996	2012	2014	2016	2018	2020
25 yaş altı	12.000\$	18.000\$	18.000\$	25.000\$	25.000\$	15.000\$
26-30	50.000\$	27.000\$	25.000\$	50.000\$	50.000\$	60.000\$
31-35	54.000\$	100.000\$	75.000\$	134.000\$	113.000\$	120.000\$
36-40	100.000\$	100.000\$	80.000\$	135.000\$	145.000\$	127.000\$
41-50	196.000\$	150.000\$	173.000\$	250.000\$	544.000\$	535.000\$
51-60	280.000\$	285.000\$	250.000\$	350.000\$	996.000\$	749.000\$
60 yaş üstü	346.000\$	500.000\$	527.000\$	713.000\$	435.000\$	974.000\$

**Kaynak:** ACFE, 1996, 2012, 2014, 2016, 2018, 2020 Report to The Nation On Occupational Fraud and Abuse, raporlarından derlenmiştir.

Özetle yaş düzeyi ile hileden kaynaklanan zarar arasında bir doğru orantı olduğu söylenebilmektedir.

### İşletmedeki Yerleri

**Tablo 2.7.** Çalışanın İşletmedeki Yeri ve Hile Oranı (%)

Çalışanın İşletmedeki Yeri	1996	2012	2014	2016	2018	2020
Düz Çalışan	% 58	% 58	% 67,8	% 41,2	% 39,7	% 42,1
Yönetici	% 30	% 35	% 34	% 39,5	% 37,1	% 41
Ortak Yönetici	% 12	% 6	% 2,4	% 19,3	% 23,3	% 16,9

**Kaynak:** ACFE, 1996, 2012, 2014, 2016, 2018, 2020 Report to The Nation On Occupational Fraud and Abuse, raporlarından derlenmiştir.

İşletmelerde çalışanların tamamının bir şekilde hile yapma olasılığı bulunmaktadır. Ancak çalışanların İşletmede buldukları konum, yapmakta oldukları işler, sorumluluk alanları, yetki alanlarındaki para tutan gibi ölçütler hile oranlarını ve ortaya çıkan hile kayıplarını direkt olarak etkilemektedir (ACFE, 2020, s.12).

**Tablo 2.8.** Çalışanın İşletmedeki Yeri ve Zarar (USD)

Çalışanın İşletmedeki Yeri	1996	2012	2014	2016	2018	2020
Düz Çalışan	60.000\$	60.000\$	62.000\$	78.000\$	70.000\$	80.000\$
Yönetici	250.000\$	250.000\$	140.000\$	218.000\$	150.000\$	200.000\$
Ortak Yönetici	1.000.000\$	500.000\$	900.000\$	1.000.000\$	834.000\$	723.000\$

**Kaynak:** ACFE, 1996, 2012, 2014, 2016, 2018, 2020 Report to The Nation On Occupational Fraud and Abuse, raporlarından derlenmiştir.

“Daha önceki kısımlarda da bahsedildiği gibi yöneticilerin güvenilir konumlara gelmeleri, çoğunlukla kontrol dışında bırakılmaları, işletmenin zayıf noktalarını iyi bilmeleri, yetki alanlarındaki parasal tutarların yüksek olması gibi imkânlar verdikleri zararın boyutunu arttırmaktadır. Bunlarla birlikte çalışan ve yöneticinin işbirliği ile yaptıkları hile türleri de işletmeler için önemli bir tehdit oluşturmaktadır” (Bozkurt, 2009, s.93).

### **Kişisel Kazanç Beklentileri**

Çalışanların, ödül, promosyon ya da ikramiye beklentisi içinde olmaları onları hile yapmaya sevk eden dürtülerden sayılabilmektedir (Akdemir, 2010, s.25). “İşletme gelirlerinde artış olması, belirli bir oranda büyümenin gerçekleşmesi, hedeflerin tutturulması gibi nedenlerle çalışanların ikramiye, promosyon, ödül elde edecek olmaları onlarda hile yapma eğilimi oluşturabilmektedir. Bu dürtü ile sonuçlara gerçekçi olmayan biçimlerde ulaşmaya çalışabilmektedirler. Özellikle de yöneticiler bu amaçla kazanç elde edebilmek adına işletmenin mali tabloları üzerinde gerçek olmayan düzenlemeler yapabilmektedirler” (Aytekin, 2017, s.52).

### **İşletme Dışı İlişkiler**

Çalışanlar, işletmeyle ilgili kişilerle uygun iş ilişkilerinin ötesine uzanan kişisel ve yakın ilişkiler geliştirebilmektedirler (Aytekin, 2017, s.59).

## Çalışma Koşulları

Genellikle, işe erken gelip, gece geç saatlere kadar çalışan ve işten geç çıkan, asla izin kullanmayan çalışan kişiler hile yapma eğilimi yüksek olanlardır. İşletmede geçirdikleri bu zaman onların hileli faaliyetlerinin ortaya çıktığı zamanlardır (Batı, 2017, s.87). Çok çalışıp, izin kullanmamalarının sebebi de, yerine bakacak olan kişilerin onların hilesini ortaya çıkarabilecek olmalarını düşünmeleridir” (Bayraklı ve ark., 2012, s.36).

### 2.3.3. Çalışanların Yaptıkları Hile Türleri

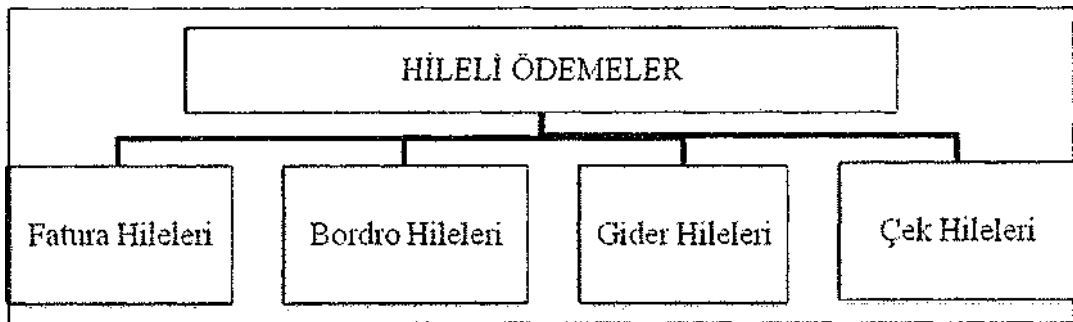
#### 2.3.3.1. Doğrudan Nakit Hırsızlığı

Hırsızlık, başkasının taşınabilir mallarını, onun isteği olmaksızın kendi çıkarı ve yararı için almayı ifade etmektedir. Bu hilelerin büyük bir kısmı doğrudan kasadan para alınması şeklinde yapılmaktadır. Kasa ya da benzer şekilde paranın toplandığı kasalar, kutular gibi yerler çalışanlar için genelde paraya en kolay ulaşılabilecek yerler olduğundan nakit hırsızlığının da en çok yaşandığı yerlerdir (Bulca ve Yeşil, 2014, s.78).

#### 2.3.3.2. Hileli Ödemeler

Bu tür aldatma yaygındır. Hileli ödemeler, çalışanın işletmedeki konumu kullanılarak ödemelerin yasa dışı kanallara yönlendirilmesi şeklinde gerçekleşmektedir” (Bozkurt, 2009, s.215). Hileli ödemeler, bazı işletme hesaplarında normal görünen ancak aslında hileli olan nakit çıkışlarını ifade eder. Doğrudan nakit hırsızlığı ile hileli ödemeler arasındaki temel fark, paranın sanki meşru bir ödemeymiş gibi işten çıkarılmasıdır (Singleton ve Singleton, 2010).

Hileli ödemeler şekildeki gibi dört gruba ayrılmaktadır.



**Şekil 2.2.** Hileli Ödemeler Sınıflaması , **Kaynak:** Nejat Bozkurt, “İşletmelerin Kara Deliği Hile- Çalışan Hileleri”, Alfa, Nisan 2009, s.208.

### **2.3.3.3. Kayıt Öncesi Hileler**

Ön kayıt dolandırıcılığı işinin dezavantajı, işlemlerin asla kaydedilmemesi ve çalınan paranın asla iş kayıtlarına girmemesidir. Tescilden önce hile yapan işçi ya fişi ya da faturayı fiili satış tutarının altında keserek satışı düşük gösterir ya da satışı kaydetmeyerek satışı hiç olmamış gibi gösterir (Ertürk, 2010, s.58). Bunlar hırsızlık vakalarının yakalanmasını zorlaştırıyor. Çünkü çaldığımız şeyin var olduğuna dair en ufak bir kanıt yok. Ancak nakit hırsızlığında çalınan para kasaya zaten yansıdığı için kasa ile kayıtlar arasında bir dengesizlik olacaktır. Paranın olmadığı anlaşılacaktır. Bu, mağdur şirketi uyaran bir sinyal olacaktır (Batı, 2017, s.29).

### **2.3.3.4. Stok ve Diğer Varlık Hileleri**

Nakde dayanmayan varlıklar üzerinde yapılan hileler varlıkların kişisel amaçlı kullanımı ve varlıkların çalınması şeklinde gerçekleşir. Kurum varlıklarının kurumun amaç ve konusunun dışında kullanılmasıdır. Çalışanın kuruma fayda yaratmayan çoğunlukla çalışma saatleri içerisinde şahsına fayda yaratan eylemlerde bulunulmasıdır. Çalışanlar bu durumun bir suç unsuru olduğunu düşünmezler. Çalışanlar kurum için yapılması gerekenleri vaktinde yapmazlar bu durumda kurumlarda verimlilik kaybına neden olur. Veya kurumlardan aldıkları varlıkları geri getirmemesidir. Bu tür hileler kurum varlıklarına doğrudan erişme imkanına sahip çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir.

## BÖLÜM 3

### 3.ÇALIŞAN HİLELERİNİN ORTAYA ÇIKARTILMASI VE ÖNLENMESİ

#### 3.1. Çalışan Hilelerinin Tespiti ve Ortaya Çıkartılma Şekilleri

##### 3.1.1. Hilelerin Ortaya Çıkartılma Şekilleri

Hilelerin ortaya çıkartılma şekilleri şunlardır;

- İhbarlar
- Şikayetler
- Yönetim Tetkikleri
- İç Denetim
- Bağımsız Denetçiler
- Hile Denetçileri
- Kamu Denetçileri

ACFE 2020 raporuna göre suistimallerin tespit edilmesinde en yaygın yöntem geçmiş yıl raporlarında da olduğu gibi 2020 için de ( %43 oranıyla) ihbarlar olarak ortaya çıkmıştır. İhbarda bulunan taraflar iç kaynaklar ve dış kaynaklar olarak sınıflandırıldığında ihbarların %58'inin iç kaynaklardan (çalışan ve hissedar) ve %31'inin de dış kaynaklardan (müşteri, tedarikçi ve rakip) alındığı ortaya çıkmaktadır. Suistimal ihbarında dış kaynakların da önemli bir rol üstlendiğini gösteren bu durum dış paydaşlarla işletme arasındaki iletişim kanallarının açık tutulmasının büyük bir önem taşıdığına (ACFE, 2020, s.19) işaret etmektedir. İhbarcılarca yapılan suistimal bildirimlerin en yüksek oranda bağlı oldukları yöneticilere yapıldığı (%28), suistimal inceleme ekiplerine (%14) ve iç denetim birimlerine (%12) de önemli sayıda ihbarlar



yapıldığı görülmektedir. (ACFE, 2020). İhbarlarda en yaygın kullanılan kanallar: Telefonla (%33), Elektronik posta yoluyla (%33) İnternet tabanlı veya çevrimiçi formlar yoluyla (%32) olmuştur. Suistimal tespitinde iç denetim (%15) ihbarlardan sonra ikinci sırada yer alırken, üçüncü sırada da yönetim kontrolleri yer almıştır (ACFE, 2020)

KPMG ile Etik ve İtibar Derneği'nin (TEİD) 2020 Türkiye anketi araştırmasında ise suistimalin tespit edilme yolları, yönetim incelemesi (% 38), iç denetim (% 36), ihbar hatları (% 29), ihbar hattı dışındaki bildirimler (% 24), tedarikçi veya müşterinin şikâyeti (% 22), teknoloji kullanımı/veri analizi (% 9), proaktif suistimal odaklı veri analitiği (% 9) ve itiraf (% 3) şeklinde gerçekleşmiştir.

Bu araştırmanın sonuçları ACFE raporundaki bulgulara kıyasla iç denetimin ve veri analizi/analitiği yöntemlerinin suistimalin tespiti açısından Türkiye'de görece daha fazla işlev üstlendiğine işaret etmektedir.

2022 ACFE raporuna göre suistimalin önüne geçebilmek amacıyla araştırmaya katılan kurumlar tarafından en yaygın uygulanan iki yöntem % 82 oran ile “dış denetim hizmeti” ve “etik ilkeler” olarak değerlendirilmektedir. Buna karşın dış denetimin, suistimal tespitindeki rolü araştırmalara göre yalnızca % 4 düzeyindedir. Suistimal vakalarına maruz kalan organizasyonların % 44'ü özel sektör şirketi, % 25'i halka açık şirket, % 18'i kamu kurum ve kuruluşları, % 9'u kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve % 4'ü de diğer kurum ve kuruluşlardır (ACFE, 2022).

### **3.1.1.1. İhbarlar**

Günümüzde bilgi, iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte dünya her alanda hızlı bir değişim yaşamaktadır. Bu değişimler aynı zamanda ekonomik, sosyal ve kültürel vb. birçok alanda kaçınılmaz etkiler yaratmaktadır (Mercan ve ark., 2012, s.168). Medyada hemen her gün bir işyerinde hem insan sağlığına hem de çevreye zararlı hukuka aykırı davranışlar haberlerle duyurulmakta ve bu tür olaylar tüm toplumun tepkisini çekmektedir (Aydın, 2002, s.80).

Bildirim ilk olarak 1963'te güvenlikle ilgili risklerden bahseden yasal bir belgede kullanıldı. İngilizcede ısıklık çalmak anlamına gelen “Whistleblowing” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Whistleblowing, organizasyonlarda muhtemel kötü ve yanlış davranışların raporlanması veya açığa çıkarılmasıdır. Daha açık bir tanım yapmak gerekirse, whistleblowing, bir organizasyon içerisinde yasa-dışı

ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin organizasyon içi ve/veya organizasyon dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için enformasyon sahibi kişiler (alışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözme g ve yetkisine sahip i ve dış otoritelere bildirilmesi olarak tanımlanabilir (Aktan, 2015, s.1-18).

İhbarlar herhangi bir organizasyonda kamu, özel veya kar amacı gütmeyen kurumlarda görülebilecek ve yaşanabilecek eylem türlerindedir. Yasa-dışı, genel kabul görmeyen ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin açığa çıkarılması için yapılmaktadır. (Aktan,2015, s.1-18)

### **3.1.1.2. Şikayetler**

Geleneksel pazarlama yaklaşımı, Şikayet etmeyi müşterilerin hayal kırıklıklarıyla tetiklenen satın alma sonrası bir davranış olarak görmektedir (Oliver, 1997, s.12; Singh, 1990, s.20). Dolayısıyla memnuniyetsizlik, Şikayet etmek için gerekli ancak yeterli olmayan bir nedendir (Singh ve Pandya, 1991, s.41). Şikayet, satın alma sonrası hayal kırıklığına verilen tepkiden daha karmaşık bir davranış olduğundan, Tronvoll (2007, s.23), Şikayet davranışını tanımlarken aşağıdaki hususların dikkate alınması gerektiğini önermektedir:

(1) Hizmet, alışanlar ve müşteriler arasındaki etkileşimler yoluyla birlikte yaratıldığından, olumsuz olaylar ve sonuçta ortaya çıkan Şikayetler, genel hizmet-etkileşim sürecinin bir parçası olarak dşnlmelidir;

(2) Kullanım değeri değerlendirmesi, tüketim sırasında veya sonrasında Őikayetleri tetikleyebilir;

(3) Konuyla ilgili birçok araştırma ile, memnuniyetsizliğin Şikayet davranışının küçük bir nedeni olduğu kanıtlanmıştır. Buna göre Tronvoll (2007, s.52) Şikayeti, hizmet etkileşimi veya tketlenen hizmetin kullanım değerinin değerlendirilmesi sırasında müşterinin kabul bölgesinin dışında kalan bir hizmet deneyimi tarafından başlatılan bir süreç olarak tanımlamaktadır. En güncel tanımlardan biri Stephens (2000, s.10) tarafından yapılmıştır ve önceki tanımdan sonra, tanımda "...Şikayet, müşteriler hayal kırıklığına uğradığında meydana gelebilecek veya gelmeyebilecek bir satın alma sonrası süreçtir."

### **3.1.1.3. Yönetim Tetkikleri**

Şirket yönetiminin kurumsal hedefleri gerçekleştirme konusundaki yetkinliklerinin ve yeteneklerinin analizi ve değerlendirmesine yönetim denetimi denmektedir. Yönetim denetiminin amacı, bireysel yönetici performansını değerlendirmek değil, yönetim ekibinin, hissedarların çıkarları doğrultusunda çalışma, çalışanlarla iyi ilişkiler sürdürme ve itibar standartlarını koruma konusundaki etkinliğini değerlendirmektir (Abdioğlu ve Meydan, 2006, s.50).

Uygulamanın kapsamına bağlı olarak, bir yönetim denetimi haftalar veya aylar sürebilir. Denetim sonucu, yönetim ekibinin üstün olduğu alanlarda yüksek notlar ve iyileştirmelerin yapılabileceği yerlerde daha düşük notlarla bir karneye benzeyecektir. Yönetim kurulu, bu önerileri dikkate alacak ve gerektiğinde, yönetim ekibinin şirketi yönettiği şekilde değişiklikleri zorunlu kılacaktır (Abdioğlu ve Meydan, 2006, s.36). Yönetim denetiminin amacı, yönetim ekibinin zayıf yönlerini belirlemektir. Denetim çoğunlukla şirket çapında yapılır, ancak belirli iş bölümlerine de ayrılabilir (Alhayo, 2014, s.45).

### **3.1.1.4. İç Denetim**

İç denetimler, bir şirketin faaliyetlerinde ve kurumsal yönetiminde kritik bir rol oynamaktadır, özellikle de 2002 tarihli Sarbanes-Oxley Yasası'nın (SOX) yöneticileri, şirketlerinin mali tablolarının doğruluğundan yasal olarak sorumlu tuttuğu günümüzdür. Şirketin iç kontrollerinin, dış denetimlerinin bir parçası olarak belgelenmesini ve gözden geçirilmesini SOX firması şart koşmaktadır (Akkaya, 2011, s.23).

### **3.1.1.5. Bağımsız Denetçiler**

Bağımsızlık, denetçilerin denetledikleri firmalarda herhangi bir mali çıkarlarının olmamasını sağlar. Denetçinin denetimin tüm yönlerinde tarafsız olması gerekir, ancak aynı zamanda adillik ve müşteri yönetimine ve bağımsız denetçi raporuna güvenebilecek herhangi bir kişiye olan bağlılığını da kabul etmesi gerekir (Demir ve ark., 2018, s.41). Bağımsızlık gereklilikleri 4 ana standart üzerine kuruludur: (1) Denetçi kendi işini denetleyemez, (2) Denetçi müşterisi için yönetim rolüne katılamaz, (3) Aralarında ortak veya karşıt çıkarlar yaratan ilişkiler. (4) Denetçi, müvekkilini savunamaz (Demir ve Çiftci, 2016, s.45).

Bir firmanın nominal olarak bağımsız bölümleri denetim ve danışmanlık hizmetleri sağladığında, iç ve dış kaygılar karmaşık hale gelir. Bu makale çoğunlukla yasal denetçinin (genellikle dış denetçi olarak adlandırılır) bağımsızlığıyla ilgilidir. İç Denetimin bağımsızlığı için, bkz. İç denetim yöneticisi, “Bağımsız tutum” ve "kurumsal bağımsızlık" makaleleri veya IIA tarafından analiz edilen kurumsal bağımsızlıktır (Ercan, 2017, s.50).

### **3.1.1.6. Hile Denetçileri**

İşletmelerde çeşitli nedenlerle kullanılan hileleri tespit etmek oldukça zordur. Hileler, iç denetim faaliyetleri sonunda değil, gerçekleştikten sonra keşfedilir. Hilelerin ortaya çıkmasını engelleyen bazı baskılar vardır. Denetçi tarafından bu baskılar ortadan kaldırılırsa hile tespiti kolaylaşır. Denetçinin karşılaştığı baskılar arasında; Denetim programlarının yetersiz çalışması, hilenin tespit edilemeyeceği düşüncesi, denetçinin tam olarak ne aradığını bilememesi ve yetersiz sistem bilgisi (Karapınar ve Zaif, 2009, s.78). Hile denetimi, denetçinin mali tablolarda yer alan bilgilerin hile, hata veya yanlışlık içermediğini göstermek için planladığı faaliyetlerdir. Bu bağlamda, işletmelerde hile ve suiistimallerin önlenmesinde ve manipülasyonların ortadan kaldırılmasında iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde işleminin çok önemli olduğu ifade edilebilir (Emir, 2008, s.67).

Hile kontrolünde ayrıca hilelerin tespiti ve önlenmesinde hileyi kimin yaptığı ortaya çıkar. Ayrıca hileli davranışın kimleri etkilediği belirlenir. Bu nedenle denetim çalışmaları sadece iç denetçiler tarafından değil, bağımsız denetçiler tarafından da yapılmalıdır. Bu süreçte denetime konu olan hilenin gerçekleşmesinde birden fazla faktörün olduğu da vurgulanmalıdır (Emir, 2008, s.55). Muhasebe sisteminin karmaşıklığı, mali tabloların denetimini zorunlu kılmaktadır. İşletmenin işinin karmaşıklığı, teknolojik alanda yaşanan gelişmeler ve artan iş hacmi dolandırıcılığı ve kötü davranışları artırmaktadır. Bu nedenle finansal tablolarda verilen bilgiler hatalı olabilir. Denetçinin görevi iyi bir muhasebe bilgisi ile tablolardaki verilerin doğruluğunu kontrol etmektir (Fido, 2016, s.40).

### **3.1.1.7. Kamu Denetçileri**

Kamu teftiş ve gözetimi kavramı genel olarak devletin ve devlet kurumlarının teftiş faaliyetleridir. Kamu denetimi, “görev ve yetkilerini kanunlardan alan ve kamu

adına denetim yapan kişi ve kuruluşlar tarafından, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak üzere gerçekleştirilen mali tablo, uygunluk ve faaliyet denetimlerini ifade eden bir kamu işlevi” olarak da tanımlanmaktadır (Abdioğlu, 2007, s.8). Yukarıda da belirtildiği gibi anonim şirketlerin ekonomideki yeri ve önemi, bu ortaklıklar üzerinde kamu denetimini zorunlu kılmaktadır. Kamunun yani devletin anonim şirketler üzerindeki etkisi “devletin çıkarı ilkesi”, “devlet müdahalesi”, “devletin denetim yetkisi” gibi adlarla anılarak anonim şirketlerin temel ilkelerinin bir parçası haline gelmiştir. Başlangıçta oldukça yoğun olan devlet etkisi/müdahalesi, ekonomik gelişmelerin ve liberal düzene geçişin etkisiyle azalmaya başlamışsa da hiçbir zaman sona ermemiştir (Altuğ, 2002, s.50).

### **3.1.2. Hilelerin Tespit Edilmesinde Hile Belirtileri**

#### **3.1.2.1. Yönetimle İlgili Hile Belirtileri**

Hile yapan her yöneticinin kişisel özellikleri farklılık gösterdiğinden dolayı yöneticilerin hile yapma nedenlerini aynı çatı altında toplamak doğru olmayacaktır. Yöneticilerin yaptığı hileler genellikle kendi çıkarları doğrultusunda muhasebe kayıtlarındaki veya mali tablolardaki kayıt sistemleri ve tablolarla oynanarak yapılmaktadır. Uygun bir örnek, işletme yöneticilerinin ortakları cezbetmek için işletmelerinin durumunu abartılı kar tablolarına dayanarak sunmaları olabilir. İşletme yöneticilerinin ya da işletme sahiplerinin hilelerine bakıldığında yöneticilerin hilelerinin işletme çalışanlarının hilelerinden önemli ölçüde daha fazla olduğu görülmektedir (Bayraklı ve ark., 2012, s.59). İşletme yöneticilerinin yaptığı hilelerin işletme çalışanlarının yaptığı hilelere göre çok daha fazla olmasının sebepleri arasında işletme yöneticilerinin veya sahiplerinin işletme ile ilgili her türlü faaliyete ilişkin bilgi ve muhasebe kayıtlarının ellerinde olması ve sahip olmaları söylenebilir.

İşletme yöneticileri veya sahipleri tarafından yapılan muhasebe hileleri, işletmenin durumunu olduğundan daha iyi veya daha kötü göstererek yapılır. İşletme yöneticilerinin işletmenin durumunu iyi ve kötü göstermek için yaptıkları oyunlar, muhasebe kayıtlarını ve mali tabloları manipüle ederek yaptıkları oyunlardır. Bu hilelerden; alıcılar, işletmenin ortakları, devlet, işletmeye borç verenler ve dolandırıcılık anında olmasa bile işletmenin kendisi gelecekte bu dolandırıcılıklardan zarar görecektir kişi veya kurumlar arasındadır (Bayraktar, 2007, s.18).

### 3.1.2.2. Çalışanlarla İlgili Hile Belirtileri

Kurum çalışanları tarafından yapılan muhasebe hileleri işletmenin kaynaklarının veya varlıklarının bilinçli olarak olarak kötüye kullanılması veya kişisel fayda sağlaması olarak açıklanabilir. Son yıllarda küreselleşme ile rekabetin artmasıyla birlikte hem şirket sayısı hem de çalışan sayısı sürekli artmıştır. Şirket sayısındaki artışa paralel olarak şirket çalışanlarının artması sonucunda hile veya yolsuzluk sayılarının da arttığı gözlemlenmiştir.

Hile eylemleri genellikle çalışanların kendi talebi üzerine gerçekleştirilir. Çalışanı hile yapmaya zorlayan kişisel veya dış etkenler sonucunda hile yapmaya karar verir ve hile eylemini gerçekleştirir. Ancak suistimal kişinin istekleri doğrultusunda yapılsa da suistimalin gerçekleşmesi uygun koşulların varlığına bağlıdır. Bir işletmede çalışanlar hile yapma kastına sahip olsalar bile, gerekli şartlar oluşmadıkça hile gerçekleşmeyecektir. Hilenin gerçekleşmesi için gerekli unsurlar Cresssey tarafından hile üçgeni adı altında sınıflandırılmıştır (Atalay, 2016, s.32). "Hile üçgeni" teorisi, Cresssey tarafından 1940'ların sonlarına doğru geliştirilmiştir.

#### 3.1.2.2.1. Muhasebe ile İlgili Hile Belirtileri

Muhasebe hilesi kavramı ise vergi ile alakalı olan mevzuatta tanımlanmamakla birlikte literatür içerisinde farklı şekillerde tanımlanmıştır. Genel anlamda muhasebe hilesi; Muhasebe sistemi içerisinde var olan herhangi bir kaydın veya bilginin belli bir hedef için bozulması, değiştirilmesi, alakası olan kişilere yanlış aktarılmasıdır (Altunöz ve Altunöz, 2020, s.80). Muhasebe sisteminde yapılan yanlışların hata mı yoksa hile mi olduğunu anlayabilmek oldukça zordur. Muhasebe hataları tamamen bilgisizlik ve dikkatsizlikten kaynaklanmaktadır, ancak muhasebe hileleri bilinçli olarak yapılır. Bununla birlikte bazı olaylarda söz konusu farkı ayırt etmekte mümkün olmaktadır. Bu sebeple denetimi gerçekleştiren profesyonel kişiler olması gereken prensiplerini, büyük firma ve kurumların muhasebe bölümünde çalışan insanlar muhasebenin etiklerini, kurallarını ve ilkelerini bilmek zorundadır. Bu nedenlerden hareketle bu etiklere ve ilkelere aykırı yapılmış her davranış genellikle hata veya yanlış olarak değil de hile olarak kabul edilmektedir (Erdoğan ve ark., 2014, s.16).

Bir muhasebe çalışanı çift taraflı kayıt sisteminin denetlenmesi esnasında bir hata veya bir düzensizlik gördüğü zaman bu hatayı düzeltme yolu ile ortadan kaldırmak veya alanda uzman olan bilirkişilere bildirmek zorundadır. Bunu yapmak

yerine hatayı veya düzensizliği maskeleyen dilerse gerçekleştirdiği bu muhasebe hilesini iyi niyet olarak yansıtmamasının ihtimali ve imkânı yoktur. Muhasebe çalışanı bu noktadan hareketle iyi niyetli olsaydı eğer bu durumu düzeltme yolunu tercih ederdi. Ortada var olan yanlış başka bir yanlış ile kapatmanın tercih edilmesi muhasebenin etiğine uygun değildir (Güçlü, 2005, s.22)

Eğer bir işletmenin durumu mevcut olandan daha iyi gösterilmek isteniyorsa karlılık oranı fazlaymış gibi gösterilir. (Örneğin; “Enron Skandalı”) Mevcut durumundan da daha kötü gösterilmek isteniyorsa kârlılık az gösterilir veya zarar fazlaştırılarak gösterilir (Erdoğan ve ark., 2014, s.45).

#### **3.1.2.2.2. İç Kontrol Yapısı Zayıflıkları**

İç kontrol zayıflıkları şirketlere büyük zararlar verebilmektedir. İç kontrolleri iyi yapılan şirketler daha uzun ömürlü olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında; önemli zayıflıkların yaygın nedenleri, görevlerin yetersiz ayrılması, risklerin sürekli olarak değerlendirilmemesi, yönetim incelemesinin olmaması ve uyum standartlarını karşılamayan muhasebe uygulamalarına veya diğer üçüncü taraf araçlarına aşırı güvenilmesidir (Atmaca, 2012, s.49).

#### **3.1.2.2.3. Analitik Anormallikler**

Veri analizinde, anormallik tespiti genellikle verilerin çoğundan önemli ölçüde sapan ve iyi tanımlanmış bir kuralı takip etmeyen nadir öğeleri, olayları veya gözlemleri tanımlamak olarak anlaşılır. Bu tür örnekler, farklı bir mekanizma tarafından üretildiğine dair şüpheler uyandırabilir veya bu veri setinin geri kalanıyla tutarsız görünebilir (Abdioğlu ve Meydan, 2006, s.78). Anormallik tespiti, siber güvenlik, tıp, makine görüşü, istatistik, sinirbilim, kanun yaptırımı ve finansal hile gibi pek çok alanda uygulama bulur. Bununla birlikte, birçok uygulamada, anormalliklerin kendileri ilgi çekicidir ve tüm veri setinde en çok arzu edilen, tanımlanması ve gürültüden veya alakasız aykırı değerlerden ayrılması gereken gözlemlerdir (Acındı, 2007, s.12).

#### **3.1.2.2.4. Üçüncü Kişilerle Olan İlişkilerde Hile Belirtileri**

Üçüncü şahıs kavramı aslında günümüz işletmelerini ve iletişim kurdukları tarafları düşünürsek çok geniş bir grubu temsil ediyor. Bu taraflar bazen bilinen bir

tedarikçi olurken bazen de işletme ile daha önce hiçbir ilişkisi olmayan anonim gerçek veya tüzel kişi olabilmektedir. Günümüz dünyasında var olan karmaşık iş dünyasında, bir işletmenin üst düzey yöneticileri ile üçüncü taraflar arasındaki dürüst veya sahtekâr ilişkileri izlemenin, kontrol etmenin veya önlemenin basit bir yolu yoktur. Bir yönetici, çalıştığı şirketle ilgili bir tarafla kolayca ilişkiye girebilir ve dolandırıcılığa yol açabilir (Bozkurt, 2016, s.136).

### **3.1.2.2.5. Şikayet ve Uyarılar ile İlgili Hile Belirtileri**

Genellikle içeriden öğrenenler veya işletme ile yakın ilişkisi olan kişiler tarafından yapılan hileli işlemlerin bildirilmesi yoluyla ortaya çıkan bir önleme durumudur. Çalışanlar veya geçmişte bir kuruluştaki çalışmış olanlar; Örgütteki hukuka aykırı, ahlaka aykırı ve yasa dışı eylemlerin bu durumları engelleyebilecek kişi veya kurumlara bildirilmesi olarak tanımlanabilir (Uyar ve Yelgen, 2015, s.86-87). İşin enteresan ve acı tarafı ise birçok hilenin ihbar yoluyla ortaya çıkmasıdır. Bir işletme, ortaya çıkardığı dolandırıcılıkların %33'ünün ihbarla ve %18'inin denetçiler tarafından yapıldığını bildirdi. Başka bir işletmede ise ihbar ve şikayet oranı toplam hile faaliyetinin %42'sine ulaştı. Anonim muhbir hatları ve ihtiyaçlarına göre oluşturulan fısıltı ortamı önemli bir hile önleme aracı haline geldi. Görüldüğü gibi tespit edilen hilelerin büyük bir yüzdesi ihbar hatları tarafından tespit edilebilmektedir. Bunun nedeni hilenin tespit edilmesinin zor olması ve çok iyi gizlenmiş bir hilenin bile hiç tespit edilememesidir (Bozkurt, 2016, s.419).

### **3.1.2.2.6. Davranış Değişiklikleri**

Tespit edilen bu hileli davranışların aktörlerine baktığımızda; Çoğu zaman dolandırıcılık davranışından etkilenen kişi/kurum veya kuruluşa çok yakın olan bir aile üyesi gibi bir şirketin deneyimli çalışanı veya üst düzey yöneticisi olarak karşımıza çıkabilir. Bu nedenle hileli davranışların tespit edilmesi zorlaşmakta, hileli davranışların geç tespiti ile de hileli davranışların kişi/kurum veya kuruluşlara olan zararı artmaktadır (Bozkurt, 2016, s.420). Hileli davranışlardan kaynaklanan yıkımlar; kopya konusu branşa veya sektöre göre farklılık göstermektedir. Bir adli olayda hileli bir davranış sergilendiğinde ilgili delillerin bulunmaması davanın taraflarının yanlış tespit edilmesine neden olurken, hileli bir davranışla başarısızlığa uğrayan bir şirketin finansal verilerinde başarılı bir şekilde gösterilebilir (Meriç, 2020, s.119).



### **3.1.2.2.7. Aşırı Yaşam Biçimi Belirtileri**

Birçok tüketici için pandemi, son aylarda hileyi etkileyen yaşam tarzı değişikliklerine yol açmıştır. İnsanların bazen lüks yaşam biçimlerinden dolayı, standartlarını aşağıya indirmeden ekonomik koşullarını yükseltmek istemelerinden kaynaklı olarak hileye başvurabilmektedirler.

### **3.1.2.2.8. Yüksek ve Düşük Hile Riski İçeren Ortamlar**

Bir işletmede hilenin meydana gelmesini veya gerçekleşmesini daha olası kılan bir dizi faktör vardır (Özkul ve ark.,2011, s.40). Bir kuruluş içindeki tutumlar genellikle yüksek veya düşük hile riski ortamının temelini oluşturur (Hess ve Cottrell, 2016, s.25).

Şüpheli etik veya hileli uygulamaların, maruz kaldıklarında ilgili kişi ve kuruluşlar için ciddi olumsuz sonuçlara yol açtığını da fark etmişler (Kiracı, 2005, s.90). İyi etik uygulamanın tanımı basit değildir. Fikirler kültürel ve ulusal sınırlar arasında farklılık gösterir ve zamanla değişmektedir (Özkul ve ark., 2011, s.80).

### **3.1.3. Hilenin Ortaya Çıkartılmasında Aktif Yaklaşımlar**

Çoğu ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşta hile tamamen önlenemez değildir. Girişimciler veya üst düzey yöneticiler, kuruluşlarında dolandırıcılığın meydana gelebileceğini anlayıp kabul ettiklerinde, dikkatleri büyük olasılıkla dolandırıcılığı tespit etmeye kayacaktır. Erken tespit, birçok durumda dolandırıcılık kayıplarını azaltabilir çünkü örgütsel dolandırıcılık devam etme eğilimindedir (Kiracı, 2005, s.23).

#### **3.1.3.1. Genel Açıklama**

ACFE çalışması, pasif yöntemler kullanılarak tespit edilen hilelerin, aşağıdaki gibi aktif yöntemlerle tespit edilenlerden daha uzun süre dayanma ve daha büyük kayıplar üretme eğiliminde olduğunu bulmuştur (Köroğlu ve Uçma, 2006, s.13):

- BT kontrolleri,
- Veri izleme ve analizi,
- Hesap mutabakatı,
- İç denetim,

- Sürpriz denetimler,
- Yönetim incelemesi ve
- Belge incelemesidir.

Sürpriz denetimler ve proaktif veri izleme ve analizi, hileyle mücadelede özellikle etkili yöntemler olabilir. Ortalama olarak, bu hileyle mücadele kontrolleri olmayan mağdur kuruluşlar, hile kayıplarının iki katından fazla olduğunu bildirmekte ve hileleri, bu kontrolleri olan mağdur kuruluşlara göre iki kat daha uzun sürmektedir (Karahan ve Çolak, 2019, s.74).

### **3.1.3.2. Teknoloji Temelli Yaklaşımlar**

Hileli fiillerin ortaya çıkarılması çalışmalarında teknoloji kullanımı sağlanarak işletmede yapılan hilelerin analiz edilmesi ve yakalanması mümkündür. Hile tespitinde geleneksel diyebileceğimiz aktif ve inaktif çalışmalar ile hile olup olmadığına dair göstergeler bulunmaya çalışılır (Akçay ve Uysal, 2019, s.5).

### **3.1.3.3. Hilelerin Ortaya Çıkarılmasında Stratejik Yaklaşım**

Stratejik yaklaşımda, geleneksel yöntemlerde olduğu gibi hile belirtisi görüldükten sonra harekete geçilmez. Bir hile varsa en kısa sürede ortaya çıkarılması ve olası zararın en aza indirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla dolandırıcılığın oluşmasını beklemek yerine, olası belirtilerin olup olmadığını belirlemek için belirli bir sistematik yaklaşımla aktif bir yol izlenir (Akçay ve Uysal, 2019, s.49).

Ortaya çıkarma işlemi bilgisayar tarafından gerçekleştirildiği için daha sonra tekrarlanan çalışmalar öncekilere göre daha hızlıdır. Çünkü analizler, algoritmalar ve modeller programlanmış bir şekilde hazırdır. Tüm bunlara ek olarak belirli zamanlarda tespit tedbirleri otomatik olarak çalıştırılmakta ve dikkat çeken olumsuzlukların ilgili görevliye iletilmesi sağlanmaktadır. Sonuç olarak, teknoloji destekli tespit yaklaşımlarının geleneksel yöntemlere göre birçok avantajı vardır. Olumsuzluk açısından söylenebilecek iki ana nokta vardır. Bu tür yaklaşımların ilk yatırımları daha fazladır, ancak bu maliyetin etkisi gelecekte azalır. Bu tür yaklaşımlarda kullanılacak programları öğrenmek ve pratik olarak kullanmak zaman almaktadır. Ancak öğrendikten sonra sağladığı zaman ve maliyet tasarrufu başlangıçtaki olumsuzlukları ortadan kaldırır (Akçay ve Uysal, 2019, s.47).

### **3.1.3.4. Bilgisayar Destekli Dijital Analiz Teknikleri**

Bilgisayar destekli veri analizi, özellikle yüksek gösterilen hisse senetlerinin tespitinde yardımcı olabilir. Bu analizler, denetçilerin büyük verilerden büyük veya sıra dışı kalemler seçmesine yardımcı olur. Yine, üretim sürecinde, müfettişler malzemeleri seçebilir ve hepsinin üretim sürecinde kullanılıp kullanılmadığını görmek için kayıtları tarayabilir (Bayraklı ve ark., 2012, s.58).

## **3.2. Çalışan Hilenin Önlenmesinde İhbar ve Kurum Kültürü**

### **3.2.1. Hileyle Mücadele Stratejisi**

Dolandırıcılığın önlenmesi, her işletmenin dikkate alması gereken bir konudur. Bu aşamada dolandırıcılık gerçekleşmeden önce uygulanacağı için daha önemli bir rol oynamaktadır. Bir hileyi önlemek, tespit etmekten daha ucuzdur. Bu nedenle hilenin tespit edilmesinden çok önlenmesine önem verilmelidir. Bu aşamada karşılaşılan en büyük sorun henüz hile ile karşılaşmamış yöneticilerin hileye gereken önemi vermemesidir. Bu kişiler henüz dolandırıcılıkla karşılaşmadıkları için oluşabilecek risklerin ve maliyetlerin farkında değildirler. Yöneticiler özellikle doğrudan finansal maliyetlerle ilgilenirler. Ancak bu maliyetlere ek olarak, dolandırıcılığın tespiti için harcanan zaman, yasal cezalar, araştırma maliyetleri ve artan sigorta primleri gibi ek maliyetler de bulunmaktadır (Angay Kutluk, 2010, s.69). 2007 yılında KPMG denetim firması tarafından yapılan bir ankete göre, çoğu işletmenin dolandırıcılığı önlemek için sistematik bir yaklaşım benimsemediği belirtilmektedir. Gerekli adımlar çoğu zaman hile gerçekleştikten sonra atılmakta, bu nedenle dolandırıcılığın yol açtığı kayıpların telafisi zor hatta imkansız hale gelmektedir. Ankete göre işletmelerin sadece %16'sı dolandırıcılık sonucu zararlarını karşılayabilmiştir. Diğer işletmeler ise zararlarını karşılamaya çalışıyor ancak zorlu ve uzun bir mahkeme süreciyle karşı karşıya kalıyor. İşletmelerin en az yarısı zararlarını hiçbir şekilde karşılayamamaktadır. Bu nedenle işletmelerin kayıplar oluşmadan hileyi önlemeye çalışmaları daha faydalı olacaktır (Beasley ve ark., 2010, s.74).

#### **3.2.1.1. Hile Bilincinin Oluşturulması**

Hilelerin önlenmesi için işletmeler, tüm çalışanları suiistimal konusunda bilinçlendirmeye çalışmalı ve bununla ilgili bilinçlendirme programları uygulayarak

suiistimal riskini yönetmelidir. İşletmelerde dolandırıcılık konusunda farkındalık yaratmanın en etkili yolu, yürütme kurallarını tüm işletmeye empoze etmektir. Bu da kopya çekme konusunda temel bilgilendirme ve bilinçlendirme eğitimi ile mümkündür (Erdoğan, 2001, s.41). Etik ve davranış kurallarının işletmede yazılı olması, bu kuralların çalışanlar tarafından tam olarak algılandığını garanti etmez. Bu nedenle bu kuralların çalışanlara ve yöneticilere eğitimler aracılığıyla iletilmesi daha etkilidir. Çalışan işletmede doğru koşullarda çalışıyorsa, bu çalışan hile ile mücadelede en iyi caydırıcıdır (Kandemir ve Kandemir, 2012, s.52).

### **3.2.1.2. Hile Baskısına Karşı İhbar Baskısının Kullanılması**

Bir suiistimal soruşturmasında ilk iletişime geçilecek kişiler işletmenin çalışanlarıdır. Çünkü onlar işin gözü kulağıdır. İşletmede nasıl bir hile yapıldığını, nasıl yapıldığını ilk onlar anlar. Dolayısıyla çalışanlar, işletmelerin ne yazık ki farkında olmadığı en önemli dolandırıcılık önleme aracıdır. Aslında eski çalışanlar işten atılma korkusu taşımadıkları için ihbarlarda daha da önemli bir yere sahiptir (Abdioğlu, 2007, s.32).

### **3.2.1.3. Sağlam İç Kontrol Sistemleri Geliştirmek**

Günümüzde dolandırıcılığa maruz kalan şirketlere baktığımızda birçoğunun iç kontrol sisteminin olmadığı ya da düzgün çalışmadığı görülmektedir. Bir işletmenin etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı, hem hataların hem de hilelerin tespit edilmesini sağlamaktadır (Altıntaş, 2010, s.65). İç denetçiler, yıllık denetim planlarını yaparken kurumun hile risklerinin değerlendirmesini de dikkate almalıdır. Hile riskini yöneten kişilerle düzenli olarak görüşmeli ve gerekli yardımı sağlamalıdır. Buna ek olarak, iç denetim, şüphelenilen dolandırıcılıklarla ilgili soruşturma ve analizler yapabilir, ihbar hatlarını izleyebilir ve etik kurallar konusunda eğitim verebilir (Atmaca, 2012, s.50).

### **3.2.1.4. Çalışanlara Destek Programları Oluşturulması**

Günümüzde işletmelerin dürüst çalışanları bünyesine katabilmeleri için doğru oluşturulmuş bir işe alım ve izleme politikalarına sahip olmaları gerekmektedir. İşletmelerin gerekli ahlaki ve mesleki değerlere sahip olmayan kişileri işe alma riskini en aza indirmesi çok önemlidir. Bu nedenle işe yeni başlayan kişilerin gelecekteki durumlarının en iyi göstergesi geçmiş durumlarıdır. Bu nedenle işe yeni başlayan

kişilerin geçmişi iyi araştırılmalı ve referanslar aranmalıdır (Dönmez ve Çavuşoğlu, 2015, s.59). Profesyonelce yapılan araştırmalar, bu kişilerin geçmişte hapse girme ya da kredi sorunu yaşama gibi durumlarını ortaya çıkaracaktır. Bir işletmede üst düzey yöneticinin hile yaptığı ortaya çıkınca bu kişinin önceki işinde de aynı hileyi yaptığı ortaya çıkar (Karacan ve Uygun, 2012, s.26).

### **3.2.1.5. Görevlerin Ayrılması ve Yetki Sınırlamaları**

Görev ayrımının olmadığı bir işte hile yapmak için pek çok fırsat doğar. Örneğin çalışan şirkete ait parayı yatırıp kaydını kendisi yaparsa ve onu denetleyen başka kimse yoksa hilenin ortaya çıkması uzun süre mümkün olmayacaktır. Bankanın göndereceği beyanname ile kayıtlarda görünen tutar farklı olacağından, yapılacak bir denetimde hırsızlığın ortaya çıkarılması kolaylaşacaktır (Adiloğlu, 2011, s.13). Ayrıca görevler ayrılığı ilkesi gereğince işletmelerin yetkilendirmesi ile çalışanların sadece kendilerine tanımlanan alanlara girmelerine izin verilmektedir. Görevler ayrılığı ilkesinin işletmelerde uygulanıp uygulanmadığının en iyi kanıtı çoklu imzalı onay mekanizmalarının uygulanmasıdır. Raporu hazırlayanların, onaylayanların ve raporu kontrol edenlerin ayrı ayrı imzalaması, o işletmede görevler ayrılığı ilkesinin uygulandığının bir göstergesidir. İlgili raporlarda (bütçe dahil) en az iki, en fazla sekiz imza olmak üzere tüm işletmelerde çoklu imza mekanizması zorunludur (Akkaya, 2011, s.44).

### **3.2.1.6. Görev Değişikliği**

İşletme yönetiminin çalışanlar üzerindeki görevlerini değiştirmesi birçok suiistimal riskinin ortadan kalkmasını sağlamaktadır. Değişiklik, görevden ayrılma, eksiklik veya fesih gibi o bölümde makul bir değişiklik yapılarak kadroları kapsamında yapılmalıdır. Makul değişiklik, genellikle çalışanın gerekli pozisyonunu değiştirmeden yapılan değişikliklerdir. Örneğin; Resepsiyondaki bir çalışanın görevinin büro asistanı olarak değiştirilmesi, hem çalışan için makul bir görev değişikliği hem de olası hile fırsatlarını önlemek için işveren açısından etkili bir yöntemdir (Aksoy, 2018, s.36). Çalışanın iş değişiklikleri iyi yönetilmezse, çalışanın moralinin düşük olması, iş güvenliğinin azalması, çalışanın işine karşı güvensizlik ve öfke duyması nedeniyle hileye başvurabileceği söylenebilir (Aktaş, 2015, s.80).

### **3.2.1.7. Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanması**

Performans ölçümü; Ürünler, hizmetler veya süreçler çalışanlar tarafından yerine getirilirken mevcut görevlerin nasıl yerine getirildiğinin bir program dahilinde objektif olarak ölçülmesi yöntemidir. “Ölçülebilen her şey yapılıdır.” Temel ilkesi gereği, programların genel yönetiminin can alıcı noktası performans ölçümüdür. Belirlenen amaç ve hedeflere ilişkin yön belirlemek için işletmenin açık ve üzerinde uzlaşmış bir misyonu olmalıdır (Akal, 2005, s.90). İşletmedeki yöneticiler ve personel, kararlaştırılan hedefler aracılığıyla istenen çıktılar ve sonuçları elde etmek için kaynakları planlayabilir ve yönetebilir. Devam eden performans ölçümü, sürekli iyileştirme ve gelecekteki başarı için kritik geri bildirim sağlar. Ayrıca, performans ölçümlerinin izlenmesi, olası dolandırıcılık fırsatlarının kontrol altında olmasını sağlar (Akdoğan ve Demirtaş, 2009, s.92).

### **3.2.1.8. Cezalandırma Korkusunun Yaratılması**

Hile yapanın yakalandığında ciddi cezalarla karşı karşıya kalacağını bilmesi onu hile yapmaktan vazgeçirecek en önemli faktördür. Cezalandırılma korkusu, çalışanın aldatma eylemini gerçekleştirmeden önce iki kez düşünmesine neden olur ve çalışan çoğu zaman bu düşüncesinden vazgeçer. Çalışana verilen cezanın çevresine ve toplumdaki itibarına da zarar verebileceği düşüncesi, hileyi önlemede bir diğer önemli faktördür (Karatepe, 2005, s.11). Burada, şirketin mevcut veya şüphelenilen dolandırıcılık vakalarına verdiği yanıt, tüm çalışanlara caydırıcı bir mesaj gönderirken gelecekteki olayların azaltılmasına yardımcı olur (Dönmez ve Kürşad, 2015, s.15).

### **3.2.1.9. Şirketlerde İhbar Hatlarının Etkin Kullanılması**

ABD İnsan Hizmetleri Departmanı Genel Müfettiş Ofisi'nin uyumluluk programı ipuçlarına göre, etkili ihbar hatları geliştirmek, etkili bir uyum programının temel unsurlarından biridir. Etik yardım hatları sağlamanın bazı avantajları şunlardır (Gao ve Brink, 2017, s.26)

- Hataları bildirmeye çalışanları teşvik etmek gerekmektedir. Amirlerine çoğu çalışan uygunsuzlukları bildirirken, endişelerini dile getirmeleri için yardım hatları onlara bir yol sağlayabilmektedir.

- İK uzmanları soruşturmaya yardımcı olmak için daha ayrıntılı bilgi isteyemeyeceğinden, anonim raporların araştırılması daha zor olabilir. Bundan dolayı bu raporların daha detaylı incelenmesi gerekmektedir.

### **3.2.2. Kurum Etik Kültürü İçinde İhbarın Kullanılma Önceliği**

Değerlere, davranışlara ve kararlara rehberlik eden ahlaki ve etik inançlar sistemi, kurumların güvenilirliğini ve inanılabilirliğini tanımlar. Devlet kurumlarının güvenilirliği ve inandırıcılığı, yerel ve uluslararası arenadaki itibarını etkilemektedir. Bir devletin güvenilirliği, ekonomik ve sosyal gelişimi için çok önemlidir. Etik kültürü kamu yönetimlerinde içselleştiren devletler, sürdürülebilir kalkınmayı, hukukun üstünlüğünü, kamu güvenini ve vatandaşın yaşam kalitesini getiren ulusal bütünlük sağlar. Bu nedenle, Seçilmiş ve Seçilmemiş Yerel Yönetimlerde Etik Bilincin Artırılmasına Yönelik Teknik Yardım Projesi, yerel yönetimlerde etik bilincin artırılmasını, etik kültürünün yerleştirilmesini ve etik ihlallerin önlenmesini amaçlamaktadır (Akdeniz, 2019, s.12). James S. Bowman'ın belirttiği gibi, “Temsili demokrasi yetkililere ve onların oluşturduğu güvene dayandığından, insanlar bunun kamu çıkarını koruyacağına güvenmelidir.” Kamu görevlileri, hizmet sunumu sırasında etik kodları korumalı ve halkın güvenini kaybetmemek için resmi yetkilerini kötüye kullanmamalıdır. Şeffaflık, tarafsızlık, hesap verebilirlik ve kamu yararına hareket etme gibi etik kurallar, iyi yönetim sistemlerinin bel kemiğidir. Tüm devlet görevlileri ve vatandaşlar etik davranış kurallarını bilmeli ve bir etik ihlalle karşılaştıklarında yolsuzluğu önleyici tedbirlere karşı tavır almalıdırlar. Hizmet sunumu sırasında etik kodlar, devlet yetkilileri ve vatandaşlar arasındaki güveni sağlamaktadır (Aktaş, 2014, s.78).

Şeffaflık, tarafsızlık ve hesap verebilirlik, uluslararası politika ve ticarete de kritik bir rol oynamaktadır. Bir devlet yukarıda belirtilen davranışları ihlal ederse, diğer ülkelerin güvenilirliğini ve güvenini kaybetmesi nedeniyle uluslararası işbirliği yetenekleri ve yatırım fırsatları bulmak daha zor olabilir. Özellikle AB üye ülkeleri etik standartlara sahiptir. Temel etik altyapısı, Avrupa Birliği yasama, düzenleyici ve karar alma organlarının düzenlemelerinin sağladığı AB bağlamlarına ek olarak OECD çerçevesi tarafından şekillendirilmiştir. Bunu göstermek için, “Denetlenen AB Kurumlarının Etik Çerçevesi: İyileştirme kapsamı özel raporu”nda, “OECD'nin kamu sektöründe etik yönetimine ilişkin ilkeleri, kamu kurumlarının sahip olması gereken

bir etik altyapıyı tanımlamaktadır” belirtilmektedir. 2004 yılında kurulan Türkiye Kamu Görevlileri Etik Kurulu, AB'nin katılım öncesi belgelerine uyum sağlamak amacıyla “Seçilmiş ve Seçilmemiş Yerel Yönetimler Arasında Etik Bilincin Artırılmasına Yönelik Teknik Yardım”ı uygulamaya başlamıştır (Alev ve Genç, 2015, s.13).

Proje, Avrupa Standartları ile birlikte Katılım Öncesi Yardım Aracı II'de belirlenen öncelikler doğrultusunda yolsuzluk ve etik ihlallerin önlenmesine katkıda bulunmaktadır. Etik kültürünün tanıtımı için Türkiye'nin yedi bölgesinde etik farkındalık düzeyini tespit etmek amacıyla hem seçilmiş yerel yönetim kurumlarından hem de vatandaşlardan 9000 anonim katılımcı ile anketler yapılmıştır. Sonuçlar, toplumun büyük bir bölümünün etik kodlardan haberdar olmadığını ve bu nedenle herhangi bir etik ihlali olup olmadığını anlayamadıklarını göstermektedir. Yanıt verenlerin çoğu, bir ihlali nerede fark edecekleri konusunda bilgisizdir, ayrıca mevcut mevzuatın etik ihlalleri önlemek için yeterli olmadığını düşünmektedir (Alev ve Genç, 2015, s.24). Bu tür durumların önüne geçebilmek için, etik ihlalleri önlemeye yetmeyen yasal boşluklar tespit edilerek, Kamu Görevlileri Etik Kurulu personeli, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü ve Kamu İşleri Genel Müdürlüğü'nden uzmanlar, müfettişler ile yeni mevzuat önerileri hazırlanmıştır. İl İdareleri ve Barolar gibi ilgili paydaşlar. Temel amaç, etik ihlalleri bildiren (teşhir eden) muhbirleri korumak ve etik ihlal edenler hakkında gerekli yaptırımların uygulanmasını sağlamaktır. Bu nedenle, etik ihlallerle karşılaşan ancak bunları bildirme konusunda şüpheli davranışlarının korunması için kesin adımlar atılmıştır (Arklan, 2006, s.35).

Proje faaliyetleri kapsamında, deneyim alışverişinde bulunmak ve Alman yerel yönetimlerinin en iyi uygulamalarını kıyaslamak amacıyla Almanya'daki yerel yönetimler ziyaret edilmiştir. Bu deneyim, etik kodların hazırlanması gibi diğer proje faaliyetlerini yürütürken çok güçlü bir etki ve ilham kaynağı oldu. Büyükşehir belediyeleri ve valiliklerin kamu görevlileri ile belirli hizmet alanlarına ilişkin beş yüzün üzerinde etik kod hazırlanmıştır. Hükümet yetkilileri belirli davranış kuralları oluşturmaya çok hevesliydi; sıklıkla etik ihlallerle karşı karşıya kaldıkları için kodları kendi ihtiyaçları doğrultusunda inceleyip belirlediler. Etik kodlar konusunda toplumu bilinçlendirmek amacıyla birçok ulusal konferans ve eğitim düzenlenmiştir. Projenin temel amacı olarak, halkın bilinçlendirilmesi ulusal bütünlük sistemi için çok önemli bir role sahip olduğundan, çok sayıda bilinçlendirme faaliyeti yürütülmüştür. İnsanlar etik ihlalleri ve yolsuzluk vakalarını medya kanalları aracılığıyla öğrenmekte



ve vatandaşlar etik kodlar hakkında bilgi sahibi olduklarında etik kuralları korumak ve yolsuzlukla mücadele etmek için potansiyel koruyucular haline gelmektedirler (Atılğan ve Kutvan, 2017, s.68). Sonuç olarak, Seçilmiş ve Seçilmiş Yerel Yönetimler Arasında Etik Bilincin Artırılması için Teknik Yardım Projesi kapsamında Türkiye'de etik bilincin artırılması ve etik bilincin içselleştirilmesi için önemli adımlar atılmıştır. Proje faaliyetleri sayesinde etik kültür zamanla yerleşecektir. Devlet yetkilileri ve vatandaşlar etik davranış kuralları konusunda daha bilinçli olacak, böylece hizmet kalitesi artacak, böylece kamu güveni ve vatandaşların yaşam kalitesi artacaktır (Ay, 2005, s.18).

### **3.2.2.1. Çalışan İhbarlarının Özendirilmesi ve Uygulanan Yöntemler**

Çalışanlarınızla düzenli ve bilgilendirici iletişim, kurumunuzun nabzını tutar. Çalışanlar şeffaflığa, bağlantılılığa ve bilgi sahibi olmaya değer vermektedir. Bir organizasyon olarak, bir olay meydana geldiğinde veya bir duyuru onların refahını etkilediğinde çalışanlarınızla iletişim kurmak için aktif bir çaba gösterdiğinizde, zamanlarına, emniyetlerine ve güvenliklerine saygı duyulduğunu bilmektedirler (Atılğan ve Kutvan, 2017, s.23).

Çalışanlar sorunu ortaya çıkaracak veya çözecek üst yönetim ve ya kuruluşlara iletişim araçları vasıtasıyla yazılı veya sözlü olarak ifşada bulunabilmektedir. Organizasyon içinde gerçekleşen eylemlerde içsel ihbar yöntemini, organizasyon dışında gerçekleşen eylemlerde ise dışsal ihbar yöntemini kullanabilmektedirler.

### **3.2.2.2. İhbarcının Korunması**

İhbarcının kazanımlarının yanı sıra örgütün elde edeceği kazanımlar da vardır. Çalışmada belirtildiği gibi bilgi uçurma davranışı prososyal bir davranış olarak tanımlanmakta, kısacası bireye biçilen rolden daha fazla davranış göstererek örgütün bekası için bilgi uçurma davranışını ortaya koymaktadır. Bu davranış çerçevesinde bilgi uçurma davranışı sergileyen çalışan, örgüt aleyhine açılacak davalar, maliyetlerinin yüksekliği ve örgütün toplum tarafından beğenilmemesi gibi olumsuz etkileri ortadan kaldırırken olumlu bir kazanç da sağlayacaktır. Örgüt için elde edilebilir (Dozier ve Miceli, 1985, s.835). Benzer şekilde Aktan (2015, s.16) çalışmasında, bilgi uçurma davranışının vicdani ret olarak görülse de konuya örgütsel açıdan bakıldığında durumun aslında örgütsel yapının korunmasına yönelik bir niyet

ve davranış olduğuna dikkat çekmiştir. Bu davranışı sergileyen kişilerin kahraman sayılması gerektiği de söylenmiştir.

### 3.2.2.3. İhbar Hatları

Raporlama sürecini etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler çeşitli araştırmacıların araştırmalarına konu olmuştur. Burada ilk öne çıkan kavram, bilgi uçurma davranışının “prososyal davranış” teorisine dayalı olarak süreci açıklama girişimidir. Prososyal davranış, bir kişinin diğer bireylere yardım etmek ve katkıda bulunmak için gerçekleştirdiği gönüllü temelli davranışlar olarak ifade edilir. Bu davranışın altında gönüllülük ve başkalarına fayda sağlama, aynı zamanda kendisine verilen görevin dışında fazladan bir rol sergileme yatmaktadır (Bayrakçı ve Kayalar, 2016, s.121). Prososyal örgütsel davranıştan bahsetmek için öncelikle bir örgütün üyesi olmak, görevini yerine getirirken o grubun, örgütün ya da topluluğun refahını sağlamak için iş tanımının dışında davranışlar sergilemek olarak tanımlanmaktadır (Donegan ve Micheli, 2008, s.36).

İhbar etme sürecini etkileyen faktörler arasında yer alan toplum yanlısı davranışların yanı sıra, araştırmacılar aldatma / suç türünün bilgi uçurma sürecinde etkili olup olmadığını da araştırmışlardır. Yapılan çalışmalarda ihbar eyleminin gerçekleşmesinde veya kişinin suskun kalmasında suçun / aldatmanın başka bir yolu olduğu aldatma ve suçla paralellik gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Bu ilişkinin bilgi uçurma davranışını etkileyen faktörlerden biri olduğu da söylenebilir.

İyi bir etik kodu ve ihbar hattı ile desteklenmiş bir iç denetim bölümü ve kurum kültürüne eklenmiş bir "suistimal farkındalık eğitimi", güçlü kurum kültürü, yüksek derecede kuruma bağlılık, kurumsal vatandaşlık davranışının gelişmiş olması , kişinin etik ve erdeme yüksek bağlılığı suistimali önlemek için en optimum çözüm olarak görünmektedir (ACFE 2022).

Etik bildirim hatlarının, suistimallerin daha erken tespit edilebilmesini ve kurumlara daha az zarar vermesini sağlayabildiği değerlendirilmektedir. Etik hatları bulunmayan kurumlarda suistimalin % 30 düzeyinde olan ihbar yoluyla ortaya çıkarılması olasılığının etik hatlar sayesinde yüzde 46 düzeyine yükseldiği araştırmalarla belirlenmektedir (ACFE 2022).

Aşağıda Türkiye’deki ihbar ile ilgili istatistiki bilgiler verilmiştir (Yılmaz, 2019, s.189)

-Türkiye’de 2019 araştırmasına göre hileye maruz kalan kurumlar içerisinde ihbar hattı bulunan şirket sayısı % 50’dir. Bu oran oldukça düşüktür. Bu durumun ihbar eyleminin de daha düşük kalmasına sebebiyet vermektedir.

-İhbarın ödüllendirildiği şirket oranı % 15’tir. Bu düşük oran çalışanların bir hile gördüğünde bunu ihbar etmesi konusunda geri adım atmasına neden olmaktadır.

-Hile vakalarına maruz kalan kurumların %82’si finansal tablolarının bağımsız denetimi yapılan ve %82’si de mesleki etik kurallarına sahip kurumlardır. Ayrıca bunlardan %77’si iç denetim departmanına sahip, %74’ünün finansal tabloları yönetim tarafından onaylanan şirketlerdir.

-Ancak bu kurumlardan sadece % 25’i iş -görev rotasyonu/zorunlu tatil uygulaması yaparken sadece % 15’i ihbar yapanların ödüllendirildiği bir sisteme sahiptir. Ayrıca habersiz/sürpriz denetimlerin (% 42) ve önleyici veri izleme/analiz uygulamalarının da (% 45) suistimale maruz kalan şirketlerde zayıf önlemler olarak gözlemlendiği değerlendirilmektedir.

-Türkiye için yapılan 2019 araştırmasında da, ACFE çalışmasına paralel istatistikler elde edilmiştir. Türkiye’de suistimale maruz kalan kurumların davranış kuralları/etik kurallar (% 64), bağımsız denetim (%55), denetim komitesi (% 51), ihbar hattı (% 50), yönetim kontrolleri (% 48), sürpriz denetimler (% 44), çalışanlar için Suistimal eğitimi (% 33), özel Suistimal önleme birimi (% 28), suistimale mücadele politikası (% 27), suistimal risk değerlemesi (% 27), proaktif veri analizi (% 26), yöneticiler için Suistimal eğitimi (% 22), görev rotasyonu/zorunlu izin (% 21), çalışan destek/kredi programları (% 16) ve ihbarcıları ödüllendirme (% 7) biçiminde suistimal ile mücadele sistemlerine sahip olduğu ortaya konulmuştur (Yılmaz, 2019, s.89).

## BÖLÜM 4

### 4.ÇALIŞAN HİLELERİNİN ÖNLENMESİ ve ORTAYA ÇIKARTILMASINDA İHBAR

#### 4.1. İhbar Yöntemi

Suistimallerin ortaya çıkarılmasında genel kabul görmüş en etkin ve tutarlı tespit yöntemi olarak “ihbar” % 43’lük oran ile bu raporda da ilk sırada yer almaktadır. Rapora göre suistimallerin ifşa edilmesini sağlayan ihbarların yarısından fazlası yani %55’i çalışanlardan gelmiştir. Suistimallerin tespit edilmesinde yapılan ihbar içinse en etkili ihbar yöntemi olarak “ihbar hattı” öne çıkmaktadır.(ACFE 2022)

Bir kuruluşun önemli yönetim bildirimlerini dağıtması gereken birçok durum vardır. Bunlar, yönetim değişikliğinden yeni politikaların tanıtılmasına kadar değişebilir. Yönetim bildirimleri genellikle çok resmidir ve kuruluşun resmi bir şablonunda olması gerekir (Bakar, 2012, s.1). Günümüzde işyerlerinde meydana gelen etik dışı olayların çoğu gizlilik içinde devam etmektedir. Son yıllarda ihmal, yolsuzluk ve hileli finansal raporlama skandallarının ortaya çıkmasıyla birlikte birçok kuruluş uluslararası ve ulusal pazarlarda diğer kuruluşlarla rekabette öne geçebilmek için etik değerlere daha fazla önem vererek yönetime dahil etmiştir. Böylece örgüt kültürünün etik olması için paydaşlardan beklenen davranışlar da belirtilmiştir. Etik kültürü oluşturmada yöneticilerin ve örgütün tüm üyelerinin etik davranışı desteklemesi çok önemlidir (Arslan ve Berkman, 2009, s.16).

#### 4.2. İhbar Davranışı, Hile/Suç, İhbarcı ve İhbarcı Profili

Örgütsel yanlış davranışların sıklığı tüm dünyada olduğundan beri, çalışma ortamı tutarsızlığı yıllardır araştırmacılar ve örgütler için baskın bir konu olmuştur

(Henle ve ark., 2010, s.23). İhbar, bir organizasyonda mevcut veya eski bir çalışanın gizlediği önemli bir hatayı ortaya çıkararak kamuoyunda farkındalık yaratmayı amaçlayan bir farkındalık eylemidir (Aktan, 2006, s.30).

Muhbirler, hasta sağlığını tehdit etme, mobbing, sağlığa zararlı ürünlerin imal edilmesi gibi kuruluşlarda gerçekleştirilen etik dışı eylemlerin farkında olan kişilerdir. 'İhlal etme', 'gayri resmi faaliyetlerde bulunma' gibi etik olmayan faaliyetlerin önlenmesi çok önemlidir. İhbar araştırmaları çoğunlukla ABD'de ve diğer Batı kültürlerinde yapılmıştır (Nayır ve Herzig, 2012, s.78). Türkiye'de ihbara yönelik tutumlar hakkında çok az şey kaydedilmiştir. İhbar, Türkiye'de reddedilen ve olumsuz bir eylem olarak kabul edilmektedir. İhbar Danışman (2006, s.16), ihbarı yasadışı ve etik olmayan eylemleri bildirmek ve serbest bırakmak olarak tanımladı. Ancak rüşvet gibi etik yanlış davranışlardan açıkça şikayet edilmesi Türkiye'de yaygın olarak görülmemektedir.

Kurumlardaki suistimal davranışlarının azaltılmasında en önemli olgu tarafların örgütlerin içerisinde yer alan bireylerin olduğudur. Örgüt üyelerinin örgütte yapılan suistimale ilişkin en yaygın tepkilerinden biri ihbardır. İhbarın birçok tanımı vardır ve aslında geçmişte farklı şekillerde çok sayıda çarpıcı olay ihbar olarak tanımlanmıştır.

#### **4.2.1. İhbar Kavramının Dilimizde Kullanımı ve Kavramın İçeriği**

Zhang ve ark. (2009, s.33), içeriden öğrenilen bilgilerin dışarıdakilere ifşa edilmesinin, kuruluşa karşı yükümlülükleri ihlal ettiğini, yazılı veya sözlü olmayan sözleşmeyi yok saydığını ve zararlı tanıtım çıkardığını iddia etmektedir. Bu nedenle etik olarak içsel ihbar tercih edilmektedir. İhbar olayını açığa çıkaran çalışan veya kişi, konu hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Ayrıca çalışanlar, menfaat sahipleri bilgi sahibi olabilmekte ve bu durumu ifşa edebilmektedir. Ayrıca çalışan veya bilgiye sahip olan kişi, bu bilgileri doğrudan kendisi kullanabilir (Park ve Blenkinsopp, 2009, s.39).

Bu açıklamaların yapısı içinde ihbarcılık, "iç ihbar", "dış muhbirlik" ve "belirli veya sessiz ihbar" olarak sınıflandırılmakta olup, bu durum, ihlalleri bildiren çalışanın gerçek bilgilerini kullandığı bir duruma işaret etmektedir. İç ihbarda, bir çalışan uygunsuz davranışı veya yanlış uygulamayı yetkili makama bildirir. Dış ihbarda, bir çalışan uygunsuz davranışını veya yanlış uygulamasını örgüt dışındaki otoritelere bildirir (Park ve ark., 2008, s.930). Diğer bir deyişle bilinen ihbarda çalışan gerçek

kimliği ile ihbarda bulunur. İçsel kanalları yaygın olarak kullanmalarına rağmen yeterli yanıt alamadıklarında, dış ihbar kanallarını kullanmaktadırlar (Dworkin ve Baucus, 1998, s.4).

Çalışanların çoğunluğu İngiltere'de yapılan bir araştırmaya göre iç raporlamayı tercih etmektedir. Ancak yönetimden herhangi bir cevap alamadıklarını raporlarının %60'ında belirtmektedirler. Ayrıca bu çalışanların çoğu örgütteki yanlış uygulamaların ihbar sonucunda ele alınmayacağına inanmaktadır. Ancak literatüre göre dışsal ihbar, iç ihbara göre daha etkili bulunmuştur (Park ve ark., 2008, s.930).

Çalışanların iç ihbardan sonuç alamadıklarında veya üst yönetimin yanlış uygulamalara karıştığını düşündüklerinde veya çalışanlardan korktuklarında, kitle iletişim araçlarını harici bir ihbar kanalı olarak kullanma olasılıklarının yüksek olduğu iddia edilmektedir. Bununla ilgili olarak, yanlış uygulamalar için nesnel kanıtlar kanıtlandığında ihbarın daha başarılı olabileceğini iddia eden çalışmalar bulunmaktadır. Dworkin ve Baucus (1998), çalışanların daha güçlü kanıt ve tanıklara sahip olduklarında, dış ihbarı seçebileceklerini iddia etmektedirler.

Bir muhbir, kar amacı güden veya gütmeyen, özel veya kamuya ait herhangi bir kuruluşun eski veya mevcut çalışanı olabilir. Bununla birlikte, bir muhbir, bir eylemi gerçekleştirmeye yönlendirilip yönlendirilmediğine veya örgütün faaliyetlerde bulunduğu dair bilgi alıp almadığına, üçüncü şahıslara yararsız zararlar verdiğine inanmaktadır (Vinten, 2000) göre, ihbarcılar yüksek düzeyde ahlaki gelişim ile faydacıdır.

Muhbirler, otoriter baskı altında olmalarına rağmen birlik ve sosyal sorumluluk duygularıyla cesaretlendirilen kişilerdir. Bir çalışanın yargıları, ihbarın etik açıdan değerlendirilmesi de uygulamaya katılıp katılmama konusundaki amacını etkileyebilir (Nayir ve Herzig, 2012, s.13).

İhbar ile ilgili birçok araştırma anket ve mülakatlar yoluyla tamamlanmıştır. Bu çalışmalar, işverenlerin neden ihbar olmasını istemediklerini ve ihbarcılarının ihbar etmesinin arkasındaki nedenleri ve ihbarın devlet politikaları üzerinde nasıl bir etki ve etkiye sahip olduğunu incelemiştir. Üzücü ama en çok bulunan şey, intikam veya misilleme nedeniyle ihbarcılarının kimliklerini ifşa etmekten kaçınmalarıydı. Örneğin, şeffaflık ve güvenilirliğin geliştirilmesine yönelik kamu düzenlemelerinden biri olan BİMER (Veri 2011-2015) Başbakanlık İletişim Merkezi'ne başvuran toplam başvuru sayısı 203.912 iken, kimliklerini gizleyenler 110.835 (%54) idi.

Çalışanların uygunsuz davranışları bildirmekten kaçınmalarının en önemli nedeni, çalışanların uygunsuz davranışları bildirmekle yetinmemeleridir (Kaptein, 2011, s.513). Örgütlerin uygunsuz davranışları bildirmekle yetinmemelerinin nedeni örgütsel hiyerarşiyi yok etme kaygısıdır (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005, s.278). Araştırmalar, bu faktörlerin varlığının veya yokluğunun kültürel veya sosyal farklılıklara neden olmasına rağmen her ülkede benzer etkilere yol açtığını göstermektedir (Park 2014, s.122).

Yöneticiler yada liderler kurumların etkinliğini iyileştirmek için ihbarı teşvik ettiğinde, ihbarın uzun vadeli kurumsal etkinliği ve başarıyı artırabileceğini ortaya çıkarır. Kurum içi etik kültürün ve aidiyetin oluşmasında teşvik sistemi kurumsal otorite elementlerine karşı geliştirilen korku yada suistimale karşı duyarsızlık sorununu ortadan kaldırmış olur.

#### **4.2.2. İhbar Kavramı ve Önemli Parçaları**

Bilgi uçurma davranışını “örgüte sadakatsizlik” olarak tanımlayan teorisyenler olduğu gibi, ihbarcılar kurumun otoritesini, birliğini ve imajını tehdit olarak gören teorisyenler de vardır (Keenan, 2002, s.18). Bazıları muhbirleri örgütsel bağlılık normlarını ihlal eden hainler olarak görürken; diğerleri onları şirket sadakatinden daha önemli değerleri koruyan kahramanlar olarak görmektedir (Çiğdem, 2013, s.105). Geleneksel yönetim düşünürleri, olumsuz durumları bildirme davranışını örgüte sadakatsizlik olarak görürler. Modern yönetim düşünürleri ise sorunları bildirenleri iş güvenliği için kendilerini feda eden kişiler olarak görürler (Lewis, 2007, s.39) ve bu kişileri örgüte katkı sağladıkları için önemserler (Demirtaş, 2014, s.137).

Hem özel sektörde hem de kamuda kurum içi yanlışları ihbar edenlere karşı misilleme yapılmaktadır. Ne yazık ki birçok durumda muhbirleri kovmak için bazı yöntemler kullanılmaktadır. Bunlardan biri, muhbirleri ihbar ettikleri konularda lekelemek için mesleki yeterlilik, cinsiyet, erdem gibi niteliklerine saldırarak hedef almaktır. İkinci yöntem ise muhbiri tespit ettiği sorunlu konuyu çözmekle görevlendirmek ve çözüm üretmemesi için engeller koyarak işini yapmasını imkansız hale getirmek ve son olarak muhbiri görevinden uzaklaştırmaktır. Diğer yöntem ise muhbirin sorun çıkararak kendileriyle ilgilenmesini sağlamak ve böylece konunun unutulmasını sağlamaktır. GAP (Devlet Hesap Verebilirlik Projesi) ise bu misillemelere ek olarak tehditlerle susma, örgütü yalnız bırakma, hukuka aykırı

yollarla elde edilen deliller ve muhbirin kariyerini yok etme gibi nedenlerle dava açma gibi intikam yöntemlerinin uygulandığını belirtmiştir (Şen, 2012, s.13).

#### **4.2.3. İhbar Davranışının Temel Yapı Taşları**

Fesih ahlak teorilerine göre de ele alınmıştır. Çalışanlar, işletmedeki yasa dışı ve etik olmayan davranış ve eylemleri yöneticilerine, idari makamlara, yasal mercilere ve/veya medyaya bildirmekten çekinmemelidir. Çünkü “duyarsızlık” ahlaki bir davranış değildir (Aktan, 2006, s.12). Toplumda prestiji ve karlılığı yüksek olan bir şirketin çalışanı, kamu güvenliğini veya sağlığını tehdit eden unsurlara tanık olduğunda, olayın çözümü için gerekli yerlere haber vermesi yönetimin tepkisini çekebilir, mevcut konumunu kaybedebilir ve hatta işten atılabilir. Ancak çok sayıda insan veya toplum bu sorunlu durumdan muzdaripse, bunu bildirmek etikdir. Mutlak buyruk yaklaşımıyla Kant, kimsenin hakkını çiğnememenin ve adil davranmanın gerekliliğinden bahsetmiştir. Davranışlarda niyetler de önemlidir. Buna göre ihbar, zararı önlemek ve suistimali durdurmak için yapıldığında ahlaki bir eylemdir (Esen ve Kaplan, 2012, s.37).

#### **4.2.4. İhbarcı Profili**

Bir muhbir (aynı zamanda muhbir veya ihbarcı olarak da yazılır), özel veya kamu bir kuruluştaki yasa dışı, ahlaka aykırı, yasadışı, güvenli olmayan veya hileli olarak kabul edilen faaliyetler hakkında bilgi ifşa eden bir kişidir, genellikle bir çalışandır. İhbarcılar, bilgi veya iddiaları iletmek için çeşitli dahili veya harici kanalları kullanabilir. İhbarcıların %83'ünden fazlası, şirketin sorunları ele alıp çözeceğini umarak şirket içindeki bir dahili denetçiye, insan kaynaklarına, uyumluluğa veya tarafsız bir üçüncü tarafa rapor vermektedir. Bir muhbir ayrıca medya, hükümet veya kolluk kuvvetleri gibi harici kuruluşlarla iletişime geçerek iddiaları gün ışığına çıkarabilir. Bilgi uçurma özel sektörde veya kamu sektöründe gerçekleşebilir (Kaptein, 2011, s.29). Bununla birlikte, iş yüklerinde aşırı artışlar, çalışma saatlerinin önemli ölçüde kısaltılması, görevin tamamlanmasının engellenmesi veya zorbalık gibi diğer bazı eylemler de misilleme olarak kabul edilebilir (Keenan, 2002, s.34).

Muhbirler çoğu zaman hedeflerine ulaşmakta zorlanmaktadır. İddialarının başarılı ve güvenli olması için, devletin bu tür iddiaları kullanabileceğine veya soruşturabileceğine ve yolsuzluk yapan şirketleri ve/veya devlet kurumlarını sorumlu



tutabileceğine dair iddialarını destekleyecek ikna edici kanıtlara sahip olmaları gerekmektedir (Lewis, 2007, s.39). Bir örgütteki yasa dışı eylemler hakkında ıslık çalarak ve yönetime bilgi vererek eylemin sona erdirilmesi olarak yorumlanır (Pearsall, 1998, s.17).

“İhbarcılık” terimi ilk olarak 1963 yılında Otto F. Otepka tarafından Senato Alt Komitesi için hazırlanan güvenlik raporunda kullanılmıştır (Bjorkelo ve Madsen, 2013, s.28).

İhbar etme ile ilgili eylemler arasında örgüt mallarından çalma, rüşvet verme, muhasebe hile, bireysel çıkarlar için örgütsel malları örgüt dışına çıkarma, kara para aklama, ihmalkar denetim, etik dışı davranışları bildirmeme, örgütsel varlıkları israf etme, birey için örgütsel statüyü istismar etme sayılabilir. İhbar bir tartışma konusudur. Hala birçok ülkede çalışanlar veya genel olarak insanlar tarafından bir tabu olarak kabul edilmektedir ( Zhang, Chiu ve Wei, 2009, s.58).

Saygan ve Beduk (2013, s.12) ıslık çalmayı, işyerinde yasa dışı ve etik olmayan davranışları ortadan kaldırmayı veya en azaza indirmeyi amaçlayan vicdani ve insani bir davranış olarak görmektedir (Bouville, 2008, s.2). İhbarın tartışmalı bir durum olduğu düşünüldüğünde, bireylerin yanlışları değerlendirmeleri ve hata varsa ne yapacaklarına karar vermeleri gerekmektedir. Bu nedenle, bir çalışanın değer yönelimini belirlemek, onun ıslık çalma eğilimini anlamaya yardımcı olabilir.

Near ve Miceli (2004, s.15), liderler örgütlerinin etkinliğini ve verimliliğini geliştirmek için örgütlerinde ihbarı desteklediğinde, ihbarın uzun vadeli örgütsel etkinliği artırabileceğini tartışmaktadır.

Yapılan araştırmalar yönetim literatüründe ihbar üzerine genellikle iki farklı yaklaşım benimsemektedir. İlk yaklaşım, ihbarın örgütlerin etik yaşamını nasıl geliştirebileceğine işaret etmektedir. İkinci yaklaşım, ihbarın hile üzerindeki etkilerinin incelenmesini içerir. Daha az önemli olan suistimal konusunda ihbarın ana belirleyicileri gibi örnekler çeşitli çalışmalarda belirlenmiştir (Keenan, 2002). Ayrıca bazı araştırmalar, ihbarın örgütlerde hileyi azalttığını göstermiştir (Eaton & Akers, 2007, s.19).

Geçmiş literatür, örgütsel yolsuzluğun örgütsel muhalefetle ve günümüz iş dünyasında ihbar olarak bağlanması gerektiğini göstermiştir. Bununla birlikte, bu kavramlar arasındaki ilişki şimdiye kadar eğitim bağlamında ayrıntılı olarak incelenmemiştir. Akademisyenlerin muhalefeti ve eğitim örgütlerinde ihbar ile ilgili az sayıda araştırma bulunmaktadır (Vinten, 2000, s.30).

### 4.3. İhbar Davranışının Şekilleri (İhbar Türleri)

Etik dışı olay ve faaliyetlerin iç mercilere açıklanması, yeterli olmadığı durumlarda dış mercilere tasdik maksadıyla gerekli tedbirler uygulanır. Bu açıklama, vicdani bir faaliyet olarak işaretlenen uygunsuzluğun en aza indirilmesi için yapılmıştır. (Jubb, 1999, s.78). İhbar, yolsuzlukla mücadele edebilecek yetkililere bildirilmesidir

İngiliz literatüründe “örgütsel suistimal”, “örgütsel hile”, “görevi kötüye kullanma” gibi ifadelerle karşılık gelen ilkeli örgütsel muhalefet, ifşa edenin kimliğini gizleyerek veya teşhir ederek durumu iç veya dış otoritelere sözlü veya yazılı olarak bildirmek olarak tanımlanmaktadır (Celep ve Konaklı, 2012, s.66).

Bu kavram ilk kez 1963 yılında güvenlik tehlikelerinin ve risklerinin söz konusu olduğu bir yasal belgede kullanılmıştır. Dolayısıyla hukuka aykırı ve etik olmayan davranışlarda bulunanların ifşa yoluyla durdurulmaya çalışılması bu kavramın özünü ortaya koymaktadır. Bu sebeple etik değerlere ve kanunlara aykırı hareket eden kişilerin ihtarname ile durdurulması bu kavramın özünü açıklamaktadır (Saygan ve Beduk, 2013, s.1-23).

Near ve ark. (2004, s.13), ne tür bir yanlışlığın ihbarcının ihbar etme niyetini etkilediğini incelemiştir. Near ve ark. (2004, s.14), kötü yönetim, yasal ihlaller ve cinsel taciz ile ilgili suistimalleri bildiren çalışanların, hırsızlık, yalan veya ayrımcılığı tespit eden çalışanlardan daha makul bir şekilde rapor ettiğini ortaya koymuştur.

Suistimal türünün yanı sıra, çalışanların içgörülerini, çalışanların algıları ve ahlaki yargıları, ifşa etmeye yönelik karar verme yönergeleri ile ilgilidir. İhbarcılarının, etik davranışlarla ilgili kendi yararlarına göre yanlışları rapor etmekle sınırlı olarak gözlemledikleri için suistimalin ortaya çıkartılmasında da sorunlar olduğu görülmektedir.

İstatistikler, şirketlerin yanlış yaptıklarının farkında olan çalışanların %40'ından fazlasının fikirlerini kimseye söylemediğini göstermiştir. Çalışanların kurumsal suistimallere karşı seslerini yükseltmemelerinin ana nedeni, düzeltici önlemlerin olmamasıdır. Ayrıca şikayetlerinin gizli tutulmayacağı endişesi de haksız bir davranışın açıklanmamasının bir başka nedenidir. Ne yazık ki, sorumlu bir işçi sahtecilik hakkında ısıklık çaldığında, umabilecekleri en iyi şey, tecrit ve onaylanmama gibi görünmektedir (Verschoor, 2010, s.42). Rüşvet durumunda bu durum özellikle önemlidir. İnsanlardan rüşvet istendiğinde düdük çalmalarına izin verilmedikçe ve

motive edilmedikçe, yolsuzlukla mücadelenin ne kadar başarılı olabileceği belirsizdir. Kuruluşlardan rüşvet almayla ilgili veya çalışanlardan yolsuzluk yapan iş arkadaşlarıyla ilgili hiçbir ayrıntı gelmediği için, yetkililerin ya rüşvet verenden ya da rüşvet alandan gelen belgelere dayanması gerekir. Bu iki çalışan, kamu yararına başarılı bir şekilde işbirliği yapacaklarından, içlerinden birinin 'ışığı görmesi' konusunda iyimserlik olabilir (Near ve ark., 2004, s.23).

Holtzhausen (2007, s.10) göre ihbar, örgütsel yolsuzluğun yolsuzlukla mücadele edebilecek yetkililere bildirilmesi anlamına gelir. Kurumda çalışan eski veya mevcut bir çalışanın kişi veya kuruluşları etkileyebilecek etik olmayan ve hukuka aykırı uygulamalara maruz kalmasıdır.

Öte yandan Apaza ve Chang (2011, s.115) ihbarın türü, medyanın rolü, kanıtların belgelenmesi, intikam veya misilleme ve yasal koruma olmak üzere beş faktörden bahsetmektedir ve bu faktörler ihbar davranışını etkilemektedir. Araştırmalar ayrıca, çalışanların ya görünüşte (kimliği kamuoyu tarafından biliniyor) ya da gizli ve özel olarak (kimliği kamuoyu tarafından bilinmiyor) düdük çaldıklarını göstermiştir. Birçok muhbir, eleştirel görüşlerini belirtmek için sıklıkla gizli mektuplar, telefon görüşmeleri veya e-posta kullanır (Aktan, 2006, s.39).

İç ihbar sırasında, kuruluşların içindeki üstlere rapor vermeyi içerirken, dış ihbar, kuruluşların dışındaki suistimallerin medyaya, lobi gruplarına, kamu yetkililerine ve düzenleyicilere ifşa edilmesini kapsamaktadır (Eren ve Orhan, 2013, s.455-468). Araştırmalar, ihbarın dış izleyicilere karşı muhalefetin ifadesini kapsadığını göstermektedir (Dworkin ve Baucus 1998, s.78).

İhbar, herhangi bir organizasyonda yaşanabilecek bir olaydır. İhbar olayı her kurumda yaşanabilir. Ray (2006, s.13), ihbar etme için yasal bir zorunluluk yoksa, ihbar kararı vermenin kolay olmadığını belirtmektedir.

İhbar, yasa dışı ve etik olmayan davranışların ve yasa dışı ve etik olmayan davranışların belirtilen terimlerin önemli olduğu eylemlerin ortaya çıkarılması için görüntülenir (Aktan, 2006, s.1-13).

İhbar etme, bir izleyicinin bir haksızlığı ilan etme kararını içeren organizasyonda, organizasyonel, durumsal ve kişisel faktörlere dayanan gönüllü bir davranıştır (Jubb, 1999, s.77). Bir ihbarcı, ister hükümet ister kamu herhangi bir gözetim sisteminden alamıyor olsun, önemli bir bilgi kaynağıdır, çünkü ihbarcılar kuruluşların içindedir (Aktan, 2006, s.82).

Park ve ark. (2008, s.71) üç boyuta göre bir ihbar tipolojisi önermiştir. Her bir yön, bireyin veya çalışanların resmi veya gayri resmi olarak, dahili olarak, harici olarak, kimlik kullanarak veya anonim olarak ihbar kararını tasvir etmektedir. Bir muhbir, resmi organizasyon protokollerini ve medya kanallarını kovuşturma yoluyla yanlışları bilgilendirir. Ancak ihbar, ihbarcının güvendiği birini bizzat ihbar etmesiyle gayri resmi olarak ortaya çıkar.

Yeni araştırmalardan sonra Park ve ark. (2008, s.49) sessiz olma adlı yeni bir boyut eklemiştir. Böylece ihbarcılığın bu tezde de kullanılacağı gibi üç tip (iç-dış-sessiz) olduğunu kabul etmiştir. Bu sessizlik türlerini detaylı şekilde açıklamıştır.

Birçok ülkede farklı anketler yapıldı; Norveç'te bir polis teşkilatında yapılan ankete benzer şekilde, mahkeme raporuna göre, davaların %70'inin dış ihbar, %30'unun iç ihbar olduğu görülmüştür (Gottschalk ve Holgersson, 2011, s.50). Açık ve örtük ihbar gibi muhbirlik eylemlerinin türleri olarak literatürde nadiren farklı bir terim de kullanılmaktadır (Beduk, 2014, s.39).

Hastanelerde yapılan bir başka araştırmaya göre, çalışanlar dürüst ve özverili duyguları nedeniyle daha az ihbara maruz kalmaktadır (Bakar, 2012, s.25). Dikkat çekici araştırmalar, ihbarın demografik ve rasyonel karar verme süreçlerine önem verme konusunu incelemiştir (Gottschalk ve Holgersson, 2011, s.19).

#### **4.3.1. Açık İhbarlar**

Kişi ve kurumu sorumluluk altına sokan ihbarlardır. Hile ile karşılaşan kişilerin ihbar niyetlerini şekillendiren tutumlardır. Kurum politikalarında ihbarcıyı koruyan kuralların olması ihbarcının, ihbar niyetinin davranışa dönüşmesini sağlamaktadır. Bu koruyucu kurallar yanında ihbar davranışını gösteren çalışanların ödüllendirilmesi ihbar niyeti olan diğer çalışanları da cesaretlendirecek ve kuruma sadakati artıracaktır. Kurum etik değerlerinin ve kurum kültürünün geliştirilmesinin yanında kurum çalışanlarının eğitimler ile desteklenerek farkındalık oluşturması çalışanlarda ki ihbar niyetinin davranışa dönüşmesi açık ihbar olarak nitelendirilmektedir.

#### **4.3.2. İsimsiz - Anonim İhbarlar**

Kısaca anonim ihbarlar, bilgilerin isimsiz olarak iletilmesi işlemidir. Anonim ihbarlar bir tercih olarak düşünülmektedir. Buradaki önemli fikir, bilgi aktaran kişinin kimliği belirlenemez, izlenemez olmasıdır (Brown, 2008, s.25). İsimsizlik bağlamını

sağlayan üç özellik vardır bunlar olmadan güven aşınır ve bilgi aktaran kişi kendini güvende hissetmemektedir. İlginç bir şekilde, isimsiz ihbarların tam aksine, etkili raporlama genellikle değişen seviyelerde şeffaflık, hesap verebilirlik ve iletişim anlamına gelmektedir.

Etik olmayan davranışların kurum içindeki yetkililere bildirilmesi, iç ihbar anlamına gelir (Aktan, 2006, s.13). İç ihbarın gerçekleştiği örgütlerde iki tür iletişimden söz etmek mümkündür. Formel yapıda çalışan, kime karşı sorumlu olduğunu, kimin tarafından denetleneceğini ve sorun yaşadığında kime başvuracağını bilir. Tüm resmi yazılar, raporlar, genelgeler, resmi toplantılar ve resmi raporlar iletişim türlerini oluşturmaktadır (Esen & Kaplan, 2012, s.85). Gayri resmi iletişim, çalışanlar arasında belirli bir yapıya bağlı kalmadan doğal ilişki sürdürüldüğünde ortaya çıkmaktadır. Formel iletişim kanalları ne kadar iyi çalışırsa çalışsın, insanların bulunduğu her ortamda arkadaşlığa, ilişkilere ve görevlere dayalı informal iletişim mutlaka olacaktır (Velasquez, 2012, s.34).

Gayri resmi iletişim sistemi tarafından bozulan yanlış veya bozuk bilgiler çalışanlar arasında kolaylıkla dağıtılabilir. Yani kişiden kişiye bilgi aktarımı sırasında bir takım eksiklikler ortaya çıkabilir. Üst ve ast arasındaki yanlış anlamalar sonucunda örgüt üyeleri arasında mesafe doğabilir (Pearsall, 1998, s.21).

Anonim ihbarlar kolaylıkla kişilik haklarına zarar verebilecek şekilde olabilmektedir. Böyle durumlarda kurum çok hassas olarak hangi ihbarların değerlendirmeye alınacağını, hangi ihbarların daha geniş bir zaman diliminde incelenmesinin mümkün olabileceğini, buna ilişkin uygun kriterleri oluşturmasıdır.

Dış ihbar, kurum içi ihbar ile karşılaştırıldığında kuruluşlara önemli zararlar verebilir. Böylece etik olarak içsel ihbar seçilmektedir (Park ve Blenkinsopp, 2009, s.22). İç ihbar, kuruluş yöneticilerine dış tanıtım baskısı olmadan yanlış davranışlarla başa çıkma şansı vermektedir. Ek olarak, yöneticiler karmaşık sorunları dahili olarak çözerek, kurumsal hesap verebilirliği ve öğrenmeyi güçlendiren özel bilgilerin gizli kalmasını doğrulamaktadır (Zhang, 2009, s.46).

### **4.3.3. Dolaylı İhbarlar**

#### **4.3.3.1.Fısıltı Ortamı**

Çoğunlukla hem iç hem de dış ihbar eylemlerinde; suçu ihbar eden kişi veya çalışanın gerçek adını kullanması veya ihbar edenin bilgisi verilir. Ancak üçüncü

durumda, sessiz ihbar olarak adlandırılan durum, düdüğü çalarken ya bir lakap kullanarak ya da kendisi hakkında hiçbir bilgi vermeden eylemde bulunur (Park ve ark., 2008, s.49).

Kurumsal suskunluk üyelerin bireysel seviyede gelişen ve kurum paydaşlarını etkileyecek şekilde normları ve fikirleri, yetenekleri veya korkularını göstermeyi saklamasıdır. Bu suskunluk kasıtlı olarak kaçınmaktır. Kurum çalışanları, yaptıkları işe veya çalıştıkları kuruma ilişkin yararlı olduğunu düşündüğü görüşleri olduğunda, kurumun gelişimine katkıda bulunmak amacıyla paylaşabilecekleri gibi, reddedilme korkusundan dolayı tepkisel olarak paylaşmaktan kaçınmaktadır.

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütü değiştirebilecek noktalar hakkında sessiz kalması veya başka bir deyişle, çalışanların örgütte önemli değişiklikleri ortaya çıkarabilecek yararlı bilgileri paylaşmamasıdır. Bu bağlamda sessizlik bu bağlamda kasıtlı ve bilinçli olarak nitelendirilir. Kurumlarda çalışanlar tarafından bizzat şahit olunan ve varlığı bilinen ancak üstlere net olarak iletilemeyen durumlar olduğunda bilinmektedir.

Kurum çalışanlarının bu suskunluğu kurum tarafından dikkate alınmama suistimal ile mücadelede etkin politikalarının olmaması cezalandırılma korkusu karşısında açık konuşup konuşmama kararsızlığını yaşamaktadır. Araştırmacılar kurumsal suskunluğu ortadan kaldıracak, değişimi ve örgütü etkileme yeteneğine sahip kişilerin örgütsel eylemlerle alakalı bilimsel değerlendirmelerinde fikirlerini korumaları olarak tanımladıkları görülmektedir.

Çalışanların şahit oldukları ve bildikleri gerçekleri yönetim kadrosu ile konuşamadıkları, baskı unsuru tepkisel nedenlerden dolayı sessizliği tercih ettikleri görülmektedir.

#### **4.3.3.2. Müşteri İhbarları**

Dışarıdan ihbar etmek, bir yanlışı düzeltecek refaha sahip olduğu kabul edilen dış gruplara bilgi vermeyi açıklamaktadır. Muhbir, adli makamlar, polis, savcılar ve medya ile bilgi paylaşarak dış ihbar sürecini başlatmaktadır (Bjorkelo ve Madsen, 2013, s.40). Etkili bir şekilde yönetilmediğinde, dış ihbar, kurum için yıkıcı sonuçlara yol açabilmektedir. Kurumsal iletişim bölümünde dış hedef kitle tarafından geliştirilen iletişim stratejisi ve iletişim politikaları, bu sürecin etkin bir şekilde yönetilip yönetilmediğini belirlemektedir. Kurum imajına ve kurum güvenine zarar verebileceği

için maliyeti çok yüksektir. Etik dışı davranışların neden olduğu kurumsal zararı telafi etmek için uzun bir süreye ve finansal kaynaklara ihtiyaç duyulacaktır (Seçkin ve Karasoy, 2012, s.42).

İhbarın olumsuz yönlerini aşmak isteyen kuruluşlara sunulan, yasalara uymanın yanı sıra uygun bir şikayet ve raporlama politikası oluşturmaktır. 1999 yılında ABD'de 800.000 kişi istihdam eden 57 firma ile ilgili yapılan bir çalışmada, özel sektördeki her 10 firmadan 9'unda, her 3 firmadan 2'sinde ihbar ve şikayet mekanizmasının geliştirildiği tespit edilmiştir. 2000 yılında ILO Birliği'nin toplu sözleşme imzalamasıyla önemli bir gelişme kaydedilmiştir; sendika, etik dışı olayların bildirilmesi için ihbar nedeni talebinde bulunmuş ve yapılan toplantılar sonucunda, toplu iş sözleşmesinde iş yerindeki başvuruların bildirilmesi hükmü teyit edilmiştir (Eaton & Akers, 2007, s.74).

#### **4.3.3.3.Satıcı İhbarları**

Suistimal eylemlerinin ortaya çıkarılması kadar önemli olan şey, hile eylemlerin gerçekleşmeden önlenmesidir. Bazı durumlarda satıcılar bazı çalışanlar tarafından korkutularak veya isteyerek hile eyleminin içine çekilebilmekte veya başka bir duruma şahit olmaktadır. Belirli zamanlarda satıcılarla, işletmenin etik ve kurumsal politikalarının satıcılara iletilmesi, süreçte karşılıklı olarak nasıl bir yol izlemeleri gerektiğinin belirlenmesidir. Satıcı hem kendi mağduriyetini önlemek hem de kurum etik kültürüne uygun iş yapma biçimlerine bağlı olarak tarafı olduğu veya şahit olduğu eylemleri kuruma zarar vermeden ifşa etmesidir.

#### **4.3.3.4. Denetçi Üzerinden Yapılan İhbarlar**

Suistimali engellemek amacıyla en fazla uygulanan iki kontrol yöntemi (%82) “dış denetim hizmeti” ve “etik ilkeler” olarak görülmüştür (ACFE 2022). Şirket yönetiminin ihbarları önemsememesi, bildirimlere gerekli itinaı göstermemesi, ilgisiz davranışlarda bulunması ihbar edilen hususların incelenmemesi, ihbarcıların ya da ihbar niyetinde olan kişilerin üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Hile denetiminin fiziksel incelemelerinin yanında ihbar mekanizmasını etkin kullanılmasıdır. İhbar mekanizması, herhangi bir çalışanın farkına vardığı hileli davranışları veya tarafı olduğu mağduriyet yaşayacağını düşündüğü hileli eylemleri yetkili makamlara bildirmesidir. Bu ihbar yada bildirim sonucu etik dışı davranışların bu kişiler

tarafından çözümlenmektedir. İhbarların iletildiği yetkili makamlar çoğunlukla işletmelerin denetim komiteleri, iç denetçileri, üst yöneticileri, bağımsız denetçiler ve kamu denetçileridir. Denetçi üzerinden yapılan ihbarlar genel olarak çalışana riske atmayan anonim ihbar olarak ta değerlendirilebilir. Denetçiler bu bilgiler ışığında daha geniş zamana yayılmış incelemeler yapabilir. Denetim ağını genişletebilir. İhbar mekanizması çalışanlar, müşteriler ve hissedarlar ile şirket yönetimi arasındaki iletişimin artmasını sağlayan bağımsız bir sistemdir.

#### **4.4.İhbar Nedenleri**

##### **4.4.1. Etik Kurum Kültürü**

Etik kurum kültürü, organizasyonu bir arada tutan, ortak kabul edilen amaçlar, inançlar ve değerler sisteminin bütünüdür. Etik kurum kültürü işletmelerin sürdürülebilir olması bakımında bir kurumsal biçimlendirme aracıdır. Çalışanların kuruma karşı sadakatini güçlendirerek ortak kurum kültürü çevresinde bütünleştirir. Şirket yönetimi etik standart ve suistimallerle mücadele konusunda bir politika oluşturarak tüm organizasyona bunun yayılmasını sağlar. Çalışanlara ise iş ortamında gördükleri ve duydukları problemleri işlerini kaybetme veya sıkıntıya girme korkusu olmadan bildirebilecekleri bağımsız bir mekanizma yaratmak, kurumun ortaya çıkan bu suistimallerin daha erken tespit edilmesini ve kayıpların azaltılmasını sağlamaktadır.

Yasal çözümler yardımcı olabilir, ancak organizasyonun ihbar uygulaması için kurallar oluşturması çok önemlidir. Bu durum, hem ihbarcı hem de organizasyon için koruma güvencesi oluşturmaktadır. Bunlar olmadığında, dış ihbarlara başvurarak örgütü yok edebileceklerini anlamak kolay olacaktır (Celep & Konaklı, 2012, s.39). Bowiw'e göre; ihbar, uygun etik saiklerle başkalarına zarar vermeyi durdurur, ihbarcılar sorunlu bir davranışı düzeltmek için içsel yöntemler kullanır, ihbarcılar makul bir kişiyi ikna etmek için yeterli kanıtı sahiptir, ihbarcılar etik yargıların ihlalden kaynaklanan ciddi tehlikeleri tespit edebilir, ihbarcılar kişisel davranışlarına göre hareket etmektedir (Saygan ve Beduk, 2013, s.7).

Velasquez (2012, s.9), başlıca beş ana tartışma yoluyla diğer yazarların fikirlerini temel alarak bir kombinasyon oluşturur.

1. Çalışanların olaylarla ilgili fikirleri ne kadar kapsamlı ve önemli?



2. Etik olmayan uygulama neleri içerir?
3. Neden etik değiller?
4. Bu uygulamaların kamuoyunda yarattığı zararın değeri nedir?
5. Bu uygulamaların sonlandırılması konusunda çalışanların sorumlulukları nelerdir?

Benzer şekilde, ahlaki çatışmaların düzeyini üç adımda sınıflandırmıştır. Birincisi, ıslık çalmanın kamuoyunun dikkatini çekip çekmediğidir. İkincisi, kamuoyunun çalışan bağlılığı ve etik kurallar üzerindeki olası etkisidir. Üçüncüsü, misillemeye karşı korkudur. Verschoor (2010, s.7) göre; firma, ürün veya politikalar yoluyla kamuoyunun ciddi zarar görmesine neden olabilmektedir. Örgüt etik kültürleri, örgütü sürdürülebilir bir şekilde işlemeye teşvik eden örgüt kültürü ve davranışlarının bu yönleridir. Araştırmacılar “örgüt etik kültürü” terimini kullandıklarında etik kültür ile etik iklim arasındaki farkı vurgulamışlardır. Etik iklimlerin, etik davranışları neyin oluşturduğunu belirleyen yönler olduğunu, oysa etik kültürlerin, etik davranışları teşvik eden yönler olduğunu iddia etmektedirler. Örgüt kültürünün paylaşılan varsayımları içerdiğinden, paylaşılan algılardan oluşan örgüt ikliminden daha derin ve geniş bir yapı olduğunu belirtmektedirler. Kurumsal etik kültürü, önceki araştırmacılar tarafından yöneticilerin bireysel etik değerleri ile organizasyonun etiğine ilişkin hem resmi hem de gayri resmi politikaların bir bileşimi olarak kabul edilir. Aslında, kurumsal etik kültürünün yoğunlaşması liderlik ve yöneticilerin bir organizasyonda etik kültürü yürütmedeki rolü üzerinedir. Kurum etik kültürü kavramını kullanan araştırmacılar, etik standart ve normların üst yöneticiler tarafından kabul edilip gözetilmesi ve örgüt üyeleri arasında yaygın bir şekilde paylaşılması durumunda örgütsel başarının artacağına inanmaktadırlar. Kanunlarla korunmayan durumlarda bu kuruluşlara önemli görevler düşmektedir (Apaza ve Chang, 2011, s.49).

#### **4.4.2. Toplumsal Değer ve Normlar**

Sosyal normlar, çeşitli durumlarda bir grup topluluğundaki tercihlerimizin altında yatan soyut sosyal değerlerin davranışsal ifadeleridir. Bu normlar, üyelerin önceliklerini belirlemeye, alternatifler arasında seçim yapmaya ve günlük yaşam değerlendirmeleri için temel oluşturmaya yardımcı olmak için genellikle zaman içinde ve bir grup insanın çoğunluğuyla fikir birliği içinde geliştirilir. Hem sosyal değerler

hem de normlar (resmi ve gayri resmi) öğrenme ve etkileşimler yoluyla iletişim süreçleriyle ilişkilidir. Toplumsal değerler, norm geliştirmenin temelini oluşturur. Normlar genellikle, toplumda yaygın olarak kabul edilen veya dolaşan sosyal değerlere veya arzu edilirlilik standardına dayalı olarak belirli bir durumdaki belirli tepkilere veya davranışlara atıfta bulunmaktadır. Örneğin, "herkes otobüse binmek için sıraya girmelidir" normu eşitlik, dürüstlük, verimlilik ve düzene saygı değerlerini içermektedir. Sosyal değerler sosyal normlardan bağımsız olabilir, ancak genellikle tersi olamamaktadır. Başka bir deyişle, yaygın olarak kabul edilen toplumsal değerler, belirli davranışsal normları kabul etmek veya reddetmek için zemin sağlamaktadır. Örneğin, bir toplumda kişisel özgürlüğün değeri çok değerliiyken ve dolayısıyla kişinin fikrini özgürce söyleme normuna göz yumarken, karşılıklı saygı ve anlayışa değer veren bir toplumda bu norma o kadar değer verilmeyebilir (Erol, 2008, s.13). Bir toplumun en çok değer verilen değerleri (yaşam hakkı) en ağır yaptırımları (idam cezası) alırken, daha az kritik değerler hafif ve gayri resmi yaptırımlar taşır (Verschoor, 2010, s.16).

#### **4.4.3. Kişinin Ahlaki Gelişim Seviyesi**

Near ve ark. (2004, s.37) ahlaki muhakemeyi üç düzeyde tanımlamıştır, bunlar: gelenek öncesi, geleneksel ve gelenek sonrasıdır. Her seviyenin iki alt aşaması vardır. İnsanlar bu seviyelerden sadece listelenen sırayla geçebilirler. Her yeni aşama, önceki aşamaya özgü akıl yürütmenin yerini almaktadır.

#### **4.4.4. Menfaat Çatışması**

Çıkar çatışması, bir kişinin kişisel çıkarlarının (aile, arkadaşlık, mali veya sosyal faktörler) işyerindeki muhakemesini, kararlarını veya eylemlerini tehlikeye atması durumunda ortaya çıkmaktadır (Akgün, 2007, s.34). Çıkar çatışması, kişinin sadakati için birbiriyle rekabet eden iki ilişkisi olan bir kişi veya kuruluşu içerir. Örneğin, kişinin bir işverene sadakati ve ayrıca bir aile şirketine sadakati olabilir. Bu işletmelerin her biri, kişinin önce kendi çıkarına en iyi şekilde sahip olmasını beklemektedir. Çıkar çatışmaları hem kişisel hem de profesyonel olarak ortaya çıkabilmektedir (Demirkasımoğlu, 2015, s.25).

Kişisel sadakat ve özel bir işverene, devlet işverenine veya profesyonel ilişkiye bağlılığı içeren birçok farklı durumda bir çıkar çatışması olabilir. Belirli çıkar

çatışması örnekleri arasında, kişisel çıkarları kuruluşa beklenen sadakatiyle çelişen bir kamu görevlisi, başka bir şirket veya kuruluştaki çıkarlarıyla çatışan bir işteki yetkili bir kişi veya her iki tarafı da temsil etmeye çalışan bir avukat yer alabilmektedir (Mahmutoğlu, 2009, s.65). İşyerindeki çıkar çatışmaları birçok farklı biçimde olabilir. Bir çalışanın işverenle rekabet eden bir yan işi olması gibi işle ilgili durumlar ve bir çalışanla romantik bir ilişki içinde olan bir yönetici gibi kişisel meseleler vardır. İkincisi, bir çelişki sunar çünkü yöneticinin çalışana zam veya terfi verme yetkisi vardır ve iki kişi arasındaki şirket hakkında tartışmalar da gizlilik kısıtlamalarını ihlal edebilmektedir (Odyakmaz ve Güzel, 2013, s.66).

#### **4.5. İhbar Etmeme Nedenleri**

İhbar davranışı “medeni cesaretin” en üst düzeyde görünümüdür (Sekerka, ve ark., 2009). Ancak buna rağmen örgütlerde ihbar davranışına konu olabilecek durumlar oluşsa da bu durumların rapor edilmediği bilinmektedir (Avtgis, Thomas-Maddox, Taylor ve Patterson, 2007, s.24). Örgüt çalışanın kendisinin faili veya mağduru olduğu ya da şahit olduğu durumun niteliğine göre farklılaşan nedenler, sosyokültürel ve ekonomik, bireysel - psikolojik ve örgütsel nedenler olarak belirlenebilir (Lachman vd. 2012, s.5; Villena ve Villena, 2010, s.45; Grube, Piliavin ve Turner, 2010, s.12).

İşletmelerde güçlü üst yöneticilerinin olduğu ve üst yöneticilerin baskın olmaları nedeniyle ihbar olayı gerçekleşmemektedir. Çünkü üst yönetimin ototriner tutumları çalışanları baskı altına almaktadır. Bu nedenle çalışanlar vakıf oldukları veya şüphe ettikleri suistimallere ait konuları katı bir hiyerarşi altında üst yönetime direkt olarak iletememekte veya bildirimde buldukları takdirde karşılaşacakları tutumdan ve sonuçlarından endişe duymaktadırlar. Yöneticiler çalışanlar için rol model olduğundan dolayı üst yönetimin davranış şekilleri diğer çalışanlarında aynı yönde hareket etmeye sevk edecektir. İhbar etmeme nedenleri olarak; Kurumun üst yönetiminin hileye tolerans, işbirliği, menfaatler, dışlanma ve misillemeye maruz kalması, mevzuatın, sistemin ve yaptırımların yetersizliği inancı sıralanabilir.

##### **4.5.1. Hileye Tolerans**

Suistimal riskinin olması risk, yönetim politikasının geliştirilmemesi, yapılan ve bilinen küçük menfaat sağlamaların kurum tarafından görmezden gelinmesi halidir.

Suistimalin işveren tarafından da kısmende olsa normalleştirilmesidir. Bu normalleştirme örtülü teşvik olarakta adlandırılabilir. Çalışanlar ancak farklı alanlardan akademisyenler konuya biraz farklı bakış açılarından yaklaşır ve kendi disiplin merkezli terminolojilerini kullanırlar. Bu, benzer yapıları tanımlamak için çok sayıda etikete yol açmaktadır. Hileye karşı tolerans gösterme ihbar mekanizmasına zarar vermektedir (Lachman ve ark., 2012, s.90). Çalışanların bu ve benzer toleranslar ile karşılaşması suistimal eylemlerinin çoğalmasına ve işletme maliyetlerinin artmasıdır.

#### **4.5.2. İşbirliği**

Çalışanlar yada üçüncü taraflar arasında suistimalin gerçekleşmesi veya susitimal ihtimalinin belirlenmesi etik dışı davranışların sergilenmesine göz yumulması, sessiz kalınması tarafların işbirliği içinde hareket ettiğinin göstergesidir. Barnard (1948) ise örgütü, fiziksel, biyolojik, psikolojik ve sosyal unsurlardan oluşan ve düzenli ilişkiler içeren yoğun bir düzen olarak adlandırmış ve iki veya daha fazla kişinin faaliyetlerini bilinçli olarak denetlediği ve koordine ettiği işbirlikçi bir sistem olarak tanımlamıştır. İşbirliği olgusu otoriter yönetim felsefesinden uzaklaşmaya da yol açmıştır (Ernst ve Young, 2010, s.41).

#### **4.5.3. Menfaatler**

Bireysel çıkar veya kamu yararı anlayışıyla hareket eden ve motive olan bir kişinin, kuruluş içinde yanlış bir uygulamayı fark etmesi ve bu yanlış uygulamayı, bu yanlışlığı araştırmak ve bu yanlışlığı kendisi ile birlikte düzeltmekle yetkili kişi/görevli veya kuruluşa iletmesidir. Kendi özgür iradesidir (Bradbaum, 2001, s.11; Verschoor, 2005, s.22; Lindblom, 2007, s.16). Kamu yararı anlayışıyla hareket eden ve yanlış uygulamaları/uygulamaları gerçekleştiren çalışan, kurum içinde sahip olduğu bilgilerden aracı olmaksızın faydalanabilir veya başka kişilere aktararak olayın gün yüzüne çıkmasını sağlayabilir (O'Neil, 2013, s.78).

#### **4.5.4. Dışlanma – Suçlanma**

Bilgi uçurma eyleminde etik dışı uygulamaların ortaya çıkarılması çoğu durumda iyi niyete dayalıdır (Hunt, 2006, s.98). Örgüt içinde güven ortamının oluşturulması ve örgütte etik davranışın desteklenmesi çalışanlar için önemlidir. Buna

rağmen kurumda hukuka aykırı ve etik olmayan bir uygulama ile karşılaşılırsa çalışanların dışlama, izolasyon (duygusal), psikolojik taciz (mobbing) vb. gibi durumları ilgili taraflara bildirmesi için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. olumsuzluklarla karşılaşmamak için gerekli önlemleri almaktır (Bowen, Andrew ve Rajgopal, 2010, s.5; Hill ve Short, 2009, s.45).

#### **4.5.5. Mevzuatın - Sistemin ve Yaptırımların Yetersizliği İnancı**

Suistimallerin ortaya çıkarılmasında ihbarlar genelde açık ihbarlar, anonim ihbarlar, dolaylı ihbarlar, ayrılan çalışanın yada mağdur olan çalışanın ihbarları şeklinde gerçekleşir. İhbarların gerçekleşmesi için ihbarcıların olası misilleme ve cezalandırılmaya karşı kendilerini korumaya alması gerekmektedir.

Bahsedildiği gibi açık ihbarlar her iki tarafı ihbar edene ve kuruma sorumluluk yüklemektedir. Kamu tarafında anonim ihbarlar kabul edilmemektedir. Kurumun hile politikası yoksa zaten isimsiz ihbarlar göz ardı edilmektedir. Bu sakıncalı bir durumdur. İhbarların değerlendirilememesi dürüst ve etik kurallara uyan çalışanların kuruma karşı güveninin azalmasına, iş yapma motivasyonunun düşmesine ve kuruma karşı aidiyet inancını yitirmesine neden olmaktadır. Aynı zamanda ihbar etme niyetinde olan çalışanın kurumun adaletine olan güvenini sarsılmasına neden olmaktadır. Kurumlar ve üst yönetimler tarafından yapılan ifşaların önemsenmemesi sonucu yaptırım uygulanmaması suistimal yapan çalışanların ödüllendirilmesine sebebiyet vermektedir. Diğer çalışanlar arasında da hileye teşvik olarak algılanmasına sebebiyet vermektedir. Bundan dolayı genelde çalışanların kuruma inançları kalmadığından mevcut durumdayken ihbarlarda bulunmamaktadır.

Sonuçta yaptırımların uygulanmaması çalışanları ihbar etmemeye yönlendiren hususların başında yer almaktadır.

#### **4.6.İhbar Süreci**

Hilelerin tespitinde önemli rol oynayan denetim faaliyetinin yanı sıra, suistimallerin tespitinde en çok kullanılan ve harekete ilk ivmeyi veren yöntemlerden biri de araştırmaların tespit edilen noktalar üzerinde yoğunlaşmasıdır. İpuçlarına dayalı hileler bulmak, ihbar sürecinin bir kuruluş için ne kadar önemli olduğunu ve dikkatle yönetilmesi gereken bir süreç olduğunu bize gösteriyor. ACFE 'nin 2018 raporunda verdiği % 40'lık ipucu oranı üzerinden denetim faaliyetine başlanması,

konunun dikkat çekici bir nokta olduğunu gösteriyor. Yine aynı raporda bu ipuçlarının %53'ünün kurum çalışanlarından geldiğinin belirtilmesi (ACFE, 2018, s.17), bilgi uçurma sürecinin kurum için ne kadar değerli olduğu argümanımızı destekler niteliktedir. Bunlar ihbarcı, hile/suçun faili ve hile/suçun ihbar edildiği taraf olarak tanımlanmaktadır (Dasgupta ve Kesharwani, 2010, s.59).

İhbarda önemli olan paylaşılan kısıtlı bir veriyi iyi analiz edip sınırlarını belirlemektir İyi kurulmuş ihbarcılık sistemlerinde kolay uygulanabilir etik değerler ile çalışanlara eğitimler verilebilir. Kurumların gerçekleştirecekleri farkındalık eğitimleri kurum kültürü geliştirilebilir. Bildirim kanalları ve etik ihbar hatları oluşturularak kurum bünyesinde ortaya çıkabilecek suistimal ve kayıpları minimuma indirebilirler.

Etik ihbar bildirim hatlarının, suistimallerin daha erken tespit edilebilmesini ve kurumlara daha az zarar vermesini sağlayabildiği değerlendirilmektedir. Etik hatları bulunmayan kurumlarda suistimalin % 30 düzeyinde olan ihbar yoluyla ortaya çıkarılması olasılığının etik hatlar sayesinde yüzde 46 düzeyine yükseldiği araştırmalarla belirlenmektedir (ACFE 2022). ACFE 2022 Raporu verilerine göre, Etik ihbar bildirim hattı bulunan şirketlerin ortalama suistimalleri tespit süresi 18 aydan 12 aya, tespit edilen suistimallerin ölçeği (medyan zarar tutarı) ise 200 000 dolardan 100 000 dolara düşmektedir.

Soruşturma sürecinde yönetim kurulunun rolünün ne olacağı da net olarak tanımlanmalıdır. Soruşturma ve düzeltici faaliyetlerle ilgili süreçlerin oluşturulması ve bu konularda önceden planlama yapılması suretiyle suistimalden kaynaklanan kayıpların yasalara uygun şekilde telafi edilmesi yönünde aksiyon alınabilecektir.

#### **4.6.1. İhbar Nasıl Yapılır**

Birisi ihbarda bulunduğunda, bir kuruluş ifşa etme prosedürlerini ve ihbarcının herhangi bir geri bildirim almayı bekleyip bekleyemeyeceğini açıklamalıdır. Genellikle bir muhbir, kuruluşun atabileceği eylemi etkilemeyi bekler veya bir sorunun çözülüp çözülmediğine dair bir yargıya varmayı bekler - bu tür beklentilerin yönetilmesi gerekir (Dasgupta ve Kesharwani, 2010, s.59). İhbarlar doğrudan açık ihbarlar ve dolaylı isimsiz ihbarlar olarak doğru kademedeki mercilere yapılmaktadır. İhbarlar bilgi ifşası olarak ortaya çıkar. Çalışanlar tanık veya tarafı oldukları

suistimalleri ilgili merciler ile mail, mektup ya da işaretlerle yani iletişim kanallarının tamamı üzerinden bilgi aktarımına geçmesidir.

#### **4.6.2. İhbar Neden Yapılır**

İhbar şöyle , bir kere insanlar konuşmak isterler. Yani insanlar bildiği bir bilgiyi yada tanık olduğu bir olayı içgüdüsel olarak aktarma isteği duyar. Bu durum yani insanların konuşma ihtiyacı bilgi aktarma ve tanık oldukları yada gördükleri etik dışı eylemleri o an içgüdüsel olarak üst birimlere bildirme isteğidir. Vaka olarak adlandırdığımız ihbarlarda ihbarı yapan çoğu zaman işin içindeki kişilerden biridir. Nedenine gelince suistimali birlikte gerçekleştirmişlerdir ve çoğunlukta çıkar çatışmasına girdiklerinde, psikolojik unsurlarında devreye girmesiyle ihbar gerçekleşmiş olur. En önemli etken ise intikam hissi, birçok vakada böyle olur. Çalışanın ihbar nedenlerinin temel olarak bireysel özelliklere dayandığını belirten Elliston (1982), bilgi uçuranların prestij kazanma, terfi ve kariyere katkı sağlama, cesaret ve özgüven kazanma gibi güdülerle hareket ettiğini belirtmiştir. Çalışanın cesaret kazanmak, özdenetim sağlamak, örgüt içinde sosyal destek kazanmak, iş arkadaşlarıyla yakın ilişkiler kurmak gibi bireysel nedenlerle ıslık çaldığı belirlenebilir (Greenberg, 2012, s.36). Bildirimin bireysel olarak en önemli sebebinin çıkar çatışması olduğuna dikkat çekerek, örgüt çalışanlarının diğer çalışanları gözetiminde tutarak kendi çıkarlarını korumaya çalıştıklarını ve bu nedenle amaçlarına aykırı durumlarda ıslık çaldıklarını belirtmiştir (Kaptein, 2011, s.46).

Etik kurum kültürünün oluşturulması çalışanın kuruma sadakati, ihbar edenlerin korunması ve teşvik edilmesi, ihbarın etik açıdan sorumluluk haline getirilmesi, çalışanın ihbar uygulamaları hakkında kendini güvende hissetmesi , etik dışı eylemleri tanımlamada ahlaki hassasiyete sahip ve kararlı olması , misillemelere maruz kalmaması işletmede meydana gelen, gelebilecek suistimallerin önünün kesilmesi için yapılır.

#### **4.6.3. İhbar Sürecinde Etkili Olan Etmenler**

İhbarın zamanlaması çok önemlidir. İhbar konusu hangi döneme dair? Çok eskiden mi bahsediyor? Güncel bir konu mu? Zaman aralığı ne? Kimin dönemi? Yani ihbarda en önemli faktör olarak diyebileceğimiz olgu zamanlamadır.

İhbarın durumsal değişiklikler üzerindeki etkilerini araştıran geleneksel bir çalışmanın sonuçları incelenmektedir. Çalışmanın sonuçları örgütün özellikleri ve etik dışı uygulamalar ışığında sınıflandırılmıştır. Bunun yanı sıra özellikle etik dışı davranışlar sergileyen kişinin sosyal statüsünün düşük olduğu durumlarda ve yanlış uygulamanın güvenlik ve sağlık alanında olduğu durumlarda dış kanalları kullanma tercihi onu iyileştirme ile ilgilidir (Schmidt, 2005, s.53). Kanıtlar tutarsız gibi görünse de birçok araştırmacı ahlaki gelişimin ya da davranışın ihbar eylemine dahil olduğunu ve örgüt kültürü ya da çalışanlar arasındaki gelişmiş sosyal ilişki sayesinde ahlaki davranışlarda artış olabileceğini belirtmektedir (Tang ve Chen, 2008, s.55).

Etik olmayan davranışı gözlemleyen kişinin bunu neden rapor etmek için hareket ettiğini açıklamak için üç bakış açısı geliştirilmiştir (Kaptein, 2011, s.82):

- a. Muhbirin ahlaki gelişimi,
- b. Muhbir tarafından gösterilen sadakat.
- c. Kişisel değişkenlerle birlikte durumsal değişkenlerdir.

Yukarıdaki maddelerle bağlantılı olarak muhbirler, anti-sosyal davranışlar sergilemekten ziyade, toplum yanlışı davranışlar sergilemektedirler. Etik dışı davranışlara maruz kalan çalışanların, örgütün pasif kalma ya da ihbar konusundaki sadakati konusunda mutlaka bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Ayrıca bu gibi durumlarda toplum da önemli avantajlar elde edebilir (Altun ve ark., 2013, s.71). Temel olarak muhbirler, işleri nedeniyle yanlış zamanda yanlış yerde bulunan kişilerdir. Bazı kanıtlar, ihbarcıların uygunsuz davranışı zamanında sonlandırabileceklerine inanırlarsa harekete geçmeleri gerektiğini göstermektedir (Schmidt, 2005, s.18).

#### **4.6.4. İhbarı Motive Eden Unsurlar**

##### **4.5.4.1. Teşvikler**

Bildirim gerçekleşmesini sağlayacak öncüller; mesleki statü (profesyonellik), işe karşı olumlu davranış, örgütün çalışanların sesini duymaya istekli olduğuna dair inanç, örgüt üyelerinin ihbarcıları tolere edebilmesi ve ihbarcıları takdir etmesi, kısacası Bu olumlu davranışta bulunanların statüsünü ve sosyal imajını korumak için örgüt (Stansbury ve Victor, 2009, s. 281-282). Bilgi uçurma psikoloji bağlamında ve özellikle bireysel duygular açısından incelendiğinde, “umut” duygusunun etik değerlere aykırı olarak insanları bir i otoriteye başvurmaya, “öfke” duygusunun ise



insanları yönlendirmeye yönelttiği belirtilmektedir (Henik, 2008, s.116; Mesmer-Magnus, 2005, s.186; Dawson, 2000, s.22).

#### **4.6.4.2. Etik Kurum Kültüründen Kaynaklananlar**

İhbar, güvenlik ve refahı sağlamak amacıyla yapılan etik yanlış uygulamalar sonucunda ortaya çıkmıştır (Lachman, 2012, s.22). Henik (2008, s.80) çalışan bağlılığını bir sınıflandırma veya tanımlama hatası olarak görmektedir.

Bu anlamda ihbar davranışı, bireyin sahip olduğu vicdanın sesi olarak değerlendirilebilir (Çiğdem, 2013, s.5). Aktan (2006, s.34), ihbarcılığın bir sivil erdem davranışı olduğunu ve bir örgütte yasa dışı ve etik olmayan davranışlara sessiz kalmak yerine bu duruma son vermek için mücadele etmenin önemli bir bireysel sorumluluk olduğunu belirtmektedir.

Küresel rekabetin bir sonucu olarak firmaların farklı çalışmalara odaklanması ve ürün, kalite vb. unsurları araştırmaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Meslek ve meslek etiği, etiğe farklı bir boyut kazandırmaktadır. Kişiler ilkelere uymazlarsa meslekten dışlanabilirler. Dolayısıyla bir meslek etiği ilkesi bireysel bir ilkeye işaret etmektedir. Ray (2006, s.10) göre standartlara uygun etik kural ve davranışlar, kişi ve kuruluşların sunduğu hizmetin kalitesini garanti eder. Örgütsel güven sayesinde işbirliği artar. Karşılıklı güven, bilginin dağıtılmasını teşvik eder ve bireylerin birbirlerine karşı uygun davranışlar sergilemesine yardımcı olmaktadır.

Ray (2006, s.36), organizasyonda destekleyici, işbirliğine dayalı ve sorumlu bir çalışma ortamı yaratmak için sekiz etiğe odaklanır. Bunlar insanlık, başkalarının çıkarlarını gözetme, güven, adalet, namus, hizmet, minnet ve gayret olarak kabul edilmiştir. Hill ve Short (2009, s.85) bir sistemdeki aksaklığın düzeltilmesi için ihbarın bir norm olarak değil, doğruluk, şeffaflık ve tarafsızlık açısından mesleki bir görev olarak görüldüğünü belirtmektedir.

#### **4.6.4.3. İhbarın Ödüllendirilmesi**

İhbar davranışı bağlamında ödüller, örgütün görevi kötüye kullanma veya bir suçtan suçlu bulunduğu bir kuruluşa karşı, ihbarcının para cezasının bir kısmını (veya aslında kolluk kuvvetleri tarafından geri alınan paranın bir kısmını) alacağı fikridir. Bunu yetkililerle gündeme getirmiştir (Uyar ve Yelgen, 2015, s.97).

#### 4.7. İhbar Davranışının Sonuçları

İhbar davranışının öncülleri, bireysel öncüller ve durumsal öncüller olmak üzere iki grup altında incelenmektedir. Çoğu durumda, örgütsel yanlış uygulamayı ilk fark eden kişilerin her zaman tehlikeye yakın olan çalışanlar olduğu açıktır. Bu çalışanlar bir tür örgütsel suistimal fark ettiğinde, seçebilecekleri dört olası seçenek vardır. Seçenekler arasında; susmak, içeriden ihbar etmek, dışarıdan ihbar etmek veya isimsiz olarak ifşa etmektir. Olası organizasyonel tepkilerden bazıları şunlardır; (1) suistimalin veya durumun düzeltilmesi, (2) muhabire karşı misilleme, (3) ihbarcının misillemeye karşı tepkisidir (Dasgupta ve Kesharwani, 2010, s.17).

İhbar davranışlarının olumlu sonuçlar şunları içerir; düzeltilen veya durdurulan yanlış davranış, azaltılmış bir yanlış davranış, rapor eden kişi, rapor edilen yanlış davranış ve benzeri hakkında kuruluştan geri bildirim alır. Öte yandan, bir ihbar eyleminden sonra ortaya çıkan olumsuz sonuçlar genellikle misilleme olarak nitelendirilir (Hunt, 2006, s.78). Bir ihbarın sonucunun olumsuz olduğu kuruluşlarda, çalışanlar kuruluştaki güvenilirlikleri ve dürüstlükleri de dahil olmak üzere pek çok şeyi kaybetme riskiyle karşı karşıyadır. Üstelik bu işçiler er ya da geç işlerini ve hatta hayatlarını kaybedebilirler. Böylece, örgütün amacı muhbirleri koruma ve meşrulaştırma niyetini göstermediğinde, işçiler örgütün baskısını ya da işini kaybetmeyi doğal karşılayabilirler (Calland ve Dehn, 2004, s.7).

Ek olarak, ihbarcılar genellikle kariyerlerini bozan çeşitli olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalmaktadırlar (Appelbaum, Grewal ve Mousseau, 2006, s.74). Kurumun ihbar eylemine karşı yaklaşımı yetersiz olduğunda, ihbarcılar belirgin bir güvensizlik ile birlikte süreci sıkıntılı yaşayabilirler. Ayrıca, bir muhbir, çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerinden yabancılaşıma ve ayrımcılık nedeniyle itibarını ve bütünlüğünü kaybedebilir (Uys, 2005, s.13).

Bazı durumlarda, örgütün olumsuz tepkisi, ihbarcılarının özgüvenlerini kaybetmelerine ve duygu ve psikolojileriyle ilgili travmalarını daha da kötüleştirmelerine neden olabilmektedir. Sonunda, organizasyondan gelen olumsuz misilleme, ihbarcının işte kalma kapasitesini bozmaktadır. Bir dava, ihbarcının ailesini de etkileyebilir ve mali açıdan zorlayıcı olabilir (Uys, 2005, s.11). Bunun aksine ihbarda bulunan çalışanlar, kendileri üzerinde büyük etkisi olan zararları ortaya çıkardıklarında ve kuruluşlar düzeltici önlemler aldığında fayda elde edebilirler. Bu nedenle, bazı durumlarda, örgütsel hilenin sona erdirilmesi, ihbarcıya bazı avantajlar

sağlayabilir. Faydalar, işyerinin iyileştirilmesi veya görünen sorunun çözülmesi gibi bazı içsel ödülleri ve ödeme gibi doğrudan ödülleri içerebilir (Keil, Tiwana, Sainsbury ve Sneha, 2010, s.74).

#### **4.7.1. Kamuya Fayda Sağlayan İhbarlar**

İhbarcı, kendi hür iradesi ve kamu yararı anlayışıyla, belirli bir mesleki rolle doğrudan ilgili olarak şikayeti soruşturmaya ve yanlış uygulamayı düzeltmeye yetkili bir kişi veya birime ifşa eden duyarlı bir vatandaşdır (Tsahuridu ve Vandekerckhove, 2008, s.5). Seiffert'e (2006, s.13) göre bilgi uçurmada durumun açıklanması süreci "zorla" hatta "zorunlu" bir durum değil, aksine "gönüllü" bir durumdur.

#### **4.7.2. Kuruma Fayda Sağlayan İhbarlar**

Bir çalışan, örgütsel suistimal konusunda bir düdük çaldığında, kuruluş için sonuç olumsuz veya olumlu olabilir. Muhbirlerin olası misillemelerden ve diğer olumsuz sonuçlardan korunması, bireyin ifade özgürlüğü hakkı, tarafsızlık ve tarafsız çalışma uygulamaları gibi bazı temel insan haklarının elde edilmesi için kritik olarak kabul edilmektedir (Martin ve Eisenhardt, 2010, s.21).

İhbar, ceza, itibar ve işletmeye zarar açısından pahalı olabilecek yanlışları ortaya çıkararak yanlış uygulamalarda bulunan kuruluşu tehdit ettiği için de faydalıdır. Bir organizasyonun statüsü, çalışanların moralinin bozulmasına, geri çekilmeye, güvensizliğe ve iş başarısızlığına yol açabilecek ihbar etmelerinden etkilenebilir. Ayrıca, konunun iş mahkemelerine taşınması ve ihlallerden dolayı örgüte ceza verilmesi durumunda maliyetlere maruz kalabileceğinden örgütlere ekonomik olarak da zarar vermektedir (Gundlach ve ark., 2008, s.74). Çalışanlar, kuruluşlarından olumsuz bir tepki aldığı anda, misilleme korkusu yaratabilir. (Seiffert, 2006, s.37).

İhbar, bir şirketin fon ve gelir gibi mali kayıplarından tasarruf sağlamaktadır. Aynı zamanda, aksi takdirde suistimallerin getirebileceği şirketin itibarının korunmasına da yardımcı olacaktır (örneğin, ürün geri çağırma, davalar ve çalışan ayrımcılığı) (Gundlach ve ark., 2008, s.38).

#### **4.7.3. İhbarcının Yapılan İhbarın Kendisine Sağladığı Fayda-Zarar İlişkisi**

İhbar, yolsuzluk ve diğer yanlış uygulamaları tespit etmenin ve önlemenin etkili yollarından biridir. İhbarcıların ifşaatları, suistimalleri ve hileleri ortaya

çıkarmıştır. Milyonlarca kişinin kamu fonunda tasarruf etmesine yardımcı olmuştur. İhbar, yanlış uygulama ve usulsüzlük risklerini azaltmak için caydırıcı bir enstürümandır. Önlem alınması gereken etik dışı davranışlar sonucu ortaya çıkan usulsüzlükler hakkında bilgi almak, kurum politikalarını ve paydaşları ile olan çalışma usullerini etkin olarak izlemelerini sağlamaya yardımcı olacaktır.

#### **4.8. İhbarcılık Davranışı ile Etik İlişkisi ve İhbar Tartışmaları**

Ofisler bireylerin birlikte çalıştığı yerler olduğundan, ihbar etme uygulamalarının ofis yönetimindeki öneminin tartışılması da önemlidir (Mahmutoğlu, 2009, s.40). İhbar yapıldığı zaman kurum imajı zedelenebilir ve ihbarcı görevden alınabilir. Bu noktada ihbar etme, çalışanların çıkarları ve örgütü başarılı kılmak için verdikleri mücadele ile çelişen bir uygulama olarak görünmektedir. Aynı zamanda örgütsel norm ve standartlara aykırı hareket eden bir eylemdir (Yılmaz, 2009, s.10).

Dahili raporlama mekanizması, çalışanlar tarafından belirlenen sorunları çözmek için yönetimle iletişime geçmeyi içerir. Bu yaklaşımla kuruluş düşük maliyetle çözüm elde etmektedir. Ayrıca raporlama sistemi, çalışanın ve toplumun güvenliğinin sağlanması ve kurum imajının korunması açısından önemli bir işleve sahiptir. Daha da önemlisi, dolandırıcılıkların korunması, kurumsal dolandırıcılıkların belirlenmesi, yasalara uyulması ve şirket hedeflerine ulaşılması etik bir yöntem olarak görülmektedir. Dolayısıyla ihbar, çalışanların, etik olmayan ve yasa dışı davranışların üst düzey yöneticilere veya kurum dışındaki birimlere bildirilmesi anlamına gelir. Ancak, ihbarcının son çare olarak kamu kuruluşlarına ve medyaya rapor verdiğini belirtmek önemlidir. “Açık kapı” politikası izlenerek üst ve orta yönetime etik dışı ve hukuka aykırı davranışlar bildirildiğinde iç sorunları bildirmek daha etkili olabilir (Altun ve ark., 2013, s.76). İhbarcı çatışmayı fark ettiğinde bu seçenekler arasında bir tercih yapması gerekmektedir. Bu durumda ihbarcı cesurca meydan okumayı veya suça iştirak sayılan gerçeğe uymayı tercih edebilir. Yanlış davranışların ortaya çıkarılmasının en büyük avantajı, kamu yararı ve toplum yararınadır. Yanlışta olanları ortaya çıkarmak, zulmedenlerin korkmasına ve kaçınmasına neden olur. İhbarcının rahatlamaya ihtiyacı vardır ve bu rahatlama bireyin suç işlenmesini engellediği, çevrenin ve diğer bireylerin korunmasına yardımcı olduğu için en büyük kazanım olarak kabul edilir (Greenberg, 2012, s.77).

#### 4.9. İhbarın Önemi ve Gerekliliği

Birçok ülkede bilgi uçurmayla ilgili çeşitli yasal reformların ortaya çıkması, hem özel hem de kamu kuruluşlarında hesap verebilirliği artırma çabalarını daha da desteklemiştir. Örneğin, 1998 tarihli İngiliz Kamu Yararı İfşa Yasası birçok kuruluş için daha fazla sorumluluk doğurmuştur. Bu hareket sayesinde iyi niyetli ihbarcılar eskisinden daha fazla koruma kazanmış ve daha şeffaf ve hesap verebilir kuruluşlar ortaya çıkmaya başlamıştır (Gobert ve Punch, 2000, s.89). İhbar etmeyle ilgili uluslararası ve bölgesel yasalar, ihbar etmenin önemini belirlemeye ve önermeye başlamıştır (Martin, 2010, s.25).

Giderek daha fazla gazete ve dergi daha fazla ilgi göstermeye başladıkça ihbar etme hikayeleri yükselmeye başladı (Gobert ve Punch, 2000, s.21). Genel olarak toplumun tutumu, kamu kuruluşları, iş dünyası liderleri ve kitle olarak ihbarcılığa karşı olumlu yönde değişmiştir. Örneğin, Time dergisinin Aralık 2002 sayısında, 2002 yılında yılın kişileri olarak üç kadın muhabiri takdim etmiştir. WorldCom'dan Cynthia Cooper, FBI'dan Coleen Rowley ve Enron'dan Sherron Watkins, örgütlerinde tanık oldukları örgütsel suistimalleri ortaya çıkarmıştır. Yılın üç kadını dürüst, son derece zeki, işiyle çok ilgili ve aile bireyleri olarak tasvir edilmiştir. Onların hikayeleri, 21. yüzyılda birçok dikkat çeken ve medyada daha geniş yer bulan en popüler ihbar etme vakalarından biridir (Tsahuridu ve Vandekerckhove, 2008, s.45).

Üç olay, etkili bir şekilde uygulandığı takdirde, üç kadın milyarlarca dolar tasarruf sağladığından, ihbar etmenin kayda değer miktarda kaynağı koruyabileceğini açıkça göstermektedir. Ayrıca, tüm dünyada diğer ihbarcılarının başlamasında daha büyük bir etkiye sahip olacak olaylar olacaktır. İhbar etme ayrıca, kamu fonlarının ve varlıklarının yönetiminde siyasi sorumluluğun korunmasına ve artırılmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca Çin'deki SARS virüsü ile ilgili değerli verilerin ortaya çıkarılması gibi birçok insanın hayatını mahvedebilecek kamu zararını en aza indirmeye ve durdurmaya da yardımcı olacaktır (Martin, 2010, s.49).

İhbar etme, yöneticiler ve organizasyon için çok önemlidir. Yöneticiler çalışanların ihbar etme eylemini uygun şekilde ele almazlarsa, kuruluşlar finansal kayıp, itibarlarının zedelenmesi, düşük kurumsal sosyal sorumluluk algısı ve çalışanların örgütsel bağlılığının azalması gibi çeşitli potansiyel maliyetlere maruz kalma eğilimindedir (Donkin ve Brown, 2008). Bu ve benzeri sorunlardan kaçınmak için yöneticiler, konu kamuya açıklanmadan önce çalışanları tarafından hazırlanan

şirket içi raporları dikkatlice incelemelidir. Bu, çalışanların yasadışı faaliyetler hakkında yöneticilerine dahili olarak rapor verme olasılığını artıracak ve bu da medyada, sosyal medyada veya başka yerlerde olumsuz tanıtımları azaltacaktır (Near ve Miceli, 2004, s.22).

#### **4.10. İhbarın Kurumsallaşmasına İlişkin Ulusal ve Uluslar Arası Düzenleneler**

Hem iç kontrol hem de sosyal kontrol işlevi gören bilgi uçurma, sosyal sorumluluk bilinciyle örgüt literatüründe önem kazanmıştır. Bilgi uçurmanın yaygın bir şekilde kullanılabilmesi için iş politikalarına dahil edilmesi ve ihbarcılarının yasalarla korunması gibi yöntemlerle ihbar davranışının kurumsallaştırılması gerekmektedir.

##### **Çalışan Koruması**

Etik dışı davranışları ilan eden kişilerin korunması önemlidir (Tsahuridi ve Vandekerckhove, 2008, s.107). Bireyler bildirim yaptıktan sonra kuruluşlarından gelecek herhangi bir misillemeye karşı korunmak isteyeceklerdir (Danışman, 2006, s.230). İhbarcılar arasında korunmayı hak edenler (gerçek muhbirler), Esen ve Kaplan'ın (2012, s.21) çalışmalarında ifade ettikleri gibi, kendi menfaatlerini ön planda tutmadan iyi niyetle kamuoyuna bilgi veren ve bunu ifşa yoluyla ifşa eden kişilerdir. sonuç alınmazsa yetkili kurumlara ve medyaya bildirilir. Bazı çalışanlar ihbar davranışı sonrasında karşılaşabilecekleri olası tehlikeleri göze alamadıkları için sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bildirirlerse, onları koruyacak herhangi bir yasal düzenleme, organizasyonel düzen veya şirket politikası olmadığı için bildirimde bulunma davranışından kaçınırlar. Bu noktada yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Bildirimden sonra çalışanların olumsuz geri bildirim alacaklarına dair endişeleri varsa, örgüt çalışana kimliğinin gizli tutulacağına dair güvence vermelidir (Çiğdem, 2013, s.108). Bu nedenle tebligatın hukuki açıdan incelenmesi önemlidir. İhbarcının zarar görmesini önlemek ihbarcının etik davranışlarından kaynaklanmaktadır (Liyarachchi and Newdick, 2009, s.37-38).

#### **4.11. İhbarı Oluşturan Öğeler**

Bildirim davranışında bulunan kişi, bu eylemi gerçekleştirirken kimliğini açığa vurursa veya gerçek adını kullanırsa, "kimliği tespit edilmiş (kamuya açık) bildirim"; Gerçek isim yerine müstear isim kullanarak kimliğini açıklamıyorsa buna "anonim

(zımnî) ihbar" denir. Yasa dışı, etik dışı ve ahlak dışı eylem ve davranışların yazılı veya sözlü olarak iletilmesidir (Aktan, 2006, s.4). Bu ihbar yönteminde olumsuz fiil ve davranışları ortaya koyan kişi kimliğini açıkça ifade eder ve ihbar eylemini gerçekleştirir. İhbarcı kimliğini gizleyerek yasa dışı, etik dışı ve ahlaka aykırı eylem ve davranışları ihbar edebilir, olumsuz durumları ortaya çıkarabilir, bu duruma zımnî ihbar denir. Bazen ihbarcı örgütün adını açıkça söyler, ancak örgüt ihbarcının adını gizli tutar (Park ve ark., 2008, s.930).

#### **4.12. Kurumlar İçerisinde İhbar Olarak Değerlendirilebilecek Olaylar**

Bir ihbarın ihbar sayılabilmesi için yapılan işlemin hukuka ve ahlaka aykırı olması gerekir. "Muhbire konu olan fiiller; Gereksiz yere zarar verme, insan haklarının ihlali, yasa dışı eylemler, örgütsel amaçların ihlali ve tamamen etik amaçlar gibi nedenlerle ilgili olmalıdır." (Özler ve ark., 2010, s.186). Özetlemek gerekirse insan ve çevre sağlığı, işletmede karşılaşılan mobbing, hile, çevreye zarar verme, insan sağlığına zararlı ürünler üretme gibi faaliyetler işletme çalışanları tarafından ortaya çıkarılmalıdır. Bilgi uçurma davranışının etkinliği, örgüt içindeki iletişim kanallarının etkinliğine ve yönetimin bilgi uçurmaya karşı duyarlılığına ve yapılan bildirimün uygunluğuna bağlıdır. Yönetimin zımnî onayladığı yanlış uygulamalar rapor edilirse sonuç alınması olası değildir (Özler ve ark., 2010, s.187).

#### **4.13. İhbarın Hukuki Boyutları**

İhbarın hukuki boyutunu belirleyen ana unsurlardan biri de İhbarın konusunu oluşturacak fiillerin hangi yasa kapsamında değerlendirileceğinin tespitidir. İhbarın değerlendirmesi 6100 Sayılı Hukuk Muhakemeleri Kanunu kapsamında ele alınmaktadır.

İhbarcının suistimalleri bildirmesinde, kanuni olarak kendisinin de korunacağını bilmesi ayrıca etkili olarak sonuç verebilecek yöntemlerden biri olmakla birlikte, ihbar eden olarak ihbar edilenin de kendisinden davacı olabileceği unsuru göz önünde bulundurulduğunda kendisini güvende hissetmesini sağlayarak iddiasını bir delile veya ispata dayandırarak yapması gerektiğinin bilincin de olmasını sağlayacaktır.

Kurum bu suiistimal iddiasının doğruluğunu iç denetim mekanizması vasıtası ile tespit ederek, gerekli hukuki süreci bu doğrultuda başlatmalı ve ihbar edilen ile ihbarcı

arasında ki dengeyi tüm bu hassasiyetleri göz önünde bulundurarak, yargı sürecini başlatıp başlatmamak ile ilgili kararını bu yönde verecektir.

#### **4.14. İhbarın Diğer Hilenin Ortaya Çıkarılma Yöntemlerinden Farkı**

İhbar etme eyleminin gerçekleştirilmesi beraberinde mesleki ve sosyal alanlarda çeşitli sonuçlar doğurmaktadır. Herhangi bir meslek sahibi olan kişinin, doktor, avukat, muhasebeci gibi, kendi alanıyla ilgili karşılaştığı hileli durumu ihbar etme yoluyla açığa çıkarması olası zararların önüne geçebilmektedir (Mansbach ve Bachner, 2010, s.124). Yapılan çalışmalara göre; ihbar etme davranışından, kurumların hilelere karşı iç denetim sistemini etkin bir şekilde yürütülebilmesinde ve kurum içi kültürünü geliştirmesinde önemli bir araç olarak yararlanılabilir. Kurumdaki iç denetimin yetersiz olması, şirket çalışanlarının beklenmeyen hileli işlemlere başvurması, kurum içindeki veya kuruma dahil olmayan kişilerin çeşitli hile, yolsuzluk ve suiistimaller gerçekleştirilmesi sonucunda şirket ortakları ve paydaşlarının ciddi miktarlarda zarara uğratıldığı ve itibar kaybettiği tahmin edilmektedir (Mercan ve ark., 2012, s.175). Birçok meslek grubundan çalışanlar hileli durumlarla karşılaşabilmektedir özellikle muhasebeci ve denetçiler çalışmalarını gerçekleştirirken birtakım hile ve yolsuzluklarla karşılaşabilmektedir; muhasebe kayıtlarının bilinçli bir şekilde yanlış tutulması veya değiştirilmesi, muhasebe alanında kullanılan yöntemlerin yanlış uygulanması veya muhasebe tekniklerinin saldırgan kullanılması gibi hileli içeren işlemleri açığa çıkarmak için yetkililere bildirmek ve ihbar etme davranışını göstermek konusunda kararsız kalabilmektedirler (Liyanarachchi ve Newdick, 2009, s.42).

İşletmelerde karşılaşılan hileli işlemler karmaşık ve genellikle teknik bir yapıda olduğundan bu tür hileli işlemlerin engellenmesi büyük ölçüde kurumlardaki denetim birimlerine ve denetçilere düşmektedir (Chiu, 2002, s.581). İşletmelerdeki iç denetim prosedürleri, hileli işlemlerin açığa çıkarılmasında, kişilerin ihbar etme davranışı göstermelerinden sonra en etkili araçlardan bir tanesidir. Genel olarak iç denetim, kurumsal faaliyetlerin etkinliğini, düzenlenen finansal raporların gerçeğe ve yasal düzenlemelere uygunluğunu sağlamak için yetkili birimler aracılığıyla gerçekleştirilen kontrolleri kapsamaktadır (Kandemir ve Kandemir, 2012, s.44).

Kurum bünyesinde bağımsız olarak hareket etmesi gereken iç denetim birimi , yürütülen faaliyetleri denetlemek için mali bilgilerinin doğruluğu hakkında güvence



sağlamanın yanı sıra kurum bünyesinde gerçekleştirilen her türlü işlemlerin etkinliği ve verimliliği üzerinde etkinlik sağlayan birimdir (Tüm ve ark., 2012, s.103; Memiş, 2008, s.75).

İç denetim sistemi işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli olan; güven, sosyal sorumluluk, iş ahlakı gibi ilkelerin kurum içerisinde var olmasını ve bu davranışların uygulanmasını sağlayacak uygun ortamın oluşturulmasına öncülük eden sistemlerden biridir (Mercan ve ark., 2012, s.175). Bu sistemin iyi oturtulması, kurumlarda yaşanması olası hilelere karşı erken uyarı rolü üstlenerek bu tür durumların kontrol altına alınmasını ve yönetilme sürecinin etkili olmasını sağlayarak, kurumların zarara uğramalarını önleyerek amaçlarına ulaşmalarına katkıda bulunmaktadır (Mengi, 2013, s.82). Dolayısıyla iç denetim, kurumlarda hileye karşı en sık kullanılan araçlardan biri olarak kabul edilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre Amerika'da kurumların yarısından fazlasında iç denetim birimi bulunmaktadır. Küçük ölçekli kurumlarda ise sadece yüzde otuzluk bir kesim iç denetim birimleri bulundurmaktadır. Kurumlarda iç denetim gibi iç kontrolleri sağlayan birimlerin daha az olması, hileli işlemlerden olumsuz şekilde daha çok etkilendiklerini ortaya koymaktadır (Kandemir ve Kandemir, 2012, s.47). Buradan yola çıkılarak literatür çalışmalarında, şirketlerin güçlü bir iç kontrol ortamı sağlaması ve iç denetim birimleri kurması, kurumda meydana gelebilecek hileli işlemlerin şirketleri uğratabileceği zararlardan koruyabileceği belirtilmiştir. Şirketlerdeki iç denetim gibi birimlerin varlığı, kurumlardaki faaliyetlerin devamlılığını ve verimliliğini desteklemesi ve bunun yanında şirkete zarar veren, verimsizlikleri engellemesiyle oldukça önemli hale gelmiştir (Mercan ve ark., 2012, s.175).

İç kontrol sisteminin amaçlarına ulaşmak için çeşitli kontroller kullanılmaktadır. Yüksek maliyetli olmak üzere dört grupta sınıflandırılmaktadır. Söz konusu kontroller; istenmeyen durumların oluşmasını önleyen kontroller, istenilen bir durumun oluşmasına veya gerçekleşmesine neden olan yönlendirici kontroller, olmayan veya çok fazla kontrole sahip olmayan herhangi bir kontrolün neden olduğu boşluğu dolduran telafi edici kontrollerdir. İstenmeyen bir duruma yol açan düzeltici kontroller, önleyici kontrollerden daha maliyetli olabilmektedir. Önleyici bir kontrol olarak da değerlendirebileceğimiz bilgi ifşası, temel olarak işletmenin istenmeyen durumu önlemesini sağlayacak bir sistem olarak değerlendirilmelidir (Ünkaya ve Dursun, 2018, s.18).

#### **4.15. İhbarın Sonuçları**

İhbar davranışı başlangıçta örgütler açısından olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Zaman içinde bu davranış üzerinde çalışan araştırmacıların sonuçları ile ihbar davranışının kurum, ihbarcı ve toplum için olumlu yönleri ve olumsuz yönleri olduğu vurgulanmıştır.

İhbar etme eyleminin gerçekleşmesi sonucu ihbar eden maaş zammı, ikramiye, terfi gibi olumlu sonuçlarla karşılaşılabileceği gibi ifşa davranışından dolayı ücrette kesinti yapılması, ikili ilişkilerin zayıflaması, örgüt tarafından misillemeye maruz kalma, ispiyoncu, hain gibi yakıştırmalarda bulunulması intikam tehditleri ve tecrit, istihdam kaybı mobbing ve çalışanın kovulması gibi olumsuz sonuçlara maruz kalmaktadır (Arsan ve Kayalar 2017, s.18).

#### **4.16. Yanlış / Yersiz İhbarların Önlenmesi**

Türkiye'de tanık yasası var ama ihbarcılar bu yasanın kapsamına girmiyor. Bu kapsamda 13 tarih ve 25785 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Kamu Görevlilerinin Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 12 nci maddesinde kamu görevlilerinin hukuka aykırı ve etik olmayan eylem ve işlemlerinin yetkililere bildirilmesi halinde; muhbirin kimliği gizli tutulur. Kendisine zarar gelmemesi ve zarar görmemesi için gerekli tedbirlerin alınması gerektiği açıkça belirtilmiştir (Kamu Görevlilerinde Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik. (2005). Türkiye Cumhuriyeti Resmi Gazetesi, 25785, 13 Nisan 2005). Ancak bu düzenlemenin özel kurumlarda uygulanması şüphelidir. Bu nedenle ülkemizde muhbiri koruyacak bir kanunun oluşturulması gerekmektedir. Halihazırda Japonya, Yeni Zelanda, Güney Kore, Avustralya, ABD ve İngiltere gibi ülkeler muhbiri kanunen korumaktadır (Yılmaz, 2019, s.74-75).

#### **4.17. Şüphelenilen Hilelerin İhbar Edilmesinin Teşviki**

Yasa dışı uygulamalar yapan kişiler cezalandırılmalı ve diğer çalışanlar bu konuda bilgilendirilmelidir. Böylece, yasadışı eylemde bulunmaya eğilimli olanlar, yasa dışı eylemde bulunmanın sonuçlarından dolayı bundan vazgeçebilirler. Bu tür uygulamaları yapan kişiler cezalandırılmazsa çalışanların örgüte olan güveni zedeleneyecektir. Ayrıca kurum ve toplum, yasa dışı uygulamaları teşvik ettiği için gelecekte birçok ekonomik kayba da neden olacaktır (Uyar ve Yelgen, 2015, s.98).

İşletmenin ihbarcıyı koruması kadar çalışanlarını ihbar etmeye teşvik etmesi de önemlidir. İşletme ihbar davranışını ve sonuçlarını hafife almamalı ve ihbarcıya herhangi bir zarar gelmeyeceğini açıkça beyan etmelidir (Uyar ve Yelgen, 2015, s.98). Çalışanlar şirketin hakkaniyetine güven duymalıdır. Bilgi uçurma kavramı ortaya çıktığında basit bir şikayet mekanizması olarak görülürken artık eskiye oranla hoş karşılanan bir davranış olarak görülüyor. Bu nedenle, bazı ülkelerde muhbirlerin zarar görmesini önlemek için yasalarla koruma sağlanmaktadır. Kapsayıcı yasalar düzenleyen ve muhbiri koruyan ülkeler ABD, İngiltere, Kanada, Güney Afrika ve Japonya'dır (Yılmaz, 2019, s.74-75).

Muhbirin gerçekleşmesini sağlayacak öncüller; mesleki statü (profesyonellik), işe karşı olumlu davranış, örgütün çalışanların sesini duymaya istekli olduğu inancı, örgüt üyelerinin bilgi uçurmaya karşı toleransı ve ihbarcıları takdir etmesi, kısacası bu olumlu davranışı yapanların örgütün statüsünü ve toplumsal imajını korumaktır (Stansbury ve Victor, 2009, s.281-282).

Örgütün etik kurum politikalarını ve dinamiklerini anlamak, gerçekte organizasyonun nasıl çalıştığını anlamamızı sağlar. Örgütte doğru mercilere ihbarda bulunmak için gerekli koşulların neler olduğunun ve hangi ihbar yöntemlerinin kullanılarak ihbar sürecinin aşamalarının belirlenmesi örgüt açısından önemlidir. Örgüt ihbar mekanizmalarını çalışanlarla birlikte iyi oluşturmalıdır. İhbar sistemi akıcı olmalı çalışanlar ve örgütün sorumluluklarının çerçevesi açıkça belirlenmelidir. Örgütün etik kültürünün devamlılığı için çalışanlar sürekli eğitimlerle desteklenmeli ve eğitimlere katılımları özendirilmeli ve etik ihbar kültürünün önemini kavranması vurgulanmalıdır. Örgüt yöneticileri bu etik dışı davranışların ortaya çıktığı şartlarda etik davranışları özendirmek için rol model olarak örgüte liderlik etmelidir. Örgüt yöneticilerinin Kurum kültürü mesleki statü açısından bunu gerektirmektedir.

İhbarcılık etik normlar içerisinde yapılmalıdır. Suistimal bilgisinin doğru güvenilir kanıtlara dayanması, ihbarın önemli olması, ihbar sürecinin doğru izlenmesi ve ihbarcının iyi niyetli ve ihbarın makul bir nedene dayandırılmasıdır. Çalışanların ihbarcılık niyetlerinin olmamasının nedenleri araştırılmalı bunlara yönelik ödüllendirme ve teşvik edilmeleri önemlidir. İhbarcılık davranışında bulunanlar ödüllendirilirken suistimal yapan kişiler cezalandırılabilir.

Çünkü etik kurum kültürü, sembolik anlamlarla kurumdaki tüm faaliyetleri kontrol eder. Kurum kültürü aynı zamanda bir organizasyonun yönetim sisteminin kurulması, yönetilmesi ve değiştirilmesinin de temelini oluşturur. İhbarcıların

misilleme ve dışlanmışlık ile alakalı haklarını korumak için oluşturulan bütün yasalardan haberlerinin olması önemlidir.

## BÖLÜM 5

### 5.SONUÇ

İhbar, etik değerlere uygun olmayan ve yasadışı olan davranış ve eylemlerin bu işi çözebilecek yetkisi bulunan mekanlara veya kişilere iletilmesidir. Kurumlarda ihbar, bir kişi bir kuruluştaki mali suistimal veya ayrımcılık gibi bir suistimali bildirdiğinde ortaya çıkmaktadır. Bu kişi genellikle bir çalışandır ancak tedarikçi veya müşteri gibi bir üçüncü tarafta olabilmektedir.

İhbar nedenleri etik kurum kültürü, toplumsal değerler ve kurallar, kişinin ahlaki gelişim seviyesi ve menfaat çatışmalarıdır. Bir kişinin çalışanların ve diğer paydaşların görevi kötüye kullanmalarının farkına varmaları, yasa dışı veya yanlış yapıldığını gördüklerinde ifşa etmeyi seçip seçmemesi kişisel bir karardır. Birçok ihbarcı, doğru şeyi yapmak isteyerek motive olmaktadır.

Bununla birlikte, bir çalışan hileyi ifşa ettikten sonra işverenlerin onu işten çıkarması yasak olsada, ihbarcının kariyeri yine de zarar görebilmekte ve ispiyoncu damgası yemektedir. Düşük seviyeli işyeri zorbalığının tespit edilmesi zordur. İhbar edenler genellikle yalnız kalmaktadırlar.

İhbarcı, bir olayı önce kuruluş içinde doğrudan ilgili denetim makamına bildirmeyi seçebilmektedir. Böyle bir bildirim karşılığında herhangi bir işlem yapılmazsa veya muhbirin kamu yararı olduğuna inanmak için bir nedeni varsa, doğrudan kamuoyuna da gidebilmektedir. Bu durumlarda ihbarcılar korunmaktadırlar.

İhbar etme etik tartışmaları açısından zor bir konu olarak görülebilmektedir. Genellikle iki ahlaki değeri, adalet ve sadakati çatışmaya sokmaktadır. Bir yandan adil ve doğru olanı yapmak (yani hile hakkında konuşmak) bazen sadakatle (yani bir kuruluştaki uzun yıllar çalışıyor olmak) çatışabilmektedir. İhbar etmek aynı zamanda çalışanlar arasında bir güven ihlali olarak da görülmektedir.

İhbar etmeyi özendirmenin bir yolu, hileyi bildirmek için dahili veya anonim bir kanal sunmaktır. Böyle bir sistemin varlığı, ihbarcılarının kimliklerinin gizli tutulduğu ve kendileri için bir isim yapmaya çalışabilecekleri basına dışarıdan rapor verme olasılıklarının daha düşük olduğu anlamına gelmektedir.

Bir kişinin ait olduğu organizasyon, nasıl yönetildiği, etik kuralları ve bireylere sunduğu korumanın da ihbar etme niyetleriyle bağlantılı olduğu görülmektedir. Bir organizasyonun büyüklüğü, sendikalaşma ve hiyerarşik bir yapının tümü, bilgi ihbar etme niyetleriyle negatif olarak ilişkilidir. Liderlik, bireylerin ihbar etmeye niyetli olup olmamaları ile ilgili önemli bir örgütsel faktördür. Öte yandan çok güçlü ve otoriter, baskıcı pozisyonlar ihbarı caydırmaktadır. Hileye ortam sağlamamak ve ihbarı etkinliğini artırmak için organizasyon içinde çok güçlü ve otoriter pozisyonların oluşturulmamasına özen gösterilmelidir.

Kuruluşlar, kurum içi eğitime değer vermeli ve kurum içi iletişimi güçlendirip kurum çalışanlarını veya üyelerini ihbar etmeye teşvik etmelidir. Kuruluşların, muhbirlerin kimliğini koruyan, misillemeyi ve sindirmeyi önleyen ve gelecekteki kariyer gelişimine zarar vermeyen raporlama prosedürleri açısından gerçek koruma sağlayan prosedürlere sahip değildir. Kurum ihbarcının zarara uğramayacağı hile yaptırımlarının uygulanacağına dair güven oluşturması gerekmektedir.

İhbar etmeme nedenlerinin etkin olması halinde kurumların çoğunda yapılan ihbarlar sonuçsuz kalmakta veya sadece hile yapan bireyin işten atılması ile sonuçlanmaktadır. Yaptırımdan emin olamama veya eksik yaptırımlar ihbarcının misillemeye maruz kalması örgütün teşvik edici politikalar geliştirmemesi ihbarın önünü kesmektedir.

İhbar etmeme nedenlerinin ortadan kaldırılması özellikle kurumda rahat ulaşılabilir ve gizliliğe dayalı ihbar hattı kurulması, çalışanların üzerinde bulunan bu endişeyi ortadan kaldırabilmektedir. Bunun dışında; ihbarın kurum içinde ödüllendirilmesi, kuruma sadakatin bir şartı olarak sürekli etik eğitimlerle güçlendirilmesinin önemi vurgulanmalıdır.

Belli bir kültüre sahip olan toplumların ihbara yönelik algılamaları arasında farklılıkların olabileceği, yapılan çalışmaların da bu fikri desteklediği görülmektedir. Örneğin, Asya ülkelerindeki çalışanlar (Japonya ve Çin gibi), Batılılara göre (Amerika gibi) daha fazla ihbar davranışı sergilemektedir. Birçok Avrupa ülkesinde şu anda ihbarcılar için yalnızca kısmi yasal korumalar bulunmaktadır.

Suistimali tespit etme üzerine yapılan araştırma sonuçları, çarpıcı bir biçimde ihbarların en önde gelen hile tespit yöntemi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar ACFE'nin raporları ile de oldukça uyumludur. Hilenin tespitinde, o hileye şahit olmuş kişilerin bildirimleri önem kazanmaktadır. Hileyi tespit etmede en etkili yöntemlerden ihbar; ACFE 2018 raporu % 40, Türkiye için yapılan 2019 araştırma raporu %43,20 oranlarıyla ilk sırada yer almaktadır.

ACFE'nin 2018 küresel araştırma sonuçları ile karşılaştırıldığında, Türkiye 2019 sonuçlarının uygulama sıklığı açısından bir miktar daha geride olduğu görülse de sıralama açısından sonuçlar hemen hemen benzerdir. Önemli farkların, çalışanlar için yardım programlarında, yöneticiler için hile eğitimlerinde ve hile politikasında olduğu görülmektedir.

ACFE raporlarına göre suistimallerin tespit edilmesinde en yaygın yöntem geçmiş yıl raporlarında da olduğu gibi 2020 için (%43 oranıyla) , 2022 için (%42 oranıyla) ihbarlar olarak ortaya çıkmıştır. İhbarda bulunan taraflar iç kaynaklar ve dış kaynaklar olarak sınıflandırıldığında ihbarların 2020 için % 58'inin, 2022 için % 55 yarısından fazlası iç kaynaklardan (çalışan ve hissedar) ve % 31'inin de dış kaynaklardan (müşteri, tedarikçi ve rakip) alındığı ortaya çıkmaktadır. Suistimal ihbarında dış kaynaklarında önemli bir rol üstlendiğini göstermektedir.

İhbarcılarca yapılan suistimal bildirimlerin en yüksek oranda bağlı oldukları yöneticilere yapıldığı (%28), suistimal inceleme ekiplerine (%14) ve iç denetim birimlerine (%12) de önemli sayıda ihbarlar yapıldığı görülmektedir. İhbarlarda en yaygın kullanılan kanallar: Telefonla (%33), Elektronik posta yoluyla (%33) İnternet tabanlı veya çevrimiçi formlar yoluyla (%32) olmuştur. Suistimal tespitinde iç denetim (%15) ihbarlardan sonra ikinci sırada yer alırken, üçüncü sırada da yönetim kontrolleri yer almıştır (ACFE 2020)

KPMG ile Etik ve İtibar Derneği'nin (TEİD) 2020 araştırmasında ise suistimalin tespit edilme yolları, yönetim incelemesi (% 38), iç denetim (% 36), ihbar hatları (% 29), ihbar hattı dışındaki bildirimler (% 24), tedarikçi veya müşterinin şikâyeti (% 22), teknoloji kullanımı/veri analizi (% 9), proaktif suistimal odaklı veri analitiği (% 9) ve itiraf (% 3) şeklinde gerçekleşmiştir. Bu araştırmanın sonuçları ACFE raporundaki bulgulara kıyasla iç denetimin, bilgi teknolojileri kontrolleri, veri analizi/analitiği ve bağımsız denetim yöntemlerinin suistimalin tespiti açısından Türkiye'de görece daha fazla işlev üstlendiğine işaret etmektedir.

Türkiye’de 2019 araştırmasına göre hileye maruz kalan kurumlar içerisinde ihbar hattı bulunan şirket sayısı %50’dir. Bu oran oldukça düşüktür. Bu durum ihbar eyleminin ihbarcı açısından güvenli olmaması nedeniyle arzu edilen seviyeye çıkmasının önünde bir engel oluşturduğunu göstermektedir. İhbarcılar ödüllendirildiği şirket oranı %15’tir. Bu düşük oran çalışanların tanık oldukları suistimalleri ihbar etmek konusunda yeterince istekli olmamalarını hatta misillemeden çekinerek geri adım atmalarının bir gerekçesi olarak görünmektedir.

Hile vakalarına maruz kalan kurumların %82’si finansal tablolarının bağımsız denetimi yapılan ve %82’ si ise mesleki etik kurallarına sahip kurumlardır. Ayrıca bunların % 77’si denetim departmanına sahip , %74’ünün finansal tabloları yönetim tarafından onaylanan şirketlerdir. Bu kurumlardan sadece %25’i görev rotasyonu uygulaması uygulanan bir sisteme sahiptir. Ayrıca habersiz - sürpriz denetimlerin %42 ve önleyici veri izleme / analiz uygulamalarının da %45 oranıyla suistimale maruz kalan şirketlerde yeterince etkili olamayan zayıf önlemler olarak gözlemlendiği değerlendirilmektedir.

Suistimalin önüne geçebilmek amacıyla en yaygın uygulanan iki kontrol yöntemi %82 oran ile “dış denetim hizmeti” ve “etik ilkeler” olmuştur. Buna karşın dış denetimin, suistimal tespitindeki rolü yalnızca %4 düzeyindedir. Bir suistimalin tesadüfen tespit edilme riskinin %5 olarak belirlendiği raporda dış denetim için belirlenen %4’lük oran şüphesiz bağımsız denetimin etkinliği adına düşündürücü bir sonuç olarak görünmektedir (ACFE 2022)

ACFE 2020 suistimal raporunda 125 ülkeden bildirilen 2.504 iş suistimali vakasına Türkiye’den de 13 suistimal vakası yer almıştır. Varlık suistimali %86 oranı ile, en fazla karşılaşılan suistimal türü iken, “faturalandırma hileleri”, varlık suistimalleri içinde en yaygın olarak kullanılan yöntem durumundadır. Raporda yer alan vakalarının yalnızca %8,4’ü cezalandırılmıştır. Batı Avrupa, suistimalcilerin cezalandırılması konusunda ilk sırada yer almaktadır. Ülkemizde bu oranın kültürel nedenlerle belirgin biçimde daha düşük oranda gerçekleştiği gözlemlenmektedir.

Bir önceki raporun kapsamı ile kıyaslandığında 2022 raporunun daha fazla ülkeyi daha az anket ile kapsadığı görülüyor. 133 ülkeden bildirilen 7.890 suistimal vakasından rapor için kullanılabilir olduğuna karar verilen 2.110 ankete Türkiye’den de 8 vaka bildirilmiştir. Varlık suistimali %80 oranı ile, en fazla görülen suistimal türü iken, “Gayrinakdi varlıkların suistimali” ve “Faturalandırma hileleri”, varlık suistimalleri içinde en yaygın olarak kullanılan iki yöntem olarak öne çıkmaktadır.



Suistimal vakalarının başlamasından tespit edilmesine kadar geçen sürenin, son yıllarda iyileşerek azalışı devam etmektedir. Araştırma suistimal risklerine karşı kontrollerin varlığı ile suistimalden kaynaklanan kayıpların minimuma indirilmesi ve suistimal sürelerinin azaltılması arasında paralellik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle ihbar mekanizmaları, yönetimin kontrol prosedürleri, iç denetim ve kurum içi suistimal ile mücadele politikası, personel için suistimal farkındalık eğitimleri, personel takibi gibi etkin kontrol yöntemlerin kullanılması suistimallerin daha erken tespit edilmesinde ve buna bağlı olarak kayıpların asgari seviyelere indirilmesinde hayati bir öneme sahiptir.

Türkiye de İnsan Kaynakları ve denetim konusunda çalışan profesyoneller ve akademisyen kişiler ile yapmış olduğum mülakatlarda; İhbar Türkiye de kuruma olan aidiyetten ziyade kişilere zarar vermeme ve ihbarda bulunmanın ileri de kendilerini mağdur edebileceği, adil bir şekilde ihbarın işlem görmeyeceği, yaptıkları ihbarın sonuca ulaşamayacağı kaygısını taşımaları Türk kültüründe ki en temel şeydir. Adalet duygusu olmaması ve aidiyetinde kuruma aidiyet ve kurumsal etikten -meslek ve ekonomi etiği- ziyade insanlara iyi görünme veya insanlara zarar vermeme noktasında odaklanmış olmasıdır. Türk kültüründe ihbarların sonuçlanmamasının nedenlerinden biri insanları mağdur etmemektir. Bir diğeri de kurumlarda böyle bir durumun kamuya duyurulması sonucu kurumun zarar görmesi düşüncesi ve kurumun iş piyasasında sıkıntı yaşayacağı olgusunun baskın olmasıdır. Bu nedenle kurumlar tarafından ihbarlar çok fazla teşvik edilmemekte ve yaptırım uygulamaları göze alınmamakta olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

İyi bir etik kodu ve ihbar hattı ile desteklenmiş etkin bir iç denetim bölümü ve kurum kültürü ile bütünleştirilmiş bir "suistimal farkındalık eğitimi", suistimalleri önlemek ve tespit etmek için uzun süreli topyekün çaba gerektiren en etkin çözüm olarak görünmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abdioğlu, H. (2007). Yönetişim İlkelerinin Uygulanmasında Kamu Denetçiliği (Ombudsmanlık) Kurumu ve Avrupa Birliği Sürecinde Türkiye Açısından Önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 79-102.
- Abdioğlu, H. ve Meydan, C. (2006). Sosyal Denetim Süreci, Modelleri ve Raporlama Yaklaşımları. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 27-68.
- Abdul Aris, N., Othman, R., Arif, S. M., Abdul Malek, M. A., ve Omar, N. (2013). *Fraud Detection: Benford's Law vs Beneish Model*, *IEEE Symposium on Humanities, Science and Engineering Research*, Penang, Malaysia, Conference Paper , 35
- Abdullahi, R., Mansor, N. (2015). Forensic Accounting and Fraud Risk Factors: The Influence of Fraud Diamond Theory. *The American Journal of Innovative Research and Applied Sciences*. 1(5), 186-192.
- ACFE (2018). *The ACFE's Report to the Nation on Occupational Fraud And Abuse*, The Association of Certified Fraud Examiners.
- ACFE (2020). *The ACFE's Report to the Nation on Occupational Fraud And Abuse*, The Association of Certified Fraud Examiners.
- ACFE (2022). *The ACFE's Report to the Nation on Occupational Fraud And Abuse*, The Association of Certified Fraud Examiners.
- Acındı, A. (2007). *İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Ölçülmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Teknik Üniversitesi / Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

- Açık, S. (2012). Muhasebede Hata ve Hilelerin Vergi Hukuku Açısından İncelenmesi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 351-366.
- Adiloğlu, B. (2011). *İç Denetim Süreci ve Kontrol Prosedürleri*, İstanbul: Türkmen.
- Akal Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi (Çok Yönlü Performans Göstergeleri)*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Akçay, S. ve Uysal, M. (2019). Hastane İşletmelerinde İç Denetim ve Hile Denetimi İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme, *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, 56-57
- Akdemir, Ç. (2010). *İşletmelerde Hile Riski ve Türk İşletmelerinde Hile Riskinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Akdeniz, İ. (2019). Yerel Yönetimlerde Etik Kültürün Geliştirilmesi, *Sayıştay Dergisi*, 112 , 12.
- Akdoğan, A., ve Demirtaş, Ö. (2009). 360 derece performans değerlendirme sistemi: askeri imalat işletmesinde yöneticiler üzerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 49-93.
- Akgün, S. (2007). Yönetim Etiği Açısından Türkiye'deki Kurumsallaşma Çabaları Kamu Yönetimi Etik Kurulu. *Türk İdare Dergisi*, 2(1), 34-111.
- Akinyomi, O. J. (2012). Examination of fraud in the Nigerian banking sector and its prevention. *Asian Journal of Management Research*, 3(1), 28-42.
- Akkaya, G. (2011). *Risk Odaklı İç Denetim ve Risk Odaklı İç Denetim Planlamasında Risk Matrisinin Oluşturulmasına Yönelik Örnek Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ), Zonguldak Karaelmas Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü. Zonguldak.
- Aksoy, T. (2018). Risk Odaklı İç Denetim Sürecinde Operasyonel Risklerin Belirlenip Ölçülmesine Yönelik Uygulamalı Bir 3x5 Risk Matrisi ve Risk Analiz Anket Formu Önerisi, *Mali Çözüm*, 28(147), 37-77

- Aktan, C.C. (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi Ekim Sayısı*, 3(5), 1-82.
- Aktan, Çoksun Can (2015). Organizasyonlardaki Yanlış Uygulamalar Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing, *Oragnizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 1-36.
- Aktaş, E. (2015). *İç Denetim ve Risk Yönetimi İlişkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Aktaş, K. (2014). Etik-Ahlâk İlişkisi ve Etiğin Gelişim Süreci. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 22-32
- Akyel, N. (2009). *Adli Muhasebecilik ve Türkiye’de Uygulanabilmesi İçin Altyapı Bileşenlerinin Mevcut Durumu, Değerlendirilmesi ve Öneriler*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Albrecht, W. (2011), *Fraud Examination*, Stamford: South Western.
- Alev, B. ve Genç, F. N. (2015). Türkiye’de Üniversite Etik Kurulları Üzerine Bir İnceleme. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(31), 135-182.
- Alhayo, A. F. A. (2014). *İdari Yolsuzluğun Mücadelesinde İdari Denetim Rolü (Irak-Musul Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Altıntaş, N. (2010), Denetimde Hata ve Hile, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 65-161.
- Altuğ, Y. (2002). *Kamu Denetçisi (Ombudsman)*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Rektörlük.
- Altun, M., Sayer, A., ve Barutçu, A. (2013). Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kararları Işığında Kamuda Görülen Etik Dışı Davranışlar ve Yolsuzluklar. *Journal of Turkish Court of Accounts/Sayıstay Dergisi*, 1(91), 71-76.

- Altunöz, U. ve Altunöz. H., (2020), *Hile Ekonomisi Piyasalarda Yatırımcı Psikolojisi ve Finansal Skandallar*, Ankara: Seçkin.
- Angay Kutluk, F. (2010). *Davranışsal Muhasebe Çerçevesinde Etik Konusunun Değerlendirilmesi*, (Yayınlanmış Doktora Tezi) Akdeniz Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.
- Apaza, C. R., Chang, Y. (2011). What Makes Whistleblowing Effective. *Public Integrity*, 13 (2), 48-129.
- Appelbaum, S. H., Grewal, K., ve Mousseau, H. (2006). Whistleblowing: International implications and critical case incidents. *Journal of American Academy of Business*, 10(1), 7-74.
- Arklan, Ü. (2006). Bir Kamu Denetim Sistemi Olarak Ombudsman ve Türkiye'de Uygulanabilirliği. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 4(3), 35-100.
- Arsan, E. T. ve Kayalar, M. (2017). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İfşa (Whistleblowing) Niyeti: Karşılaştırmalı Bir Analiz, *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19(32), 15-26.
- Arslan, M., Berkman, A.Ü. (2009). *Dünyada ve Türkiye' de İş Etiği ve Etik Yönetimi*. İstanbul: Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği.
- Aslanzade, S. (2017), *Hasılat Döngüsünde Hile Denetimi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Atalay, C. (2016). Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Türkiye'de Kamu Denetçiliği Kurumunun Ortaya Çıkışı. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12, 462-480.
- Atılgan, S. ve Kutvan A. B. (2017). *Örgütlerde Yönetmelik Etik ve Etik Yönetimi*, İstanbul: Çağlayan.
- Atmaca, Metin (2012). Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1), 48-52.

- Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E., ve Patterson, B. R. (2007). The influence of employee burnout syndrome on the expression of organizational dissent. *Communication Research Reports*, 24(2), 97-102.
- Ay, C. (2005). İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 15-52
- Aydın, U. (2002). İş hukuku açısından işçinin bilgi uçurması (Whistleblowing). Eskişehir, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 79-100.
- Aytekin, İ. (2017). *SMMM ve YMM Mesleklerinde Etik Algısı ve Bunun Muhasebe Hata ve Hilelerine Etkisi: TRC 1 Bölge Analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Beykent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Bakar, Ş. (2012). *Çalışanların İş Yerlerinde Karşılaştıkları Etik Olmayan Durumları Raporlama Eğilimleri ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa.
- Batı, M. (2017). *Muhasebe Hileleri ve Vergiden Kaçınma Türk Vergi Mevzuatındaki Yasallığı*. Ankara: Seçkin.
- Bayrakçı, E. ve Kayalar, M. (2016). İfşa Davranışının Prososyal Davranışlar Bağlamında Değerlendirilmesine Yönelik Teorik Bir İnceleme, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(15), 120-131.
- Bayraklı, H., Erkan, M., ve Elitaş, C. (2012). *Muhasebe ve Vergi Denetiminde Muhasebe Hata ve Hileleri*, Bursa: Ekin.
- Bayraktar, A. (2007). *Türkiye’de Muhasebe Hileleri Tarihi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne.
- Beasley, M., Carcello, J., Hermanson, D. ve Neal, T. (2010). *Fraudulent Financial Reporting 1998-2007: An Analysis of U.S. Public Companies*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, New York.
- Beduk, A. (2014). *Örgüt Psikolojisi*, Konya: Atlas Akademi.

- Bjorkelo, B., Madsen, O. J. (2013). Whistleblowing and Neoliberalism: Political Resistance in Late Capitalist Economy. *Psychology ve Society*, 5(2), 28-40.
- Bouville, M. (2008). Whistle-Blowing and Morality. *Journal of Business Ethics*, 81(3), 2-585
- Bowen, R.M, C.C. Andrew ve S. Rajgopal, (2010), Whistle-blowing: Target firm characteristics and economic consequences. *The Accounting Review*, 85, 1239-1271.
- Bozkurt, N. (2000). “Mali Tablolarda İşletme Yönetimleri Tarafından Yapılan Muhasebe Hileleri”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 9(12), 25-36.
- Bozkurt, N. (2009). *İşletmelerin Kara Deliği Hile: Çalışan Hileleri*. İstanbul: Alfa.
- Bozkurt, N. (2016). *İşletmelerin Kara Deliği: Hile: Çalışan Hileleri*. İstanbul: Alfa.
- Bradbaum, R. (2001). *Understanding Business Ethics*. London: Continuum,İc.
- Brown, A.J. (2008). *Whistleblowing In The Australian Public Sector: Enhancing The Theory And Practice Of Internal Witness Management In Public Sector Organisations*, Australia: Anu Press.
- Browne, R. (2020). *Former Wirecard CEO arrested as embattled payment firm's accounting crisis deepens*. Consumer News and Business Channel
- Bulca, H. ve Yeşil, T. (2014). Bağımsız Denetim Standartlarının Muhasebe Hile Kavramına Yaklaşımı. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 1(2), 47-58
- Calland, R., ve Dehn, G. (2004). *Whistleblowing Around the World: Law, Culture and Practice*. London: Public concern at work (PCaW).
- Celep, C., ve Konaklı, T. (2012). Bilgi Uçurma: Eğitim Örgütlerinde Etik ve Kural Dışı Uygulamalara Yönelik Bir Tepki, *e-international journal of educational research*, 3(4), 39-66
- Chiu, R. K. (2002). Ethical judgement and whistleblowing intention: examining the moderating role of locus of control. *Journal of Business Ethics*, 43(1-2), 581

- Crowe, H. (2011). *Why the fraud triangle is no longer enough*. Horwath, Crowe LLP.
- Çalış, Y. E. ve Çatıkkaş, Ö. (2007). İşletmelerde Muhasebe Hilelerinin Önlenebilmesi İçin Hile Belirtileri. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 9(2), 36-190
- Çatıkkaş, Ö. (2016). İşletmelerde Mali Tablo Hileleri, *Denetim Dergisi*, 8, 18- 30.
- Çelik, A. (2007). *Stok Hileleri ve Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Çıtak, N. (2009), *Hileli Finansal Raporlamada Yaratıcı Muhasebe*, İstanbul: Türkmen.
- Çiğdem, S. (2013). Büro Yönetiminde Whistleblowing ve Etik İlişkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, *Büro Yönetimi Özel Sayısı*, 2(2), 5-109.
- Danışman, S. A. (2006). Sosyal Bir Sorumluluk Olarak İhbarcılık, *Ashgate Publishing*, 1(2), 16-233.
- Dasgupta, S. ve Kesharwani, A. (2010). Whistleblowing: A Survey of Literature, *The IUP Journal of Corporate Governance*, 9(4), 17-70.
- deBlanc, J. (2015). *All is not lost: Fraud victims, emotional stress and the CFE*. The Fraud Examiner.
- Demir, E Çiftci, Y (2016). Denetçi bağımsızlığının etik ilkeler çerçevesinde incelenmesi: Bir denetim firması uygulaması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(31), 40-46
- Demir, M., Ülker, Y., Arslan, Ö. (2018). İç kontrol, iç denetim ve bağımsız denetim ilişkisi, *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(5), 40-41
- Demirkasımoğlu, N. (2015). Toplum Yaşamında Kurallar: Birey- Kural İlişkisi. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 25-156.



- Demirtaş, Ö. (2014). İşyerlerinde olumsuz durumları ifşa etmenin etik iklim üzerindeki etkisi: Yıldırma algısının moderatör rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(1), 136-156.
- Doğan, Z., ve Nazlı, E. (2015). Muhasebede Hata ve Hilelerin Önlenmesinde İşletme Yöneticilerinin Sorumluluğunun Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(4),20-212.
- Donegan, James J. ve Michele W. Gonan (2008); Strain, Differential Association and Coercion: Insights from The Criminology Literature on Causes of Accountant's Misconduct, *Accounting and The Public Interest*, 8(1), 1-36.
- Donkin, M., Smith, R., ve Brown, A. J. (2008). How do officials report? Internal and external whistleblowing. *Whistleblowing in the Australian public sector*, 83, 19-26.
- Dorminey, J, Fleming, S, Kranacher, M, Riley, R. (2013). The evolution of fraud theory. *Issues in Accounting Education*, 27(2), 10-45.
- Dorminey, J. W., Fleming, A. S., Kranacher, M.-J., ve Riley Jr, R. A. (2010). Beyond the fraud triangle. *The CPA Journal*, 80(7), 17-28.
- Dozier, J.B., Miceli, M.P. (1985). Potential Predictors of Whistle-Blowing: A Prosocial Behaviour Perspective. *The Academy of Management Review*, 10(4), 823-836.
- Dönmez, A. ve Çavuşoğlu, K. (2015). Hilelerin Ortaya Çıkarılması Bakımından Bağımsız Denetim İle Adli Muhasebenin Karşılaştırılması, *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 2(1), 34-67
- Dönmez, A., Kürşad Ç., (2015). "Hilelerin Ortaya Çıkarılması Bakımından Bağımsız Denetim İle Adli Muhasebenin Rolü", *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 1(39), 34-67.
- Dworkin, T.ve Baucus, M. (1998). Internal vs external whistleblowers: a comparison of whistleblowing processes. *Journal of Business Ethics*, 17(12), 4-78.

- Eaton, T.V. ve Akers, M.D.(2007). Whistleblowing and A Good Governance, *The CPA Journal*, 77(6). 19-75.
- Emir, M. (2008). Hile Denetimi, *Mali Çözüm Dergisi*, 2(1), 55-118.
- Ercan, C (2017). Denetçi bağımsızlığına yönelik tehditler ve koruma önlemleri: yeminli mali müşavirler üzerine bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 50-284.
- Erdoğan, M. (2001). Muhasebe Hilelerinin Ortaya Çıkartılmasında Benford Yasası *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 1(8), 41-79.
- Erdoğan, M. Elitaş, E. Erkan, M. Aydemir, O., (2014), *Muhasebe Hilelerinin Denetiminde Benford Yasası*, Ankara: Gazi.
- Erdoğan, N. (2002). Hileler Karşısında Denetçinin sorumluluğu, *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, 2(6), 22-35.
- Eren, V. ve Orhan, U. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Çalışanların Kötü Yönetimi İfşa Düzeylerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *The Journal Of Academic Social Science Studies International Journal Of Social Science*, 6(2), 455-468.
- Ernst, G. ve Young, T., (2010), *Driving ethical growth - new markets, new challenges* 11th Global Fraud Survey, EYGM.
- Erol, M. (2008). İşletmelerde Yaşanan Yolsuzluklara (Hata ve Hile) Karşı Denetimden Beklentiler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF*, 13(1), 13-237.
- Ertürk, A. (2010). *İşletmelerde Hata ve Hileyi Önlemede İç Kontrol Sisteminin Etkililiği ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Esen, E., Kaplan, H. A. (2012). İşletmelerde Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing), *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*, 14(2), 21-85.

- Fido, E. M. (2016). *Finansal Tablolarda Hile Denetimi Ve Hileyi Önlemeye Yönelik Denetim Teknikleri: Türkiye Ve AB Uygulamalarının Karşılaştırılması.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Gao, Lei ve Alissa G Brink (2017); Whistleblowing Studies in Accounting Research: A Riview of Experimental Studies on Determinants of Whistleblowing, *Journal of Accounting Literature*, 38, 1-26
- Genç, G. (2009). *Hileli Finansal Raporlama.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) , Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Gottschalk, P. ve Holgersson, S. (2011). Whistle-blowing in the Police, *Police Practice and Research*, 12(5), 19-50.
- Göçen, C. A. (2010). Kurumsal Yönetim, İç Kontrol ve Bağımsız Denetim: Parmalat Vakası, *Mali Çözüm Dergisi*, 97, 2010, 112-120.
- Gökçen, G., ve Tipi, O. (2019). İşletmelerde Hilelerin Önlenmesine Yönelik İç Kontroller ve BIST İmalat Sektöründe Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 41(1), 145–169.
- Greenberg, A. (2012). *This machine kills secrets: Julian Assange, the Cypherpunks, and their fight to empower whistleblowers.* Penguin.
- Grube, J. A., Piliavin, J. A., ve Turner, J. W. (2010). The courage of one's conviction: when do nurse practitioners report unsafe practices. *Health communication*, 25(2), 12-164.
- Gundlach, J., Martinko, M., Mark, J. ve Scott, C.D. (2008). A new approach to examining whistleblowing: The influence of cognitions and anger., *S.A.M. Advanced Management Journal*. 73(4). 38-74.
- Güçlü, F. (2005), *Muhasebe Denetimi*, Ankara: Detay.
- Gülten, S. ve Kocaer, İ. (2011). *Adli Muhasebe Uygulamaları*, Ankara: Ankara.
- Güredin, E. (2010), *Denetim ve Güvence Hizmetleri*, İstanbul: Türkmen.

- Haftacı, V. (2007). *Muhasebe Denetimi*, İstanbul: Avcı.
- Henik, E. (2008). Mad as hell or scared stiff the effects of value conflict and emotions on potential whistleblowers. *Journal of Business Ethics*, 80, 80-119.
- Henle, Christine A., Charlie L. Reeve ve Virginia E. Pitts (2010); Stealing Time at Work: Attitudes, Social Pressure, and Perceived Control as Predictors of Time Theft, *Journal of Business Ethics*, 94, 23-25.
- Hesap Uzmanları Derneği (2004), *Denetim İlke ve Esasları* (3. Baskı), İstanbul: HUD.
- Hess M.F., Cottrell J.H, (2016). Fraud risk management: A small business perspective, *Business Horizons*, 2(1),13-25
- Hill, P. ve H. Short, (2009). Whistleblowing a risk disclosures on the second tier markets of the london stock exchange. *Accounting and Finance*, 49, 45-85.
- Holtzhausen, D. (2007). Activism. E. L. Toth (Der.) *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management*, (s. 10-379). London: Lawrence Erlbaum.
- Horwath, C. (2011). *Accounting Standard Update*. <http://crowehorwath.net/id/>.
- Hunt, G. (2006). *The Principle of Complementarity: Freedom of Information, Public Accountability and Whistleblowing in Chapman, R ve Hunt, M (eds) Freedom of Information: Perspectives on Open Government in a Theoretical and Practical Context*. Ashgate, Aldershot, UK.
- Jubb, P. B. (1999). Whistleblowing: A restrictive definition and interpretation. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 77-94.
- Kandemir, C. ve Kandemir, Ş. (2012). Muhasebe Hilelerini Önlemede Çözüm Yolu Olarak Kullanılacak Stratejilerin Bileşenleri. *Mali Çözüm*, 1(2), 15-52
- Kaptein, M. (2011); From Inaction to External Whistleblowing: The Influences of Ethical Culture of Organizations on Employee Responses to Observed Wrongdoing, *Journal of Business Ethics*, 98(3), 29-513.
- Karacan, S. ve Uygun, R. (2012). *Denetim ve Raporlama*. Kocaeli: Umuttepe.

- Karahan, M. ve Çolak, M. (2019). Hile Önleyici Olarak Sürekli Denetim Verimliliği, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 563-564
- Karakaya, G. (2016). Çalışan Hileleri ve İç Kontrol İlişkisi, *Vergi Sorunları Dergisi*, 330, 22-23.
- Karapınar, A., Zaif, F. (2009), *Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ile Uyumlu Finansal Analiz*, Ankara: Gazi.
- Karatepe S. (2005). Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(4), 11- 132.
- Kaya, C. T., ve Ökten, A. B. (2014). Kültür Olgusunun Muhasebe Hileleri Üzerindeki Etkisi, *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 7(2), 21-80.
- Keenan, J. P. (2002). Whistleblowing: A Study of Managerial Differences. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 14(1), 17-35.
- Keil, M., Tiwana, A., Sainsbury, R., ve Sneha, S. (2010). Toward a theory of whistleblowing intentions: A benefit-to-cost differential perspective. *Decision Sciences*, 41(4), 74-812.
- Keskin, S. (2014). *Muhasebe Hata ve Hileleri Karşısında Etik Tutumlar: Meslek Mensupları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Kıymık, H. (2015). *Örgütsel Kültür ve Örgütsel Muhasebe Kültürü ile Hileli Finansal Raporlama Arasındaki İlişki: BİST Hizmet Endeksinde Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi ), Süleyman Demirel Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Kıracı M. (2005). Hile Riski Değerlemesinin ve Hileleri Bulmanın Denetimin Etkinliğindeki Rolü ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma, *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 2(5), 23-126
- Köroğlu Ç. ve Uçma T. (2006). İşletmelerdeki İç kontrol Sisteminin Etkinliği ve Dış Denetimdeki Önemi, *Mevzuat Dergisi*, 103, 13-29.

- KPMG (2015). Türkiye Suistimal Önleme Raporu Ve İnceleme Bölümü; Yöneticilerin Bakış Açısı İle Türkiye’de Suistimal: Riskler, Etkiler Ve Alınması Gereken Dersler Türkiye’de Suistimal Raporu.
- KPMG –TEİD ARAŞTIRMASI (2020). KPMG ile Etik ve İtibar Derneği’nin Türkiye Anketi 2020
- Lachman, V. D., Murray, J. S., Iseminger, K., ve Ganske, K. M. (2012). Doing the right thing: Pathways to moral courage. *American Nurse Today*, 7(5), 5-90.
- Lewis, D. (2007). Protecting Whistleblowers at Work – A Comparison of the impact of British and South African legislation. *Manage. Law*, 1(2), 39-92
- Lindblom, L. (2007). Dissolving The Moral Dilemma of Whistleblowing, *Journal of Business Ethics*, 76, 13-426.
- Liyanarachchi, G., ve Newdick, C. (2009). The impact of moral reasoning and retaliation on whistle-blowing: New Zealand evidence. *Journal of Business Ethics*, 89(1), 37-57.
- Mackevicius, J., ve Giriunas, L. (2013). Transformational Research of the Fraud Triangle, *Ekonomika*, 92(4) 10-163.
- Mahmutoğlu, A. (2009). Etik ve Ahlak; Benzerlikler, Farklılıklar ve İlişkiler. *Türk İdare Dergisi*, 81(463-464), 40-250.
- Mansbach, A., Bachner, G.Y. (2010). Internal or external whistleblowing: Nurses willingness to report wrongdoing. *Nursing Ethics*, 17(4), 124-490.
- Martin, B. (2010). 9 Corruption, outrage and whistleblowing. *Research Companion to Corruption in Organizations*, 2(6), 15-50.
- Mercan, N., Altınay, A., Aksanyar, Y. (2012). Whistleblowing (Bilgi İfşası, İhbar) ve Yolsuzlukla Mücadelede İç Denetimin Değişen ve Gelişen Rolü, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 167-176.

- Meriç, A. (2020). Hile Denetiminde Whistleblowing ve Whistleblowing Niyetini Etkileyen Faktörler: Kayseri’de Faaliyet Gösteren Muhasebeciler İle Amprik Bir Çalışma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 111-128.
- Mesmer-Magnus, J. (2005). Whistleblowing in organizations: an examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62, 18-297.
- Miethe, T. D., ve Rothschild, J. (1994). Whistleblowing and the control of organizational misconduct. *Sociological Inquiry*, 64(3), 45-347.
- Nayır, D. Z. ve Herzig, C. (2012); “Value Orientations as Determinants of Preference for External and Anonymous Whistleblowing”, *Journal of Business Ethics*, 107(2), 78-213.
- Near, Janet P, Michael T. Rehg, James R. Van Scotter ve Marcia P. Miceli (2004). Does Type of Wrongdoing Affect the Whistleblowing Process, *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 10-40.
- Odyakmaz, Z., Güzel, O. (2013). İdarenin Uygulamaları Bakımından İdare, Etik ve Ahlak, *Ankara Barosu Dergisi*, 3, 19-66.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- O'Neill, O. (2013). *Acting on principle: An essay on Kantian ethics*. Cambridge University Press.
- Özkul, F. U. ve Özdemir, Almalı, Z. (2011), İşletmelerde Hile Riski Yönetimi, Beta. İstanbul.
- Özler, D. E., Şahin, M. D., Atalay C. G. (2010). Teorik Bir Çerçeve de Whistleblowing- Etik İlişkisi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 169-194.
- Park, H. ve Blenkinsopp, J. (2009). Whistleblowing as Planned Behavior - Survey of South Korean Police Officers, *Journal of Business Ethics*, 85(4), 22-39.

- Park, H., Blenkinsopp, J., Öktem, M. K. ve Ömürgönülse, U. (2008). Cultural Orientation and Attitudes Towards Different Forms of Whistleblowing: A Comparison of South Korea, Turkey and the UK, *Journal of Business Ethics*, 82(4), 49-939.
- Pearsall, J. (1998). *The New Oxford Dictionary of English*, Londra: Oxford University Press.
- Pedneault, S., Silverstone, H., Rudewicz, F., ve Sheetz, M. (2012). *Forensic accounting and fraud investigation for non-experts*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Ray, S. L.(2006). Whistleblowing and Organizational Ethics, *Nursing Ethics*, 13(4), 10-36.
- Rudewicz, F. (2011). The Fraud Diamond: Use of Investigative Due Diligence to Identify the Capability Element of Fraud, *Turnaround Management Association: Dedicated To Corporate Renewal*, 4(1), 1-48.
- Saygan, S. ve Beduk, A. (2013). Ahlaki Olmayan Davranislarin Duyurulmasi ve Etik Iklim Iliskisi Uzerine Bir Uygulama, *Dokuz Eylul Universitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakultesi Dergisi*, 28(1), 1-23.
- Schmidt, M. (2005). Whistle Blowing regulation and accounting standards enforcement in Germany and Europe-An economic perspective. *International Review of Law and Economics*, 25(2), 18-53.
- Seçkin, Z.,ve Karasoy, H. A. (2012). A Conceptual Study On The Relationship Between The Importance of Whistle-blowing and Organizational Citizenship Behaviour, *International Journal of Information Technology and Business Management*, 6(1), 42-58.
- Seiffert, D.L. (2006). *The influence of organizational justice on the perceived likelihood of whistleblowing*. Washington State University College of Business. DOP.



- Sekerka, L. E., Bagozzi, R. P., ve Charnigo, R. (2009). Facing ethical challenges in the workplace: Conceptualizing and measuring professional moral courage. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 565-579.
- Silverstone, Howard ve Howard R. Davia, (2005). *Fraud 101 Techniques And Strategies For Detection*, Second Edition, New Jersey, USA: John Wiley and Sons Inc.
- Singh, J. ve Pandya, S. (1991). Exploring the Effects of Consumers Dissatisfaction Level on Complaint Behaviours. *European Journal of Marketing*, 25, 7-21.
- Singh, J. (1990). A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Styles. *Journal of Retailing*, 66(1), 1-99.
- Singleton, T. W. ve Singleton, A. J. (2010). *Fraud Auditing And Forensic Accounting*, John Wiley and Sons Inc.
- Sipahi, B. (2004), SAS 82 Çerçevesinde Muhasebe Denetiminde Hile Riskini Ortaya Çıkaran Faktörler, *Mali Çözüm Dergisi*, 67, 108-116.
- Stansbury, J.M. ve Bart, V. (2009). Whistleblowing among young employees: a life course perspective. *Journal of Business Ethics*, 85, 281-299.
- Stephens, N. (2000). Complaining. In Teresa Swartz and Dawn Iacobucci (Eds), *Handbook of Service Marketing and Management*, California: Sage Publications.
- Swanepoel, B., ve Meiring, J. (2017). Morality associated with fraud, corruption and tax evasion in South Africa. *eJournal of Tax Research*, 15(2), 333-358.
- Şen, M. L. (2012). *Kamu Yönetiminde Etiğin Önemi*, Sakarya Üniversitesi Ders Notları, Sakarya
- Şengür, D. E. (2010), *İşletmelerde Hile, Hilelerin Önlenmesi, Hileli Finansal Raporlama İle İlgili Düzenlemeler ve Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Tang, T. L. P., ve Chen, Y. J. (2008). Intelligence vs. wisdom: The love of money, Machiavellianism, and unethical behavior across college major and gender. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 1-55.
- Tarhan Mengi, B. (2013), İşletme içi hilelerin ortaya çıkarılmasında ve sorgulanmasında bir araç olarak beden dili, *Mali Çözüm*, 23(117), 41-116.
- Tchankova, L. (2002). Risk identification—basic stage in risk management. *Environmental Management and Health*, 13(3), 290-297.
- Tronvoll, B. (2007). Complainer Characteristics When Exit is Closed. *International Journal of Service Industry Management*, 18(1), 22-54.
- Tsahuridu, E. ve Vandekerckhove, W.(2008). Organisational whistleblowing policies: making employees responsible or liable, *Journal of Business Ethics*. 82(1), 5-108.
- Tüm, K., Memiş M. Ünsal (2012). *İç kontrol: Ulusal ve uluslararası düzenlemeler çerçevesinde bir değerlendirme*, Adana: Karahan.
- Uyar, S. ve Yelgen, E. (2015), Bilgi İfşası (Whistleblowing) ve Denetim, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 85-106.
- Uys, T. (2005). *Betrayal, loyalty and trust*. Paper presented at the 37th World Congress of International Institute of Sociology, Stockholm, Sweden.
- Ünkaya, G. ve Dursun, G. D. (2018). İç Kontrol Sisteminin Etkinliği Arttırmada Bilgi İfşası Modelinin Kurulması, *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 1(55), 15-24.
- Velasquez, M. G. (2012). *Business ethics: Concepts and cases* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Verschoor, C. C. (2010); Fraudulent Financial reporting 1998-2007: An Analysis of U.S. Public Companies, *Internal Auditing*, 1(1), 7-45.
- Verschoor, C.C. (2005). To blow the whistle or not is a tough question. *Strategic Finance*, 87(4). 21-22.

- Villena, M. G., ve Villena, M. J. (2010). On the economics of whistle-blowing behavior: the role of incentives.
- Vinten, G. (2000). Whistleblowing towards quality, *The TQM Magazine*, 3(12), 30-172.
- Vousinas, G. L. (2019). Advancing theory of fraud: the SCORE model. *Journal of Financial Crime*, 26(1), 30-381.
- Wells, Joseph T. (2004). Detecting Misappropriation Schemes, Chapter 8: Fraud Involving Inventory, Supplies, and Fixed Assets, USA.
- Wilson, I. (2007), Regulatory and institutional challenges of corporate governance in Nigeria post consolidation. *Nigerian Economic Summit Group (NESG) Economic Indicators*, April-June, 12(2), 15-30.
- Wolfe, D., ve Hermanson, D. R. (2004). The fraud diamond: Considering four elements of fraud. *The CPA Journal*, 74(12), 38-42.
- Yazıcı, N. (2018), *Hile Üçgeni: Fırsatların Önlenmesinde Kırık Camlar Teorisi*, *Third Sector Social Economic Review*, 53(3), 843-850.
- Yılmaz, E. G. (2009). Kurumsal İletişim ve Prensiplere Dayalı Kurumla Uyuşmazlık Davranışı: Whistleblowing. *Uluslararası Davraz Kongresi*, Küresel Diyalog, Bildiriler, 1455-1477, Eylül, Isparta.
- Yılmaz, G. (2019). Hilenin Önlenmesi ve Tespitinde Büyük Veri Analitiğinin Kullanımı ve Türkiye'deki Çalışan Hileleri Üzerine Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Yusof, K. M., Khair, A., ve Simon, J. (2016). Fraudulent financial reporting: An application of fraud models to Malaysian public listed companies. *The Macrotheme Review*, 4(3), 126-145.
- Zhang Julia, Chiu Randy, Wei, Li Qun (2009). On Whistleblowing Judgment And Intention The Roles Of Positive Mood And Organizational Ethical Culture. *Journal Of Managerial Psychology*, 24 (7), 30-60.

## ÖZGEÇMİŞ