

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE DENETİMİ BİLİM DALI

**ÇALIŞAN HİLELERİNİN GRUP DİNAMİKLERİ AÇISINDAN
İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

PELİN TAHMAZ

İstanbul, 2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE DENETİMİ BİLİM DALI

**ÇALIŞAN HİLELERİNİN GRUP DİNAMİKLERİ AÇISINDAN
İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

PELİN TAHMAZ

Danışman: Prof. Dr. NEJAT BOZKURT

İstanbul, 2019



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı MUHASEBE DENETİMİ Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi PELİN TAHMAZ'ın ÇALIŞAN HİLELERİNİN GRUP DİNAMİKLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.07.2019 tarih ve 2019-22/7 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 30.07.19

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. NEJAT BOZKURT	
2.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. BANU TARHAN MENGİ	
3.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. HASAN TÜREDİ	

ÖZET

Gelişen rekabet ortamında hile denetimi her geçen gün önemli bir hal almaktadır. İşletmelerde gerçekleşen hile eyleminin çoğunlukla tespit edilememesinden dolayı oluşan zarar tam olarak bilinmemektedir. Bu çalışmada, hile eyleminin nedenleri araştırılmış; insanları bu tipte suçlar işlemeye iten sosyal psikolojik faktörler, hilekârların karakteristik özellikleri ve işletmelere verdikleri zararlar incelenmiştir. Çalışmanın temelini, grup dinamikleri ve grubun insan üzerindeki etkisi göz önüne alınarak yapılan sosyal psikolojik deneyler ile anket çalışmamız oluşturmuştur.

Gerçeği yansıtmayan mali tablolar, kar sağlamak için işletme içerisinde yasal olmayan yollara başvurulması hileye birer örnek olarak verilebilir. Bu çalışmanın temel amacı, grup üyeleri tarafından oluşturulan baskı, motivasyon, grup yapısı, tutum ve davranışlardan çalışanların etkilenme düzeylerini tespit etmektir. Bu amaca ulaşabilmek için ise bir finansal hizmetler çalışanlarına yönelik ankete dayalı bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen veriler Regresyon Analizi aracılığı ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarının değerlendirilmesi ile çalışanların sosyal psikolojik faktörlere bağlı olarak hile yapmaya eğilim düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, grup dinamiklerinin işletmeler tarafından doğru bir biçimde analiz edilmesi ile hile denetimine katkı sağlayacağı yönünde pozitif bir sonuca ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hile, sosyal psikoloji, grup yapısı, grup dinamikleri.

ABSTARCT

Day by day, importance of fraud auditing is increasing together with the ever-increasing competition environment. In many cases, frauds committed in the enterprises cannot be detected. It is difficult to evaluate the exact damage given by such crimes. In this study, social psychological factors, the characteristics of fraudster and their damage to enterprises were investigated. The study was based on social dynamics and social psychological experiments. Studies were conducted considering the group dynamics and the effect of the group on human.

Unrealistic financial statements or illegal ways to make profit into the enterprise may be examples of fraud. Main purpose of this study is to determine the level of impression from peer pressure, motivation, group structure, attitude and behaviors on employees. In order to achieve this objective, a questionnaire-based survey is conducted for financial services employees. The obtained data are analyzed by Regression Analysis test methods. With the evaluation of the results, the analysis was meant to determine the tendency of the employees to cheat due to social psychological factors. As a result of the study, a positive result was obtained which argues that correctly analyzed group dynamics will contribute to fraud control incorporates.

Keywords: Fraud, social psychology, group structure, group dynamics.

ÖNSÖZ

Çalışanların gerçekleştirmiş olduğu hile eylemleri işletmeler açısından ciddi kayıplara neden olabilmektedir. Gelişen rekabet ortamı ile birlikte bu hile eylemlerine olan yönelimler artmış ve risklerin ön görülebilir olma ihtiyacını doğurmuştur. Bu nedenle çalışanların davranışlarını etkileyen önemli faktörleri ele almak ve bu faktörlerden işletmeleri koruyabilmek adına birtakım çalışmalar gerçekleştirilmesi ön görülmektedir. Bahsi geçen faktörlerden, grup dinamiklerinin çalışan hilelerine etkisini araştırdığım çalışmamın bu evreye gelmesinde bilgi ve mesleki tecrübeleriyle beni yönlendiren ve aydınlatan danışmanım Prof. Dr. Nejat Bozkurt'a, her aşamada desteklerini esirgemeyen Arş. Gör. Sibel Doğan'a, her zaman her konuda destekçim olan sevgili annem Derya Deniz ve kardeşim Ayşen Tahmaz'a, her aşamada yanımda olup beni yalnız bırakmayan ve desteğini esirmeyen sevgili eşim Uğur Uras'a, benimle bilgilerini paylaşıp yardımcı olan arkadaşım Selin Çobanoğlu'na ve her zaman manevi destekleri ile yanımda olan sevgili yöneticim ve ekip arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul, 2019

Pelin Tahmaz

İÇİNDEKİLER

ÖZET	III
ABSTARCT.....	IV
İÇİNDEKİLER	VI
TABLO LİSTESİ	VIII
ŞEKİL LİSTESİ.....	X
KISALTMALAR	XI
GİRİŞ	2
1. HİLE EYLEMİNE GİRİŞ	4
1.1. Hile Eyleminin Doğuşu ve Yaygınlığı.....	4
1.2. Hile Eyleminin Tanımı ve Özellikleri.....	6
1.3. Hile Türleri ve Hile Grupları	8
1.3.1. Hileli Finansal Raporlama.....	9
1.3.2. Varlıkların Kötüye Kullanımı.....	11
1.3.2.1. Nakit Hileleri.....	14
1.3.2.2. Stok ve Varlık Hileleri.....	15
1.3.2.3. Hileli Ödemeler.....	15
1.3.3. Yolsuzluk ve Ahlaki Olmayan Davranışlar.....	16
1.3.4. Hile Eyleminin Coğrafyası	17
1.4. Hilekârlar ve Karakteristik Özellikleri.....	19
1.5. Hile Üçgeni.....	20
1.6. Hilenin Erken Tespit Edilmesi	24
2. HİLENİN ORTAYA ÇIKARILMASI	27
2.2.1. Yönetime Yönelik Kırmızı Bayraklar	29
2.2.2. Davranışlara Yönelik Kırmızı Bayraklar.....	30
2.2.3. Muhasebe Sistemindeki Kırmızı Bayraklar.....	31
3. HİLE EYLEMİNİN ÖNLENMESİ	32
4. SOSYAL PSİKOLOJİ VE GRUP DİNAMİKLERİ	34
4.1. Sosyoloji, Psikoloji, Sosyal Psikoloji Tanımları	35

4.2. Sosyal Psikolojinin Tarihi.....	38
4.3. Grup ve Grup Dinamiği.....	39
4.3.1. Grupların Fonksiyonları	40
4.3.2. Grup Dinamiği.....	41
4.3.3. Grubun Birey Üzerindeki Etkisi	43
4.4. Grup Dinamiklerinin Hile Eylemine Etkisi	49
5. ÇALIŞAN HİLELERİNİN GRUP DİNAMİKLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	56
5.1. Araştırmanın Amacı	56
5.2. Araştırmanın Kapsamı	57
5.3. Araştırmanın Yöntemi.....	57
5.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	58
5.5. Araştırma Konusu Açısından Bulguların Değerlendirilmesi.....	59
5.6. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin Ölçümü	59
5.7. Araştırmanın Bulguları	61
5.8. Güvenilirlik ve Faktör Analizi	63
5.8.1. Yönetici Tutum ve Davranışları Faktörü için Güvenilirlik ve Faktör Analizi	65
5.8.2. Maaş Adaletsizliği Faktörü için Güvenilirlik ve Faktör Analizi	65
5.8.3. Motivasyon Faktörü için Güvenilirlik ve Faktör Analizi	66
5.8.4. Grup Yapısı Faktörü için Güvenilirlik ve Faktör Analizi	67
5.8.5. Çalışan Hileleri Faktörü için Güvenirlik ve Faktör Analizi	68
5.9. Regresyon Analizi.....	68
5.9.1. H1.1, H1.2, H1.3 ve H1.4 için Çoklu Regresyon Analizi	69
5.9.2. Bağımlı, Bağımsız Değişkenlerin Analizi	69
5.9.3. H1.5, H1.6, H1.7, H1.8 ve H1.9 için Basit Doğrusal Regresyon Analizi	72
5.10. Hipotez Sonuçları ve Özet	74
6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	74
EK 1: Anket.....	79
KAYNAKÇA.....	83

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. : Hile Türleri	8
Tablo 2. : Grup Çeşitleri	39
Tablo 3. : Faktörler ve Anket Soruları	59
Tablo 4. : Demografik İstatistikler	60
Tablo 5. : Anket Katılımcılarının Yaş Dağılımı	61
Tablo 6. : Anket Katılımcılarının Cinsiyet Dağılımı	61
Tablo 7. : Anket Katılımcılarının Eğitim Durumu	61
Tablo 8. : Anket Katılımcılarının Çalışma Süreleri	62
Tablo 9. : Anket Katılımcılarının Gelir Skalası	62
Tablo 10. : Yönetici Tutum ve Davranışı Faktörü için KMO ve Barlett's Test	64
Tablo 11. : Yönetici Tutum ve Davranışına Yönelik Güvenilirlik ve Faktör Analizi	64
Tablo 12. : Maaş Adaletsizliği Faktörü için KMO ve Barlett's Test	65
Tablo 13. : Maaş Adaletsizliğine Yönelik Güvenilirlik ve Faktör Analizi	65
Tablo 14. : Motivasyon Faktörü için KMO ve Barlett's Test	66
Tablo 15. : Motivasyona Yönelik Güvenilirlik ve Faktör Analizi	66
Tablo 16. : Grup Yapısı Faktörü için KMO ve Barlett's Test	66
Tablo 17. : Grup Yapısına Yönelik Güvenilirlik ve Faktör Analizi	67
Tablo 18. : Çalışan Hileleri için KMO ve Barlett's Test	67
Tablo 19. : Çalışan Hilelerine Yönelik Güvenilirlik ve Faktör Analizi	68
Tablo 20. : Doğrusallık İstatistikleri	68
Tablo 21. : Hipotez Testleri	69

Tablo 22. : Grup Yapısı Faktörünün Çoklu Regresyon Analizi	70
Tablo 23. : Maaş Adaletsizliği Faktörünün Çoklu Regresyon Analizi	70
Tablo 24. : Motivasyon Faktörünün Çoklu Regresyon Analizi	71
Tablo 25. : Yönetici Tutum ve Davranışı Faktörünün Çoklu Regresyon Analizi	71
Tablo 26. : H1.5 için Basit Doğrusal Regresyon Analizi	72
Tablo 27. : H1.6 için Basit Doğrusal Regresyon Analizi	72
Tablo 28. : H1.7 için Basit Doğrusal Regresyon Analizi	73
Tablo 29. : H1.8 için Basit Doğrusal Regresyon Analizi	73
Tablo 30. : H1.9 için Basit Doğrusal Regresyon Analizi	74
Tablo 31. : Hipotez Sonuçları	74
Tablo 32. : Anket Soruları	81

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1.1: Şirketlerin Çalışan Hilelerinden Etkilenme Oranları	6
Şekil 1.2.: Hile Çeşitleri ve Yıllar Göre Gerçekleşme Oranları	12
Şekil 1.3. : Çalışan Hileleri	13
Şekil 1.4. : Çalışan Hileleri Sınıflaması	13
Şekil 1.5. : Hileli Ödeme Türleri	15
Şekil 1.6. : Hile Algılama Endeksi, 2013	18
Şekil 1.7. : Hile Üçgeni	21
Şekil 1.8. : Hile Risk Modeli	23
Şekil 1.9. : Hile Risk Değerlendirmesi	24
Şekil 2.1. : Hile Karosu	25
Şekil 2.2. : Hilenin Ortaya Çıkarılması Metotları	27
Şekil 2.3. : Küçük Gruplardaki Etkileşimlerin Farklı Analiz Katmanları	41
Şekil 2.4. : Asch Deneyi'nde Kullanılan Kart Örneği	45
Şekil 2.5. : Ödeme Matriksi Örneği	47
Şekil 2.6. : Hile Yapmaya Karar Verme Seçenekleri	51
Şekil 2.7. : Denge Teorisi	52
Şekil 2.8. : Araştırma Modeli	57

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ACFE	Association of Certified Fraud Examiners
AGE.	Adı Geçen Eser
FA	Faktör Analizi
PWC	Pricewaterhouse Coopers
s.	Sayfa
S.	Sayı
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
TDK	Türk Dil Kurumu
Vb.	Ve benzeri
Vs.	Vesaire

GİRİŞ

İşletmeler sonsuza kadar varlıklarını sürdürecekleri düşüncesiyle oluşturulmaktadır.

İçinde bulunduğumuz coğrafyada ekonominin hızlı bir biçimde gelişimi; işletmeler, çalışanlar ve üçüncü taraflar açısından rekabet ortamı yaratmaktadır. Hızla değişen bu durum karşısında, şirketler varlıklarını koruyabilmek için bazı öneme ihtiyacı duymaktadır. Kimi zaman bu önlemler için yasal olmayan yollara başvurmaktadırlar. Hile eylemi insanlığın doğuşuyla birlikte ortaya çıkmış olup, ilk beyaz yaka suçlarının Sanayi Devrimi sonrası İngiltere’de meydana geldiği bilinmektedir. Bu durum, “bir insan neden hile yapar?” sorusunun doğmasına neden olmuştur. Psikoloji, sosyoloji ve suç bilimi olan kriminoloji bu konu hakkında çeşitli araştırmalar ve çalışmalar yapmaktadır.

Bu çalışmaya insanların neden hile eylemine yöneldiği sorusuyla başlanmıştır. Çalışmamızda günümüz için önemli bir konu olan çalışan hilelerine değinilmiş ve bireyi hileye yönlendirebilen sosyal psikolojik faktörlerden grup dinamiğinin etkileri incelenmiştir. Çalışanların hile eyleminin incelenmesinde sosyal psikoloji biliminden yararlanılmasının fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Birinci bölümde, hile eyleminin doğuşu ve şirketlerdeki yaygınlığı, hile türleri, hile grupları, hile eyleminin dünya genelindeki yaygınlığı, hilekârların karakteristik özellikleri, hile üçgeni ve hilenin erken tespit edilmesi konuları ele alınmıştır. İkinci bölümde, dünya genelinde yaşanan büyük hile skandallarına yer verilerek, hilenin ortaya çıkarılması, davranışlara yönelik kırmızı bayrak konularına değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise hilenin önlenmesi ele alınmıştır.

Dördüncü bölümünde, sosyoloji, psikoloji kriminoloji ve sosyal psikoloji kavramları ile çalışmanın ana konusu olan grup ve grup dinamikleri tanımlanarak grup türleri ve grup dinamikleri açıklanmıştır. Grup dinamiği faktörünün hile eylemine etkisi

açıklanmaya çalışılmış ve bu konu hakkında Asch Deneyi ile Edwin Sutherland tarafından geliştirilen Farklılıklarından Birleşimi Teorisi'nden faydalanılmıştır.

Beşinci ve son bölümde ise literatür taraması sonucu çalışma konusuna uygun olacak bir şekilde faktör araştırması yapılmış ve bu konu hakkında coğrafyamızda herhangi bir anket çalışması yapılmadığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle anket çalışması, literatür taraması sonrası belirlenen uygun faktörler uyarlanarak hazırlanmış ve bir finansal şirket çalışanlarına elektronik ortam aracılığı ile ulaştırılmıştır. Verilerin toplanmasının ardından, araştırma bulguları SPSS programı ile toplanmış ve bulgular bu çalışmanın beşinci bölümünde sunulmuştur. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve katılımcıların gelir düzeyi tespit edilmiş; faktör analizi, çoklu doğrusal regresyon analizi, bağımsız değişkenler için basit doğrusal regresyon analizleri yapılarak ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır. Bulgular ve değerlendirmeler son bölümde toplanmış ve detaylı bir biçimde aktarılmıştır.

1. HİLE EYLEMİNE GİRİŞ

1.1. Hile Eyleminin Doğuşu ve Yaygınlığı

Hile eylemi hayatımızın her bölümünde; iş hayatında, günlük yaşamda ve kamusal hayatta karşımıza çıkabilmektedir. Hile kavramı, toplulukların sınıflara bölünüşünün ardından, yöneten-yönetilen çelişkisinden, kısaca uygarlığın doğuşuyla birlikte ortaya çıkmış bir kavramdır.¹

Eski Mısırda muhasebeciler, firavunların muhasebe kayıtlarını tutmuş ve hububat, altın gibi varlıkları kayıt altına almışlardır. Firavunun çalışanlarından bazıları bu varlıklara yönelik, hırsızlık yapmaya başlamış ve bu durumun çözümü olarak ise birbirlerinden bağımsız iki ayrı muhasebecinin aynı kayıtları tutmaya başlamasına karar verilerek bir iç kontrol yöntemi geliştirilmiştir. Belli dönemlerde bu kayıtlarda yer alan tutarlar karşılaştırılarak işletmelerde iç kontrol sisteminin ilk temelleri atılmıştır. Tutarlar birbiri ile benzer ise sorun yokken; önemli tutar farklılıklarının bulunması durumunda, her iki muhasebecinin de öldürülmesi ile sonuçlanmaktadır.² Bir başka örnek ise, eski ve Orta Çağ'a ait bilinen en eski muhasebe skandalıdır. Bir muhasebe hesabının hileli değişiminin gerçekleştirildiği M.Ö. 3. Binyıla ait Mezopotamya'nın Sippar şehrindeki "Cruciform Anıtı" örneğidir. Şu anda Britanya Müzesinde bulunan bu anıtın üzerinde tapınağın yenilenmesi ile ilgili kayıtlar ile tapınağın kraldan aldığı yüksek miktartlı gelirlerin kayıtları bulunmaktadır. Bu kayıtlar M.Ö. 2276-2261 yıllarını göstermekte ve büyük olasılıkla da M.Ö. 2. bin yılın ilk yarısında tapınağın gelirle ilgili iddialarını savunabilmek için tarihte sahtecilik yapılmış olduğu düşünülmektedir. Bu örneklerden de anlaşılacağı üzere hile eyleminin doğuşu insanlığın doğuşu ile benzer zaman dilimlerindedir.

¹ Ender Helvacıoğlu, "Hilesiz Toplum Özlemiyle Hile Tarihi", *Bilim ve Gelecek*, 2016, S.152, <https://bilimvegelecek.com.tr/index.php/2016/10/01/hilesiz-toplum-ozlemiyle-hile-tarihi/> (17 Eylül 2019), s.1.

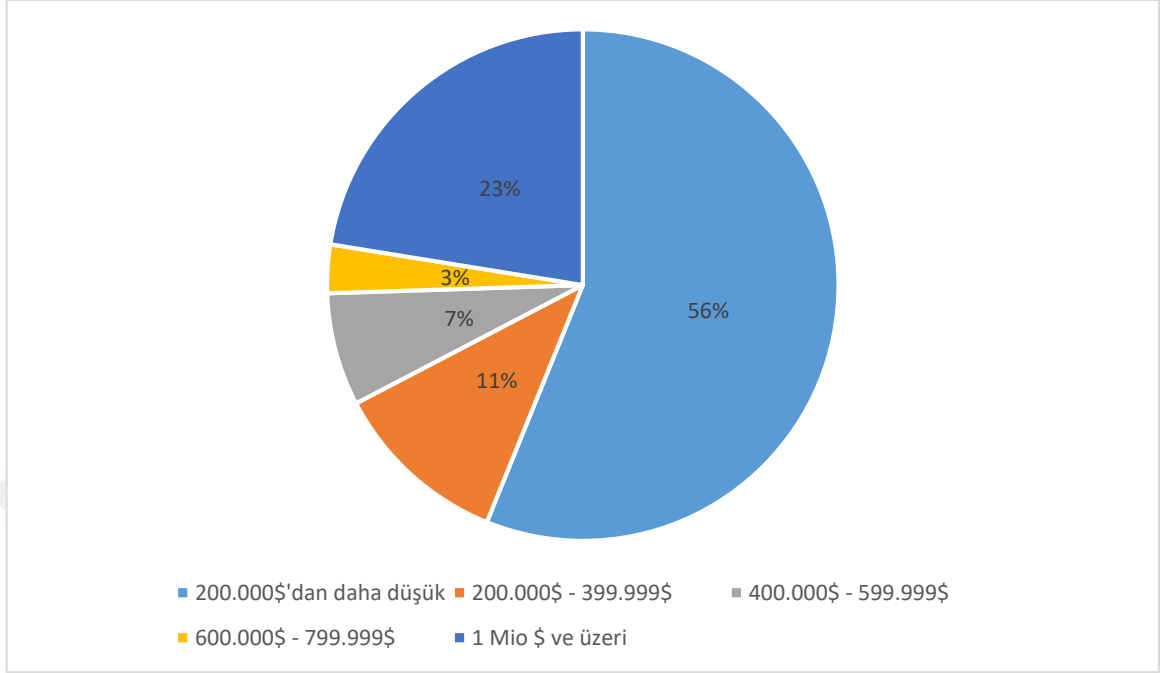
² Nejat Bozkurt, "İşletmelerin Kara Deliği Hile – Çalışan Hileleri", 2.Basım, İstanbul: Bayrampaşa, Alfa Yayınları, 2011, s. 4.

Hile eylemi kapsamındaki beyaz yaka suçlarının ortaya çıkışı 18. yüzyılda İngiltere’de meydana gelen finansal devrimden sonra olduğu bilinmektedir. 19. yüzyılda Sanayi Devrimi ile birlikte geçmişe göre, finansal tablo hilelerinde artış meydana gelmiştir.³

Ülkemizde ve dünyada hile eylemi ve sonuçları üzerine birçok araştırma yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir. Bu araştırmaları yapan kurumlardan biri olan ACFE (The Association of Certified Fraud Examiner), 2018 yılında “Report to the Nations” adlı çalışan hilelerinin araştırıldığı küresel bir rapor hazırlamıştır. Yapılan araştırmalara göre, 23 sektörde, 125 ülkede, 2.690 adet çalışan hilesine yönelik vaka incelenmiştir. Çalışmada hilelerin neden olduğu toplam zarar 7,1 milyar ABD dolarını aşmıştır. Çalışma süresi boyunca dünya genelinde meydana gelen toplam hile vakalarının sayısı bilmemekle birlikte, çalışmaya dâhil olan ve güvenilir sonucu vereceği varsayılan 2.690 davanın olduğu bilinmektedir. Bu süre zarfında dünya çapındaki organizasyonlara karşı işlenen dolandırıcılıkların yalnızca küçük bir kısmını temsil eder. Bu nedenle, bilinen zararlarda 7,1 milyar ABD doları tek başına hile sebebiyle kaybedilen toplam tutarı temsil etmeye yakın değildir. Gerçek küresel boyutlu hile maliyeti, özellikle skandalların ardından itibar zararı ve iş kaybı gibi dolaylı maliyetler hesaba katıldığında büyük olasılıkla daha yüksek olarak hesaplanacaktır. Raporda, hile eyleminden kaynaklanan ortalama zarar, 2.75 milyon ABD dolarıdır ve bu tür bir zararın, kuruluş açısından küçük olan çoğu şirketler için büyük oranda zarara sebebiyet verdiği dikkate alınmalıdır. Bu rapor ile hilenin tipik olarak kuruluşları nasıl etkilediğinin daha doğru bir gösterimini sağlamak için, ortalamadan ziyade medyan kayıp hesaplamaları kullanılmıştır. Çalışmadaki tüm vakaların ortanca kaybı 130.000 ABD dolarıdır. Şekil 1.1.’de vakaların kayıp dağılımı gösterilmiştir. % 56’sı, 200.000 ABD dolarından daha az finansal hasara yol açarken, %23’ü en az 1 milyon ABD doları ve üzeri zarar etmiştir.⁴

³ George Robb, "White Collar Crime in Modern England: Financial Fraud and Business Morality", UK, Publisher: Cambridge University Press, 1992, s. 10.

⁴ The Association of Certified Fraud Examiners, “2018 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse” USA, 2018.



Şekil 1.1. Şirketlerin Çalışan Hilelerinden Etkilenme Oranları⁵

Kaynak: The Association of Certified Fraud Examiners, “2018 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse” USA, 2018.

Bir diğer çalışma olan PwC 2018 Küresel Ekonomik Suçlar ve Suistimaller Araştırması’na göre küresel şirketlerin %49’u son iki yılda ekonomik suça maruz kaldıklarını belirtmektedir. ⁶ Küresel olarak yapılan araştırmalar hile eyleminin yaygınlığı ve doğurduğu ciddi sorunları, sonuçlarında göstermektedir.

1.2. Hile Eyleminin Tanımı ve Özellikleri

Hile kavramı, Türk Dil Kurumu’na göre, “birini aldatmak, yanıltmak için yapılan düzen, dolap, oyun, ayak oyunu, alavere dalavere, desise, entrika”⁷ anlamına gelmektedir. Association of Certified Fraud Examiners ise hileyi şu şekilde tanımlamaktadır: “Bir başkasına zarar verecek şekilde maddi anlamda bir yanlışın

⁵ The Association of Certified Fraud Examiners, “2018 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse” USA, 2018.

⁶ PWC, “Küresel Ekonomik Suçlar ve Suistimaller Araştırması”, <https://www.pwc.com.tr/suistimaller-arastirmasi>, 17 Şubat 2019.

⁷ TDK, <http://www.tdk.org.tr/>, 22.9.2017

ve/veya gerçeğin gizlenmesidir.”⁸ Bir başka tanıma göre ise hile, bir çalışanın içinde bulunduğu işletmenin kaynaklarını ve varlıklarını kasıtlı olarak uygun olmayan bir şekilde kullanarak ya da ele geçirerek haksız kazanç sağlamasıdır.⁹

Hile kavramı eyleme geçildiği noktada, özellikle işletmeye yönelik olarak meydana geldiğinde dünya genelinde önemli bir problem olarak görülmektedir. Tipik bir kuruluş her yıl gelirinin %5’ini hile nedeniyle kaybetmektedir ve bildirilen vakalardan ortaya çıkarılan toplam kayıp 6,3 milyar dolar ve vaka başına ortalama 2,7 milyon dolardır. Bu veri, 2014 yılına ait gayri safi hasılası ile karşılaştırıldığında, hileye bağlı olarak yaklaşık 3,7 trilyon dolarlık küresel kayıp oluştuğu anlaşılmaktadır. Hilelerden kaynaklanan vaka başı kayıp tutarı 150.000 dolar olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca, vakaların %23.2’sinde en az 1 milyon dolarlık kayıplar söz konusudur.¹⁰

Çalışan hileleri ve diğer hile türleri ele alınmadan önce, hilenin çok sayıda tanımı olduğunun unutulmaması gerekmektedir. Hile eylemi ve hile eyleminde bulunan kişiyi en iyi şekilde anlayabilmek adına hilenin tanımı, türleri ve sınıflandırmasına çok iyi bir şekilde hâkim olmak gerekmektedir.

Genel olarak, bir şeyi yasal olmayan yollarla başkalarından almanın iki temel yöntemi bulunmaktadır; ya istenilen bir şeyin verilmesi için kişiye fiziksel güç uygulamak gerekir ya da o kişiyi kandırarak hileli yollarla varlıklarını ele geçirilmesi şeklindedir. Burada birinci duruma hırsızlık, ikinci duruma ise hile adı verilmektedir. Hırsızlık genellikle hileden daha şiddetli ve daha sarsıcı olmakta ve medyanın dikkatini daha fazla çekmektedir fakat hileden dolayı oluşan zararlar hırsızlıktan dolayı oluşan zararlardan çok daha fazla olduğu bilinmektedir. Hile her zaman aldatma, güven ve sahtekârlık unsurlarını içermektedir.¹¹

⁸ ACFE, <http://www.acfe.com/>, 22.09.2017

⁹ Bozkurt, AGE., s. 60.

¹⁰ The Association of Certified Fraud Examiners, “**2016 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse**” USA, 2016.

¹¹ W.Steve Albrecht, Chad O. Albrecht, Conan C. Albrecht and Mark F. Zimbleman, “**Fraud Examination**”, 5th Edition, Cengage Learning, Inc, USA: Mason, 2018, s.6.

Sonuç itibarıyla, hile ile hırsızlık aynı unsurlar değildir. Açıklamak gerekirse, hile dolaylı ve gizli bir biçimde yapılırken; hırsızlık alenidir yani doğrudan ve adi suçlular tarafından yapılmaktadır. Hile ile hırsızlık arasındaki en önemli fark, hilenin neden olabileceği zararların çok daha fazla olmasıdır. Yani hile çalışanın kendi yetkisine dayanarak eyleme geçmesi sürecidir.

Hile tüm bunların yanı sıra, yalan söylemek ve dolandırıcılık eylemlerini içeren faaliyetler dizisidir.¹²

1.3. Hile Türleri ve Hile Grupları

Organizasyonlara yönelik birçok hile türü bulunmakta ve bu hile eylemleri beş ana grupta incelenmektedir:¹³

Tablo 1. Hile Türleri

HİLE ÇEŞİDİ	HİLE EYLEMİNİ GERÇEKLEŞTİREN	KURBAN	AÇIKLAMA
ÇALIŞAN HİLELERİ	Şirket Çalışanları	İşveren	Çalışanların, bulundukları pozisyonları kullanarak şirketin varlıklarını kendi amaçları doğrultusunda kullanma/çalma durumudur.
SATICI HİLELERİ	Bir şirket ile çalışan 3. Şahıslar	Şirket	Satıcıların, olduğundan fazla faturalama yapması ya da sevkiyat gerçekleşmeden tahsilatın yapılması ile gerçekleşmektedir.
MÜŞTERİ HİLELERİ	Şirketin Müşterileri	Şirket	Müşterinin ödeme yapmadığı ya da çok düşük bir tutarda ödeme yaptığı durumlarda gerçekleşmektedir.
YÖNETİM HİLELERİ	Şirket Yönetimi	Şirket Ortakları, çalışanları ve 3. Şahıslar	Yönetimin finansal tabloları manipüle etmesi ile meydana gelen hile türüdür. Makyajlı bilançolar şeklinde ortaya çıkmaktadır.

¹² Tommie W.Singleton, Aaron J.Singleton, G.Jack Bologna, Robert J. Lindquist, “**Fraud Auditing and Forensic Accounting**”, Third Edition, Hoboken, John Wiley & Sons, Inc, Canada 2006 s.1.

¹³ Albrecht, s. 12.

YATIRIM VE DİĞER TÜKETİCİ HİLELERİ	Hilekâr Failleri	Tedbirsiz Yatırımcılar ve Tüketiciler	Bireylerin güveni kazanılarak olmayan bir varlığa (çoğunlukla internet aracılığı ile) bireyin yatırım yapması sağlanmaktadır.
DİĞER	Her çeşit hilekâr bu gruba dâhil edilebilir ancak duruma göre değişiklik göstermektedir.	Her çeşit kurban bu gruba dâhil edilebilir ancak duruma göre değişiklik göstermektedir.	Güven kazanma şeklinde meydana gelmektedir.

Kaynak: Fraud Examination, 5th Edition

Tablo 1.’den de görüleceği üzere beş ana gruba ayrılan hile türleri, aslında işletme içi ve işletme dışı hileler olarak da kendi içerisinde ayrım göstermektedir.

Hileler çok çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Bunlardan yaygın ve basit olanı *organizasyonun lehine* ve *organizasyonun aleyhine* şeklindedir. Bir örnekle açıklamak gerekirse, çalışan hilelerinde kurban çalışanın şirkettir.¹⁴ Diğer yandan ise, finansal tablo hileleri çoğunlukla firma lehine işlenen ve sonuçları olduğundan daha pozitif bir şekilde gösterme eylemidir. Burada kurban firma çalışanları ve diğer üçüncü şahıslardır (yatırımcılar, bankalar vb.).

ACFE hile eylemini üç temel başlık altında toplamaktadır. Bunlar:

- Hileli finansal raporlama,
- Varlıkların kötüye kullanımı,
- Yolsuzluk ve ahlaki olmayan davranışlardır.

1.3.1. Hileli Finansal Raporlama

Bir firmanın veya organizasyonun yönetimi tarafından işlenen, yatırımcıları ve alacaklıları, finansal tabloların maddi olarak yanlış beyan edilmesine yol açacak şekilde kasıtlı veya ahlaksız davranışlarla aldatmaya yönelik kasıtlı olarak yapılan bir hile eylemi şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁵

¹⁴ Albrecht, s. 5

¹⁵ Felix I. Lessambo, “The International Corporate Governance System: Audit Roles and Board Oversight”, **The International Journal of Accounting**, Vol. 50, 2015, s. 326-338.

Yönetim nezdinde gerçekleşen hileler genellikle finansal tabloların olduğundan daha karlı gösterilmesi ya da hile eylemlerinin hesapların altına gizlenmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Yönetim hileleri, yöneticilerin finansal tabloları kullanarak bu tablolara güvenerek hareket eden tarafları yani; hissedarları, müşterileri, devlet kurumlarını, kredi vericileri ve diğer kişileri aldatmasını ifade etmektedir.¹⁶

İşletmeler, mevcut ciroyu ve stoklar hesabı altında yapılan hile eylemlerini gizlemek ve giderleri gerçeğe uygun olmayan şekilde artırarak, olması gerekenden daha fazla amortisman ve karşılık ayırarak kârın daha düşük olarak raporlanması yöntemleri ile hile eylemini gerçekleştirebilirler. Diğer bir açıdan ise tam tersi biçimde faaliyetlerine devam edebilmektedirler. Bunun için de hile eylemi ile kârın olduğundan daha yüksek raporlanması veya zarar yerine kâr gösterilmesine yönelik yöntemler geliştirebilmektedirler.

Yönetimi bu gibi regülasyonlara yönlendiren bazı sebepler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Yönetimin şahsi çıkarları, prim sebebiyle şirket karlılığını olduğundan yüksek gösterme,
- Yöneticilerin muhasebeleştirme sürecini kolaylaştırma hedefi sebebiyle yanlış/kasti hatalı raporlama,
- Hilekârların yakalanmayacaklarına olan inançları,
- Zayıf iç kontrol ve denetim işleyişi
- Rekabet ve baskı unsurlarının varlığı şeklinde sıralanabilir.

Tüm bu bulgulara ek olarak, mali tabloların olduğundan iyi gösterilmesine yönelik işletme sahiplerinin de bazı amaç ve çıkarları olabilmektedir. Bu amaçlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Kredibilite artırma hedefi,
- Temettü hak ediş oranını artırma düşüncesi,
- Tarafların işletmeye yönelik bakış açısını güçlendirmek,
- Borsada hisse senetlerinin fiyatlarını arttırmak.

¹⁶ Vinita Ramaswamy, “New Frontiers: Training Forensic Accountants Within The Accounting Program”, **Journal of College Teaching & Learning**, Volume: 4, Number: 9, 2007, s. 31.

İşletme yöneticilerinin mali tabloları olduğundan daha iyi bir noktada göstermesinin dışında daha kötü bir durumda göstermelerine yönelik de belli amaçları bulunmaktadır. Bunlar:

- Hisse paylaşımı esnasında avantajlı anlaşmalara imza atmak,
- Kar payı ya da primi daha az dağıtmak,
- Hisse senetlerinin borsa fiyatlarını düşürmek (Anonim şirketler açısından borsada kötü olan hisse senetlerinin rayiç bedelleri üzerinde etki yapmak hedeflenmektedir).
- Daha az vergi ödemek şeklinde sıralanabilir.

Taraflardan bir kısmının fayda sağladığı ancak diğer tarafın zarara uğradığı ve çoğunlukla yönetimde yer alan şahıslarca yapılan bu hilelerin denetimler ve iç kontroller esnasında ortaya çıkarılması büyük önem arz etmektedir.

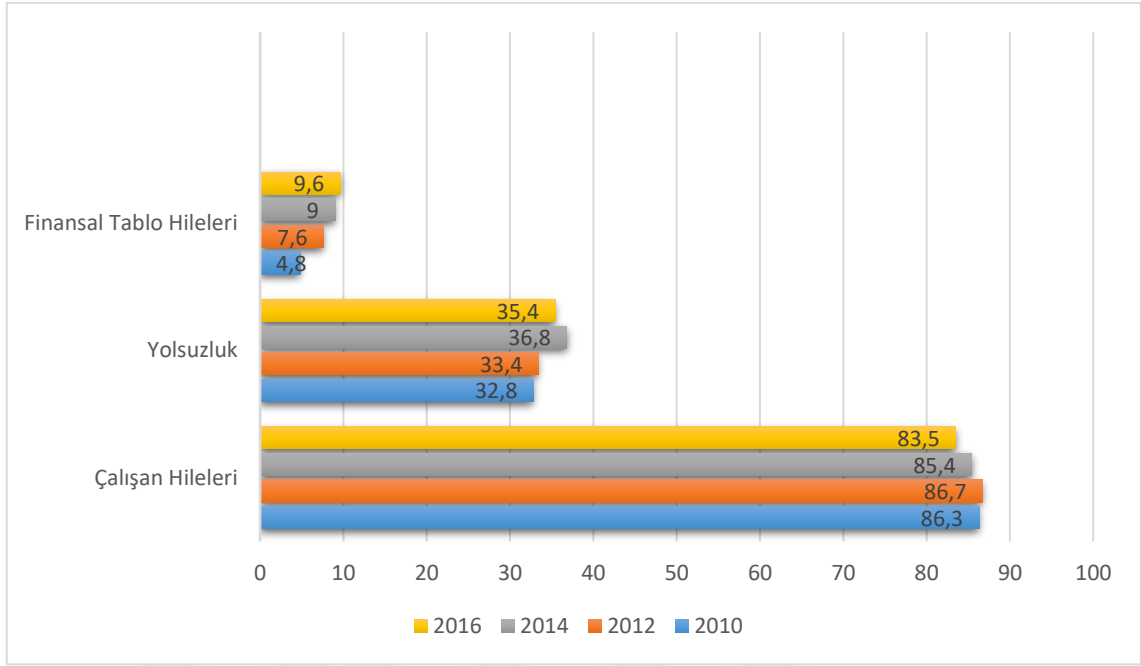
1.3.2. Varlıkların Kötüye kullanımı

Varlıkların kötüye kullanımı, işletme çalışanlarının işletme varlıklarını ve kaynaklarını haksız bir kazanç elde edebilmek için kasıtlı olarak uygun olmayan biçimde kullanması veya ele geçirmesidir. İşletme çalışanları tarafından gerçekleştirilen bu tür hilelerde, hileye maruz kalan taraf işverendir.¹⁷

ACFE'nin yayınladığı rapora göre, en yaygın hile türü çalışan hileleridir.¹⁸ Çalışan hilelerinin temelinde zimmete geçirme, şirket varlıklarını kayıt dışı kullanma ve organizasyonu dolandırma gibi unsurlar yer almaktadır.

¹⁷ Banu Tarhan Mengi, Sibel Yılmaz Türkmen, "Yatırım Hileleri", *Öneri Dergisi*, Cilt 10, 2013, s.31-39.

¹⁸ The Association of Certified Fraud Examiners, "2018 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse" USA, 2018.



Şekil 1.2. Hile Çeşitleri ve Yıllar Göre Gerçekleşme Oranları

Kaynak: ACFE, 2010- 2016 Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse, s.12.

Varlıkların kötüye kullanılması, bir çalışan tarafından tek başına yapılabileceği gibi organize bir şekilde birden fazla kişi tarafından da yapılabilmektedir.¹⁹

Bu hile eylemleri doğrudan veya dolaylı olarak gerçekleşebilmektedir. Doğrudan yapılan çalışan hilelerinde, hilekâr, şirketin stoklarını, nakdi ve nakdi olmayan varlıklarını çalmaktadır. Dolaylı hileler ise, şirket dışındaki üçüncü kişilere yönelik gerçekleştirilen bir türdür.

İşletmelerde, çalışanların hile eylemine yatkın olma durumunu gösteren birtakım uyarıcı işaretler bulunmaktadır. Bu işaretleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Çalışanın yaşam tarzında meydana gelen değişimler; pahalı eşya ve giyim ürünleri alımı,
- Yüksek orandaki borçlar, kredi problemleri,

¹⁹ Fatma Ulucan Özkul ve Zehra Özdemir, “Çalışan Hilelerinin Önlenmesinde Proaktif Yaklaşımlar: Kurumsal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Nitel Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 10, Sayı:40, Temmuz 2013, s.76.

- Davranışsal bozuklukların başlaması; uyuşturucu-alkol-tütün kullanımı ve bunlarda artış görülmesi, sinirlilik hali, işini kaybetme korkusu,
- Uzun süre tatile çıkmama ve hastalık izinlerini kullanmama şeklindedir.²⁰

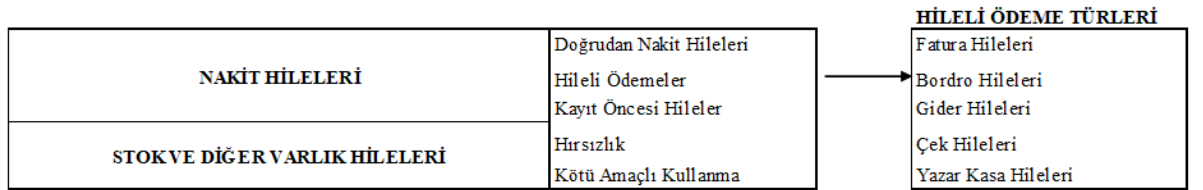
Çalışan hileleri şirket hiyerarşisinde yer alan her türdeki çalışanı kapsayan bir hile türüdür. Çalışan hileleri iki ana bölüme ayrılırken; bu bölümler de kendi içerisinde detaylandırılmaktadır:²¹



Şekil 1.3. Çalışan Hileleri

Kaynak: Nejat Bozkurt “İşletmelerin Kara Deliği Hile – Çalışan Hileleri”, 2. Basım, İstanbul: Alfa Yayınları, 2011, s. 207.

Çalışan hilelerinin işleyişine yönelik detaylar ve bölümlere ayrılışı aşağıdaki şekilde tasvir edilmektedir:²²



Şekil 1.4. Çalışan Hileleri Sınıflaması

Kaynak: Bozkurt Nejat “İşletmelerin Kara Deliği Hile – Çalışan Hileleri” Alfa Yayınları, 2016, s.207

²⁰ Thomas P. Dinapoli, “Red Flags For Fraud”, **Division of Local Government And School Accountability**, 2001, s. 1-14.

²¹ Bozkurt, AGE., s. 207.

²² Bozkurt, AGE., s. 207.

1.3.2.1. Nakit Hileleri

İşletmenin nakdi varlıklarının çalındığı bir hile türüdür. Kendi içerisinde üç farklı bölüme ayrılmaktadır:

- **Doğrudan Nakit Hileleri:** Bir çalışanın nakdi bir varlığı tahsil etme, bankaya para yatırma gibi yetkilerinin olması ve bu durumun kötüye kullanılması olarak tanımlanmaktadır.
- **Hileleri Ödemeler:** Firmanın hesaplarından başka firmalara ödemelerin normal şekildeymiş gibi dağıtılmasıdır. Fonları elde etmenin yöntemleri sahte çek, sahte fatura teslim alma, vadelerle oynamak ve benzeri eylemler olabilir. Burada anahtar nokta şudur ki; para, firmadan yasal bir şekilde harcanıyormuş gibi alınmaktadır.²³Bu hile türünün en yaygın alt başlığı ise *fatura hileleri*dir. Paravan şirket kurularak şirket çalışanı, çalıştığı şirketin kaynaklarıyla kendisi ya da başka bir kişi için mal veya hizmet satın almakta ve bu mal veya hizmetin bedelini şirketinin ödemesini sağlamaktadır. Ödemeler gerçekleşmeden önce harcamanın şirket için yapıldığı izlenimini veren belgeler sunulmakta ya da var olan belgeler üzerinde hileli değişiklikler yapılmaktadır.²⁴ Bir başka yöntem ise onay yetkisi olan bir yöneticinin tüm bu süreci tek başına sürdürüp hileli işlemi tamamlamasıyla sonuçlanmaktadır. Faturalama eylemi, var olan bir satıcı ile ortaklaşa işlenen bir suç şeklinde olabilirken, rüşvet yoluyla da meydana gelebilmektedir. Rüşvet, yaptırılmak istenen bir işte yasa dışı kolaylık ve çabukluk sağlanması için bir kimseye mal veya para olarak sağlanan çıkardır.²⁵
- **Kayıt Öncesi Hileleri:** Nakdi varlığın işletme çalışanı tarafından kayıtlara geçirilmeden önce çalınmasıdır. Bu süreç, iade, alacak ve satışlara yönelik olarak kendi içerisinde ayrılmaktadır.

²³ Coşkun Demiryürek, Denetçi – SMMM, “İşletmelerde Yapılan Nakit Hileleri, Ortaya Çıkarılması ve Korunma Yolları”, Deloitte Vergi Hizmetleri”, **Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi**, Sayı 74, 2010, s.1.

²⁴ Serkan Ercinler, “Faturalandırma Hileleri”, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı 135, 2016, s.267.

²⁵ TDK, www.tdk.org, 26.03.2019,

1.3.2.2. Stok ve Diğer Varlık Hileleri

Nakde dayanmayan, bilanço içerisinde kolaylıkla likiditeye dönüşemeyen varlıklarla yapılan hile çeşididir.

- **Hırsızlık:** TDK'ne göre, hırsızlık kelimesi çalma anlamına gelmektedir. İşletme stok ve varlıklarının çalınması şeklinde gerçekleşmektedir.
- **Kötü Amaçlı Kullanma:** İşletme varlıklarının, çalışan tarafından kendi menfaati doğrultusunda kullanılması şeklinde tanımlanmaktadır.

1.3.2.3. Hileli Ödemeler

İşletme varlıklarının, organizasyon çalışanlarınca konumlarının kötü amaçlı olarak kullanımı ve ödemelerin yasal olmayan biçimde yönlendirilmesi ile oluşmaktadır. İşletme çalışanları tarafından sıkça rastlanılan hile türüdür. Hileli ödeme türleri aşağıdaki gibidir:²⁶



Şekil 1.5. Hileli Ödeme Türleri

- **Fatura Hileleri:** Bu hile türünde işletmeler gerçek olmayan, yüksek bakiyeli mal ve hizmetleri satın almak durumunda kalmaktadırlar. En fazla kullanılan ve zarar verici hile türüdür.
- **Bordro Hileleri:** Çalışanın sahte belgeler yaratıp işletme fonlarını kullanarak hile eylemini gerçekleştirmesidir. Fatura hilelerine benzerdir.
- **Gider Hileleri:** Bu hile türü olmayan bir giderin var olduğunu beyan etmek ya da mevcut giderlerin şişirilmesi ile ortaya çıkmaktadır.

²⁶ Bozkurt, AGE., s. 215.

- **Çek Hileleri:** Hilekar tarafından çekin kontrolünün ele geçirilmesi ile sahte bilgi yaratılmaktadır. İmza taklidi, alacaklının değiştirilmesi, tutar ile oynama ya da sahte bir cironun oluşturulması şeklinde meydana gelmektedir.²⁷
- **Yazar Kasa Hileleri:** Nakdi paranın toplandığı yerler, çalışanlar açısından en kolay paraya ulaşılabilecek yerlerdir. Bu nedenle en çok hile eyleminin ya da hırsızlığın yaşandığı noktalar olarak nitelendirilmektedir. Kasada yoğun işlemlerin oluşması nakit hırsızlığı için bir fırsat yaratabilmektedir.

1.3.3. Yolsuzluk ve Ahlaki Olmayan Davranışlar

TDK'ne göre yolsuzluk, bir görevi, bir yetkiyi kötüye kullanma halidir.²⁸ Diğer bir deyişle, yolsuzluk en basit şekilde, kişinin yönetimi altında bulunan bir gruptan kişisel kazanç ya da çıkar sağlanması şeklinde kamu gücünün kötüye kullanılması olarak tanımlanabilir.²⁹

Yolsuzluk; ceza hukuku açısından rüşvet, irtikâp, zimmet, haksız kazanç veya haksız kazanç sağlama suçlarıyla elde edilen, kayıt dışı olan devletin vergi gelirleri arasına girmeyen, kamunun ve kamu idaresinin güvenliği ve işleyişine aykırı biçimde; para, hak, alacak, mal şeklinde her türlü mal varlığı edinilmesidir.³⁰

Yolsuzluk ucu açık ve genel bir kavramdır. Her türlü etik ve kamu kurallarının ihlali yolsuzluk olarak adlandırılabilir. Yolsuzluk eyleminin vergi kaçırma, rüşvet, zimmete geçirme, görevi kötüye kullanma, bireyin kişisel ya da yakınları için çıkar sağlama, ayrımcılık, yasadışı sözleşmeler, banka ve finansal kuruluşlara yönelik yolsuzluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik görüşünün gelişmemesi gibi klasik tipleri vardır.

Günümüzde yolsuzluğun bu klasik tiplerine ek olarak; internet suçları, gizlilik kurallarına uymama, finansal yolsuzluklar, uluslararası rüşvet, şirket sırlarını

²⁷ Bozkurt, AGE., s.268.

²⁸ TDK, www.tdk.org, 09.03.2019.

²⁹ Rick Stapenhurst, "The Media's Role in Curbing Corruption", **The World Bank Institute (WBI)**, 1818 H Street, N.W., Washington, DC 20433, USA., 2000, s.9

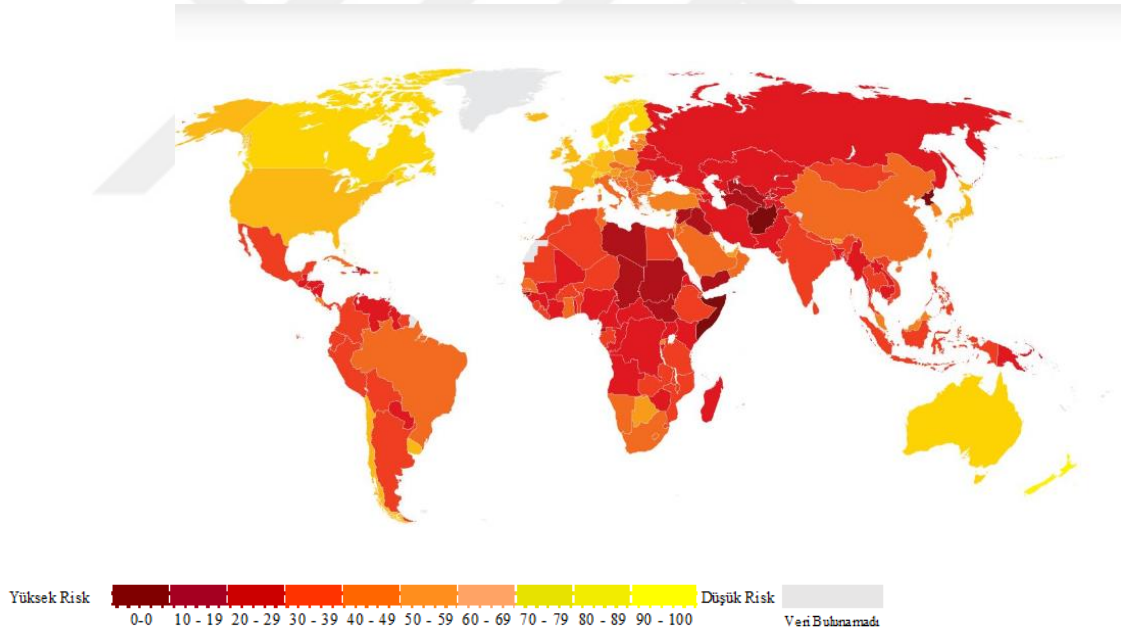
³⁰ İbrahim Kaplan, "Hukuk Devleti, Yolsuzluk, Yoksulluk", **Cumhuriyet Gazetesi**, 29.05.2007.

açıklama, fikri mülkiyet hırsızlığı, sürdürülebilir kalkınmada şirketlerin sorumsuz davranmaları, çocuk işçi çalıştırma, taklit ürün üretme gibi yeni türleri de vardır.³¹

Yolsuzluğun kökeni bir ülkenin sosyal ve kültürel tarihine, politik ve ekonomik kalkınmasına, bürokratik geleneklerine ve politikalarına dayanır. Genel olarak yolsuzluk, kurumların zayıf ve ekonomik politikaların piyasa yapısını bozduğu dönemlerde artma eğilimi gösterir. Yolsuzluk, yanlış seçimlere yol açarak mal ve hizmetlerin, fiyat ve kalitesinde rekabetten çok, rüşvette rekabeti artırarak ekonomik ve sosyal gelişmeyi tahrip eder.³²

1.3.4. Hile Eyleminin Coğrafyası

Şekil 1.6.'da gösterildiği gibi 177 ülke ve bölgenin çoğunluğu kırmızı bölgede yer almaktadır.



³¹ Sadettin Gültekin, “Vergi Yolsuzluğunun Mali Etik ve Ekonomik Kalkınma Açısından Analizi”, **E-Yaklaşım Dergisi**, 2009, Sayı:193, s.1-6.

³² Staphenurst, AGE., s.9.

6	Singapur	86	31	Butan	63	160	Kamboçya	20
7	İsviçre	86	31	Kıbrıs	63	160	Eritrea	20
8	Hollanda	83	33	Portekiz	62	160	Venezuela	20
9	Avustralya	81	33	Porto Riko	62	163	Chad	19
9	Kanada	81	33	Saint Vincent ve Grenadinler	62	163	Ekvator Ginesi	19
11	Lüksemburg	80	36	İsrail	61	163	Gine Bisav	19
12	Almanya	78	36	Tayvan	61	167	Haiti	18
12	İzlanda	78	38	Brunei	60	168	Yemen	17
14	Birleşik Krallık	78	38	Polonya	60	168	Suriye	17
15	Barbados	76	40	İspanya	59	168	Türkmenistan	17
15	Belçika	76	41	Yeşilburun Adaları	58	171	Özbekistan	16
15	Hong Kong	76	41	Dominik	58	172	Irak	16
18	Japonya	74	43	Litvanya	57	173	Libya	14
19	ABD	73	43	Slovenya	57	174	Güney Sudan	11
19	Uruguay	73	46	Malta	56	176	Sudan	8
21	İrlanda	72	46	Güney Kore	56	176	Afganistan	8
22	Bahamalar	71	47	Macaristan	54	175	Kuzey Kore	8
22	Şili	71	47	Seyşel	54	175	Somali	8
22	Fransa	71	49	Kosta Rika				
22	Saint Lucia	71	49	Letonya				
26	Avusturya	69						
	Birleşik Arap Emirlikleri	69						
28	Estonya	68						
28	Katar	68						
30	Bostvana	64						
31	Butan	63						

Şekil 1.6. Hile Algılama Endeksi, 2013

Kaynak: Transparency International, “Corruption Perceptions Index”, 2013.

“Yolsuzluk Algılama Endeksi 2013”te Danimarka ve Yeni Zelanda, sırasıyla 91, 89 ve 86 puanlarla; sırasıyla Finlandiya, İsveç ve Norveç 91 puanla ilk sırayı alırken; Afganistan, Kuzey Kore ve Somali en kötü durumu sergileyerek ve 8 puan almaktadırlar. Türkiye ise 53. Sırada yer almak olup ortalama bir seviyededir.

Hile eylemi gelişmemiş ülkelerde daha çok etkisini göstermekle beraber, dünyada üzerindeki toplumlar ve bireyler üzerinde yıkıcı bir etki yaratmaya devam etmektedir.

1.4. Hilekârlar ve Karakteristik Özellikleri

Davranış bilimciler, bugüne kadar hile eylemi eğilimine yönelik, psikolojik açıdan yeterli tanısallık özellikler ortaya koyamamışlardır. Yapılan deneyler, araştırmalar neticesinde bireyi hile eylemine yönlendiren, bu eylemi tetikleyen birçok sosyal psikolojik neden olduğu belirlenmiştir. Bu tetikleyicilerin temelinde insan doğası ve kişilik özellikleri yer almaktadır. Ancak, dürüst olmayan her insan hile yapar gibi bir genelleme yapmak doğru bir kanıya ulaşmamızı engelleyecektir. Sonuç itibarıyla, iş dünyasındaki çoğu insan nihai hedeflerine ulaşmak için hile eylemine başvurmamaktadır.

Kriminoloji açısından, çalışan hileleri, diğer suçlar gibi, en iyi şekilde üç faktörle açıklanabilir: haklı gösterme, uygun hedeflerin mevcudiyeti (fırsat) ve kontrol mekanizmasının bulunmaması; tabiri caizse “göz kulak olan birinin yokluğu” ile ilgilidir. Genel olarak bu durum, çalışan hilelerinin belirli faktörlerle tetiklenen bir seçim olduğu şeklinde açıklanabilir. Bahsi geçen faktörler, savunmasız bir ortamda birey ya da grubun risk/ödül/cezai yaptırım analizinin değerlendirmesi sonucu hile eylemine dönüşen fırsatlar olarak tanımlanmaktadır.

Çalışan hilelerinin toplam oranı, doğrudan cezai fırsatların temin edilmesine ve bu suçlara meyilli veya motive olmuş kişi ve kuruluşların sayısına göre değişmekte iken; suç oranı ve görülme sıklığı, kuralların uygulanmasının yoğunluğu ve yaptırımına göre değişmektedir. İş döngüsündeki dalgalanmalar ve kabul görmüş sosyal, etik ve yasal davranış normlarıyla çakışan suça eğilimli kültürler, beyaz yakalı suç oranındaki artışlarla ilişkilidir. Burada belirtilmesi gereken bir diğer durum ise içinde bulunan kültürün, grubun bireyi suça yöneltmesidir. Örnek vermek gerekirse, grup içerisinde herkesin maddi açıdan yüksek bir seviyede olduğuna yönelik bir düşünce varsa diğer grup üyeleri de bu fırsatı kaçırmamak için benzer davranışları sergileyebilirler. Benzer şekilde, Enron, Nortel ve Cisco, Fuller ve Jensen (2002) gibi şirketlerin gayri meşru kazanç yönetimi yanlışlarına dikkat çekildiği zaman, şirketlerin, her çeyrek sonuçlarının bir öncekinden daha iyi ve sabit bir şekilde büyüyeceğini belirtmek gerekmektedir. Piyasadaki bu büyüme baskısı uzun vadede makyajlı bilançoların artışına sebep olmakla kalmayıp dürüst yöneticileri de hile eylemine yöneltebilmektedir. Bu da yönetici ya da çalışanı

istenilen performansa ulaşmak, beklentileri karşılamak ve bu döngüyü sürdürebilmek için yalan söyler, çalar ve hile yapar konuma getirmektedir.

Cressey, sosyoloji ve suç bilimi literatüründe hile eylemini gerçekleştirenleri “güven tecavüzcüleri (trust violators)” olarak tanımlamaktadır. Başka bir deyişle, güven ihlal eden kişiler, hile yapmaktan şüphelenilmeyecek kişilerdir. Cressey bu durumu şöyle açıklamaktadır: "Güven duyulan insanlar, paylaşmadıkları finansal bir sorun yaşadıklarını düşündüklerinde, güven ihlal eden insanlar haline gelirler. Bu sorunun gizlice ve ihlaller ile çözülebileceğini düşünerek hareket ederler. Çevrelerine güven vererek, kendilerine emanet edilen fonları ve mülkleri suiistimal edebilirler. Güven ihlalcileri sergilemiş oldukları davranış biçimleri ile “*bilişsel uyumsuzluk*” sürecine girerek kendileri ve başkaları ile psikolojik bir savunma mekanizması oluştururlar. Bu noktada ise “*haklı gösterme (rationalization)*” kavramı hile üçgenine dâhil edilmiştir.³³

Farklıkların Birleşimi Teorisi’ne (Differential Association Theory) göre, suça yönelik değerler bir kuşaktan diğerine toplumsal etkileşim yoluyla aktarılmaktadır. Teoriye göre, “farklı sosyal düzenlerin” önemini vurgulamış ve sosyal grupların farklı bir şekilde düzenlendiğini savunmuşlardır yani bazı kimseler suç işlemeyi destekler biçimde organize olurken bazıları bunun tam tersi şekilde organize olmaktadır.³⁴ Bu durum grup dinamiği ile ilgilidir.

Yapılan çalışmalar sosyokültürel etkilerle birlikte bireyin genetik özelliklerinin, aile yapısının ve tüm varoluş amacının aslında birbiriyle bağlantılı olduğunu ve hileyi öğrenerek ya da doğuştan hilekâr olarak hayatına devam ettiğini gözler önüne sermektedir.

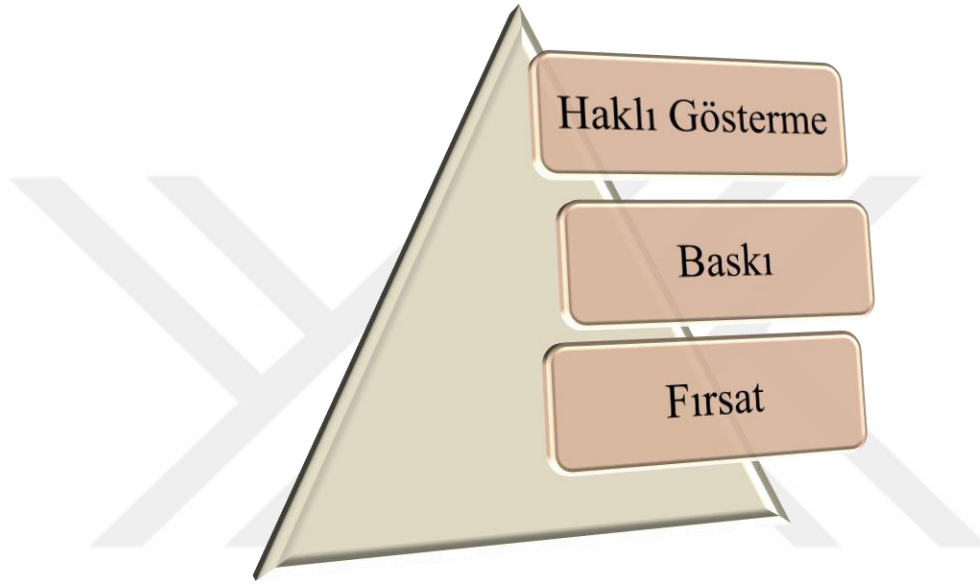
1.5. Hile Üçgeni

Hile eylemini anlayabilmek için “hile üçgeni” önemli bir kavramsal çerçevedir. Donald R. Cressey, 1940 yılındaki doktora tezi için yaptığı araştırmada zimmetine para

³³ J. T. Wells, “The Corporate Fraud Handbook: Prevention and Detection”, 1st Edition, Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2004, s.273.

³⁴ E. H. Sutherland, “White Collar Crime”, 1st Edition, New York, NY, Holt, Rinehart & Winston, 1949, s. 42.

geçiren 200 hükümlü seçmiştir. Bu kişilerle yaptığı görüşmelerden elde ettiği bilgiler ile günümüze kadar ulaşan, çalışanları hile yapmaya iten nedenlerin açıklandığı bir teoriyi oluşturmuştur. Cressey'in çalışmasından yola çıkan Joseph T. Wells, bu teoriyi 2001 yılında hile ve denetim alanı açısından değerlendirmiştir. Bu çalışmanın sonucunda “*Fraud Triangle*” yani “*Hile Üçgeni*” adını verdiği bir şekil ortaya koymuştur.³⁵



Şekil 1.7. Hile Üçgeni (Fraud Triangle)

Haklı gösterme ve algılanan baskı insan davranışını değiştirmeye zorlayarak, bir şekilde savunmasız olduğu bir anda yanlış bir davranışın, doğruymuşçasına algılanmasına yol açıp bilişsel uyumsuzluk meydana getirmektedir. Bu durum da hile eyleminde bulunan bireyin psikolojik ve sosyal psikolojik açıdan incelenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bireyin yakalanmayacağına olan inancı ile fırsat algısı oluşmaktadır. Tüm bu kavramlar, hile eyleminin temelini anlamaya çalışırken sadece mantıksal olanları değil de psikolojik olan cevapları da bulmamıza yardımcı olmaktadır.

Çalışan hilelerinin eyleme dökülmesinden önce bazı bahaneler meydana gelmektedir. Bu bahanelere yönelik bir liste aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

³⁵ Tommie W.Singleton, Aaron J.Singleton, G.Jack Bologna, Robert J. Lindquist AGE, s.8.

- Herkes zengin oluyorken ben neden olmayayım?
- Ben bu parayı sadece “ödünç alıyorum” kazanç sağladığım zaman mutlaka iade edeceğim.
- İkramiyeleri kesinlikle hak ettiğimi düşünüyorum ve şirket bunu karşılayabilir.
- Bu herhangi bir kurbanı olmayan bir suçtur ve ben, iyi bir sebeple bunu yapıyorum.
- Yaptığım gerçekten önemli bir şey değil.

Çalışanın ya da hile eylemini gerçekleştiren diğer tarafların haklı gösterme faktörü çok önemli bir kavramı oluşturmaktadır. Çünkü çoğu insan, davranışlarını, yaygın olarak kabul edilmiş kurallar çerçevesinde hareket ediyormuş gibi göstererek aldatma ve güven faktörleriyle bağdaştırmaya ihtiyaç duymaktadır. Buradaki temel amaç, toplum tarafından beklenen davranışlardan saparak, hileli davranışlarını haklı gösterme ihtiyacıdır. Bu şekilde hilekâr kendini daha iyi hissederek suçluluk duygusunu yitirmektedir. Aşağıda bu duruma yönelik bazı örnekler yer almaktadır:

- “Bu paraya diğerlerinden daha çok ihtiyacım var.”
- “Ödünç alıyorum ve geri ödeyeceğim.”
- “Herkes bunu yapıyor.”
- “Bu organizasyon çok büyük, aldığım paranın farkına bile varmayacaklardır.”
- “Kimseye fiziki bir zarar vermedim.”
- “Zaten kayıplara karşı sigorta var, sorun yok diye düşünüyorum.”
- “Bu paraya gerçekten çok ihtiyacım var, ödemelerimi alınca yerine koyacağım.”
- “Bu şirketi herkesten çok ben sırtımda taşıyorum.”
- “Her şeyimi kaybetmeyi göze alamam.”
- “Bu şirket için uzun yıllar çalıştım ve bana karşı olan davranışlarını hak etmiyorum.”

Bu konu hakkında yukarıdaki örnekleri çoğaltabiliriz ama buradaki problem kişinin gerçekten kendini haklı olduğuna inandırmasıdır; hile eylemi için kaçınılmaz bir yola girildiği ön görülebilir.

Hile üçgeni, güçlü bir kavramsal olgu olmasına rağmen çalışanın, karakteristik özellikleri ve çevreyle olan etkileşimini, uyumunu açıklamakta yeterli olmayabilir. Çalışan hilelerini anlamak ve yakalayabilmek için yeterli gözlem ve davranışsal analize yönelik bir ihtiyaç bulunmaktadır. Bu nedenle ACFE'nin kurucusu Joseph Wells, “Onlara izlenmekte olduklarının haberini verin!” diyerek hilekârların cesaretini kırmak için tavsiyede bulunmaktadır.³⁶ Çalışan hilelerini engellemek ciddi anlamda bir şirket için en zor eylemdir. Hilekâr çalışanlar birbirlerine bağlı olur ve bu durum genellikle ilk hile eylemleridir. Bu tür hilekârlar, eylemlerini gizlemek, delilleri yok etmek ve denetimde ortaya çıkabilecek unsurları gizlemek için büyük özen ve çaba gösterirler.

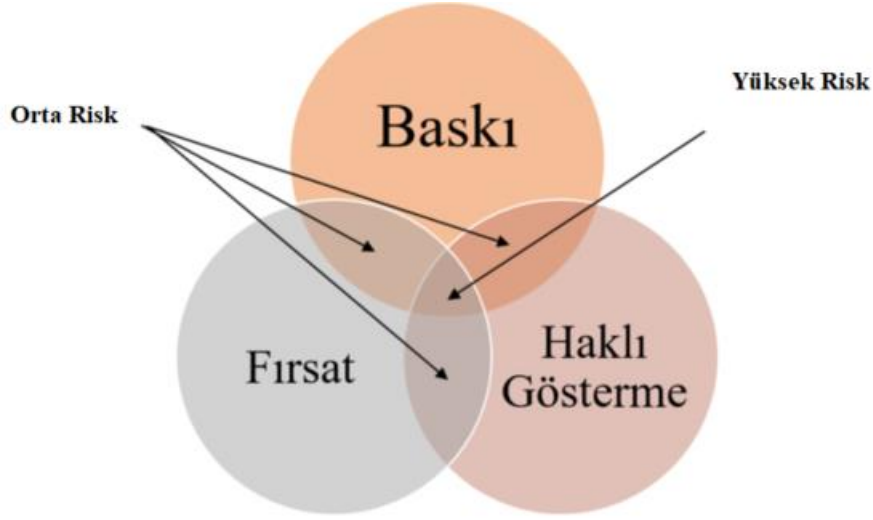
Braithwaite 1991 yılında, beyaz yakalı suçun kriminolojide belirleyici bir konu olduğunu, zenginlik, güç, statü ve kişisel eşitsizlik dinamiklerini olduğu gibi “güç ve etki farklılıklarını” da elimine ettiğini iddia etmiştir.³⁷ Önemli mali sonuçlarına rağmen birçok kurumsal ve ekonomik suça yönelik bir yargılama yapılamamaktadır ve çalışan hileleri örgütlere büyük oranda yönetilemeyen bir risk olmaya devam etmektedir.

Cressey'in hile üçgeninin üç unsurunun da aynı anda etki ettiği noktada ya çevresel bir etki ortamının mevcut olması ya da bir bireyin göz önüne alınması gerekmektedir ancak böyle bir durumda yüksek derece hile riski meydana gelmektedir. Bu unsurlardan yalnızca ikisinin mevcut olduğu durumlarda ise Şekil 1.8'de gösterildiği gibi orta derecede hile riski oluşmaktadır:³⁸

³⁶ Sridhar Ramamoorti, “The Psychology and Sociology of Fraud: Integrating the Behavioral Sciences Component Into Fraud and Forensic Accounting Curricula”, **Issues in Accounting Education**, Vol. 23, No. 4, 2008, s.521 – 533.

³⁷ Ramamoorti, AGE. s.525.

³⁸ Simon Padgett, “**Profiling The Fraudster: Removing the Mask to Prevent and Detect Fraud**”, 1st Edition, USA, Wiley Corporate F&A, 2014, s.46.



Şekil 1.8. Hile Risk Modeli

Kaynak: Simon Padgett, Fraud and Corruption Training.

Hile risklerini etkin bir şekilde önceliklendirmek için, kuruluşlar, Cressey'nin hile üçgeni ilkelerini, etki ve olasılık ölçütlerine göre, geleneksel risk değerlendirme kriterlerine uyarlamaktadır. Bu durumda Şekil 1.9'da açıklandığı gibi insan faktörü de hile riskine yönelik değerlendirme sürecine dâhil edilmelidir.³⁹

<i>Geleneksel Risk Değerlendirme Kriterleri</i>						
Etki	+	Olasılık	=	Doğal Risk Derecesi		

<i>Hile Riski Değerlendirme Kriterleri</i>						
Etki ve Olasılık	+	Baskı	+	Fırsat	+	Tutum = Hile Riski

Şekil 1.9. Hile Risk Değerlendirmesi

Kaynak: Simon Padgett, fraud and corruption training

1.6. Hilenin Erken Tespit Edilmesi

Edwin H. Sutherland, 1924'te Kriminoloji Prensipleri kitabındaki farklılıkların birleşimi teorisi ile hilekârların zihnini analiz ederek, kanun ihlaline uygun olmayan bir

³⁹Simon, AGE. s.47.

kişiyi sapkın hale getirmeye zorladığını iddia ederek bireyin içinde bulunduğu grubun incelenmesi gerektiğini ileri sürmektedir.⁴⁰

Harvey Cardwell'in Hile Denetiminin Mantığı ve Dili (1960) adlı kitabında, çalışanların hileye başlamasına katkıda bulunan üç temel faktör olduğunu iddia eder: paraya yönelik ihtiyaç, işverene karşı sinirli olmak veya çalma yeteneğinin olmasıdır.⁴¹

Gottfredson ve Hirschi'nin Genel Suç Teorisi (1990) kitabında, bireylerin yapmak istemedikleri davranışı rasyonel olarak seçtikleri belirtilmektedir.⁴²

Hollinger-Clark 1983 yılındaki çalışmasında, 10.000 çalışan ile yaptığı anket sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır:⁴³

- Ankete katılanlardan üçte biri hile eylemini gerçekleştirmiştir.
- İş tatminsizliği sebebiyle birçok kişi hile eylemine yönelmiştir.
- Hileyi ortaya çıkarma algısının önemi tespit edilmiştir.
- Çalışan hilelerinden hastalık izni istismarı, özensiz ve yavaş çalışma gibi eylemler görülmüştür.

Wolfe ve Hermanson (2004) ise Cressey'in hile üçgenine dördüncü boyut ekleyerek, failin değerleri ve kişisel istekleri bakımından kabiliyetini genişletmiştir. Bu çalışma da *hile karosu* kavramını ortaya koymaktadır.⁴⁴

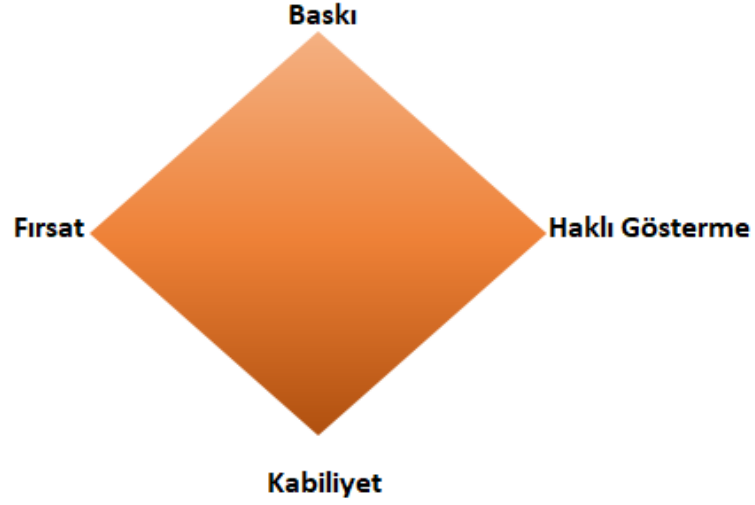
⁴⁰ Edwin H. Sutherland, Donald Cressey, "Principle of Criminology", 11th Edition, Lanham, AltaMira Press, 1992, s. 34.

⁴¹ Harvey Cardwell, "The Logic and Language of Auditing for Fraud", 3rd Edition, Princeton, NJ: R. T. Edwards, 1960, s.49.

⁴² M. R. Gottfredson and T. A. Hirschi, "A General Theory of Crime", 1st Edition, Stanford, CA: Stanford University Press, 1990, s.53.

⁴³ Hollinger, Richard C., and John P. Clark, "Theft by Employees: The Hollinger Clark Study", Lexington, MA: Lexington Books, 1983, s. 146.

⁴⁴ David T. Wolfe and Dana R. Hermanson, "The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud." *CPA Journal* 74, No. 12, 2004, s. 38.



Şekil 2.1. Hile Karosu

Kaynak: Wolfe ve Hermanson, 2004

Bir bireyin hile yapma kabiliyeti, yetenekleri, düşünceleri, akıl sağlığı, güven ve ego seviyesi, yalan söyleme becerileri, tecrübesi, stres seviyesi ve bulunduğu örgüt içindeki konumu gibi unsurlara bağlıdır. Tüm bunlara ek olarak, bir bireyin hile yapma kabiliyeti, o kişinin dürüstlüğü ile doğrudan bağlantıya sahiptir.

Hile üçgeninde belirtildiği gibi hile eyleminin arkasında bir dizi teşvik vardır.

Bu faktörler aşağıdaki unsurları içerirken yalnızca bunlarla sınırlı olmadığı unutulmamalıdır:

- Finansal ihtiyaç,
- Açgözlülük,
- Kumar ve diğer bağımlılıklar,
- İntikam,
- Yaşam tarzını koruma ihtiyacı,
- Kıskançlık,
- İşletmeleri için finansal destek sağlamak,
- Kişisel borçlar,
- Heyecan aramak,
- Güç hâkimiyeti kurma ihtiyacı.

Baskı, yukarıda da görüldüğü üzere çeşitli davranış biçimlerinin başlangıç noktasıdır. Tüm bu riskleri görüp engel olabilmek için bir işletme içerisindeki yüksek hile riski içeren alanların tanımlanması ve bu risklere yönelik proaktif yaklaşımların belirlenmesi gerekmektedir.

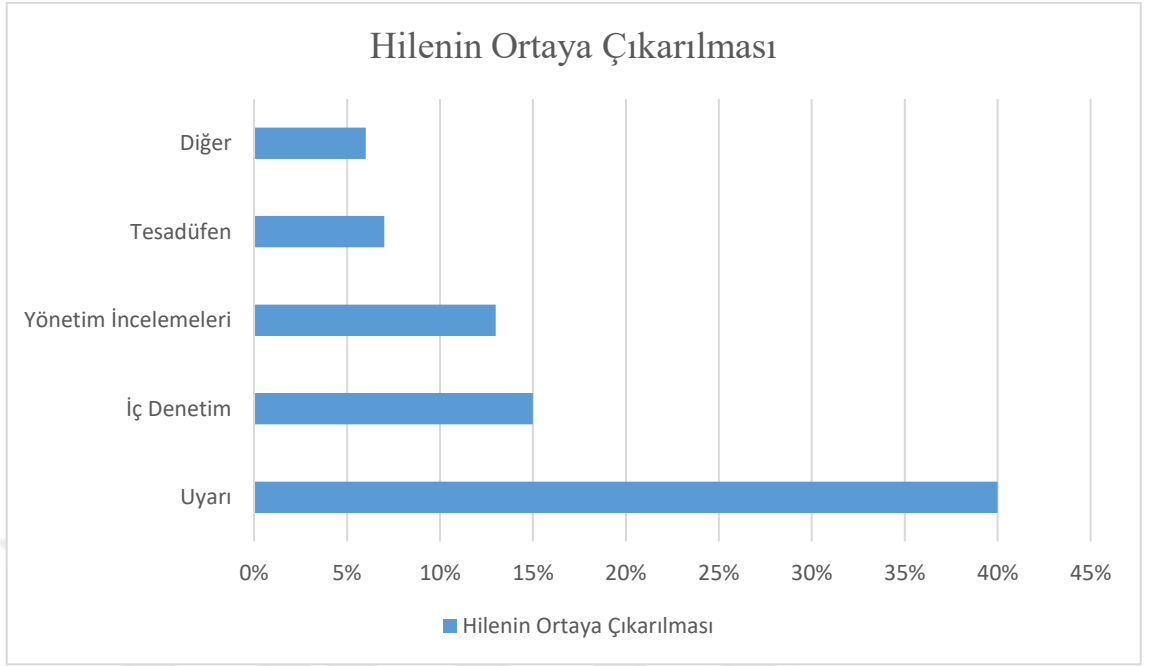
2. HİLENİN ORTAYA ÇIKARILMASI

Hile eylemi, her şirketin mutlaka yaşadığı ya da yaşayacağı bir durumdur. İnsan faktörünün bulunduğu her yerde hile eyleminden söz etmek mümkündür. İşletmelerin KOBİ ya da büyük ölçekli olmasına göre hile yalnızca etki bakımından farklılık göstermektedir.

ACFE'nin yayımladığı araştırmalara göre, hile eylemi küçük işletmeler için yıkıcı olabilmektedir. Bu kuruluşlar genellikle bir hileyi önlemek için daha az kaynağa sahiptir ve yeterli, etkili iç kontrol önlemlerini uygulama yeteneklerinin düşük olması sebebiyle çalışanlarına güven duyma ihtiyacı içindedirler. Bu durum, kaçınılmaz sonu da güven olgusuyla beraberinde getirmektedir.⁴⁵ Yapılan araştırmalara göre, ACFE bankacılık ve finansman şirketlerine ait incelediği 338 vakada %36 oranında en yüksek işlenen suç oranı olarak mesleki hilelerin işlendiğini vurgulamaktadır. Bu hileler nezdinde, işletmeler yıllar itibarıyla ciddi kayıplar yaşamaktadır. Hile eyleminin yapılmadan önce ya da yapıldıktan sonra ortaya çıkarılması ve sorumlularının bulunabilmesi için birtakım metotlar bulunmaktadır. Şekil 2.2.'ye göre, hile eyleminin en çok uyarı sistemleriyle, iç kontrol/iç denetim ve üst yönetimin incelemeleri ile ortaya çıktığı görülmektedir:⁴⁶

⁴⁵ The Association of Certified Fraud Examiners, “2018 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse” USA, 2018, s. 22-25.

⁴⁶ The Association of Certified Fraud Examiners, “2018 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse” USA, 2018, s. 22-25.



Şekil 2.2. Hilenin Ortaya Çıkarılması Metotları

Kaynak: ACFE Report, 2018

İşletmelerin yeterli iç denetim ve iç kontrol mekanizmalarına sahip olduğu düşünülebilir ancak sistemin bazı açıkları olabileceği gibi çalışan, yönetim ve diğer hile eyleminde bulunan bireyler güven vererek hile eylemlerini gerçekleştirebilirler.

Bu durumda, hile araştırmasını doğru bir biçimde yapabilmek için doğru soruların sorulması gerekmektedir. Örnek olabilecek sorular aşağıda yer almaktadır:

- Hile eylemini kim, nasıl gerçekleştirir?
- Bu işletmede aranan hile türü hangisidir?
- Hile, risk ya da doğal risk olarak mı yer alıyor?
- İç kontrol unsurları ile hile fırsatları ilişkili midir? Bu ilişkinin türü nedir?
- Hile eylemleri gizlenebilir mi?
- Hilenin ortaya çıkarılması için hangi denetim girişimlerine başvurulabilir?⁴⁷

⁴⁷ Leonard W. Vona, “**Fraud Risk Assessment: Building a Fraud Audit Program**”, 1st Edition, John Wiley and Sons, 2008, s.2.

Hile eylemi değerlendirilirken davranışsal açıdan da dikkat edilmesi gereken işaretler bulunmaktadır.

Kırmızı bayraklar, bir şeyin olağandışı olduğunu ve araştırılması gerekebileceğini temsil eden sinyallerdir. Diğer bir deyişle, bir organizasyonu risk varlığına karşı uyarması gereken bir dizi kuraldır.⁴⁸

Hile en iyi şekilde aşağıdaki dört faktörle açıklanabilir:

1. Baskı/teşvike maruz kalmış hilekârın varlığı,
2. Hedef haline gelebilecek uygun organizasyonların varlığı,
3. Yetenekli yöneticilerin ya da kontrol sistemlerinin olmaması sonucu oluşan fırsatların varlığı,
4. Haklı gösterme gerekçelerinin varlığıdır.

Çalışanın fırsat olgusu ile hile yapması veya baskı unsurlarının hile eylemine dönüşmesi, finansal ihtiyaç ve açgözlülük gibi basit bir sebeple olabilirken; organizasyonu olduğundan daha karlı göstermek, performans hedeflerine ulaşabilmek gibi kötü bir niyetle ya da uyuşturucu, kumar gibi alışkanlıklardan da meydana gelebilmektedir. Elbette, kırmızı bayrakların her zaman suçluluğa veya masumiyete işaret etmediğini ancak olası hilelere yönelik uyarı işaretleri sağladığını unutmamalıyız. Bu işaretler, işletme açısından aşağıdaki gibi sıralanabilir:

2.2.1. Yönetime Yönelik Kırmızı Bayraklar

Herhangi bir kuruluştaki hile riskini yönetmek, yönetimin sorumluluğundadır. Aşağıdaki maddeler, bu gibi koruyucu eylemlerin yönetim tarafından yeterince yerine getirilmediğini gösteren kırmızı bayrakları temsil edebilir:⁴⁹

- Yönetimin denetçilere denetim esnasında bilgi sağlama konusundaki isteksizliği,
- Yöneticilerin, denetçilerle yaşadığı anlaşmazlıklar,

⁴⁸ Padgett, AGE. s.95.

⁴⁹ Padgett, AGE., s.73.

- Yönetim kararlarının bir kişi ya da küçük bir grup tarafından verilmesi,
- Zayıf iç kontrol ortamının varlığı,
- Muhasebe personellerinin yetersiz ve tecrübesiz oluşu,
- Görevler birliği,
- Banka hesaplarının fazlalığı,
- Banka hesaplarında sık sık yaşanan değişiklikler,
- Çalışan devir hızındaki artış,
- Fazla kredi kullanımı ve nakit seviyesinde yaşanan düşüş,
- Seri numaralandırılmış, sıralı olarak kontrol edilen belgelerin kullanımının şirket tarafından reddedilmesi,
- Eksik banka mutabakatları,
- Artan müşteri şikâyetleri,
- Gerçekçi olmayan performans beklentileri ve eksik hedefler,
- Çıkar çatışmalarının varlığı.

2.2.2. Davranışlara Yönelik Kırmızı Bayraklar

Aşağıda yer alan davranış değişiklikleri, çalışanlar açısından hileli davranışa işaret edebilir:⁵⁰

- İş arkadaşlarından borç para almak,
- Kumar oynamak ve diğer kötü alışkanlıklar,
- Tatilleri ve diğer izinleri reddetmek,
- Olağandışı büyük miktarda nakit taşımak,
- Kayıtları yeniden oluşturmak,
- Günlük hayatta meydana gelen değişiklikler, lüks yaşama yönelmek.

⁵⁰ Pagdett, AGE., s.75.

2.2.3. Muhasebe Sistemindeki Kırmızı Bayraklar

Bir kuruluşun ve muhasebe sistemlerinin nasıl kurulduğu uygulanan ya da uygulanmayan politika ve prosedürlerin bir göstergesi olabilir. Çalışanların operasyonlara aşına hale gelmesiyle hile eylemi için fırsatlar yaratır ve hangi hesapların, faaliyetlerin izlenmediğini, şirketin hangi alanlarının iyi denetlendiğini ve hangi işlemlerin büyük ölçüde denetlendiğini anlamasına yardımcı olur. Muhasebe hilelerinin fırsatını azaltmak için, gözetimin artırılması, çalışan faaliyetlerinin tutarlı bir şekilde izlenmesi, görev veya görevlerin bölünmesi ve muhasebe sistemindeki kontrol sistemlerini ihlal edenlerin-cezalandırılması gerekmektedir.⁵¹

➤ Nakit ve Nakit Benzerleri için Kırmızı Bayraklar

İşlemlerdeki nakit ve nakde kolay çevrilebilen varlıklar hile eylemine daha açık bir noktadadır. Müşterilerden veya borçlulardan alınan tutarlardan hayali harcamalar yoluyla hileli tahsilatlar elde edilebilir. Bazı kırmızı bayrak örnekleri aşağıdaki gibidir:

- Yüksek sayıda indirim ve iade sayısı,
- İzinsiz kullanılan banka hesapları,
- Banka mevduatı ile kayıtlar arasındaki tutarsızlık,
- Çalışana yönelik anormal sayıda masraf ve gider kalemlerinin girilmesi ve şirket tarafından ödenmesi,
- Banka hesaplarına yönelik mutabakatın zamanında yapılmamasıdır.

➤ Bordro için Kırmızı Bayraklar

Hayali çalışanlar için oluşturulan bordrolar organizasyonlarda ciddi kayıplara sebebiyet vermektedir. Bazı kırmızı bayrak örnekleri aşağıdaki gibidir:

- Normalde fazla mesai ücreti almayan çalışanlar için fazla mesai ücreti alınması,
- Yinelenen SGK numaraları, adresleri ve adları olan çalışanlar şeklindedir.

⁵¹ Karen V. Pincus, "The Efficacy of A Red Flags Questionnaire for Assessing the Possibility of Fraud", **Accounting, Organisations and Society**, Vol. 14, No. 1/2, s.153-163.

➤ Satın Alma ve Stoklar için Kırmızı Bayraklar

Sistemden para çıkarabilmek için hayali alımlar yapmak ya da stokları çalınması şeklinde gerçekleştirilir. Kırmızı bayraklara örnek aşağıdaki gibidir:⁵²

- Anormal bir biçimde envanterde yaşanan daralma,
- Varlıklar üzerindeki fiziksel eksiklik,
- Yeni satıcılardan yapılan yüksek hacimli alım,
- Fiziksel adresleri olmayan satıcılar,
- Fazla stok ve devir hızı yavaş olan stoklar,
- Satıcı adreslerinin çalışan adresleriyle eşleşmesi durumudur.

Tüm bu uyarı mekanizmaları dışında belirlenmesi gereken diğer özellikler de hilekârların cinsiyet dağılımlarıdır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde erkeklerin kadınlardan daha çok hile eylem gerçekleştirdikleri ve uzun yıllar boyunca kıdemli bir pozisyonda çalıştıkları, güvenilir olarak nitelendirildikleri görülmektedir.

Kırmızı bayraklar erken uyarıcılar olmakla birlikte bazen yanlış bir bilgi de verebilir. Yani, hile olarak nitelendirilen durum aslında bir hatadan da ibaret olabilir. Bu nedenle, hile eylemine yönelik sinyaller detaylı olarak incelenmelidir.

3. HİLE EYLEMİNİN ÖNLENMESİ

Hilekârların yakalanmayacaklarına ilişkin bir egoları bulunmaktadır. Güven ilişkisi altında kurulan bu hile düzenini önlemek için birtakım önlemlere ihtiyaç duyulabilmektedirler. Günümüzde ve geçmişte yaşanan vakalarda hile eylemine yönelme durumuna yakından bakıldığı zaman bu sorunlara yönelik çeşitli yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Önerilerden bazıları şunlardır:

- Hesap verilebilirlik ve doğruluk standartlarını güçlendirmek,
- Kamu kuruluşları içerisindeki iç kontrol mekanizmalarını gözden geçirip güçlendirmek,

⁵² Pincus, AGE., s. 162.

- İşletme varlıklarına yönelik sistemleri güçlendirmek: Stok, kasa gibi hesapların gerçeğe yansıtması durumu,
- Çıkar çatışmalarına yönelik politikaların etkinliğini artırmak,
- Hile risklerini yolsuzluğa açık ve belirli alanlarda veya sektörlerde ele alabilmek için daha etkili politikalar uygulamak,
- Mahkemelerin ve kolluk kuvvetlerinin hileye karşı etkinliğinin artırılması,
- Hileyle mücadele eden kurum ve kuruluşların bağımsızlığını korumak,
- Hile eylemine karışmış politikacılarla ilgili hile suçlamalarına ilişkin cezai işlemlerin engellenmemesini sağlamak,
- Hile eylemini işleyen kişileri ihbar eden çalışanları ya da diğer kişilere yönelik etkili koruma mekanizmaları kurmak,
- Rüşvetin önüne geçmek için prosedür ve kontrol mekanizması oluşturmak,
- Şeffaflık ilkesini koruyabilmek adına daha etkili önemler almak,
- Devlete ait ve devlet kontrolündeki şirketlerle ilgili hile risklerini etkin bir şekilde ele almak için mekanizmalar ve politikalar geliştirmek,
- Islak imza yerine e-imza sürecine geçerek hile eylemlerini önleme yönünde bir geliştirme yapmak şeklinde sıralanabilir.⁵³

Hilenin önlenmesine yönelik temel faktörler kontrol mekanizmaları, caydırma ve cezadır.

➤ **Kontrol Mekanizmaları**

- Önleyici politikaların kullanılması. Örneğin, etik kurallar, farkındalık artırıcı önlemler, kamu yararı bilgilerine kolay erişim,
- Dış ve iç kontrol mekanizmaları. Birçok işletmede, üst yönetime yönelik iç kontroller zayıf ve koordine değildir.
- Çıkar çatışmaları.

⁵³ European Commission, EU Anti-Corruption Report, “ Report From The Commission to The Council and The European, 2014, s.35.

➤ Caydırma ve Ceza

- Hile eylemini bir suç haline getiren ceza hukuku kuralları oluşturulmalıdır.

4. SOSYAL PSİKOLOJİ VE GRUP DİNAMİKLERİ

Her bilim dalı, insanın içinde bulunduğu evreni anlamaya ve davranışlarını bu doğrultuda incelemeye çalışır. Modern sosyal psikoloji, 20. yüzyılın başından itibaren ABD’de varlık göstermiş ve yaklaşık olarak 1960’ların sonlarına kadar da bu durum devam etmiştir. 1960’ların sonları ve 1970’lerin başından itibaren Avrupalı Sosyal Psikoloji denilebilecek geleneği oluşturan kuram ve araştırmalar ortaya çıkmıştır. Modern sosyal psikolojinin kökleri 19. yüzyılda Avrupa’da ortaya çıkan iki entelektüel akıma kadar geri götürülebilir: *Völker psikoloji* ve *Kitle Psikolojisi*⁵⁴. Almanca bir terim olan Völkerpsikoloji (Völkerpsychologie), “halk psikolojisi” olarak tercüme edilmektedir. Psikolojinin de kurucu babası olarak kabul edilen Wilhelm Wundt tarafından geliştirilen Völkerpsikoloji, belirli bir sosyal gruba ait olan insanların bireysel değil kolektif bir biçimde düşünme eğiliminde olduklarını ileri sürer; bu insanlar aynı görüş ve inançları taşırlar ve aynı değerleri paylaşırlar. Völkerpsikoloji de diğer tüm psikolojik akımlar gibi, içinde bulunulan zaman ve sosyal bağlamın bir ürünüdür. Bu yaklaşımın ortaya çıkışı, çok sayıda küçük prensliğin bir araya gelerek tek bir Alman devletinin oluşturulması süreci ile yakından ilgilidir; yani temel olarak özgün bir Alman karakterinin ne olduğu sorusunu yanıtlamak üzere geliştirilmiştir.

Kitle Psikolojisi ise 19.yüzyılın sonunda Fransız kuramcı Gustave Le Bon ile başlayan, bireysel psikolojiden farklı olarak kitlelerin kendine özgü psikolojisi olduğunu ileri süren bir sosyal psikolojik yaklaşımdır.⁵⁵

Sosyal psikolojinin doğuşu temelde, 19.yy’ın sonunda Triplet tarafından gerçekleştirilen deney ile birlikte ortaya çıkmıştır. Modern psikolojide tarihsel başlangıça

⁵⁴ Hacı Haydar Salık, “Sosyal Psikoloji”, <https://www.hacihaydarsalik.com/Sosyal-Psikoloji-m10>, 22.02.2019.

⁵⁵ İbrahim Bayraktar, “Sosyal Psikoloji Nedir?”, <http://www.ibrahimbayraktar.net/2015/10/sosyal-psikoloji-nedir.html>, 22.02.2019.

etki eden bir diğer gelişme ise William McDougall tarafından yazılan psikolojik bir kitap olan “Sosyal Psikolojiye Giriş”tir. Bu kitapta kişi ve insan içi süreçlerin yanında zihindeki doğal eğilimler ve onun kapasitesi ele alınmakta ve içgüdü teorisi açısından bugünün anlayışı ile daha fazla motivasyon teorisi işlenmektedir.1930 yılında Solomon Asch, Muzaffer Sherif ve Kurt Lewin ABD’de yaptıkları çalışmalarla sosyal psikolojiyi derinden etkilemişlerdir. Onlara göre, sosyal psikolojide davranışçılık ağır basmaktadır. Yani, birey davranışlarını içinde bulunduğu grup ve topluma göre şekillendirmektedir.

4.1. Sosyoloji, Psikoloji, Sosyal Psikoloji Tanımları

Sosyoloji, Latince toplum anlamına gelen “socius” ile Yunanca bilgi demek olan “logos” sözcüklerinden oluşmuştur. Kelime anlamı olarak toplum bilgisi demektir. Sosyoloji genel olarak toplumu inceler. Sosyoloji: Toplumsal grupları, örgütlenmeleri, kurumları, kurumlar arası ilişkileri, toplumsal yapıdaki olayları, olguları, ilişkileri, toplumsal yapıda etkili olan değişim ve gelişim süreçlerini sebep sonuç ilişkisi içerisinde bilimsel yöntem ve teknikleri kullanarak inceleyen ve bilimsel sonuçlara ulaşan bir sosyal bilimdir. Sosyoloji toplumun genel yasalarını, toplumsal davranış kalıplarını belirlemeye çalışır. Sosyoloji toplumu kendi bütünlüğü içinde inceler. Sosyolojinin temel amacı aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Toplum ve toplumsal ilişkileri nesnel ve bilimsel olarak anlamak,
- Toplumun nasıl değiştiğini ve tarihsel gelişim sürecindeki değişimlerini yaratan etkenleri anlayıp ortaya çıkarmak,
- Toplumlar arası benzerlik ve farklılıkları saptayarak genellemelere ulaşmak,
- Toplumsal değişimlerin yönelimleri hakkında öngörülerde (tahminlerde) bulunmak,
- İnsanların kendi toplumlarının değişme süreci üzerinde etkili olma olanağı sağlamak şeklinde sıralanabilir.⁵⁶

Psikoloji terimi “psyche” (ruh) ve “logos” (bilim) sözcüklerinden oluşmuş kelime anlamı olarak ruh bilim anlamına gelen bir terimdir. Ruh bilimi kavramı (Psyche –

⁵⁶ Sosyoloji, <http://www.rehberlik.biz.tr/dosyalar/sosyoloji.2013.pdf>, 22.02.2019.

logos) ilkçağ filozofu Aristoteles tarafından kullanılmıştır. Ancak psikoloji bilimi pozitif bir bilim olarak metafiziksel (algı alanına girmeyen) bir yapıya sahip olan “ruh” ile ilgilenmez.⁵⁷

Psikoloji, insan ve hayvan davranışlarını inceleyen bir bilimdir. İnsanların ve hayvanların davranışlarını anlayabilmek için akılcı ve bilimsel yollar kullanır.⁵⁸ Bu çerçevede psikolojinin tanımına giren üç önemli kavram vardır. Bunlar, organizma – davranış – bilim kavramlarıdır. Bir İngiliz psikolog olan William McDougall 1908’de psikolojiyi, alan literatüründe ilk kez kullanılan bir ifadeyle bir "davranış bilimi" olarak tanımlanmıştır.⁵⁹ McDougall’ın da belirttiği gibi psikoloji bireyin davranışını incelerken; sosyal psikoloji grup davranışını incelemektedir. Kriminal psikoloji ise suçlu davranış ve psikolojik problemlerle birlikte kriminal soruşturma ve suçlu davranışını da ele almaktadır.⁶⁰

Kriminoloji, Latince crīmen, “suçlama” ve Yunanca λογία, -logia “bilim” kavramlarından oluşan ve “suçbilim” olarak çevrilebilecek bir kavramdır. Kriminolojinin Türkçe karşılığı “Suç Bilimidir”.⁶¹ Bir başka tanıma göre, kriminoloji suça etki eden biyolojik, psikolojik, sosyolojik, çevresel ve diğer faktörleri, sebepleri araştırarak suçun oluşumuna ilişkin tahminlerde bulunan ve önlenmesine ilişkin çözüm önerileri sunan bir bilim dalıdır.⁶²

Suç bilimine olan ilgi ve bu konu hakkındaki düşünceler çok eski tarihlere kadar dayanır. Kriminoloji (criminologie) kavramının ilk kez 1879 yılında Fransız hekim Paul Topinard tarafından kullandığı kabul edilmektedir. Kriminoloji adında ilk eser 1885 yılında İtalyan ceza hukuku profesörü Raffaele Garofalo’nın “Criminologia” kitabının yayınlanmasıyla ortaya çıkmıştır. Böylece bu kavram, literatüre girmiştir.⁶³ Tüm bunlara ek olarak 1876 yılı kriminolojinin doğum yılı olarak kabul edilir, çünkü Cesare

⁵⁷ Psikoloji, http://elfiyayinlari.com/upload/files/pdf/11_sinif/psikoloji.pdf, 24.02.2019.

⁵⁸ Clifford T. Morgan, “**Psikolojiye Giriş**”, 2.Basım, Eğitim Akademi Yayınları, 2011, s.7

⁵⁹ Schultz Sydney Ellen, Schultz Duane P., “**Modern Psikoloji Tarihi**”, 1.Basım, Kaknüs Yayınları, 2016, s.27.

⁶⁰ Sridhar Ramamoorti "The Psychology and Sociology of Fraud: Integrating the Behavioral Sciences Component Into Fraud and Forensic Accounting Curricula" **Issues in Accounting Education**, Vol.23, No.4, 2008, s.523.

⁶¹ Erol Tutar, “Kriminoloji Nedir?”, https://www.kriminoloji.com/Kriminoloji_Nedir-Erol_Tutar.htm, 24.03.2019.

⁶² Osman Dolu, “**Suç Teorileri: Teori, Araştırma ve Uygulamada Kriminoloji**”, 4. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012, s.33.

⁶³ Timur Demirbaş, “**Kriminoloji**”, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, 2016, Ankara, s.29.

Lombroso cezaevindeki suçlular üzerinde yaptığı incelemeleri içeren, içerik olarak da büyük devrim yaratan “Suçlu İnsan” (L'uomo Delinquente-Suç İşleyen İnsan) kitabını yayınlamıştır. Kısaca belirtildiği gibi kriminoloji 19'uncu yüzyılın ikinci yarısından sonra ortaya çıkmış bir bilimdir.⁶⁴

Kriminoloji iki temelde gelişmektedir;

1- Suçu anlama ve açıklama

2- Suçu önleme ve azaltma

Caydırıcı cezalar ya da kontrol mekanizmaları ile suçu önlemek, işlenme sıklığını azaltmak hedeflenmektedir.

Sosyal Psikoloji, Gordon Allport (1985) tarafından, bireylerin düşüncelerinin, duygularının ve davranışlarının başkalarının gerçek, hayal edilen ve ima edilen varlığından nasıl etkilendiğini anlama ve açıklama çabası" olarak tanımlanmıştır.⁶⁵ Düşünce, duygu ve davranış terimleri, bütün psikolojik değişkenleri içermektedir. Tanımda yer alan hayal edilebilecek veya ima edilebilecek ifadesi, televizyon izlerken ya da içselleşmiş kültürel normları takip ederken olduğu gibi, başka hiç kimsenin olmadığı durumlarda bile toplumsal normlara yatkın olduğumuzu ifade etmektedir.

Sosyal psikologlar zihinsel ve sosyal durumların etkileşiminin bir sonucu olarak insan davranışını açıklar. Kurt Lewin'in kavramsal formülünde davranış, insanın çevredeki bir fonksiyonu olarak görülebilir.⁶⁶ Sosyal psikoloji teorileri küresel ve genel olmaktan ziyade spesifik ve odaklanmış olma eğilimindedir. Sosyal psikoloji, psikoloji ve sosyoloji arasındaki boşluğu dolduran disiplinler arası bir alandır.⁶⁷ Bununla birlikte, iki disiplin son yıllarda giderek daha fazla uzmanlaşmakta ve birbirlerinden ayrılmaktadır. Sosyologlar “makro değişkenlere” (örneğin, sosyal yapı) çok daha fazla odaklanmaktadır. Bununla birlikte, sosyal psikolojiye yönelik yaklaşımlar bu

⁶⁴ Sulhi Dönmezer, “**Kriminoloji**”, 8. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994, s. 2.

⁶⁵ Gordon Allport, “**The Nature of Prejudice**”, 1st Edition Addison-Wesley, USA, 1954, s. 3.

⁶⁶ Kurt Lewin, “**Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers**”, D. Cartwright (Ed.). New York: Harper & Row, 1st edition, 1951, s. 5.

⁶⁷ Sewell, W. H., “Some Reflections on The Golden Age of Interdisciplinary Social Psychology” **Annual Review of Sociology**, Vol. 15, 1989, s.13.

alandaki psikolojik araştırmaların önemli bir karşılığı olmaya devam etmektedir. Amerikalı sosyal psikologlar ile Avrupalı sosyal psikologlar arasında literatürde çok bahsi geçmeyen bir farklılık vardır: Amerikalı araştırmacılar bireyler üzerine odaklanırken; Avrupalı Araştırmacılar grup seviyesindeki durum ve olaylara odaklanmıştır.⁶⁸

4.2. Sosyal Psikolojinin Tarihi

Sosyal psikoloji, ABD’de 20. yüzyılın başlarında başlamıştır. Bu alanda yayınlanan ilk çalışma, 1898’de Norman Triplett’in “*sosyal kolaylaştırma (social facilitation)*” olgusu üzerine bir deneyidir.⁶⁹ Sosyal kolaylaştırma, insanların öğrenmiş oldukları basit ya da zorlu görevleri diğer insanlar ile birlikte daha iyi gerçekleştirme eğilimidir.⁷⁰ Diğer bir deyişle, bireyin diğer çalışanlarla birlikteyken, bireysel performansında meydana gelen gelişmeler, performansın olumlu yönde etkilemesi olarak yorumlanabilir. 1930’lu yıllarda çoğu psikolog, özellikle Kurt Lewin Nazi Almanyası’ndan kaçarak ABD’ye yerleşmiştir. O dönemde davranışsal ve psikanalistik olgulardan ayrı bir konu olarak sosyal psikolojinin geliştirilmesinde etkili olmuşlardır. Psikologlar Avrupa’daki sosyal ayaklanmaların gözlemleri temel alarak kitle psikolojisine odaklanmışlar ve kitle psikolojisinin ana fikrini *grup zihninin* oluşturduğunu tespit etmişlerdir. Bu yaklaşım kitle ve gruplar yaşayan bir organizmaya benzetilerek, grupların kendilerine ait fikirleri olduğunu savunmaktadır. Yani, gruba dâhil olan bireyler yalnızken olduğundan farklı bir biçimde düşünür, hisseder ve davranır.⁷¹ Bu nedenle tutumlar ve küçük gruplar, bu dönemde en çok çalışılan konular arasında yer almaktadır. İkinci Dünya Savaşı sırasında, sosyal psikologlar ABD ordusu için ikna ve propaganda çalışmaları yapmışlardır. Savaşın sonra, araştırmacılar çeşitli sosyal alanlarla; cinsiyet sorunları ve ırksal önyargı gibi sorunlarla da ilgilenmeye

⁶⁸ S. Moscovici & I. Markova, “**The Making of Modern Social Psychology**” Cambridge, UK: Polity Press, 1 edition, 2006, s. 35.

⁶⁹ N. Triplett, “The Dynamogenic Factors in Pacemaking and Competition”, **American Journal of Psychology**. Vol. 9, 1898, s. 507-533.

⁷⁰ Sena Nur Çağılıcı, “Sosyal Kolaylaştırma Sunumu”, <http://guncelpsikoloji.net/dokuman/sosyal-kolaylastirma-sunumu/>, 07.05.2019.

⁷¹ McGarty Craig, Haslam Alexander, “The Message of Social Psychology” Blackwell, 1st Edition, Cambridge, 1997, s.8.

başlamıştır. Bunlardan en dikkat çekici, açıklayıcı ve otoriteye itaat etmeye dair olanı *Stanley Milgram Şok Deneyleri*'dir.⁷² Milgram şok deneyi ile bir bireyin, otoritenin güçlü baskısına maruz kaldığı anda, zarar verici davranışlar sergileyebileceğini ortaya koymuştur. Çevresel faktörlerin etkisi altında kalan bireyler manipüle edilerek kendi benliklerinden, normlardan vazgeçmektedirler. Bu durum grup dinamiği kavramının araştırılmasının önemini vurgulamaktadır.

4.3. Grup ve Grup Dinamiği

Sosyal psikoloji ve sosyolojide grup kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlara göre, bir topluluğun grup olabilmesi için etkileşim halinde olmaları, ortak amaç, norma sahip olup kendilerini bir grup olarak hissetmeleri şeklinde bazı koşullar öne sürülmüştür. Grup üyelerinin ortak özellikleri ve amaçları çok sınırlıdır ancak etkileşim söz konusu olduğu sürece grup olma özeliğini korumaya devam etmektedirler. Grubu anlamak için gruplara özgü özellikleri (etkileşim, önem, ortak hedefler, ortak çıkarlar, ömür vs.) göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Çünkü farklı gruplar farklı özellikler barındırmaktadır. Örneğin aile, arkadaşlar gibi samimi gruplarda etkileşim, birbirlerine verilen önem, ortak hedef ve çıkarlar fazladır. Ömrü uzun, kişi sayısı az ve bütünlüğü yüksektir. Sosyologların ve özellikle sosyal psikologların ilgilendikleri ve üstünde en çok araştırma yaptıkları gruplar küçük gruplardır.⁷³ Grup çeşitleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

⁷² K. J. Gergen, "Social Psychology as History", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 26, 1973, s. 309-320.

⁷³ Çiğdem Kağıtçıgil, Zeynep Cemalciler, "*Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar*", Evrim Yayınevi, 20. Baskı, Ankara, 2017, s.272.

Tablo 2. Grup Çeşitleri

GRUBA AİT ÖZELLİKLER	GRUP ÇEŞİTLERİ			
	BİRİNCİL GRUPLAR	İKİNCİL GRUPLAR	SOSYAL GRUPLAR	ZAYIF BAĞLI GRUPLAR
Etkileşim	Yüksek	Ortak/Yüksek	Az	Az
Önem	Yüksek	Ortak/Yüksek	Az	Az
Ortak Hedef	Fazla	Ortak/Yüksek	Az	Az
Ortak Çıkar	Fazla	Ortak/Yüksek	Az	Az
Benzerlik	Yüksek	Orta	Az	Az
Grup Ömrü	Uzun	Orta	Uzun	Kısa
Kişi Sayısı	Az	Az	Fazla	Orta
*Birincil Gruplar: Aile üyeleri, arkadaşlar vs. **İkincil Gruplar: Spor takımları vs. ***Sosyal Gruplar: Kadınlar, İngilizler vs. ****Zayıf Bağlı Gruplar: Aynı grubu kısa bir süre paylaşanlar.				

Kaynak: Çiğdem Kağıtçıgil, **Dünden Bugüne İnsanlar**, 2017.

Birincil gruplar, üyeler arasında güven olgusuna yönelik ilişkilerin kurulu olduğu gruplardır. Bu gruplar birincil ilişkileri sürdürürler ve bu nedenle toplum için önemlidirler. Grup üyeleri "bizlik" duygusuna sahip olup belirli faaliyetleri paylaşan, bireylerin içinde yetiştiği, bakıldığı, kültür aktarımı yapılan gruplardır. Bu grupların en önemlileri aile, oyun grubu, arkadaşlık ve akrabalık gibi gruplardır. İkincil gruplar ise birincil grupların tersine, ilişkileri yasa ve kurallarla, resmi sözleşmelerle düzenlenmiş resmi ve kurumsal olan büyük gruplardır. Bu gruplardaki üyeler arasında karşılıklı yükümlülükler ve haklar, yazılı yasalarla, yönetmeliklerle ve kurallarla belirlenmiştir.⁷⁴

4.3.1. Grupların Fonksiyonları

İnsanlar gruplara dâhil olarak aidiyet duygularını geliştirmekte ve psikolojik anlamda kendilerini iyi hissetmektedirler. Burada psikolojik ve sosyal gereksinimleri karşılamak ön plana çıkmaktadır. Bir gruba dâhil olmak sosyal benliğin oluşmasında da fayda göstermektedir. Yani, grup bireye kimlik kazandırmakla birlikte içinde bulunduğu grubun normlarını benimsemesine ve kişiliğinin bir parçası haline getirmesini sağlayan önemli bir kavramdır.

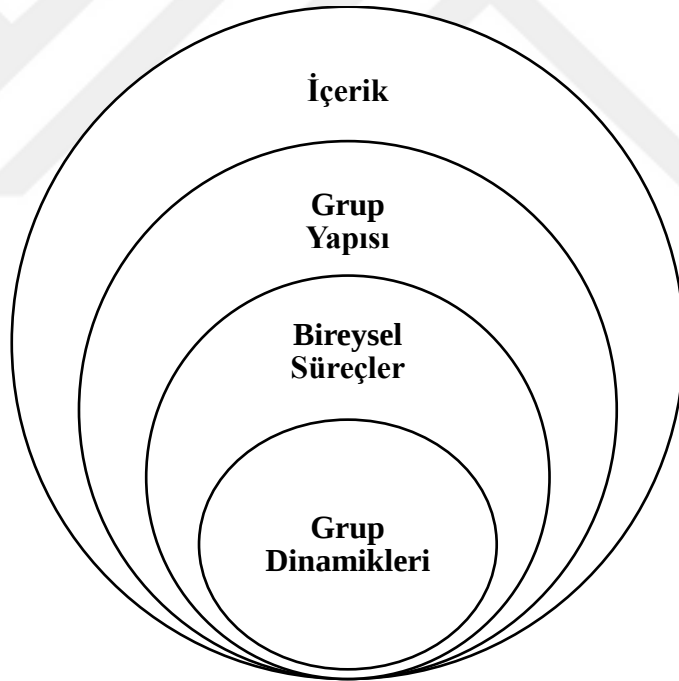
Toplumsal yapının bütünlüğünü oluşturarak, grup üyeleri arasında bir uzlaşma oluşmasına olanak tanımakta iken; grubun büyüklüğü, bütünlüğü gibi unsurlar grup içi

⁷⁴ Kağıtçıgil, AGE., s. 274.

kararları, tutum ve davranışları etkilemektedir. Nitekim bireyler bazen gruba dâhil olabilmek adına kendi düşüncelerinde değişiklik yapmakta ve grupla birlikte hareket etmeye ve grup kararına uymaya daha uygun olduklarını göstermektedirler.

4.3.2. Grup Dinamiği

Grup dinamiği toplumsal grup içinde (grup içi dinamiği) ya da toplumsal gruplar arasında (gruplar arası dinamik) oluşan davranış ve psikolojik süreçler sistemidir.⁷⁵ Diğer bir deyişle, grup dinamikleri, grup içinde meydana gelen içerikler, yapılar ve bireysel süreçlerden kaynaklanan olaylar olarak tanımlanmaktadır. Grup dinamiği “grubun herhangi bir kısmında ortaya çıkan değişmelerin grup üyeleri üzerinde ve grubun yapısında meydana getirdiği etki ve tepkileri” ifade etmektedir.⁷⁶



Şekil 2.3. Küçük Gruplardaki Etkileşimlerin Farklı Analiz Katmanları

Kaynak: Prof. Luigi Chisci, Small Group Dynamics: Interweaving Sociophysics and Experimental Psychology, Settore Scientifico Disciplinare, FIS/03.

⁷⁵ Wikipedia, “Grup Dinamiği”, https://tr.wikipedia.org/wiki/Grup_dinamiği, 25.03.2018.

⁷⁶ Beliz Dereli, Dicle Cengiz, " İnsan Kaynakları Yönetiminde Grup, Grup Dinamiği Kavramları ve Grup Dinamiğinin Ölçülmesi Üzerine Uygulama Örneği", **Öneri Dergisi**, Cilt 9, Sayı 35, 2011, s.37.

Şekil 2.3.'teki gösterim kullanılarak, bu çalışmada araştırılan gruplardaki etkileşimlerin farklı analiz katmanları yani grup dinamikleri tanımlanacaktır.

Kurt Lewin'in başlattığı grup dinamiği çalışmaları, sosyal psikolojide küçük gruplar konusundaki kavramsal gelişmeleri daha çok etkilemiştir. Bununla birlikte, küçük gruplara yapılan ilk çalışmaların çok daha önce yapıldığını, 19. yüzyılın sonuna kadar uzandığı da görülmektedir. 1850'lerden başlayarak 1930'lara kadar önemini koruyan grup ruhu kavramı, gruba metafizik bir özellik verdiğinden, bu çerçevede içinde grup bilimsel araştırmaya uygun bir konu olarak görülmemekteydi. 1920'lerde davranışçılık akımının bireyci temsilcisi Floyd Allport (1924) grup ruhunu reddetmiş ve grubu, bireysel davranışın başkalarının varlığı sonucu hızlandırılması şeklinde açıklamaktadır.⁷⁷

Allport'un bu tezi, 19. yüzyılın sonunda ve 20. yüzyılın başında yapılmış bazı deneysel küçük grup araştırmaları sonuçlarına dayanmaktadır. Örneğin, Triplett (1897), Moede (1920) ve Allport (1920) bireyin grup içindeki davranışının yalnızken ki davranışından farklı olduğunu göstermişlerdir. Triplett tarafından yapılan sosyal kolaylaştırma deneyine göre bireyler grup içerisindeyken yalnız olduklarından farklı davranmaktadırlar.⁷⁸ 1920'lerden sonra grup ruhu konusundaki felsefi tartışmalarının bittiğini, bunların yerini deneysel araştırmaların aldığı görülmektedir. 1936'da Sherif'in grup normlarının oluşmasını deneysel olarak saptamasıyla grup gerçeği soyut düzeyden deneysel düzeye kesinlikle geçmiştir. 1930'ların sonlarından itibaren de grup çalışmalarında Kurt Lewin'in yön verici etkisi ön plana çıkmıştır. Özellikle 1940'larda bu etkiyle çok sayıda deneysel araştırma yapılmış ve 1960'a kadar olan evrede sosyal psikolojide grup dinamiği araştırmaları tutum araştırmalarını da geçerek ön plana çıkmıştır.⁷⁹

⁷⁷ Uğur Kaya, "Sosyal Psikolojide Grup Dinamiği", <https://goo.gl/d9G8iC>, 25.03.2019

⁷⁸ Sanem Küçükkömürler, Nuray Sakallı-Uğurlu, "Gruplar Arası İlişkileri Düzenlemede Sosyal Temas Kuramları: Gruplar Arası, Yayılmacı ve Hayali Temas", **Nesne Psikoloji Dergisi**, Cilt 5, Sayı 9, 2017, s. 1-31.

⁷⁹ Kağıtçıgil, AGE. s.274.

4.3.3. Grubun Birey Üzerindeki Etkisi

Grup, sosyal ilişkiler ile birbirine bağlanan iki veya daha fazla birey olarak tanımlanabilir. Gruplar etkileşime girme, birbirlerini etkileme ve ortak bir kimliği paylaşma eğilimindedir. Onları kümelerden ayıran bir takım önemli nitelikleri vardır. Bunlar:

- **Normlar:** Grup üyelerinin uyması beklenen, yazılı olmayan kurallar ve beklentilerdir. Örneğin, el sıkışmak, teşekkür etmek gibi.
- **Roller:** Grup içindeki belirli üyeler için yazılı olmayan kurallar ve beklentilerdir. Örneğin, ailede ek sorumluluk sahibi olabilecek en büyük kardeş gibi.
- **İlişki:** Grup içinde saygınlık veya statüdeki farklılıklardır. Örneğin, liderler, popüler insanlar gibi.

Geçici gruplar ve kümeler bu özelliklerin pek azını taşır ya da hiçbirini taşımaz, bu nedenle gerçek sosyal gruplar olarak nitelendirilememektedirler. Örneğin, otobüse binmek için sırada bekleyen insanlar bir grup oluşturmamaktadırlar.

Gruplar sadece sosyal destek, kaynaklar ve aidiyet duygusu sundukları için değil, aynı zamanda bireyin öz kavramını destekledikleri için de önemlidir. İnsanlar büyük ölçüde, kendilerini, sosyal kimliklerini oluşturan grup üyelikleri ile tanımlamaktadırlar. Bir grup içindeki bireylerin ortak sosyal kimlikleri, grupların birbirlerine karşı nasıl davrandıkları ve nasıl algıladıkları gruplar arası davranışlara yön vermektedir. Bu algılar ve davranışlar, etkileşim halindeki grup üyelerinin sosyal kimliklerini tanımlamaktadır. Bir grubun üyeliği ile kendini tanımlama eğilimi, her zaman pozitif olguları içermediği gibi gruba yönelik olumsuz algı ve davranışları da içermektedir. Bu durum bazen, grup içi ayrımcılığa yol açabilmektedir.⁸⁰

Gruplar genellikle, karar verme sürecinde, süreci iyileştirir ve kolaylaştırır bu da yönetici ve diğer kişilere güven vermektedir. Bununla birlikte, bazı grup önyargıları etkili karar vermeyi engelleyebilmektedir. Örneğin, daha önce grup riski taşıma (risky shift) olarak bilinen grup kutuplaşması, insanların grup tartışmalarından sonra

⁸⁰ Henri Tajfel, & J.C. Turner, “**The Social Identity Theory of Intergroup Behavior**”, In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), Psychology of intergroup relations. Chicago, IL: Nelson-Hall, 1986, s. 278.

görüşlerini daha farklı bir yönde kutuplaştırdıklarında meydana gelebilmesi söz konusudur. Grup baskısı olgusu, bazı durumlarda problemlere yol açmakta ve üyelerin görüş ayrılığı yaşadığı durumlarda karşımıza çıkmaktadır. Grup baskısı terimi bir grubun, karar alma sürecinin beklendiği gibi çalışmayarak, yanlış kararların alındığı veya gruptaki karar alma becerisinin gruptaki bireylerin toplam karar alma becerilerinden daha düşük olduğu bir fenomenin adıdır. Hatalı karar alma durumu, gerçeklerin yeterince irdelenmemesi, gerçeklik algısının ve değer yargılarının bozulması sonucu oluşmaktadır. Grup baskısı olduğu zaman grup üyeleri alternatifleri umursamamaktadırlar. Grup dışından gelen fikirlere karşı ise küçümseyici, akılcı olmayan davranışlara yönelmektedirler.⁸¹ Bu davranışlar genellikle lider ile yakın çevresindeki birkaç kişinin gruba tek doğru diye sunduğu ve başka seçeneklerin varlığını kabul etmeme durumlarıdır. Yani, bireyin sunduğu diğer seçenekleri gruba ve kendisine ihanet olarak değerlendirdiği bir düşünce tarzıdır. Burada, birey grup içerisindeki değişimlere, düşüncelere uyma eğilimi göstermektedir. Arnold S. Tannenbaum tarafından belirtilen uyum önermeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Grubun, grup üyelerine çekici gelmeye başladığı noktada, birey diğer grup üyelerine uymak için görüşlerini daha fazla değiştirme eğiliminde olmaktadır.
- Bireyin uyum sağlamaması durumunda grup bireyi reddederek, grubun dışına itmektedir.
- Grup üyeleri, grup için önemli olarak nitelendirilen bir fikre ya da probleme karşı çıktıklarında reddedilme olasılıkları artacaktır.⁸²

Gruplar aynı zamanda performansı ve üretkenliği etkiler. Örneğin *Sosyal Kolaylaştırma (Social Facilitation)*, başkalarının yanında daha hızlı çalışma eğilimidir. Yani, sosyal kolaylaştırma, başka bir kimsenin varlığı ile kişinin güdülenmesini ve faaliyet düzeyinin artmasına olanak sağlar. Böylece, kişinin yapma eğiliminde olduğu reaksiyonların gerçekleşme olasılığı artmaktadır. Bu durum da, bireyi hata ya da doğruyu yapmaya sevk edebilmektedir.⁸³ Ancak, bir grupta yer almak sosyal

⁸¹ Muharrem Canbolat, "Grup Baskısı", 26.03.2019, <http://mucanbolat.blogspot.com.tr/2014/01/grup-basks-groupthink.html>

⁸² Arnold S., Tannenbaum, "Social Psychology of the Work Organization", Wadsworth Publishing Company Inc., 2nd Edition, California 1966, s.26.

⁸³ Bibb Latane, Kipling Williams, & Stephen Harkins, "Many Hands Make Light The Work: The Causes and Consequences of Social Loafing", *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1979, s. 822-832.

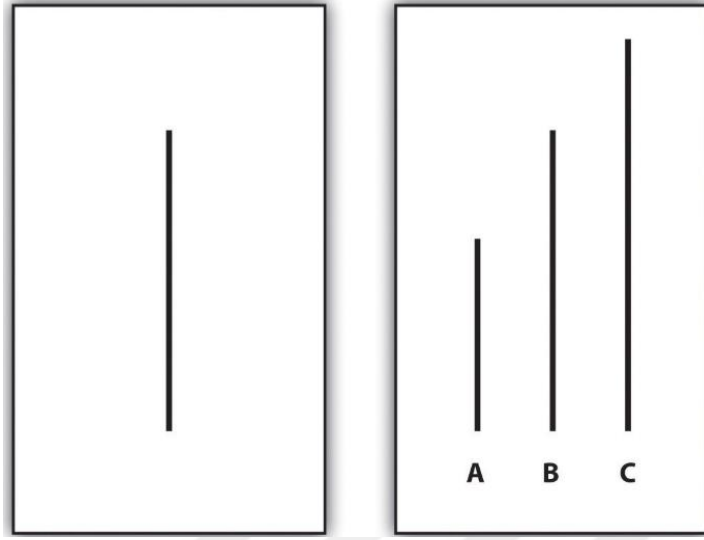
kolaylaştırma dışında bireyin, grubun diğer üyelerin güvenerek gerekli özveriyi sağlamaması sonucu *Sosyal Kaytarma (Social Loafing)* durumu oluşturmaya olanak sağlamaktadır. Bir grupta çalışırken bireyler tembellik eğiliminde olabilirler. Görev, önemsiz olarak değerlendirildiğinde ve bireysel katkıların görülmesi kolay olmadığında, sosyal kaytarma yaygınlaşmaktadır.⁸⁴

Muzaffer Sherif'in yaptığı bir çalışmada insanların belirsiz bir durumda grupta yer alan diğer üyelerin yargılarına güvendiğini tespit etmiştir.

Tüm bu bulgular dâhilinde, grubun birey üzerindeki normatif etkisinin incelendiği, Solomon Asch tarafından 1953 yılında hazırlanan deneyden bahsedilmei gerekmektedir. Bu deneyde Asch, insanın karar verme sürecinde, çevresinin etkisinin ne denli önemli olduğunu anlamaya çalışmıştır.⁸⁵ Asch, 1951 yılında şu an sosyal psikolojide klasik bir deney olarak kabul edilen çalışmasını tasarlamıştır: sorulan sorulara yedi katılımcı da aynı anda cevap vermektedirler, katılımcılardan biri denek, diğer altı kişi ise gözlem grubudur. Denek doğru cevabı bildiği halde diğer katılımcılara uyma davranışını gösterirse bunun grup baskısı kaynaklı olduğunu kanıtlamış olacaktır. Gözlem grubuna söylemeleri gereken cevaplar önceden verilmiş ve gerçek deneğe bu durum bildirilmeden gözlem grubunun da denek olduğu inandırılmıştır. Odada bulunan herkes hangi karşılaştırma çubuğunun hedef çubuğa en çok benzediğini açık ve yüksek bir sesle belirtmekte ve gerçek katılımcının cevabı her zaman en son alınmaktadır.

⁸⁴ Latane, Williams, & Harkins, AGE. s. 832.

⁸⁵ Wikipedia, "Grup Dinamiği", https://tr.wikipedia.org/wiki/Grup_dinamiği, 25.03.2018.



Şekil 2.4. Asch'in Deneyi'nde Kullanılan Kart Örnekleri

Toplamda 18 adet çalışma yapılmış ve gözlem grubu bu çalışmalardan 12'sine yanlış cevap vermiştir. Asch, gerçek katılımcının çoğunluğun görüşüne uyup uyamayacağını görmek istemiştir. Deneyin sonucuna göre, gerçek katılımcıların %75'i yanlış cevap veren çoğunluğa uyma davranışı sergilemiştir. Gerçek katılımcıların bu kadar yüksek bir oranda uyma davranışı göstermesi merak uyandırmaktadır. Deneyden sonra yapılan röportajda, birçoğu grubun verdiği cevaplara gerçekten inanmadıklarını ancak gülünç olma ya da tuhaf diye düşünülme korkusu için grubuna uyduklarını belirtmişlerdir. Birkaçı ise grubun cevaplarının doğru olduğuna gerçekten inandıklarını aktarmışlardır.⁸⁶

Görünüşe göre, bireyler iki ana sebepten dolayı grubun etkisiyle uyma davranışı sergilemektedirler:

1. Gruba uymak istedikleri için (normatif etki),
2. Grubun olduğundan daha fazla bilgili olduklarına inandıkları için (enformatif etki).

⁸⁶ Saul McLeod, "Solomon Asch – Conformity Experiment", 28.12.2018, <https://www.simplypsychology.org/asch-conformity.html>

Birey kendi zihnindeki bilgide bir değişim meydana gelmemesine rağmen, sosyal sebeplerden dolayı kendi sahip olduğu düşünceler yerine grubun bilgisini kullanmayı tercih etmektedir. Bu durum normatif etkiyi ortaya çıkarmaktadır.⁸⁷

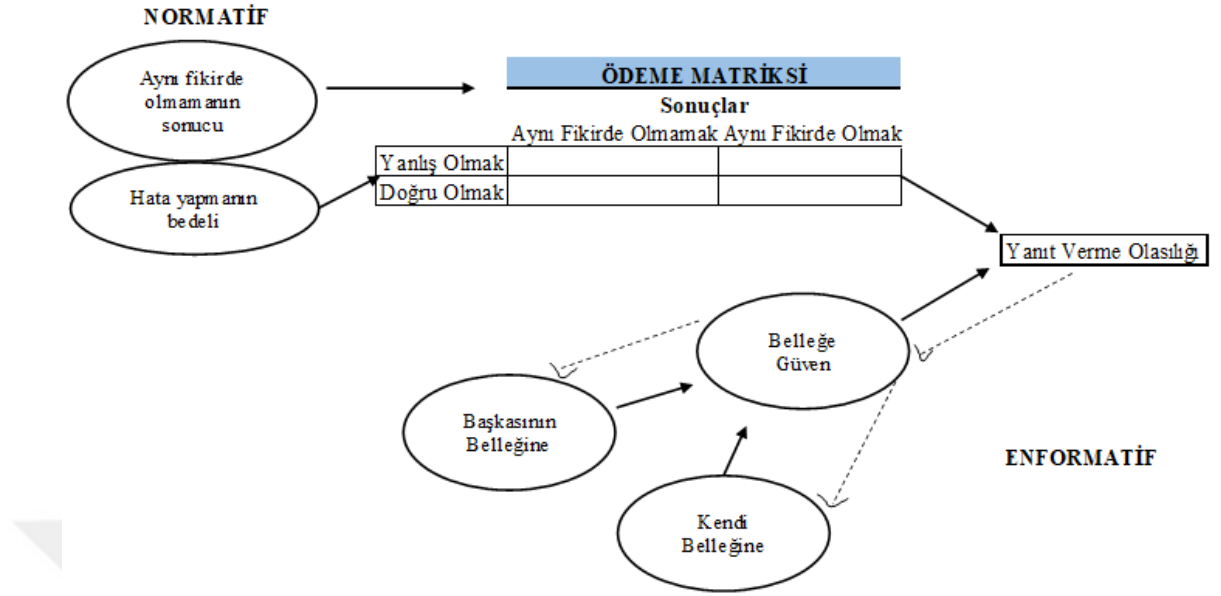
Asch tarafından tanımlanan normatif etki, bireyin bir gruba dâhil olma arzusu ya da gruptaki varlığını koruma ihtiyacı sebebiyle sergilediği uyum davranışına yönelik etkidir. Birey doğru ve yanlış olgusunun farkında olmasına rağmen gruptaki diğer üyelere karşı uyum göstermektedir. Enformatif etki ise, bireyin belirsiz bir duruma karşı kendi doğrusuna güvenmek yerine grup üyelerinin bilgisine daha çok güvenmesi sonucu ortaya çıkan uyum davranışdır.⁸⁸

Normatif etki ele alındığı noktada, bireyin diğer grup üyeleri ile farklı bir düşünceye sahip olmama isteğinin temeli kabul görme ihtiyacı ile ilgilidir. Kabul görme ihtiyacı normatif etki ile ilgili iken doğru olanı yapma arzusu ise enformatif etki nedeniyle meydana gelmektedir. Wright, London ve Weachter'ın ortaya koymuş olduğu bellekte uyma modeli bu durumu açıklamaya yardımcı olacaktır.⁸⁹

⁸⁷ Helen Paterson, Richard Kemp, Sarah McIntyre, "Can a witness report hearsay evidence unintentionally? The effects of discussion on eyewitness memory." **Psychology, Crime & Law**, Vol. 18, 2012, s. 505-527.

⁸⁸ Ruth Horry, Matthew A. Palmer, Michelle L. Sexton, Neil Brewer, "Memory conformity for confidently recognized items: The power of social influence on memory reports.", **Journal of Experimental Social Psychology**, Vol. 48, 2012, s. 783-786.

⁸⁹ Daniel B. Wright, Kamala London, Michael Waechter, "Social anxiety moderates memory conformity in adolescents." **Applied Cognitive Psychology**, Vol. 24, 2010, s. 1034-1045.



Şekil 2.5. Ödeme Matrisi Örneği

Bu modele göre, bireyin kendi bilgi ve düşünceleri yerine diğer üyenin düşüncelerine göre izlenecek yol belirlenmektedir. Şekil 2.5.'in sol üst kısmında yer alan *normatif* tarafta birey aynı fikirde olmamak ile hata yapma seçenekleri arasında bir bedel olduğunu görmekte ve bu noktada karşılıklar ile davranışlarını karşılaştırmaktadır. Cevabın yanlış olduğunu bildiği halde birey, normatif etki ile cevaba uyma davranışı sergilemektedir. Daniel Wright ve ekibi tarafından yapılan bir deneye göre, bireylerin sorulan sorulara yönelik yapabilecekleri hataların bedelleri manipüle edilmiş ve bireylere kolay ya da zor tanıma görevleri sundukları koşullar oluşturulmuştur. Kolay tanıma görevine göre birey suçluyu tespit ettikten sonra grup içerisinde de suçluyu seçmektedir. Kontroller dâhilinde katılımcıların %97'si doğru cevap vermiştir. Bir sonraki aşamada ise kendilerini yanlış yanıtla yönlendiren iş birlikçiler ile çalışmış ve bireylere bu yanıtların kolluk kuvvetleri ile paylaşılmayacağı belirtmiştir. Bu bilgi akabinde denekler uyma davranışı ile hata yapmanın bedelini karşılaştırmış ve bu bedelin düşük olması durumunda, kolay tanıma görevine göre iki kat daha fazla uyma davranışı göstermişlerdir. Sağ alt kısımdaki enformatif yolda ise, birey kendi bilgisi ile diğer üyelerin sunmuş olduğu bilgileri karşılaştırarak hangi veri kaynağının güvenilir olduğuna karar vermektedir. Bireyin karşı tarafa kendinden daha çok güvenmesi halinde ise enformatif olarak uyma davranışı gösterdiği belirlenecektir. Daniel Wright ve ekibi yapmış oldukları

diğer bir deneyde bir grup çifte suç unsurları içeren fotoğraflar göstermişlerdir. Çiftlerden fotoğraflarda gördükleri suçluların fotoğraf içerisinde işbirliği içinde olduğu başka kişilerin olup olmadığı hem bireysel olarak hem de çiftler halinde deneklere sorulmuştur. Çiftlerden %75'i oranında her bir birey diğer üyenin fikrine uyum göstererek kendi yanıtını değiştirmiştir. Hemen hemen tüm gruplarda cevabını değiştiren birey daha düşük güvene sahip birey olmuş ve fazla güvenilen bireye uyum davranışı gösterildiği gözlemlenmiştir.

Grup üyesinin bilgi sahibi, güven duygusu veren ve inandırıcı olması sebebiyle referans üye seçilmesi söz konusu olabilmektedir. Normatif etkiden farklı olarak, enformatif etkiyle diğer bireyin düşüncelerinin kabul edilmesi akabinde uyum gösterilen birey diğer üyeler ile aynı ortamda olmasa bile, uyma davranışı sergileyen kişi yalnız ya da bir topluluk içindeyken de o düşünceyi kullanmaya devam etmektedir.⁹⁰ Bu durum bir grubu tutum ya da davranışlarında bazı değişiklikler yapabilmek için karar vermeye yönlendirebilmektedir.⁹¹

4.4. Grup Dinamiklerinin Hile Eylemine Etkisi

Hile eylemi, insanlığın doğuşundan itibaren ortaya çıkmış bir olgudur. Bu durum, çevresel, genetik, psikolojik, sosyolojik faktörlerden etkilenecek meydana gelmektedir. Ancak, şu ana dek davranış bilimi ile ilgilenen araştırmacılar bir bireyin hile eylemine yönelmesini güvenilir ve geçerli bir biçimde psikolojik ya da sosyal psikolojik özelliklerine bağlı olarak belirleyememiştir. Ancak hile eylemini gerçekleştirebilecek bireylere yönelik yapılan çalışmalar birçok yönden hilekâr hakkında fikir sahibi olunmasına ve ayrımların oluşmasına olanak tanımıştır. Araştırmalar dahilinde, dürüstlük olgusu test edilirken aynı zamanda da hile eylemine etki eden ve hile riskini artıran sosyal psikolojik faktörler ve motivasyon faktörleri belirlenmiştir. Bireyin sergilediği davranışların mutlaka bir nedeni bulunmaktadır. Bir davranışın sebebini bilmek ya da tahmin etmek ancak davranışı harekete geçiren güdülerini anlamak ile mümkündür. Güdüler kişilerin bedensel, ruhsal ve sosyal ihtiyaçları ile ilgilidir.⁹² İnsan

⁹⁰ Wright, London, Weachter, AGE., s. 1034-1045.

⁹¹ Mualla Bilgin Aksu, "İnsan İlişkilerinde Bir Boyut: Grup Davranışı", *Eğitim Yönetimi*, Yıl 2, Sayı 3, 1996, s.315-328.

⁹² Serpil Aytaç, "İnsanı Anlama Çabası, Psikolojiye Giriş", Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, Bursa, 2000, s.12.

davranışları, içinde bulundukları gruba göre eyleme dönüşmekte ve grubun özelliklerini taşımaktadır. Diğer bir deyişle gruba göre şekillenmektedir. Birey bu süreçte, grubun kültürünü, değer yargılarını, geleneklerini benimseyerek; sosyal etkileşimde bulunduğu grubun kültürüne göre davranışlarını düzenlemektedir. Öğrenme aracılığı ile kazanılan kültürel değerlerin, grup üyeleri arasında aktarımı sağlanır.⁹³ Grup üyelerinin isteklerine cevap veren birey, grup tarafından kabul görmekte ve grup ile dinamik bir biçimde etkileşimini sürdürdüğü bilinmektedir. Sutherland'a göre hile, suça meyilli insanlarla etkileşim halinde olarak öğrenilmektedir.⁹⁴ Bu noktada ise farklılıkların birleşimi teorisi suç kavramının, kişiyi suça sevk eden, yakın ilişki halinde olan gruplardan kaynaklandığını vurgulamaktadır. Bireyin karakteri üzerindeki grup etkisi, bir suçun ortaya çıkmasına neden olan ana etmendir. Bu teori, grupların ya da toplumun etkisiyle ilgili olup, grupların bir suçun işlenmesine yönelik koşulları nasıl hazırladığını ortaya çıkarmaya ve saptamaya yöneliktir.⁹⁵ Diğer bir deyişle, kişi hem gruptan etkilenmekte hem de grubu etkilemektedir. Farklılıkların birleşimi teorisi dokuz ana madde üzerine kuruludur. Bunlar:⁹⁶

- Suçlu davranışı diğer bireylerden öğrenilir, yani birey içinde bulunduğu gruptan, toplumdan bu davranışı öğrenerek hareket eder.
- Suçlu davranışı diğer bireylerle etkileşim halinde öğrenilir, hile eylemi içeren bir ortamda yer alan birey bu suçu öğrenecektir.
- Suçlu davranışının öğrenilmesinin temel kısmı samimi gruplar içinde gerçekleşir, çalışanın içinde bulunduğu grupta hileli bir eylem gerçekleşiyorsa birey çok kısa bir sürede bu eyleme adapte olacak ve bu eylemleri normal karşılamaya başlayacaktır.
- Suçlu davranışı öğrenme, bazen çok karmaşık bir süreç olabilirken bazen de çok olay bir biçimde motivasyon unsurları ile öğrenme aşaması kolaylaşmaktadır.

⁹³ Aytaç, AGE., s.15.

⁹⁴ Edwin Hardin Sutherland, "Criminology", Lippincott, 4th Edition, Philadelphia, s. 14.

⁹⁵ Larry J. Siegel, "Criminology: Theories, Patterns, and Typologies", Wadsworth, 11th Edition, Belmont, 2012, s.5.

⁹⁶ Frank R. Scarpitti; Amie L. Nielsen; J. Mitchell Miller, "A Sociological Theory of Criminal Behavior. Crime and Criminals Contemporary and Classic Readings in Criminology", 2nd Edition, Oxford University Press, New York, 2009, s.211.

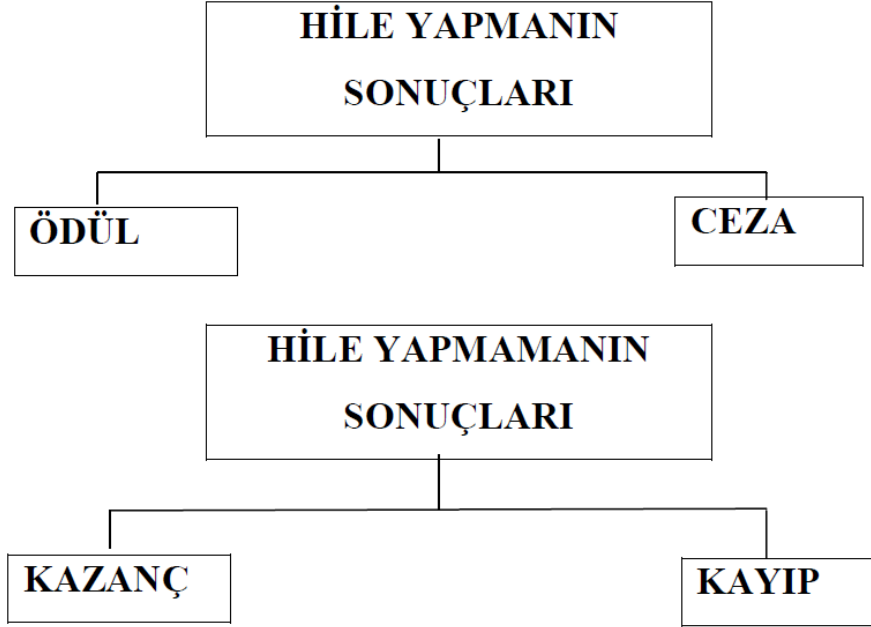
- Motivasyonlara yönelik ölçütler hukuk kurallarınca uygun ve uygunsuz olarak yapılmış olan tanımlardan öğrenilir.
- Bir kişi, kanunların ihlaline yönelik örneklerin, kanuna uygun örneklerden daha fazla olması sebebiyle suça yönelir.
- Farklılıkların birleşimi, sıklık, süre, öncelik ve yoğunluğa göre değişebilir.
- Suçlu davranışın öğrenilme süreci, diğer tüm öğrenme biçimleriyle aynı mekanizmaları içerir.
- Suçlu davranışı genel ihtiyaç ve değerlerin bir yansıması olsa da suç eyleminin yalnızca ihtiyaç gibi bir motivasyon kaynağı ile açıklanması mümkün olmayacaktır.

Birey, ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanacağı durumu yani, grup üyeleri ile olan dinamizmi korumak istemektedir. Birey ile grup arasındaki uyum sağlanıp, gruba kabul edilmiş olmanın verdiği psikolojik rahatlık ile kişinin grup üyesi olarak etkinliği artar ve kişi grup içerisinde kendisinden beklenen davranışları gerçekleştirmeye çalışır.⁹⁷ Bu beklenti bazen işletme aleyhine olabilmektedir; grup etkisi, gruba bağlılık, dışlanma ve baskı faktörüyle davranışlarını yönlendiren birey hile eylemini gerçekleştirmeye yönelebilmektedir. Farklılıkların birleşimi teorisine göre bireylerin suç eyleminde bulunan veya çevresinde suç işlenmesini görmezden gelen diğer bireyler ile karşılaştıkları zaman, kişiliklerini göz ardı ederek suça yönelik davranışı çok hızlı kabullenmeleri söz konusu olmaktadır.⁹⁸ Yani, birey grubun bir parçası haline geldikçe davranışlarına yönelik önemli değişiklikler meydana gelebilmektedir. Diğer grup üyeleriyle ortak paydada buluşarak aynı değerleri paylaşmaktadır ancak aksi bir durumda gruptan dışlanma söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle davranış şekline göre bir birey belirli bir anda hile yapmak ya da yapmamak arasında bir seçim yapabilmektedir. Yapılan seçimi, elde edilecek sonuçlar yönlendirecektir. Bireyler grupta kalma arzularına göre hareket ederek eylemlerini hayata geçirmektedirler. Beklenti düzeyinin üstünde olan gruplar çekici olduğundan, birey grupta kalmayı ve

⁹⁷ Aytaç, AGE., s.17.

⁹⁸ Andy Hochstetler; Heith Copes; Matt Delisi, "Differential Association in Group and Solo Offending", **Journal of Criminal Justice**, Vol.30, Issue 6, 2002, s. 559-566.

bulunduğu pozisyonu korumayı yeğleyecektir. ⁹⁹ Bu durumda hile eylemine yönelen bireyin önünde aşağıdaki gibi seçenekleri bulunmaktadır:¹⁰⁰



Şekil 2.6. : Hile Yapmaya Karar Verme Seçenekleri

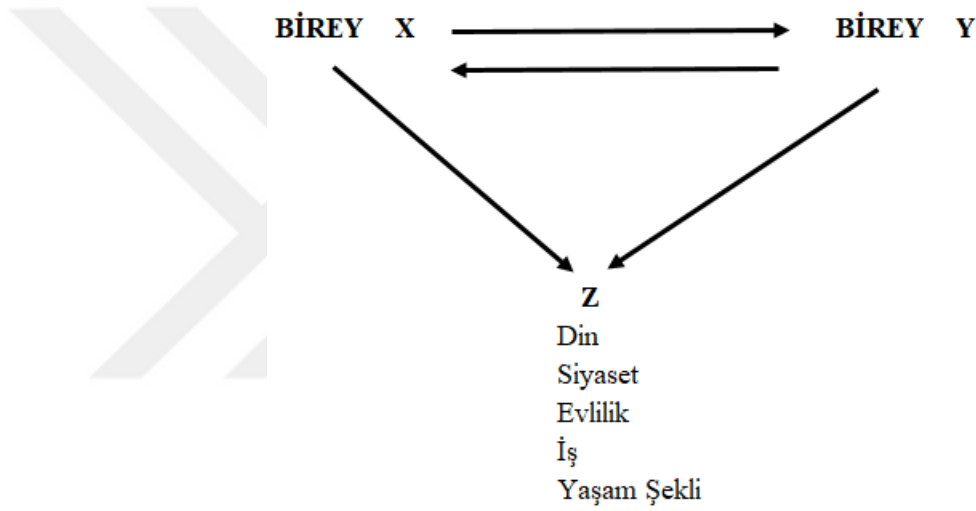
Yukarıda da görüldüğü üzere bireysel çıkarlara göre davranışların gelişmesi ve bu doğrultuda grup yapısı ile grup dinamiklerinin oluşumu ve bu gruplara dâhil olma durumu da şekillenmektedir. Örneğin, sosyal etkileşimin az olduğu işlerde çalışan bireyler arkadaşlık kurmak amacıyla gruba dâhil olurken; yardımlaşma, korunma, iletişim ve kişisel statü kazanma gibi sebeplerden dolayı da bireylerin bir gruba ait olma ihtiyacı duyduğu bilinmektedir.¹⁰¹ Aslında bireyler işletmeler tarafından ihtiyaçlarının karşılanmadığı durumlarda bir araya gelerek bu resmi olmayan dayanışma gruplarını oluşturmaya yönelirler. Böylece, dayanışma ve birlik olgusu ile hareket ederek işletme açısından tehdit oluşturabilecek davranışları sergileme eğiliminde olabilirler. Örneğin, hata yapan bir kişinin hatası diğer grup üyeleri tarafından örtbas edilerek yönetim tarafınca anlaşılması engellenebilir. Bu durum grup bağlılığını güçlendirmekle birlikte işletme açısından zarar verici daha büyük bir hileye sebebiyet verebilmektedir. Suça

⁹⁹ Aksu, AGE., s.9.

¹⁰⁰ Bozkurt, AGE., s. 101.

¹⁰¹ Denis D. Umstot, “**Understanding Organizational Behavior**”, West Publishing, 1st Edition, New York, 1984, s. 69.

yönelik sosyolojik teoriler, suçlu ve normal bir bireyin yaşadıkları sosyal çevreye göre belirlenmektedir.¹⁰² Hile eylemine neden olan ve bireyi bu eyleme yönelten bir sebep de benzer amaçlar güden ve suça eğilimli bireylerin aynı grupta yer almasıdır. Theodore Newcomb'un *Denge Teorisi (Balance Theory)*'ne göre, ortak hedef, amaç ve benzer tutumlara sahip bireylerin, birbirleri arasında bir çekim oluşmakta ve birey X ile birey Y, din, iş, statü, evlilik, siyaset vb. gibi konularda benzer tutum ve normları paylaştıkları için bir araya gelerek karşılıklı çekim ile bir denge oluşturmaktadırlar. Bu durum, gruba bağlılık, grup yapısı ve ortak değerlerin süreklilik göstermesi ile varlığını devam ettirmektedir.¹⁰³



Şekil 2.7. Denge Teorisi

Denge teorisine göre, birey isteyerek gruba dâhil olur, grup içerisindeki varlığını sürdürür ve eylemlerine devam eder ancak tersi bir durum da mümkün olmaktadır. Diğer bir deyişle, bireyin kendi değer yargıları olmasına rağmen içinde bulunduğu gruptan dışlanma, yalnız kalma korkusu ve kendini kabul ettirme gibi benliğini etkileyen faktörlerden dolayı, birey inandığı doğruları ve düşüncelerini bağımsız bir şekilde savunamama gibi bir durumla da karşılaşabilmektedir. Grubun kendi amaç ve değerlerinin, işletme tarafından tanımlanan normlardan farklı olması da bireyi hile

¹⁰² Stephen Hester, Peter Eglin, “**A Sociology of Crime**”, Routledge, 1st Edition, London, 1992, s. 6.

¹⁰³ Fred Luthans, “**Organizational Behavior An Evidence-Based Approach**”, McGrawHill, 12th Edition, New York, 2011, s. 341.

eylemine yönlendiren bir diğer etkidir.¹⁰⁴ Örneğin, işletme açısından şeffaflık ve hesap verilebilirlik bir çalışma normu iken, bireyin içinde bulunduğu ve çalışma arkadaşlarından oluşan grupta şeffaflık çok da onaylanmayan bir davranış biçimi olabilir. Grup üyeleri sergilediği davranışların grup içerisinde kalmasını ve her açıdan yönetim seviyesine iletilmesini kabul etmeyebilir. Bu da bireyin grupla çatışmasına hatta kendisini baskı altında hissetmesine neden olabilir. Grup içi beklentilerin oluşturduğu değer yargıları bireyi doğrudan etkileyerek istenileni yapmaya yönlendirmektedir. Başka bir deyişle, birey manipüle edilerek hile eylemine uygun bir biçimde davranışları yönlendirilebilmektedir. Manipülasyon sürecinin başarılı olabilmesi için grup üyelerini bir arada tutan bir çekim gücüne ihtiyaç duyulmaktadır: Grup bağlılığı.¹⁰⁵ Grup üyeleri arasındaki etkileşim sürecinde “ben” merkezli duygulardan “biz” merkezli duygulara geçilmesi ve grupla ilgili karar süreçlerinde “biz” olgusunun ön plana çıkması gruba bağlılığın önemli bir işaretidir.¹⁰⁶ Bu durum da grup dinamiklerinin insan davranışlarını ciddi bir biçimde etkilediğini; bu etkinin yetişkinlik döneminde de meydana gelebildiğini gözler önüne sermektedir.

Solomon Asch tarafından gerçekleştirilen deneyde görüldüğü üzere bireyin içinde bulunduğu grubun yapısı, verilen yanıtlar, grupta oluşan baskı ve fikir ayrılığına düşme korkusu çoğunluğa uyma davranışı sergilemesine neden olmaktadır. Grup içerisinde sergilenen bu davranışın yanlış olduğu bilindiği halde diğer grup üyelerinin kararlarını izlemek, bir işletmede çalışan hilelerinin varlığını artırabilmektedir. Bu artış nasıl gerçekleşebilir? Şeklinde sorulduğu zaman bu soru bizi yönetici baskısı, finansal baskı ve grup içerisinde gerçekleşen hileli eylemi öğrenerek hayata geçirme gibi olgulara ulaştıracaktır. Hile eylemi, grubun oluşmasıyla meydana gelebildiği gibi içerisinde bulunan gruptan da öğrenebilir. Grup içerisinde hile yapan bir yönetici varsa yakalanmamak için grup üyelerinden bir ya da birkaçını işlediği suça ortak edebilmektedir. Bu, hem kendi yakalanma riskini düşürür hem de grup üyeleri hileli davranışı öğrenerek çıkar sağlama yoluna gidebilmektedirler. Birey riske girerek grubu korumakla birlikte kendi çıkarlarını da göz etme şansı yakalamaktadır. Grup üyelerinin

¹⁰⁴ Tülay Bozkurt, “Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)”, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1.Baskı, İstanbul, 1999, s. 136.

¹⁰⁵ Bozkurt T., AGE. s. 142.

¹⁰⁶ Bozkurt T., AGE. s. 142.

kendilerine zarar gelmesi durumunda bile grup için riske girme eğiliminde olabilmektedir. İnsanların gruba dâhil oldukları noktada, yalnız başına olduklarından daha fazla riske girme eğilimi göstermelerinin nedenleri şunlar olabilir:

- Riske girme eğilimlilerin, grup içinde daha fazla ikna edici, daha etkili ve liderliğe önem veren kimseler oldukları düşünülebilir.
- Diğer bir etmen de sorumluluğun dağılmasıdır.¹⁰⁷

Waste Management skandalında 1992 – 1997 yıl aralığında şirket içerisinde birçok hileli eylemde bulunduğu bilinmektedir. Şirketin kurucu ve CEO'su olan Dean Buntrock, Philip Rooney, Thomas Hau dâhil olmak üzere firmanın kıdemli memurları ile birlikte finansal tablolarda hileler yapmıştır. Şirketin çıkarları göz önüne alınarak yapılan bu hile eylemleri bir grubun oluşması ile mümkün olmuştur. Grup oluşumu ve hile eylemi sadece Waste Management için geçerli bir durum olmamakla birlikte diğer birçok büyük çaplı skandallar ile ACFE gibi hileyle mücadele eden derneklerin raporları incelendiği zaman hilekârın bir desteğe ve yardıma ihtiyaç duyduğu, bu yardımı aldığı nokta da hilenin yıkıcı bir etki yarattığı görülmektedir. Asıl amacın ortak fayda elde etmek, bireysel olarak yapılması zor olanı grup halinde yapmak hilekârın eylemlerini gerçekleştirmesine büyük fayda sağlamaktadır.¹⁰⁸ Üst yönetimin baskısı ve grubun etkisi ile her bir üyenin ortak paydada bulunduğu düşünülebilir. Ancak, asıl ana fikir grup olarak hareket ederek organizasyonun her kademesinden insanla iş birliği halinde olmaktır. Birey, suçlu davranışı grup içerisinde etkileşim halinde olduğu diğer üyelerden öğrenmiş ya da geçmiş yaşantısında bu durumu deneyimlemiş olabilir. Sosyolojik faktörler temel alındığında bu örnekte grup dinamiklerinin hile eylemine etkisi net bir biçimde görülmektedir.

Sosyal psikolojik ihtiyaçlar anlamlı derecede tatmin edilmişse, diğer ihtiyaçlar insan davranışlarına hâkim olmaya başlamakta ve insanı bu yönde motive etmektedir. İnsan davranışlarında grup dinamikleri ile motivasyon unsurunun önemini anlamak hile

¹⁰⁷ Aksu, AGE. s.315-328.

¹⁰⁸ İlhan Erdoğan, “İşletmelerde Davranış”, 7. Baskı, MIAD Yayınları Dizisi, 2007, s. 451.

eylemlerini engellemek için işletme sahiplerine, yöneticilere, denetçilere ve diğer ilgililere yol gösterici olabilir.¹⁰⁹

Sonuç olarak, insan ilişkilerinin bir boyutu olan grup dinamiğinin, organizasyonlar tarafından bilinmesi ve organizasyonun amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi gerekmektedir. Aksi bir durumda, benzer karakteristik özelliklere sahip kişilerden oluşturulan çalışma gruplarında, üst yönetimde hile eylemi gerçekleşiyorsa tüm grubu etkileme olasılığı olmakla birlikte işletmelere vereceği zararlarda da ciddi bir artış meydana gelebilmektedir. Hile eylemine sebep olan sosyal ve psikolojik faktörlerin yanı sıra bazı nitelikler sadece bazı hile türlerine özgü olmaktadır. Bir hile eylemini diğerinden ayıran psikolojik faktörler, bir hilekârı diğerinden ayırmaya da elverişli olmaktadır. Hile eylemi davranış bilimleri tarafından geniş ve kapsamlı bir şekilde araştırılırsa açıklayıcı sonuçlara varılabilir.¹¹⁰

5. ÇALIŞAN HİLELERİNİN GRUP DİNAMİKLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı

Çalışan hileleri ve grup dinamikleri incelenerek iki alandan nasıl yararlanılacağı ve hile eylemine yönelik nasıl bir tutum sergileneceği önceki bölümlerde aktarılmıştır. Çalışan hilelerinin grup dinamikleri ile ilişkisi ve bu ilişkinin etkisini ölçen araştırmanın temel amacı ise bu bölümde incelenecektir. Çalışan hilelerinin grup dinamiklerinden etkilenme durumları ve bu etkinin düzeyi çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların hile eylemine yönelim sebepleri grup dinamikler temel alınarak analiz edilecektir.

¹⁰⁹ Sevinj Jafarova, “İşletmelerde Hile Yapmanın Nedenleri ve Sosyal Psikoloji Açısından Değerlendirilmesi”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s.71.

¹¹⁰ Jafarova, AGE., s. 136.

5.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma, finansal hizmetler alanında faaliyet gösteren bir şirketin çalışanlarının katılımıyla oluşturulmuştur. Şirkette çalışan 270 kişiye anket formları iletilmiş ve 1 aylık süre sonrası ankete katılım durdurulmuştur. Çalışanlara gönderilen anket formlarının 169 kişi tarafından cevaplandığı gözlemlenmiştir. Cevaplar incelendiğinde kullanılabilir anket sayısının 169 olduğu görülmektedir.

5.3 Araştırmanın Yöntemi

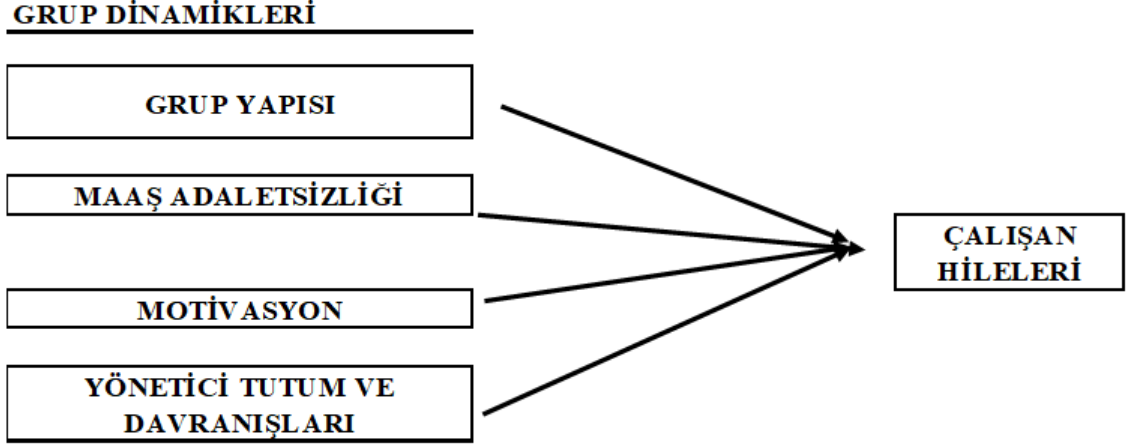
Anketin oluşturulması aşamasında ise benzer alanda yapılan akademik çalışmalar ile konuya ilişkin makale, kitaplar ve deneylerden yararlanılmıştır. Ancak, içinde bulunduğumuz coğrafyada benzer bir konuya yönelik bir akademik çalışmanın yapılmamış olması sebebiyle, ankete yönelik faktörler oluşturulurken herhangi bir kaynaktan alıntı yapılmamış ve faktörler bireysel çalışma sonucu oluşturulmuştur. Kullanılan ölçeklerin geçerliliği yapılan ön anket çalışması ile test edilmiş ve anlamlı sonuçlar elde edilmiştir akabinde ana anket için kullanılabilir olduğu görüşü ile uygulama oluşturulmuştur. Çalışma, katılımcıların demografik özelliklerinin olduğu birinci bölüm ve araştırmanın amacına yönelik soruları içeren ikinci bölümden oluşmaktadır. Ankette katılımcılara toplam 33 adet soru yöneltilmektedir.

Anket uygulaması ise katılımcılara online form iletilecek şekilde gerçekleşmiştir. Ankette yer alan sorular, “Google Form” aracılığıyla hazırlanmış anketin katılımcılara daha kolay ulaşması ve katılımcıların anketi cevaplandırma sürelerinin kısaltılması hedeflenmiştir. Kişilerin e-posta adreslerine anketin tanıtım metni ile gönderilen online formun internet linki, 10.01.2019 tarihinde yayınlanarak, 10.02.2019 tarihinde ise yayından kaldırılmıştır. Anket formu için cevaplandırma süresi 30 gün olarak belirlenmiştir.

Verilerin değerlendirilmesinde ise SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi Çoklu Regresyon Analizi ve Basit Doğrusal Regresyon Analizi testleriyle yapılmıştır. Elde edilen bulgular tablo haline getirilerek yorumlanmıştır.

5.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma model ve hipotezleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır;



Şekil 2.8. Araştırma Modeli

Ana Hipotezler:

H1: Grup dinamiklerinin çalışan hileleri üzerinde bir etkisi vardır.

H0: Grup dinamiklerinin çalışan hileleri üzerinde bir etkisi yoktur.

Alt Hipotezler:

H1.1: Yönetici tutum ve davranışlarının, çalışan hileleri üzerinde bir etkisi vardır.

H1.2: Maaş adaletsizliğinin, çalışan hileleri üzerinde bir etkisi vardır.

H1.3: Motivasyonun, çalışan hileleri üzerinde bir etkisi vardır.

H1.4: Grup yapısının, çalışan hileleri üzerinde bir etkisi vardır.

H1.5: Yönetici Tutum ve davranışlarının grup yapısına bir etkisi vardır.

H1.6: Yönetici tutum ve davranışlarının motivasyon üzerinden bir etkisi vardır.

H1.7: Yönetici tutum ve davranışlarının maaş adaletsizliği üzerinde bir etkisi vardır.

H1.8: Motivasyonun, grup yapısı üzerinde bir etkisi vardır.

H1.9: Maaş adaletsizliğinin, motivasyon üzerinde bir etkisi vardır.

Bu modelde, grup dinamiğinin alt faktörleri olarak yönetici davranışları, maaş adaletsizliği, motivasyon ve grup yapısı yer almaktadır. İlgili hipotezlerdeki temel amaç, çalışanı hile eylemine yönlendiren temel sosyal psikolojik faktörleri ele almaktır.

- **Yönetici Tutum ve Davranışları:** Baskı unsuru ile çalışanın hile eylemine sevk edilmesi analiz edilmektedir.
- **Maaş Adaletsizliği:** Hak edilen maaştan daha düşük bir maaşa çalıştığını savunan çalışanlar analiz edilmektedir (eylemi haklı gösterme).
- **Motivasyon:** Bireyin dürtü ya da ihtiyaçların etkisiyle harekete hazır hale gelerek amaca yönelik davranışta bulunmasına ve amaca ulaştıktan sonra rahatlamasına güdülenme (motivasyon) denir. Hileye yönelik haklı gösterme eyleminin oluşma süreci analiz edilmektedir.¹¹¹
- **Grup Yapısı:** Gruba dâhil olabilmek çalışanın, grup normları ve gruptaki rolleri benimseyerek (hilenin ya da olası bir hile eyleminin yer aldığı bir grupta bulunması halinde) hile eylemini öğrenerek hayata geçirmesi analiz edilmektedir.

5.5. Araştırma Konusu Açısından Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma konusu belirtildiği üzere “Çalışan Hilelerinin Grup Dinamikleri Açısından İncelenmesi” şeklindedir. Yapılan araştırmaya göre, katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar analiz edilip değerlendirilecektir.

5.6. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin Ölçümü

Bağımlı ve bağımsız değişkenlere yönelik tüm ölçekler için literatür araştırılmış; araştırma amacı ve konusuna göre uyarlanmıştır. Modelin bağımlı değişkeni hile eylemi iken; bağımsız değişken grup dinamikleridir. Model analizleri nominal ve ordinal (likert ölçek) ölçekler kullanılarak yapılmıştır. Bulduğumuz coğrafyada daha önce bahsi geçen konuya yönelik herhangi çalışma yapılmamıştır. Bu nedenle uluslararası kaynaklardan örnek çalışmalar araştırılmış ve anket

¹¹¹ <http://gudu.nedir.org/>, 27.03.2019.

ölçekleri belirlenmiştir. Hile eyleminin, grup dinamiklerinden etkilenme derecesi analiz edilerek araştırma sonuçlandırılmıştır.

Faktörlere ait anket sorularının gruplandırılması aşağıda yer alan tablodaki gibi olup faktör yüklemeleri analiz yorumları ile ilerleyen bölümlerde paylaşılmaktadır:

Tablo 3. Faktörler ve Anket Soruları

No.	Faktör	Sorular
1	GrupYapısı(1)	Ekip arkadaşlarımla hakkımdaki düşüncelerine çok önem veririm.
2	GrupYapısı(2)	Ekip arkadaşlarımla olan uyum benim için önemlidir.
3	GrupYapısı (3)	Ekip içerisinde alınan kararlara güvenirim.
4	GrupYapısı(4)	Ekip içi alınan bir karar ya da davranışa ters düşme korkusu duyarım.
5	GrupYapısı(5)	Benim için avantajlı olsa da ekibimden ayrılmak istemem.
6	GrupYapısı(6)	Ekibe dahil olabilmek benim için önemlidir.
7	GrupYapısı(7)	Ekibime her konuda destek sağlar, şirket değerlerine aykırı davranabilirim.
8	GrupYapısı (8)	Çoğunluğa uyar ve onlarla aynı fikirde olurum.
9	GrupYapısı(9)	Ekibimdeki birliği bozmam.
10	GrupYapısı (10)	Ekip içerisinde farklı düşüncelere karşı bir baskı söz konusudur.
11	GrupYapısı(11)	Ekibimiz içerisinde kurallar vardır.
12	Hile(1)	Her koşulda ekip arkadaşlarımla söz birliği yapar, zarar görmelerini engellerim.
13	Hile(2)	Ekip arkadaşlarımdan birinin hata yapmasına göz yumarım.
14	Hile(3)	Ekip arkadaşlarımdan birinin şirket kurallarına aykırı davranmasına göz yumarım.
15	Hile(4)	Bana ya da şirketime zarar verecek bir durumda ekibim için riske girmem.
16	Hile(5)	Ekibe dahil olmak için her türden riski göze almam.

17	MaasAd.(1)	Ekibim ve ben yaptığımız işe kıyasla kazandığımız gelirin yeterli olmadığını düşünüyoruz.
18	MaasAd.(2)	Maaşımın daha fazlasını kazanmayı hak ettiğimi düşünüyorum.
19	MaasAd.(3)	Çalışmamın karşılığını aldığım zaman şirketime duyduğum aidiyet artar.
20	MaasAd.(4)	Performansına göre maaşımın düşük olduğunu düşünüyorum.
21	Motivas.(1)	Şirketimde herkesle anlaşabilmek motivasyonumu artırır.
22	Motivas.(2)	Şirketimde bana ve ekibime güven duyulur.
23	Motivas.(3)	Güven duyulan bir çalışan olmak motivasyonumu artırıyor.
24	Motivas.(4)	Çalışma ortamım ve şirketimi seviyorum.
25	YoneticiDavır(1)	Yöneticimin üzerimde baskı kurduğunu hissedirim.
26	YoneticiDavır (2)	Yöneticimle iyi geçinebilmek için kurallara karşı gelebilirim.
27	YoneticiDavır (3)	Yöneticimin hakkımdaki düşünceleri benim için çok önemlidir.
28	YoneticiDavır (4)	Yöneticimin şirket kurallarına aykırı davranmasını hakkımdaki düşüncesini değiştirmemesi için desteklerim.

5.7. Araştırmanın Bulguları

Tablo 4’te görüleceği üzere katılımcı frekansına göre herhangi bir kayıp veri bulunmamakla birlikte anketi çözen katılımcı sayısının 169 olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Demografik İstatistikler

	<i>İstatistikler</i>				
	<i>Yaş</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>Eğitim</i>	<i>Çalışma Süre</i>	<i>Gelir</i>
Evren (N)	169	169	169	169	169
Missing	0	0	0	0	0

Anket formuna yanıt veren kişilerin 27’si 18 – 25 yaş; 116’sı 26 – 35 yaş; 21’i 36 – 45 yaş aralığında; 5’i ise 46 yaş ve üzeri bir yaştadır. Katılımcıların çoğunluğunun 26 – 35 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Anket Katılımcılarının Yaş Dağılımı

YAŞ				
<i>Değerler</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
18 - 25	27	16	16	16,0
26 - 35	116	68,6	68,60	84,6
36 - 45	21	12,4	12,40	97,0
46 ve Üzeri	5	3	3,00	100,0
Total	169	100	100	

Anketin %53,8'ine katılan kişilerin erkek; %46,20'sini kadın katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcı açısından cinsiyete göre dağılım incelendiğinde erkek katılımcıların sayısının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Anket Katılımcılarının Cinsiyet Dağılımı

CİNSİYET				
<i>Değerler</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
Erkek	91	53,8	53,80	53,8
Kadın	78	46,2	46,20	100,0
Total	169	100	100	

Eğitim düzeyine göre, katılımcıların %61,50'lik oranı yani 104 kişi lisans seviyesinde bir eğitime sahip iken; 45 kişi ise yüksek lisans düzeyinde bir eğitime sahiptir.

Tablo 7. Anket Katılımcılarının Eğitim Düzeyi

EĞİTİM				
<i>Değerler</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
Doktora	1	0,6	0,6	0,6
Lisans	104	61,5	61,5	62,1
Lise	12	7,1	7,1	69,2
Ön Lisans	7	4,2	4,2	73,4
Yüksek Lisans	45	26,6	26,6	100,0
Total	169	100	100	

Katılımcıların finansal hizmetler veren bir şirkette çalışma süreleri 50 kişinin 1 yıldan az ve 1 yıldır, 69 kişi 2- 4 yıldır, 21 kişi 5 – 6 yıldır, 16 kişi 6 – 8 yıldır, 13 kişi ise 8 yıl ve üzeri bir süre şeklindedir.

Tablo 8. Anket Katılımcılarının Çalışma Süreleri

<i>ÇALIŞMA SÜRESİ</i>				
<i>Değerler</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
1 yıl ve 1 yıldan daha az	50	29,6	29,6	29,6
2-4 yıl arası	69	40,8	40,8	70,4
5-6 yıl arası	21	12,4	12,4	82,8
7-8 yıl arası	16	9,5	9,5	92,3
9 yıl üzeri	13	7,7	7,7	100,0
Total	169	100	100	

Katılımcıların gelir dağılımı aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Tablo 9. Anket Katılımcılarının Gelir Skalası

<i>GELİR</i>				
<i>Değerler</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Kümülatif Yüzde</i>
3.000 TRY'na kadar	42	24,9	24,9	24,9
3.001 - 4.000 TRY	30	17,8	17,8	42,6
4.001 - 5.000 TRY	23	13,6	13,6	56,2
5.001 - 6.000 TRY	21	12,3	12,3	68,6
6.001 TRY ve üzeri	53	31,4	31,4	100,0
Total	169	100	100	

5.8. Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Güvenilirlik, ölçeğin taşıması gereken özelliklerden birisidir. Güvenilirlik analizi ise bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir.¹¹²

Faktör analizinin amacı, birbiriyle ilişkili değişken kümelerini bulmaktır, bu ilişkilerin literatürde faktörler olarak adlandırıldığı görülmektedir. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir. Daniel'e (1988) göre faktör analizi, bir grup değişkenin kovaryans yapısını incelemek ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri, faktör olarak isimlendirilen çok daha az sayıdaki gözlenemeyen gizli değişkenler bakımından açıklamayı sağlamak üzere

¹¹² İlker ERCAN, İsmet KAN, “Ölçeklerde Güvenilirlik ve Geçerlik”, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, Cilt 30, 2004, s. 211-216.

düzenlenmiş bir tekniktir. Rennie ise, FA'ni, maksimum varyansı açıklayan az sayıda açıklayıcı faktöre (kavrama) ulaşmayı amaçlayan ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri temel alan bir hesaplama mantığına sahip analitik bir teknik olarak tanımlamaktadır.¹¹³

Her faktör testinin başında, verilerin faktör analizini uygulamak için uygun olup olmadığını görmek amacıyla örnekleme yeterliliği ölçüsü hesaplanmaktadır.¹¹⁴ Bu yeterliliği temsil edebilen istatistikler Keiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett'in küresellik testidir. KMO, analizde kullanılan verilerin homojen bir değişken yapıda olduğunu ve değişkenler arasında korelasyon olduğunu göstermektedir.

Literatürde kararlaştırılan KMO için alt limit 0,50'dir. Bartlett'in testi ise değişkenler arasındaki karşılıklı korelasyonun istatistiksel olarak önemini ortaya koymaktadır ve Sosyal Bilimler 'de genel kabul görmüş p (Sig.) değeri için üst sınır 0.05 olarak belirlenmiştir.¹¹⁵

Ek olarak belirtilmesi gereken bir diğer önemli nokta ise araştırmanın güvenilirliğini kontrol etmek için Cronbach's Alfa ölçümünün incelenmesi ve değerinin 0,70'in üzerinde olması gerektiğidir.¹¹⁶

Bu çalışmada, çalışan hileleri için faktör analizi uygulanmış ve bu faktörlerden grup dinamiklerinin incelenmesi sürecinde yararlanılmıştır.

¹¹³ Şener Büyüköztürk, "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı 32, 2002, s. 472.

¹¹⁴ Beril Durmuş, E.S. Yurtkoru, M. Çinko, "Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi" 4.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2011.

¹¹⁵ J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, & R. L. Tatham, "Multivariate Data Analysis", 6th Edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2006, s. 115.

¹¹⁶ Jum C. Nunnally, "Psychometric Theory"; 1st Edition, NY: McGraw-Hill, New York, 1967, s.86.

5.8.1. Yönetici Tutum ve Davranışları Faktörü için Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Verilerin ne kadar kullanılabilir ve faktör analizi için uygun olduğu, Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett'in testleri ile analiz edilmiştir. Sonuçların (KMO=0,724, Bartlett test 234.982, df=6, p=0,000) yeterli bir seviyede olduğu görülmektedir. Faktörde yer alan ifadelerin 0,50'yi geçmesi sebebiyle tüm bileşenler faktör analizine dâhil edilmiştir.

Tablo 10. Yönetici Tutum ve Davranışları Faktörü için KMO ve Barlett's Test

KMO ve Barlett's Test		Sonuçlar
KMO Örnekleme Yeterliliği		0,724
Barlett's Test	Approx. Chi-Square	234.982
	df	6
	Sig.	0.000

İlgili analizlerin ardından Varimax rotasyonu yapılarak Cronbach's Alfa yani güvenilirlik katsayısı belirlenmiştir. Toplam varyans'ın %82,6 olduğu sonucuna varılan değerler Tablo 11 'de verilmiştir. Faktörler güvenilirlerdir.

Tablo 11. Yönetici Tutum ve Davranışları Faktörüne Yönelik Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Faktör Adı	Faktör Bileşeni	Faktör Yükleme	% Varyans	Güvenilirlik
Yönetici Tutum ve Davranışları	Yönetici(1)	0,876	75,517	0,826
	Yönetici(2)	0,817		
	Yönetici(3)	0,843		
	Yönetici(4)	0,860		

5.8.2. Maaş Adaletsizliği Faktörü için Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Verilerin ne kadar kullanılabilir ve faktör analizi için uygun olduğu, Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett'in testleri ile analiz edilmiştir. Sonuçların (KMO=0,747, Bartlett test 312.529, df=6, p=0,000) yeterli bir seviyede olduğu görülmektedir. Faktörde yer alan ifadelerin 0,50'yi geçmesi sebebiyle tüm bileşenler faktör analizine dâhil edilmiştir.

Tablo 12. Maaş Adaletsizliği Faktörü için KMO ve Barlett's Test

KMO ve Barlett's Test		Sonuçlar
KMO Örneklem Yeterliliği		0,747
Barlett's Test	Approx. Chi-Square	312.529
	df	6
	Sig.	0.000

İlgili analizlerin ardından Varimax rotasyonu yapılarak Cronbach's Alfa yani güvenilirlik katsayısı belirlenmiştir. Toplam varyansın %87.3 olduğu sonucuna varılan değerler Tablo 13.'te verilmiştir. Faktörler güvenilirlerdir.

Tablo 13. Maaş Adaletsizliği Faktörüne Yönelik Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Faktör Adı	Faktör Bileşeni	Faktör Yükleme	% Varyans	Güvenilirlik
Maaş Adaletsizliği	Maaş(1)	0,901	74,079	0,873
	Maaş(2)	0,879		
	Maaş(3)	0,823		
	Maaş(4)	0,821		

5.8.3. Motivasyon Faktörü için Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Verilerin ne kadar kullanılabilir ve faktör analizi için uygun olduğu, Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett'in testleri ile analiz edilmiştir. Sonuçların (KMO=0,729, Bartlett test 326,076, df=6, p=0,000) yeterli bir seviyede olduğu görülmektedir. Faktörde yer alan ifadelerin 0,50'yi geçmesi sebebiyle tüm bileşenler faktör analizine dâhil edilmiştir.

Tablo 14. Motivasyon Faktörü için KMO ve Barlett's Test

KMO ve Barlett's Test		Sonuçlar
KMO Örneklem Yeterliliği		0,729
Barlett's Test	Approx. Chi-Square	326.076
	df	6
	Sig.	0.000

İlgili analizlerin ardından Varimax rotasyonu yapılarak Cronbach's Alfa yani güvenilirlik katsayısı belirlenmiştir. Toplam varyansın %74,9 olduğu sonucuna varılan Tablo 15'te verilmiştir. Faktörler güvenilirlerdir.

Tablo 15. Motivasyon Faktörüne Yönelik Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Faktör Adı	Faktör Bileşeni	Faktör Yükleme	% Varyans	Güvenilirlik
Motivasyon	Motivasyon(1)	0,768	57,169	0,749
	Motivasyon(2)	0,772		
	Motivasyon(3)	0,822		
	Motivasyon(4)	0,720		

5.8.4. Grup Yapısı Faktörü için Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Verilerin ne kadar kullanılabilir ve faktör analizi için uygun olduğu, Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett'in testleri ile analiz edilmiştir. Sonuçların (KMO=0,772, Bartlett test 406.821 df=7, p=0,000) yeterli bir seviyede olduğu görülmektedir. Faktörde yer alan ifadelerin 0,50'yi geçmesi sebebiyle bir bileşen hariç kalan tüm bileşenler faktör analizine dâhil edilmiştir.

Tablo 16. Grup Yapısı için KMO ve Bartlett's Test

KMO ve Bartlett's Test		Sonuçlar
KMO Örnekleme Yeterliliği		0,772
Bartlett's Test	Approx. Chi-Square	406.821
	df	7
	Sig.	0.000

İlgili analizlerin ardından Varimax rotasyonu yapılarak Cronbach's Alfa yani güvenilirlik katsayısı belirlenmiştir. Toplam varyans'ın %88,3 olduğu sonucuna varılan Tablo 17.'de verilmiştir. Faktörler güvenilirlerdir.

Tablo 17. Grup Yapısına Yönelik Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Faktör Adı	Faktör Bileşeni	Faktör Yükleme	% Varyans	Güvenilirlik
Grup Yapısı	Grup(1)	0,879	79,85	0,883
	Grup(2)	0,865		
	Grup(3)	0,854		
	Grup(4)	0,819		
	Grup(5)	0,724		
	Grup(6)	0,883		
	Grup(7)	0,849		
	Grup(8)	0,751		
	Grup(9)	0,783		
	Grup(10)	0,910		

5.8.5. Çalışan Hileleri Faktörü için Güvenirlik ve Faktör Analizi

Verilerin ne kadar kullanılabilir ve faktör analizi için uygun olduğu, Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett'in testleri ile analiz edilmiştir. Sonuçların (KMO=0,761, Bartlett test 398.727 df=5, p=0,000) yeterli bir seviyede olduğu görülmektedir. Faktörde yer alan ifadelerin 0,50'yi geçmesi sebebiyle bir bileşen hariç kalan tüm bileşenler faktör analizine dâhil edilmiştir

Tablo 18. Çalışan Hileleri için KMO ve Barlett's Test

KMO ve Barlett's Test		Sonuçlar
KMO Örnekleme Yeterliliği		0,761
Barlett's Test	Approx. Chi-Square	398.727
	df	5
	Sig.	0.000

İlgili analizlerin ardından Varimax rotasyonu yapılarak Cronbach's Alfa yani güvenilirlik katsayısı belirlenmiştir. Toplam varyans'ın %76,2 olduğu sonucuna varılan Tablo 19.'da verilmiştir. Faktörler güvenilirlerdir.

Tablo 19. Çalışan Hilelerine Yönelik Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Faktör Adı	Faktör Bileşeni	Faktör Yüklemesi	% Varyans	Güvenilirlik
Çalışan Hileleri	Hile(1)	0,736	51,206	0,762
	Hile(2)	0,731		
	Hile(3)	0,730		
	Hile(4)	0,710		
	Hile(5)	0,697		

5.9. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bağımsız değişkenler ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi tanımlamak için istatistiki analizlerde kullanılan güvenilir bir yöntem olarak tanımlanır. Regresyon analizi ile bağımsız değişkenlerin, araştırma konusu üzerindeki etkisi ve bu etkinin derecesi gözlemlenebilmektedir. Yani, ilişkiyi ölçen bir testtir.

Bağımlı değişkenler, araştırmacının, araştırmayı amaçladığı hipotezlerin bağımsız değişkenlerle olan ilişkisi hakkında oluşturulan faktörlerdir. Diğer bir deyişle, bağımlı değişken, araştırmanın incelenecek ana faktörü olarak

tanımlanabilir. İki veya daha fazla bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki bir ilişki varsa, çoklu doğrusal regresyon analizi yapılırken; iki değişken arasındaki ilişkinin araştırılması gerektiğinde basit doğrusal regresyon analizi yapılmaktadır.

5.9.1. H1.1, H1.2, H1.3 ve H1.4 için Çoklu Regresyon Analizi

Yönetici tutum ve davranışları, motivasyon, maaş adaletsizliği ve grup yapısı ile çalışan hileleri arasındaki ilişkiyi ölçmek için Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır.

Araştırmada çoklu doğrusallık problemi olup olmadığı VIF (Variance Inflation Factor) değeri ile de kontrol edilmiştir. ¹¹⁷ VIF değerinin 4 ve altı bir seviyesi olması gerekmektedir. Yapılan analizler doğrultusunda değişkenlerde herhangi bir doğrusallık problemi görülmemektedir. Detaylı analizler Tablo 20.'de yer almaktadır:

Tablo 20. Doğrusallık İstatistikleri

<i>Doğrusallık İstatistikleri</i>		
<i>Model</i>	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
Grup Yapısı	0,716	1,396
Maaş Adaletsizliği	0,934	1,071
Motivasyon	0,800	1,250
Yönetici Tutum ve Davranışları	0,834	1,199
a. Dependent Variable: Çalışan Hileleri		

5.9.2. Bağımlı, Bağımsız Değişkenlerin Analizi

Bu bölümde hipotez testleri analiz edilmektedir. β değeri hipotezin yönünü göstermekte ve Sig. değeri ise değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini ölçmektedir. Eğer, anlamlılık düzeyi 0,05 değerinden büyükse hipotez reddedilir. Yani, burada belirtilen temel nokta bağımsız değişkendeki bir birimlik değişimin, bağımlı değişkende kaç birimlik değişime yol açığının açıklanmasına yöneliktir.

¹¹⁷ Hair, AGE., s.7.

Modelin genel açıklayıcı gücü %50.41 olup ($R=0.710$; $R^2=0.5041$; $F=30.867$, $p=0.000$), hipotez testleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Bağımlı Değişken: Çalışan Hileleri						
Bağımsız Değişkenler	Std. Error	t value	Sig.	R	R²	F
Grup Yapısı	0,095	7,079	0,000	0.710	0.5041	30.867
Maaş Adaletsizliği	0,053	0,1	0,920			
Motivasyon	0,071	-3,278	0,001			
Yönetici Tutum ve Davranışları	0,063	2,562	0,011			

Tablo 21. Hipotez Testleri

Bu çalışmada hipotezlere yönelik analizler daha anlaşılır olabilmesi açısından tek tek belirtilip, değerlendirilecektir;

➤ **Grup Yapısı Açısından Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Grup yapısı ile çalışan hileleri eylemi arasındaki ilişki Çoklu Regresyon analizi ile ölçülmüştür. Analiz sonucu ile elde edilen β değeri 0,671 olarak hesaplanmış olup, pozitif yönlüdür. P değeri ise 0,000 olarak hesaplanmış ve temel kural olan $p<0,05$ 'e uygun olması sebebiyle **H1.4 hipotezi kabul edilmiştir**. Yani, Grup yapısının, çalışan hileleri üzerinde bir anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Tablo 22. Grup Yapısı Faktörünün Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Çalışan Hileleri				
Bağımsız Değişkenler	Beta	Std. Error	t value	Sig.
Grup Yapısı	0,671	0,095	7,079	0,000

➤ **Maaş Adaletsizliği Açısından Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Maaş adaletsizliği ile çalışan hileleri eylemi arasındaki ilişki Çoklu Regresyon analizi ile ölçülmüştür. P değerine göre ($p=0,920$ olarak hesaplanmıştır yani, $p>0,05$) anlamsız bir ilişkinin söz konusu olması sebebiyle **H1.2 hipotezi**

reddedilmiştir. Yani, maaş adaletsizliğinin, çalışan hileleri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Tablo 23. Maaş Adaletsizliği Faktörünün Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Çalışan Hileleri				
Bağımsız Değişkenler	Beta	Std. Error	t value	Sig.
Maaş Adaletsizliği	0,005	0,053	0,1	0,920

➤ **Motivasyon Açısından Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Motivasyon ile çalışan hileleri eylemi arasındaki ilişki Çoklu Regresyon analizi ile ölçülmüştür. Bağımlı ve bağımsız değişken arasında negatif yönlü bir ilişki olup, p değerine göre anlamlıdır. **H1.3 hipotezi kabul edilmiştir.** Ancak, β değerinin negatif yönlü çıkması sebebiyle motivasyonun, çalışan hileleri üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır. Yani, çalışanın ihtiyaçlarına yönelik güdülenmeye, işletmenin cevap vermediği noktada hile eyleminin gerçekleşme olasılığı artar.

Tablo 24. Motivasyon Faktörünün Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Çalışan Hileleri				
Bağımsız Değişkenler	Beta	Std. Error	t value	Sig.
Motivasyon	-0,231	0,071	-3,278	0,001

➤ **Yönetici Tutum ve Davranışları Açısından Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Yönetici tutum ve davranışları ile çalışan hileleri eylemi arasındaki ilişki Çoklu Regresyon analizi ile ölçülmüştür. Analiz sonucu ile elde edilen β değeri 0,161 olarak hesaplanmış olup, pozitif yönlüdür. P değeri ise 0,011 olarak hesaplanmış ve temel kural olan $p < 0,05$ 'e uygun olması sebebiyle **H1.1 hipotezi kabul edilmiştir.** Yani Yönetici tutum ve davranışlarının, çalışan hileleri üzerinde anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 25. Yönetici Tutum ve Davranışları Faktörünün Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Çalışan Hileleri				
Bağımsız Değişkenler	Beta	Std. Error	t value	Sig.
Yönetici Tutum ve Davranışları	0,161	0,063	2,562	0,011

5.9.3. H1.5, H1.6, H1.7, H1.8 ve H1.9 için Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için Basit Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Her bir alt hipoteze ait basit doğrusal regresyon analizi yapılırken değişken bazlı olarak R^2 değerleri de analiz edilmiştir.

➤ H1.5: Yönetici tutum ve davranışlarının grup yapısına bir etkisi vardır.

Tablo 26.'da görüleceği üzere; Yönetici tutum ve davranışlarının grup yapısı üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Modelin genel açıklayıcı gücü % 11.1'dir ($R = 0.333$; $R^2 = 0.111$; $F = 20.863$, $p = 0.000$).

Tablo 26. H1.5 için Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Grup Yapısı				
Bağımsız Değişken	Beta	Std. Error	t value	Sig.
Yönetici Tutum ve Davranışları	0,0252		4,568	0,000

Yönetici tutum ve davranışları ile grup yapısı arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir.

➤ H1.6: Yönetici tutum ve davranışlarının motivasyon üzerinden bir etkisi vardır.

Tablo 27'de görüleceği üzere; Yönetici tutum ve davranışlarının motivasyon üzerinde bir etkisi yoktur. Modelin anlamlı çıkmaması sebebiyle hipotez reddedilmiştir ($R = 0.041$; $R^2 = 0.002$; $F = 0,283$, $p = 0.596$).

Tablo 27. H1.6 için Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Motivasyon				
Bağımsız Değişken	Beta	Std. Error	t value	Sig.
Yönetici Tutum ve Davranışları	0,037		0,532	0,596

➤ **H1.7: Yönetici tutum ve davranışlarının maaş adaletsizliği üzerinde bir etkisi vardır.**

Tablo 28.'de görüleceği üzere; Yönetici tutum ve davranışlarının motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Modelin genel açıklayıcı gücü % 2,5'tir ($R = 0.157$; $R^2 = 0.025$; $F = 4,232$, $p = 0.041$). Hipotez **kabul edilmiştir**.

Tablo 28. H1.7 için Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Maaş Adaletsizliği				
Bağımsız Değişken	Beta	Std. Error	t value	Sig.
Yönetici Tutum ve Davranışları	0,175		2,057	0,041

Yönetici tutum ve davranışları ile maaş adaletsizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir. Ancak oran açısından oldukça düşüktür.

➤ **H1.8: Motivasyonun, grup yapısı üzerinde bir etkisi vardır.**

Tablo 29'da görüleceği üzere; Yönetici tutum ve davranışlarının motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi var. Modelin genel açıklayıcı gücü % 18,4'tür ($R = 0.429$; $R^2 = 0.184$; $F = 37.772$, $p = 0.000$).

Tablo 29. H1.8 için Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Grup Yapısı				
Bağımsız Değişken	Beta	Std. Error	t value	Sig.
Motivasyon	0,358		6,146	0,000

Motivasyon ile grup yapısı arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir.

➤ **H1.9: Maaş adaletsizliğinin, motivasyon üzerinde bir etkisi vardır.**

Tablo 30’da görüleceği üzere; Yönetici tutum ve davranışlarının motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Modelin genel açıklayıcı gücü % 4.4’tür ($R = 0.210$; $R^2 = 0.044$; $F = 7.728$, $p = 0.006$).

Tablo 30. H1.9 için Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Maaş Adaletsizliği				
Bağımsız Değişken	Beta	Std. Error	t value	Sig.
Motivasyon	0,172		2,78	0,006

Maaş adaletsizliği ile motivasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir.

5.10. Hipotez Sonuçları ve Özet

Tablo 31.’de hipotez sonuçları özetlenmektedir. Bu tablodan da görüleceği üzere, iki hipotez reddedilirken; yedi hipotez kabul edilmektedir:

Tablo 31. Hipotez Sonuçları

<i>Hipotezler</i>	<i>Sonuçlar</i>
H1.1: Yönetici tutum ve davranışlarının, çalışan hileleri üzerinde bir etkisi vardır.	Kabul edildi
H1.2: Maaş adaletsizliğinin, çalışan hileleri üzerinde bir etkisi vardır.	Reddedildi
H1.3: Motivasyonun, çalışan hileleri üzerinde bir etkisi vardır.	Kabul edildi
H1.4: Grup yapısının, çalışan hileleri üzerinde bir etkisi vardır.	Kabul edildi
H1.5: Yönetici tutum ve davranışlarının grup yapısına bir etkisi vardır.	Kabul edildi
H1.6: Yönetici tutum ve davranışlarının motivasyon üzerinden bir etkisi vardır.	Reddedildi
H1.7: Yönetici tutum ve davranışlarının maaş adaletsizliği üzerinde bir etkisi vardır.	Kabul edildi
H1.8: Motivasyonun, grup yapısı üzerinde bir etkisi vardır.	Kabul edildi
H1.9: Maaş adaletsizliğinin, motivasyon üzerinde bir etkisi vardır.	Kabul edildi

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İşletmeleri oluşturan temel faktör çalışanlardır. Bu durum, hilenin eyleme dönüşmesi sürecinin yapılan araştırmalar doğrultusunda çalışan kaynaklı olduğunu gözler önüne sermektedir. ACFE’nin 2018 yılında yayımladığı Report to the Nations’a göre dünyada faaliyet gösteren milyonlarca iş ve devlet kuruluşunun her biri, bir şekilde, çalışanlarının yaptığı hileye karşı savunmasız veya potansiyel olarak savunmasızdır. Bu

Çalışanların çoğu kendisine duyulan güveni suistimal ederken bir kısmı ise maddi ihtiyaçları doğrultusunda hile eyleminde bulunmaktadır ancak bu durum her zaman ekonomik koşullarla ilgili olmayabilir. Günümüzde yapılan araştırmalar çalışan hilelerinin temel sebeplerini psikolojik, sosyolojik ve sosyal psikolojik, çevresel ve genetik faktörler olarak sıralanmaktadır. Tüm bunlara ek olarak, baskı ve fırsat unsurları da çalışanı hileye yönlendiren nedenler arasında yer almaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, grup dinamiklerinin çalışan hileleri üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi ve ne kadar etkili olduklarının belirlenmesidir. Bu ilişki açıklanırken, aynı zamanda grup dinamiklerinin alt faktörleri de kullanılarak araştırmaya dâhil edilmiştir. Grup yapısı, maaş adaletsizliği, yönetici tutum ve davranışları ile motivasyon faktörleri ile beraber çalışmanın çok yönlü olarak incelenmesi hedeflenmiştir. İçinde bulunduğumuz coğrafyada benzer bir çalışmanın yapılmamış olması sebebiyle detaylı bir literatür araştırması aracılığıyla anket soruları hazırlanmıştır.

Grubun birey üzerindeki etkisini araştıran deneyler ve bilimsel çalışmalarda bireylerin kendi gerçekleri olduğu ancak bir grubun yesi oldukları andan itibaren kendi gerçeklerini terk ederek grup yapısına ve normlarına uyma eylemi gerçekleştirdikleri grlmştir.

Yapılan araştırma verilerine göre, çalışanlar tarafından hile eylemiyle pozitif ve daha güçlü bir etkiye sahip olan faktör, grup yapısı olarak belirlenmiştir. Her birey farklı istek, arzu, eğitim, tutum ve davranış düzeyine sahiptir. Tüm bu etkenler nezdinde grubu oluştıran üyelerde farklı davranış ve ahlaki değerler görülmektedir. Ancak, bireyler gruba dâhil olabilme ihtiyacı, grup normları ve baskısı sebebiyle benzer davranış ve tutumları sergilemeye başlamaktadırlar. Bu durum, çalışanın, gruptaki varlığını koruma isteğinin etkisiyle ekibinde hile eylemine yönelen bir bireye uyma eğilimi göstermesi şeklinde varlığını ortaya çıkarmaktadır. Üyeler, grubun hedeflerine ulaşmak için güdülenerek davranış biçimlerini şekillendirmektedirler.

İşletmelerde yer alan iç kontrol eksikliği, detaylı denetimlerin yokluğu ve kırmızı bayrak işaretlerine yönelik farkındalıkların yaratılmaması durumları çalışan hilelerinin artmasına ve işletmelere ciddi zararlar vermesine sebebiyet vermektedir. ACFE tarafından yapılan araştırmalara göre, çalışan hileleri ile her yıl birçok şirket ciddi oranlarda zarar görmekte ve varlıklarını kaybetmektedir.

Çalışmada temel olarak grup dinamikleri üzerinde meydana gelen değişikliklerin grup yapısı üzerindeki etkileri ve bu değişimlerin çalışan hilelerine olan etkisi araştırılmaktadır. Araştırma sonucuna göre, çalışan hileye yönlendiren etkenlerden biri %50.41 oranında grup dinamikleridir. Yapılan anket çalışmasında hipotezler test edilerek 7 anlamlı; 2 anlamsız sonuca ulaşılmıştır. Anket örneğine göre:

- ✓ Anket katılımcılarının %53.8'i erkek; %46.2'si kadındır. Çalışmalar erkeklerin kadınlardan daha çok hile eyleminde bulunduğunu göstermektedir. Bu ayrım, verilerin anlamlılığı açısından da katkı sağlayan bir durumdur.
- ✓ Katılımcıların eğitim düzeyleri kontrol edildiği zaman %61.5 lisans düzeyinde; %26.6'lık kısmı ise yüksek lisans düzeyinde bir eğitime sahiptir. Katılımcılar kurumsal firmada çalışan yetkin kişilerden oluşmaktadır.
- ✓ Katılımcıların çalışma süreleri göz önüne alındığında ise %40.8'i 2-4 yıl arası; %12.4'ü ise 5-6 yıl arası bir süredir çalışmaktadır. Bu durum, grup etkisinin ne kadar kısa sürede davranışları şekillendirdiğini gözler önüne sermektedir.
- ✓ Anketin II. Bölümünde yer alan sorularla anket katılımcılarının hangi koşullarda hileye yöneldiği, bu faktörlerin hile eylemi üzerinde bir etkisinin olup olmadığı araştırılmış ve önemli bulgular elde edilmiştir.
- ✓ Yönetici tutum ve davranışlarının, çalışan hileleri üzerinde bir etkisi olduğunu savunan hipotez kabul edilmiştir. Yöneticinin hile eyleminde bulunması, yaşanan büyük kurumsal hilelerde de görüldüğü gibi çalışanı hileye sevk eden eylemler arasındadır. Çünkü yöneticinin yarattığı baskı ortamı, çalışanın yöneticisine kendini sevdirmeye ihtiyacı gibi güdülenmeler temel sebepler arasında sayılabilir. Ankette bu izlenimler yansıtılmış ve

katılımcıların soruları bu doğrultuda cevaplamaları beklenmiştir. Alınan sonuçlara göre yönetici davranışları, çalışan hilelerinde etkisi olan bir faktördür. Yönetici davranışları açısından da bazı çalışmaların ve denetimler yapılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

- ✓ Maaş adaletsizliğinin, çalışan hileleri üzerinden bir etkisinin olduğunu savunan hipotez reddedilmiştir. Katılımcılar maaş adaletsizliği sebebiyle hile eyleminde bulunmayacaklarını belirtmişlerdir. Bu hipotez ile haklı gösterme eylemi analiz edilmek istenmiştir ancak katılımcıların cevapları doğrultusunda hipotez anlamlı bir sonuç vermemektedir.
- ✓ Grup yapısının, çalışan hileleri üzerinde bir etkisi olduğunu savunan hipotez kabul edilmiştir. Çalışmanın temel konusunu oluşturan grup dinamiklerinin çalışanlar ve eylemleri üzerinde etkili faktörlerdir. Yeni bir işe başlayan ya da uzun yıllardır aynı ekiple çalışan bireyin içinde bulunduğu grubu koruması, grubun ihtiyaçlarına cevap vermesi gerekmektedir. Bu ihtiyaçlar bazen çalışanı hileye sevk etmekle kalmayıp tüm grup üyeleri ile beraber hile eyleminde bulunabilmektedirler. Çünkü çalışan içinde bulunduğu grubu ve gruptaki varlığını koruma ihtiyacı hisseder. Bu süreçte grup yapısı işletme açısından doğru bir biçimde değerlendirilmeli ve hile ile ilgili araştırmalarda sosyal psikolojik faktörlere daha çok önem verilmelidir.
- ✓ Motivasyonun çalışan hileleri üzerinde bir etkisi olduğunu savunan hipotez kabul edilmiştir. Çalışanların beklentilerini, başarı beklentilerini karşılayamayan şirketlerde çalışanların hile eylemlerine yöneleceği ön görülmektedir.
- ✓ Ana hipotezler dışında faktörlerin kendi içerisindeki etkisi de alt hipotezlerle analiz edilmiştir. Tablo 26'da yönetici davranışları grup yapısını şekillendirirken aynı zamanda maaş adaletsizliği yani haklı gösterme faktörlerini de etkilemektedir. Alınan yanıtlar çerçevesinde yönetici davranışlarının motivasyon üzerinde bir etkisi olmadığı görülmüştür. Ancak tatmin edilemeyen, ihtiyaçları karşılanmayan grubun hile eylemine motive olabileceği de görülmektedir.

Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının her ne kadar grup dinamiklerinin etkisiyle hile eylemine yönelebilmeleri mümkün olsa da bu durum kesin olarak hile eylemine eğilimli oldukları veya hileyi gerçekleştirecekleri anlamına gelmemektedir.

Sonuç olarak, çalışan hilelerinin birçok sebebi olabileceği gibi belli bir oranda da grup dinamiklerine yani, yönetici tutum ve davranışları, grup yapısı ve motivasyon eksikliği gibi unsurlara bağlı olarak da meydana gelebilmektedir. İnsanlar farkında olmasa da benzer davranışları sergileyerek bir grubun parçası haline gelebilirler. Bu durum grup halinde hareket eden bireyler arasında bir bağ yani norm oluşmasına ve grubun ihtiyaçlarına göre davranışlarının şekillenmesine sebebiyet vermektedir. Grup dinamikleri işletmelerde performans açısından çok faydalı olabileceği gibi hile eylemine de zemin hazırlayabilen unsurlardır. Burada işletme sahipleri ve yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Grubun ekip üzerindeki etkisi takip edilmeli ve kırmızı bayrak görüldüğü noktada aksiyon alınmalıdır.

EK 1: Anket



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Çalışan Hilelerinin Grup Dinamikleri Açısından İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma Anketi

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bilim Dalında Prof. Dr. Nejat Bozkurt danışmanlığında yürütülmekte olan yüksek lisans tez çalışmasının araştırma kısmında kullanılmak üzere oluşturulmuştur. Ankete vereceğiniz cevaplar gizli tutularak yalnızca akademik amaç ile kullanılacaktır. Ayıracağınız zaman ve vereceğiniz bilgiler için teşekkür ederim.

Pelin Tahmaz

*Gerekli

I. BÖLÜM

I. Bölümde demografik bilgilere yönelik sorular yer almaktadır.

1. Lütfen yaş aralığınızı seçiniz.*

() 18 – 25

() 26 – 35

() 36 – 45

() 46 ve üzeri

2. Cinsiyetinizi seçiniz.*

☐ Kadın

☐ Erkek

3. Lütfen en son bitirmiş olduğunuz okulu seçiniz.*

☐ Lise

☐ Ön Lisans

☐ Lisans

☐ Yüksek Lisans

☐ Doktora

4. Şirketinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?*

☐ 1 yıl ve 1 yıldan daha az

☐ 2 – 4 yıl arası

☐ 5 – 6 yıl arası

☐ 7 – 8 yıl arası

☐ 9 yıl ve üzeri

5. Gelir düzeyinizi aşağıdaki aralığa uygun olacak şekilde seçiniz.*

☐ 3.000 TRY’na kadar

☐ 3.001 – 4.000 TRY

☐ 4.001 – 5.000 TRY

☐ 5.001 – 6.000 TRY

☐ 6.001 ve üzeri

II. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki soruları çalışma ortamınız, çalıştığınız gruplar ve iş arkadaşlarınızla olan ilişkilerinizi düşünerek cevaplandırınız.*

- 1: Kesinlikle Katılmıyorum
2: Katılmıyorum
3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
4: Katılıyorum
5: Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 32. Anket Soruları

No.	Faktör	Sorular	1	2	3	4	5
6	Grup(1)	Ekip arkadaşlarımla hakkımdaki düşüncelerine çok önem veririm.					
7	Grup(2)	Ekip arkadaşlarımla olan uyum benim için önemlidir.					
8	Grup(3)	Ekip içerisinde alınan kararlara güvenirim.					
9	Grup(4)	Ekip içi alınan bir karar ya da davranışa ters düşme korkusu duyarım.					
10	Grup(5)	Benim için avantajlı olsa da ekibimden ayrılmak istemem.					
11	Grup(6)	Ekibe dahil olabilmek benim için önemlidir.					
12	Grup(7)	Ekibime her konuda destek sağlar, şirket değerlerine aykırı davranabilirim.					
13	Grup(8)	Çoğunluğa uyar ve onlarla aynı fikirde olurum.					
14	Grup(9)	Ekibimdeki birliği bozmam.					
15	Grup(10)	Ekip içerisinde farklı düşüncelere karşı bir baskı söz konusudur.					
16	Grup(11)	Ekibimiz içerisinde kurallar vardır.					
17	Hile(1)	Her koşulda ekip arkadaşlarımla söz birliği yapar, zarar görmelerini engellerim.					
18	Hile(2)	Ekip arkadaşlarımdan birinin hata yapmasına göz yumarım.					

19	Hile(3)	Ekip arkadaşlarımdan birinin şirket kurallarına aykırı davranmasına göz yumarım.					
20	Hile(4)	Bana ya da şirketime zarar verecek bir durumda ekibim için riske girmem.					
21	Hile(5)	Ekibe dahil olmak için her türden riski göze almam.					
22	MaasAd.(1)	Ekibim ve ben yaptığımız işe kıyasla kazandığımız gelirin yeterli olmadığını düşünüyoruz.					
23	MaasAd.(2)	Maaşımın daha fazlasını kazanmayı hak ettiğimi düşünüyorum.					
24	MaasAd.(3)	Çalışmamın karşılığını aldığım zaman şirketime duyduğum aidiyet artar.					
25	MaasAd.(4)	Performansıma göre maaşımın düşük olduğunu düşünüyorum.					
26	Motivas.(1)	Şirketimde herkesle anlaşabilmek motivasyonumu artırır.					
27	Motivas.(2)	Şirketimde bana ve ekibime güven duyulur.					
28	Motivas.(3)	Güven duyulan bir çalışan olmak motivasyonumu artırıyor.					
29	Motivas.(4)	Çalışma ortamım ve şirketimi seviyorum.					
30	Yonetici(1)	Yöneticimin üzerimde baskı kurduğunu hissedirim.					
31	Yonetici(2)	Yöneticimle iyi geçinebilmek için kurallara karşı gelebilirim.					
32	Yonetici(3)	Yöneticimin hakkımdaki düşünceleri benim için çok önemlidir.					
33	Yonetici(4)	Yöneticimin şirket kurallarına aykırı davranmasını hakkımdaki düşüncesini değiştirmemesi için desteklerim.					

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Albrecht W.Steve, Chad O. Albrecht, Conan C. Albrecht and Mark F. Zimbleman. **Fraud Examination**. 5th Edition, Cengage Learning, Inc, USA: Mason, 2018.
- Allport G. **The Nature of Prejudice**. 1st Edition, Addison-Wesley, USA, 1954.
- Aytaş Serpil. **İnsanı Anlama Çabası, Psikolojiye Giriş**. 1. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.
- Bozkurt Nejat. **İşletmelerin Kara Deliği Hile – Çalışan Hileleri**. 2. Basım, İstanbul: Alfa Yayınları, 2011.
- Bozkurt Tülay. **Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)**. 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 1999.
- Cardwell Harvey. **The Logic and Language of Auditing for Fraud**. 3rd Edition, Princeton, NJ: R. T. Edwards, 1960.
- Clifford T. Morgan. **Psikolojiye Giriş**. Eğitim Akademi Yayınları, 2011.
- Craig McGarty, Haslam Alexander. **The Message of Social Psychology**. 1st Edition, Blackwell, Cambridge, 1997.
- Demirbaş Timur. **Kriminoloji**. 3. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2016.
- Dolu Osman. **Suç Teorileri: Teori, Araştırma ve Uygulamada Kriminoloji**. 4. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2012.
- Dönmezer Sulhi. **Kriminoloji**. 8. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1994.
- Durmuş Beril, Yurtkoru, E.S., Çinko, M. **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**. 4. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2011.
- Erdoğan İlhan, **İşletmelerde Davranış**. 7. Baskı, Malatya: MIAD Yayınları Dizisi, 2007.
- Gottfredson M. R., and T. A. Hirschi. **A General Theory of Crime**. 1st Edition, Stanford, CA: Stanford University Press, 1990.
- Hair J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. **Multivariate Data Analysis**. 6th Editio, Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2006.
- Hester Stephen, Eglin Peter., **A Sociology of Crime**. , 1st Edition, Routledge, London, 1992.

- Hollinger Richard C., and John P. Clark.,**Theft by Employees: The Hollinger Clark Study**. Lexington. MA: Lexington Books, 1983.
- Kağıtçıgil Çiğdem, Cemalciler Zeynep., **Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar**. 20. Basım, Ankara: Evrim Yayınevi, 2017.
- Lewin K. **Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers**. 1st edition, D. Cartwright (Ed.). New York: Harper & Row, 1951.
- Luthans Fred. **Organizational Behavior An Evidence-Based Approach**. 12th Edition, New York, 2011.
- Moscovici S. & Markova, I. **The Making of Modern Social Psychology**. 1st Edition, Cambridge, UK: Polity Press, 2006.
- Nunnally Jum C. **Psychometric Theory**. 1st Edition, NY: McGraw-Hill, New York. 1967.
- Padgett Simon. **Profiling The Fraudster: Removing the Mask to Prevent and Detect Fraud**. 1st Edition, USA, Wiley Corporate F&A, 2014.
- Robb George. **White Collar Crime in Modern England: Financial Fraud and Business Morality**. UK, Cambridge University Press, 1992.
- Scarpitti Frank R.; Nielsen Amie L.; Miller J. Mitchell. **A Sociological Theory of Criminal Behavior. Crime and Criminals Contemporary and Classic Readings in Criminolog**. 2nd Edition, Oxford University Press, New York, 2009.
- Schultz Sydney Ellen, Duane P. Schultz. **Modern Psikoloji Tarihi**. 1.Basım: Kaknüs Yayınları, 2016.
- Siegel Larry J. **Criminology: Theories, Patterns, and Typologies**. Wadsworth, 11th Edition, Belmont, 2012.
- Singleton Tommie W., Aaron J. Singleton, G.Jack Bologna, Robert J. Lindquist. **Fraud Auditing and Forensic Accounting**. Third Edition, Hoboken : John Wiley & Sons, Inc, Canada, 2006.
- Sutherland Edwin H. **White Collar Crime**. New York, NY, Holt, Rinehart & Winston, 1949.
- Sutherland Edwin H. and Cressey, Donald. **Principles of Criminology**. 11th ed. Lanham, Md.: AltaMira Press, 1992.
- Sutherland Edwin Hardin. **Criminology**. Lippincott, 4th Edition, Philadelphia, 1947.
- Tannenbaum Arnold S. **Social Psychology of the Work Organization**. 2nd Edition, Wadsvorth Publishing Company Inc., California, 1966.
- Tajfel H. & Turner, J. C. **The Social Identity Theory of Intergroup Behavior**. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.). Psychology of intergroup relations. Chicago, IL: Nelson-Hall, 1986, s. 278.

Umstot Denis D. **Understanding Organizational Behavior**. 1st Edition, West Publishing, New York, 1984.

Vona Leonard W. **Fraud Risk Assessment: Building a Fraud Audit Program**. 1st Edition, John Wiley and Sons, 2008.

Wells J. T. **The Corporate Fraud Handbook: Prevention and Detection**. 1st Edition, Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2004.

Sürelî Yayınlar

Aksu Mualla Bilgin, “İnsan İlişkilerinde Bir Boyut: Grup Davranışı”, **Eğitim Yönetimi**, Yıl 2, Sayı 3, 1996, s.315-328.

Beliz Dereli, Dicle Cengiz, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Grup, Grup Dinamiği Kavramları ve Grup Dinamiğinin Ölçülmesi Üzerine Uygulama Örneği”, **Öneri Dergisi**, Cilt 9, Sayı 35, 2011, s.37.

Büyüköztürk Şener, “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı 32, 2002, s. 472.

David T. Wolfe and Dana R. Hermanson, “The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud.” **CPA Journal** 74, No. 12, 2004, s. 38.

Demiryürek Coşkun, Denetçi – SMMM, “İşletmelerde Yapılan Nakit Hileleri, Ortaya Çıkartılması ve Korunma Yolları”, Deloitte Vergi Hizmetleri”, **Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi**, Sayı 74, 2010, s.1.

Dinapoli, Thomas P. (2001). “Red Flags For Fraud”, **Local Government And School Accountability** s. 1-14.

Ercan İlker, İsmet Kan, “Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik”, **Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, Cilt 30, 2004, s. 211-216.

Ercinler Serkan, “Faturalandırma Hileleri”, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı 135, 2016, s.267.

Gergen, K. J. “Social Psychology as History”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 26, 1973, s. 309-320.

Gültekin Sadettin, “Vergi Yolsuzluğunun Mali Etik ve Ekonomik Kalkınma Açısından Analizi”, **E-Yaklaşım Dergisi**, 2009, Sayı:193, s.1-6.

Hochstetler Andy; Copes Heith; Delisi Matt, “Differential Association in Group and Solo Offending”, **Journal of Criminal Justice**, Vol.30, Issue 6, 2002.

Horry Ruth, Palmer Matthew A., Sexton Michelle L., Brewer Neil, "Memory conformity for confidently recognized items: The power of social influence on memory reports.", **Journal of Experimental Social Psychology**, Vol. 48, 2012, s. 783–786.

- Küçükkömürler Sanem, Sakallı-Uğurlu Nuray, “Gruplar Arası İlişkileri Düzenlemede Sosyal Temas Kuramları: Gruplar Arası, Yayılmacı ve Hayali Temas”, **Nesne Psikoloji Dergisi**, Cilt 5, Sayı 9, 2017, s. 1-31.
- Latane B., Kipling Williams, & Stephen Harkins, “Many Hands Make Light The Work: The Causes and Consequences of Social Loafing”, **Journal of Personality and Social Psychology** , 37, 1979, s. 822-832.
- Lessambo Felix I., “The International Corporate Governance System: Audit Roles and Board Oversight”, **The International Journal of Accounting**, Vol. 50, 2015, s. 326-338.
- Mengi Banu Tarhan ve Sibel Yılmaz Türkmen, “Yatırım Hileleri”, **Öneri Dergisi**, Cilt 10, 2013, s.39.
- Paterson Helen, Kemp Richard, McIntyre Sarah, "Can a witness report hearsay evidence unintentionally? The effects of discussion on eyewitness memory." **Psychology, Crime & Law**, Vol. 18, 2012, s. 505-527.
- Pincus V. Karen, "The efficacy of a red flags questionnaire for assessing the possibility of fraud", **Accounting, Organisations and Society**, Vol. 14, No. 1/2, s.153-163.
- Ramaswamy Vinita, “New Frontiers: Training Forensic Accountants Within The Accounting Program”, **Journal of College Teaching & Learning**, Volume: 4, Number: 9, 2007, s. 31.
- Sewell, W. H., “Some Reflections on The Golden Age of Interdisciplinary Social Psychology” **Annual Review of Sociology**, Vol. 15, 1989, s.13.
- Sridhar Ramamoorti, “The Psychology and Sociology of Fraud: Integrating the Behavioral Sciences Component Into Fraud and Forensic Accounting Curricula”, **Issues in Accounting Education**, Vol. 23, No. 4, 2008, s.521 – 533.
- Stapenhurst Rick, “The Media’s Role in Curbing Corruption”, **The World Bank Institute (WBI)**, 1818 H Street, N.W., Washington, DC 20433, USA., 2000, s.9.
- Triplett, N. “The Dynamogenic Factors in Pacemaking and Competition”, **American Journal of Psychology**. Vol. 9, 1898, s. 507-533.
- Ulucan, Fatma Özkul ve Almalı, Zehra Özdemir. “Çalışan Hilelerinin Önlenmesinde Proaktif Yaklaşımlar: Kurumsal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Nitel Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.10, Sayı.40, Temmuz 2013, s.75-89.
- Wright Daniel B., London Kamala, Waechter Michael, "Social anxiety moderates memory conformity in adolescents." **Applied Cognitive Psychology**, Vol. 24, 2010, s. 1034-1045.

Raporlar ve Tezler

European Commission, EU Anti-Corruption Report, “**Report From The Commission to The Council and The European**”, 2014.

Kaplan İbrahim, “**Hukuk Devleti, Yolsuzluk, Yoksulluk**”, Cumhuriyet Gazetesi, 29.05.2007.

Jafarova Sevinj, “**İşletmelerde Hile Yapmanın Nedenleri ve Sosyal Psikoloji Açısından Değerlendirilmesi**”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

PWC, “**Küresel Ekonomik Suçlar ve Suistimler Araştırması**”, <https://www.pwc.com.tr/suistimler-arastirmasi>, 2019.

The Association of Certified Fraud Examiners, “**2016 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse**” USA, 2016.

The Association of Certified Fraud Examiners, “**2018 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse**” USA, 2018.

İnternet Kaynakları

<http://www.acfe.com/>

<https://bilimvegelecek.com.tr/index.php/2016/10/01/hilesiz-toplum-ozlemiyle-hile-tarihi/>,

http://elfiyayinlari.com/upload/files/pdf/11_sinif/psikoloji.pdf

<http://guncelpsikoloji.net/dokuman/sosyal-kolaylastirma-sunumu/>

<https://www.hacihaydarsalik.com/Sosyal-Psikoloji-m10>

<http://www.ibrahimbayraktar.net/2015/10/sosyal-psikoloji-nedir.html>

https://www.kriminoloji.com/Kriminoloji_Nedir-Erol_Tutar.htm

<http://mucanbolat.blogspot.com.tr/2014/01/grup-basks-groupthink.html>

<https://www.simplypsychology.org/asch-conformity.html>

<http://www.rehberlik.biz.tr/dosyalar/sosyoloji.2013.pdf>

<http://www.tdk.org.tr>

<https://tr.wikipedia.org/>