

## Örgütsel Açıdan Yolsuzluk: Kavramsal Yönü, Özelliği, İşletme Çevresi, Örgütsel Davranış ve Örgüt Mimarisi Bağlamında Bir İnceleme

## Organizational Perspective of Corruption: An Exploratory Study in the Context of Its Concept, Its Nature, Organizational Environment, Organizational Behavior, and Organizational Architecture

Sait GÜRBÜZ\*  
Onur DİKMENLİ\*\*

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı, son yıllarda en çok konuşulan konulardan biri olan yolsuzluk olgusunu örgütsel açıdan incelemektir. Bu amaçla bu çalışmada, öncelikle yolsuzluk ve yolsuzluk türlerinin kavramsal çerçevesi ortaya konulmuştur. Türkiye'yi hedef alan yolsuzlukla ilgili araştırmaların sonuçları ve önemli bulgularına değinildikten sonra yolsuzluk konusu örgütsel açıdan irdelenmiştir. Büyük oranda, Luo tarafından geliştirilen modelden istifade edilerek yolsuzluk ve işletme çevresi (kurumsal ve faaliyetel çevre), yolsuzlukların sınıflandırılması, yolsuzluk ve örgütün mimarisi, örgütsel davranış ve yolsuzluğa karşı örgütsel açıdan alınabilecek bazı tedbirler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Yolsuzluk, Rüşvet, İşletme Çevresi, Örgütsel Mimari

**Çalışmanın türü:** İnceleme

### ABSTRACT

Corruption is a phenomenon that it's old as the history of government itself. In recent years, the topic of corruption has taken much attention both in Turkey and abroad. The corruption practices in many well known companies such as Enron and WorldCom has raised importance of the issue in terms of organizational perspective. According to the result of a study, corruption in organizations has increased as of 71 % in last three years and one of two organizations is corrupted by its members (Anthony, 2006). The corrupt practices generally include bribery, fraud, favoritism, extortion embezzlement, and insider trading. Although the topic of corruption has gained much importance in recent years, there are little or no studies on organizational view of corruption in management literatures as far as we know. Hence, the purpose of the present study is to elucidate the corruption phenomenon, which has been one of the most discussed topics in recent years, from organizational perspective by using model of Luo (2005).

There are many definitions about corruptions in the literature because the phenomenon is complex and multiple causes. Viewed most broadly, corruption is using or abusing the public resources for private ends or interests (World Bank, BEEPS, 2006) or using public responsibility against the law (Emre, 2003: 222). From organizational perspective, corruption can be defined as "role behavior in any organizations (not just government or public service) that violates formally defined role obligations in search of private gain" (Luo, 2005: 121). According to Klitgaard (1998) corruption may be represented as following a formula:  $C = M + D - A$ . Corruption equals Monopoly plus Discretion minus Accountability. Whether the activity is public, private, or nonprofit. Luo observes seven characteristics of corruption phenomenon which are, context-based, norm-deviated, power-related, virtually covert, intentional, opportunistic, and perceptual (2005: 122-125).

Some scholars suggest that a firm's behavior and strategy are shaped by organizational (institutional and task) environment (Scott ve Meyer, 1994: 134). Hence, organizational environment may be predictor of corrupt behaviors and practices. The task environment includes oligopolistic intensity, regulatory control and structural uncertainty. On the other hand traits of institutional environment consist of institutional transparency, institutional fairness and institutional complexity (Luo, 2005: 128). According to model of Luo, traits of institutional and task environment which cited above escalates pressure for corruption and probability of corruption. But transmitting of pressure into corruption depends upon organizational moral, norms and culture (Luo, 2005: 129).

Corrupt practices in organizations differ in the intensity (quantity) and hierarchical level (group, team, unit level) which is defined as the taxonomy of corrupt organizations by Luo. Using the intensity and hierarchical scales four metaphorical identities is emerged "mad fox" (high intensity and more hierarchies), "errant rabbit" (low intensity and few hierarchies), "sick bulldog" (low intensity and more hierarchies), and "wild puppy" (high intensity and few hierarchies) (Luo, 2005: 125). "Mad fox" metaphor represents an organization where many managers and employees are related to corrupt activities at many hierarchal levels or in various sub-units. In this kind of corrupt organizations, a system malfeasance exist which refers an entire organizations system is

\* Dr., Genelkurmay Personel Başkanlığı

\*\* Yrd. Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi

contaminated with corrupt activities (Luo, 2005: 34). The second one, “errant rabbit” stands for an organization where intensity and hierarchical scales of corruption are both low and narrower hierarchal involvement (Luo, 2005: 126). Procedural malfeasance exist in errant rabbit refers that formalized business ethics not strictly followed by some employees, resulting in a low scale illegalities. “Sick bulldog” metaphor for an origination represents the corrupt activities are not intensive but are the corruption practices of managers and employees at many different levels (Luo, 2005: 127). In this kind of corrupt organizations, structural malfeasance exists where corrupt acts are structural in nature. The last one, “wild puppy” stands for an organization where most of the corruptions is narrowly concentrated on few hierarchies (Luo, 2005: 127). Categorical malfeasance exist in these kinds of organizations, where corrupts practices in few categorical levels (team level, functional level) (Luo, 2005: 135).

Consequences of corruption in organization have many negative effects. One of the most important one is that corruption influences organizational image and performance negatively. Also, strategic impediment, competitive disadvantage, organizational deficiency and mismanagement are the other consequences of corruption from organizational perspectives (Hogg and Terry, 2000; Gioia, Schultz and Corley, 2000). In order to avoid above consequences organization should shape organizational architecture effectively which control and monitor illicit behaviors and set corporate culture that prevent organization from corruptions. To fight against corruptions, organizations should take some measures by designing organizational architecture. Organizations differ in task and institutional pressures of corruptions. Hence, different metaphors require different measures in order to fight against corruptions. Misconducts and illicit behaviors can be detected through effective establishment of tasks and responsibilities individuals. Ethical training and leadership, a conduct code, and compliance system might minimize corrupt practices and behaviors. Using rewards and punishment system effectively can be other important ways of fighting against corruption in organizations (Weaver, Trevino and Cochran, 1999: 540-541). In conclusion, training and development, detection and deterrence, and designing company culture, structure and system are the main tools that managers can utilize in organizations against corruptions.

As a result, by using the model which was developed by Luo, corruption and organizational environment (institutional and task environment), taxonomy of corrupt organizations, corruption and organizational behavior, corruption and organizational architecture and some organizational precautions against corruption were tried to be explained in this study. It is important to note that in future studies, what an extent organizational environment factors (institutional and task) influence corrupts practices in organization should be investigated empirically in order to support the theoretical findings presented above. Also, relation between organizational architecture, moral/ethical values and corruptions can be investigated in organizations running in different sectors by researchers that may be helpful to arrive at an understanding of the organizational architecture, moral/ethical values and corruptions

**Key words:** Corruption, Bribery, Organizational Environment, Organizational Architecture

**The type of research:** Exploratory

## GİRİŞ

Yolsuzluk eski çağlardan beri bütün toplumlarda görülen bir olgudur. Son zamanlarda ülkemiz de dahil olmak üzere pek çok ülkenin gündeminde en çok konuşulan konulardan biri de kamu yöneticilerinin ve çeşitli büyük şirketlerin karıştığı yolsuzluk olaylarıdır. Özellikle dünya kamuoyunda çok konuşulan Enron ve WorldCom gibi şirketlerde görülen yolsuzluklar, bu konuya işletmeler açısından bakma gereğini ortaya çıkarmıştır. Zira, yapılan bir araştırma sonuçları, iş dünyasında son dönemlerde şirket içi dolandırıcılığının son üç yılda tüm dünyada yüzde 71 oranında arttığı ve her iki şirketten birinin, kendi çalışanları tarafından dolandırıldığı yönündedir. Bunlar, zimmete para geçirme, hırsızlık, rüşvet, kara para aklama, yetkiyi kötüye kullanma, dolandırıcılık ve yanlış bilgi paylaşımıyla çıkar sağlama gibi yolsuzluk türleri şeklinde olmaktadır (Anthony, 2006).

Kamu ve özel kesimde yolsuzlukların artması, yolsuzlukla mücadele konusunda, hükümetleri, uluslararası çeşitli organizasyonları ve bu konuda çalışma yapan akademisyenleri harekete geçirmiştir. Sosyologlar, ekonomistler, hukukçular ve politikacılar yolsuzluğun nedenleri, sonuçları ve mücadele yolları konularına kendi disiplinleri perspektifinde yaklaşımlar ve çözümler geliştirmişlerdir. Ancak bu yaklaşım ve açıklamalar, yolsuzluğu örgütsel açıdan yani örgüt içinde yolsuzluğa neden olabilecek, davranışlar, süreçler, çevresel etkenler ve diğer örgütsel faktörler çerçevesinde incelemede yetersiz kalmışlardır. Bu bakımdan, örgütsel açıdan yolsuzluğun irdelenmesi konusunda, daha fazla araştırma yapma gereği ortaya çıkmaktadır. Zira, yolsuzlukların çoğu kar amaçlı organizasyonlarla kamu görevlileri arasında gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, yolsuzluğa taraf olan örgüt açısından yolsuzluk olgusunu incelemeden ve yolsuzlukla mücadelede başvurulacak örgütsel tedbirleri tespit etmeden, yolsuzlukları ortadan kaldırmak güçleşecektir.

Ülkemizde yolsuzlukla ilgili araştırmaların büyük bir kısmı, ulusal (Beyaz Nokta Vakfı ve TESEV) ve uluslararası (Dünya Bankası, Uluslar Arası Şeffaflık Örgütü, UNICRI vb.) çeşitli organizasyonlar tarafından yapılmış olup yolsuzluk olgusu daha çok teorik açıdan ele alınmıştır. Bu çalışmaların ortak özelliği, belirli anketlere dayalı veri toplama çalışmalarına dayanmasıdır. Yine, söz konusu çalışmaların

çoğunluğunda yolsuzluk konusuna daha çok kamu sektörü perspektifinde yaklaşıldığını da söylememiz gerekir.

Sonuç itibariyle yolsuzluk olgusunu işletmeler açısından veya örgütsel açıdan inceleyen araştırmaların olmadığı ya da çok sınırlı olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. Bu çalışma, yolsuzluğu mikro düzeyde, yani örgütsel açıdan inceleyerek bu alandaki eksikliği kapatmayı amaçlamaktadır.

## YOLSUZLUĞUN KAVRAMSAL YÖNÜ

### Tanımı ve Türleri

Yolsuzluk kavramının tanımlanmasında birçok yaklaşım ortaya atılmıştır. Yolsuzluğa neden olan faktörlerin çeşitli olması, yolsuzluğu sonuçlarının ve yolsuzluğun gerçekleştiği ortam ve örgütlerin farklılık arz etmesi, yolsuzlukla ilgili tanımların çeşitliliğine yol açmıştır. Yolsuzluk genel olarak kamu kaynaklarının özel bir çıkar amacıyla kötüye kullanılması (Dünya Bankası, 2006) yada “bir kamu yetkisinin kural dışı ve amaç dışı kullanımı” (Emre, 2003: 222) olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlar yolsuzluğu, daha çok kamu açısından ele almaktadır. Yolsuzluk, Birleşmiş Milletler Bölgeler Arası Suç ve Adalet Araştırmaları Enstitüsü (UNICRI) tarafından da “kamu ve özel sektör örgütlerinin karar verme mekanizmalarındaki bozulma ve yozlaşma” olarak ifade edilmiştir (UNICRI, 2006). Örgütsel bakış açısıyla yolsuzluk; kamu ve özel sektörde, kişilerin sorumluluğunda bulunan kaynakları, kanuna aykırı bir şekilde kişisel amaçlar için kötüye kullanılması olarak tanımlanabilir (Luo, 2005: 121). Bu tanım özel sektör işletmelerini ve kamu işletmelerini ve bu iki sektör arasındaki meydana gelen yolsuzlukları da kapsamaktadır. Dolayısıyla dar açıdan yolsuzluk sadece kamu kaynaklarının kötüye kullanılması olarak karşımıza çıkarken; daha geniş anlamda yolsuzluk herhangi bir kurumdaki (kamu veya özel) mevcut kaynak ve yetkilerin kişisel amaçlar için kötüye kullanılması olarak önem kazanmaktadır. Uluslar Arası Şeffaflık Örgütü'nün (UŞÖ) 2003 yılındaki raporunda, OECD nezdinde birçok ülkede özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerdeki yolsuzluk olgusuna dikkat çekilerek bu yolsuzluklar için harekete geçilmesi gerektiğine değinilmiştir (Tahran vd., 2006:6).

Yolsuzluk kavramıyla ilgilenen uzmanların üzerinde ortak olarak uzlaştıkları nokta, yolsuzluğun toplumun ileriye dönük değişimini ve ekonomik gelişmesini engellediği varsayımdır. Yolsuzluğa bir takım çıkarlar sağlama aracı olarak bakılması ile birlikte bu tür faaliyetler büyük bir artış göstermiştir (Aktan, 1994: 30). Yolsuzluk türleri olarak rüşvet (bribery), dolandırıcılık (fraud), zimmete geçirme (embezzlement), kayırmacılık (favoritism), irtikap (malversation) ve son zamanlarda önem kazanan ticari bilgilerinin sızdırılması (insider trading) sayılabilir (Luo, 2005: 122; Tahran vd., 2006: 11). Bu türlerden en sık karşılaşılan rüşvet; kamu görevlilerinin kurumsal mal ve hizmetlerinin arz edilmesinde ve yetkilerini kötüye kullanarak muhatap oldukları kişi veya kurumlara ayrıcalıklı işlem yapmaları ve bu şekilde para ve diğer şekillerde bir menfaat elde etmeleri olarak tanımlanmaktadır (Aktan, 2001:53). Rüşvet birkaç değişik şekilde olabilir. Birincisi, yasal olan işlemlerin daha hızlı ve süratle yerine getirilmesi için görev ve yetki (nin) kötüye kullanılmasıdır. Diğer şekli ise, yasal olmayan işlemlerin yerine getirilmesi için bir çıkar karşılığında görev ve yetkinin kötüye kullanılması şeklinde gerçekleşmektedir (Aktan, 1997: 1064-75).

Yukarıda açıklanan yolsuzluk türleri, sadece kamu örgütlerinde değil özel sektör işletmelerinde de söz konusu olmaktadır. Özel sektörde yapılan yolsuzluk örgütün iç ve dış çevrelerinde bulunan aktörlerden etkilenmektedir. Bu kapsamda kamu kurum ve kuruluşları ile etkileşimi olan örgütlerin özellikle rüşvet türünden yolsuzluklara konu olduğu bilinmektedir. Gelişmekte olan ülkeler açısından yolsuzluklar, ekonomik ve sosyal açıdan kötü sonuçlar doğurabilmektedir. Yolsuzluk olaylarının çoğu kamu ve özel sektör görevlilerinin arasında gerçekleşmektedir.

### Yolsuzluğun Karakteristikleri

Yolsuzluğun altında yatan sebepler ülkelerdeki kurumsal politikalardan, bürokratik geleneklerden ve sosyo-kültürel yapıdan kaynaklanmaktadır. Özellikle tekeli kaynak kullanımının olduğu, yetkililerin tek başına karar aldığı ve hesap verme ya da denetim mekanizmalarının zayıf olduğu örgütlerde yolsuzluklara daha sık tanık olunmaktadır. Yolsuzluğun belirtilen karakteristiklerinden hareketle Klitgaard (1998), yolsuzluğu aşağıdaki formülle modellemiştir.

**Tablo 1.** Yolsuzluğun Matematiksel İfadesi

$Y = T + K - H$	<b>Y:</b> Yolsuzluk
	<b>T:</b> Tekelci Yapı (monopoly)
	<b>K:</b> Tek başına karar yetkisi (discretion)
	<b>H:</b> Hesap verme (accountability)

**Kaynak:** Klitgaard, 1998: 4

Yukarıdaki modele göre matematiksel olarak yolsuzluk; “tekelci yapı” + “tek başına karar yetkisi” – “hesap verme”ye eşittir. Bu eşitliğe göre; bir işletmenin faaliyette bulunduğu sektör ne olursa olsun (kamu, özel, hükümet dışı organizasyon vb.) eğer kaliteli hizmet veya ürün üretiminde tekeli güç varsa ve kişi veya örgüt bu ürün ve hizmetlerin kim tarafından ve ne şekilde alınacağı konusunda tek başına karar verme yetkisine sahipse ve bu konuda yeterli bir hesap verme mekanizması da bulunmuyorsa yolsuzluğun meydana gelmesi olasıdır. (Klitgaard, 1998: 4)

Luo yolsuzluk olgusunun karakteristiklerini 7 madde halinde özetlemiştir. Araştırmacıya göre yolsuzluklar; kurum temelli (context-based), norm dışı gerçekleşen (norm-deviated), güç temelli (power-related), gizli kapaklı şekilde yapılan (virtually covert), kasdi (intentional), fırsatçı davranış içeren (opportunistic) ve algısal (perceptual) olarak gerçekleşmektedir (Luo, 2005: 122-125). Yolsuzluğun ne ifade ettiği kişiye, kültüre ve örgüte göre değişim göstermektedir (context-based). Yolsuzluk genellikle yetkisi ve gücü olan kişiler tarafından yapılmaktadır. Ancak burada önemli olan nokta, yetki veya güç kanunla verilmiş bir güç olabileceği gibi özel sektörde kritik görevi olan kişilere örgüt tarafından verilmiş olan özel yetkiden de (power-related) kaynaklanabilmektedir (Luo, 2005:123). Yolsuzluk olayına genellikle birden fazla kişi karışır. Hırsızlık veya işletme fonlarından zimmete para geçirme tek kişiyle olabilir. Ama yolsuzluk olgusunun kahramanının tek kişi olması hemen hemen imkansızdır (El-Abbas, 1998: 27-29). Yolsuzluk olgusu, karşılıklı sorumlulukları ve karşılıklı çıkarları içerir. Sorumluluk ve çıkarların parasal olma zorunluluğu yoktur. Yolsuzluk olayına karışan kişiler, yasalarla açıkça çatışmaktan kaçınarak, bu girişimlerini kapatacak bir takım yasal işlemlere sığınır. Yolsuzluk, kişisel çıkarların, kesinlikle örgütsel ve toplumsal çıkarlara üstün tutulması (opportunistic) esasına dayanır (El-Abbas, 1998: 28-29) . Yolsuzluk daha çok gizli kapaklı yapılmaktadır (virtually covert) ve yazılı bir belgeye dayanmamakta; yolsuzluğu taraf kişiler arasında sözlü anlaşmaya dayanmaktadır. Özellikle yasal boşlukların olduğu sistemlerde daha çok baş göstermektedir. (El-Abbas, 1998: 27-29; Luo, 2005:123).

## ÜLKEMİZDE YOLSUZLUK ÜZERİNE YAPILAN BİLİMSEL ÇALIŞMALAR

Yolsuzluğun nedenleri ve sonuçları konusundan dünya genelinde birçok deneysel araştırma yapılmıştır. Bu bağlamda yolsuzluğun eğitim seviyesi (Gardiner, 1970; Price, 1975); vergi memurlarına verilen teşvikler (Chand ve Moene,1997); polis faaliyetleri, hüküm giyme ihtimali, cezaların ağırlığı (Goel ve Rich, 1989); rekabet (Laffont and Guesnon, 1999); ekonomik serbestlik, siyasi demokratiklik, idari merkeziyetçilik ve kişi başı GSMH (Goldsmith, 1999); ülkelerin demokrasi seviyeleri (Treisman, 2000); rekabetçi pazar, adli sisteminin etkinliği ve şeffaflık (Broadman ve Recanatini, 2000); bürokratik yapı, liyakate dayalı işe alma ve ücret seviyesi (Rauch ve Evans, 2000); kamu personelinin ücret seviyesi (Rijckeghem ve Weder, 2001) gibi konularla ilişkisi ve etkileşimi konusunda yapılan deneysel araştırmalar öne çıkmaktadır. Türkiye’de ise, yolsuzlukla ilgili araştırmalar daha çok uluslararası kuruluşlar (Dünya Bankası, UŞÖ), Türkiye’de faaliyet gösteren bazı dernekler (TESEV, Beyaz Nokta Vakfı) ve bazı araştırmacılar (Ökçesiz, 2003; Sayan ve Kışlalı, 2004; Hasdemir, 2006) tarafından yapılan ve genellikle kamu sektöründeki yolsuzlukları konu alan çalışmalardan oluştuğu ifade edilebilir.

### Uluslararası Kuruluşlar Tarafından Yapılan Çalışmalar

Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası ile Dünya Bankası tarafından ortaklaşa yürütülen İş Ortamı ve İşletme Performans Araştırması (Business Environment and Enterprise Performance Survey (BEEPS), bu kapsamda öne çıkan çalışmalardan biri olarak sayılabilir. 1999 yılında yapılan BEEPS’de Türkiye’den 150 şirket araştırmanın örnekleme dahil edilmiştir. Söz konusu araştırmanın sonuçlarına göre araştırmaya

dahil edilen şirketler, yıllık gelirlerinin yaklaşık %2,5'i oranında rüşvet verdiklerini belirtmektedirler. Anket sonuçlarına göre, Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin; gümrük işlemlerinde %22, lisans işlemlerinde % 21, kamu sözleşmelerinde %21 ve kamu hizmetlerinin sağlanmasından % 14,2 oranlarında rüşvet verdikleri görülmektedir. Söz konusu araştırma sonuçları açısından araştırmaya dahil edilen ülkeler içinde özellikle “devlet yağma endeksi” puanı olarak Türkiye % 40 ile ilk sırada yer almaktadır. Başka bir deyişle araştırmaya katılan Türk şirketlerinin % 40'a yakını devlet ihalelerinde kamuya rüşvet ödediklerini ifade etmektedirler (Fries, Lysenko ve Polenac, 2003). 2002 yılında yapılan araştırma bulgularına göre “devlet yağma endeksi” % 23; 2005 yılında ise %12 civarındadır. Bu sonuçlara göre, 2002 ile 2005 yılları arasındaki dönemde, Türkiye'de rüşvetin azaldığı, hatta bazı Batı Avrupa ülkelerindeki düzeyin bile altına indiği ifade edilebilir (Dünya Bankası, 2006).

Uluslararası düzeyde yolsuzlukla mücadelede öne çıkan sivil toplum kuruluşlarından biri de UŞÖ' dür. 1993 yılında kurulan bu örgütün ana amacı; uluslararası bir koalisyon oluşturmak için hükümetleri, sivil toplumu ve iş dünyasını bir araya getirmektedir. Örgüt bu amaçla yaklaşık 160 ülkede yolsuzluğun nedenleri, önemi ve mücadele konusunda çeşitli bilimsel çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmalardan biri her yıl yapılan yolsuzluk algılama indeksidir (Corruption Perceptions Index). Söz konusu araştırma indeksine göre Türkiye 91 ülke içinde 2001 yılında 54.; 2002 yılında 102 ülke içinde 64.; 2003 yılında 133 ülke içinde 77.; 2004 yılında 145 ülke içinde 77. ve 2005 yılında 158 ülke içinde 65. sırada bulunmaktadır (USÖ, 2006).

Uluslararası Şeffaflık Örgütü tarafından her üç yılda bir yapılan bir başka çalışma da, “Rüşvet Verenler” (Bribe Payers) araştırmasıdır. “Rüşvet Verenler” araştırması, özellikle ihracatçı ülkelerin işadamlarının iş yaparken ne ölçüde rüşvet verdiklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. 2006 yılında örgüt, çalışmasını en çok ihracat yapan 30 ülkeyi kapsayacak şekilde genişleterek Türkiye'yi de bu listeye dahil etmiştir. 2006 yılında yapılan “Rüşvet Verenler” araştırması sonuçlarına göre Türkiye; Hindistan, Çin ve Rusya'nın ardından en çok rüşvet veren dördüncü ülke olarak görülmektedir. Araştırma sonunda 30 ihracatçı ülkeden işadamlarının 125 değişik ülkeye gerçekleştirdikleri ihracat sırasında sık sık rüşvete başvurduğu belirlenmiştir. Yine, Türk işadamlarının 5.23 puanla listenin 27. sırasında yer alması araştırmanın bulguları arasındadır (USÖ, 2006). Ayrıca Dünya Bankası tarafından yapılan araştırmalar gelişmekte olan ülkelere yapılan ihracatın toplam bedelinin % 5'inin yolsuzluk olarak kamu görevlilerine ödendiğini ortaya çıkarmıştır (Sanyal, 2005, 139).

### Ulusal Kuruluşlar Tarafından Yapılan Çalışmalar

Ülkemizde bilimsel olarak yolsuzlukla ilgili ilk çalışma 1995 yılında yapılmıştır. Beyaz Nokta Vakfı tarafından yapılan bu araştırmada en önemli yolsuzluk türlerinden olan rüşvetin nedenleri, nedenler arasındaki ilişkiler ve mücadele yolları konu alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kişileri rüşvet almaya iten sebepler arasında; kalabalık kamu kadroları, ezbere dayalı eğitim sistemi, yüksek enflasyon, savcıların rüşvet olaylarını kavuşturmada yetersizlikleri ve medyanın ticaretle uğraşması gibi faktörler yer almaktadır (Beyaz Nokta Vakfı, 1995).

Adaman, Çarkoğlu ve Şenatalar (2001) tarafından TESEV'in önderliğinde yapılan araştırmada Türkiye'nin genelini temsil ettiği kanaatine varılan 17 ilin kentsel yerleşim birimlerinde yaşayan 18 yaşını doldurmuş 2998 kişi örneklem olarak alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre rüşvet ve yolsuzluğun en yaygın olduğu kurumlar arasında Emniyet Teşkilatı içinde görev yapan trafik polisleri (%7,6), gümrük (%7,6), vergi daireleri/maliyeciler (%7,1), tapu daireleri (% 6,8), Belediyeler (imar işlerinden dolayı) (% 6,4) olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu araştırmanın bulgularına göre yolsuzluk (%14); enflasyon (%34) ve işsizlikten (%26) sonra Türkiye'nin özellikle çözmesi gereken sorunlardan biridir (Adaman, Çarkoğlu ve Şenatalar, 2001: 20–130).

TESEV tarafından önceki araştırmacı grubuna 2002 yılında yapılan araştırmada ise iş dünyasının gözünden yolsuzluk sorunsalı, Türkiye'de faaliyet gösteren 1200 firma üzerinde araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, iş dünyası yöneticileri kamu kurumlarının büyük bir çoğunluğunda rüşvetin ve yolsuzluğun çok yaygın olduğu görüşündedirler. Araştırmaya katılan şirketlerin % 46'sının son iki yıl içerisinde en az bir kamu kurumuna, en az bir kez usulsüz ödemede bulunduğu tespit edilmiştir (Adaman, Çarkoğlu ve Şenatalar, 2003: 78-132).

### Diğer Çalışmalar

Sayan ve Kışlalı (2004) tarafından yapılan araştırmada yolsuzluğa yol açan “toplumsal” etmenler ampirik olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, yolsuzluk yazını ve uluslararası kuruluşların savlarının aksine, kamu harcamaları büyüdükçe, o ülkedeki yolsuzluk düzeyinin düştüğü belirlenmiştir. Bu araştırmaya göre, küreselleşme ve ekonominin büyüklüğü ile yolsuzluk arasında bir ilişki bulunmadığı; kişi başına gelir, gelişmişlik düzeyi, cinsiyet gelişimi ve eğitim düzeyinin yüksek olduğu ülkelerde yolsuzluk daha az görülmektedir. Buna karşın gelir dağılımındaki eşitsizliğin ve enflasyonun yolsuzluk üstündeki olumsuz etkisi yolsuzluk yazınının önerdiği kadar güçlü olmadığı araştırmanın bulguları arasında yer almaktadır (Sayan ve Kışlalı, 2004: 31-50).

İstanbul Barosu'na kayıtlı 666 avukat üzerinde 2001 yılında yapılan ve İstanbul çevresi adli yargıda yapılan yolsuzlukları ortaya çıkarmak amacıyla taşıyan bir başka araştırma sonucuna göre adli yargıda yapılan yolsuzluk türleri şu şekilde sıralanmaktadır: rüşvet (%56,4); kayırma (%37,9), irtikâp (%5,4) dır (Ökçesiz, 2003).

Hasdemir tarafından “Sosyolojik bakış açısıyla yolsuzluk olgusu” konulu yüksek lisans tez çalışmasında ise genel olarak medyanın yolsuzluk olgusuna bakış açısı analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, Türkiye’de medyanın yolsuzlukların üzerine gitmekte yetersiz kalmasının yolsuzluğun önlememesinin sebeplerinden birisi olduğu tespit edilmiştir (Hasdemir, 2006).

Görüldüğü üzere ülkemizde yolsuzlukla ilgili araştırmalar daha çok teorik açıdan ve belirli anketlere dayalı veri toplama çalışmalarından oluşmaktadır. Bu çalışmaların çoğunluğunda yolsuzluk kamu kuruluşları açısından ele alınmıştır. Yine bu araştırmaların büyük bir kısmı uluslar arası örgüt veya kuruluşlar tarafından yaptırılmıştır. Sonuç itibarıyla yolsuzluk olgusunu işletmeler açısından veya örgütsel açıdan inceleyen araştırmaların yeterli olmadığı söylenebilir.

## ÖRGÜTSEL AÇIDAN YOLSUZLUK

### Yolsuzluğun Nedenleri ve Örgütsel Çevre

Örgütlerde ve kurumlarda karşılaşılan yolsuzlukların oluşumunda hem işletmenin iç ve yakın çevresi hem de dış çevre faktörleri etkili olmaktadır. Yolsuzluğun nedenleri çok çeşitli ve çok yönlüdür. Bu nedenler, genel olarak; bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak sınıflandırılabilir (Sayan ve Kışlalı, 2004: 39) gibi; aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi yönetsel, ekonomik ve sosyal ana başlıkları altında da sınıflandırılabilir (Warigi, 2001; Tahran vd., 2006: 13; Luo, 2005:121; UNICRI, 2006):

**Tablo 2.** Yolsuzluğun Nedenleri

Yönetsel Nedenler	Ekonomik Nedenler	Sosyal Nedenler
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merkeziyetçi ve statükocu yapı</li> <li>• Bürokratik işlemlerin çokluğu ve gizlilik içinde yapılması</li> <li>• Ücretlerin yetersiz, dengesiz ve eşit olmayışı</li> <li>• Kamu kadrolarının şişkinliği</li> <li>• Üst düzey yöneticilerin sık, sık değişmesi</li> <li>• Hesap verme ve denetleme mekanizmalarının zayıf olması</li> <li>• Adli sistemin zayıf olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enflasyon</li> <li>• Devletin ekonomideki ağırlığı</li> <li>• Kayıt dışı ekonomi</li> <li>• Gelir dağılımındaki adaletsizlik</li> <li>• Medya – ticaret ilişkisi</li> <li>• Siyasetin finansmanı</li> <li>• Özelleştirmelerde şeffaflık olmaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitimin yetersizliği</li> <li>• Yurttaşlık bilincinin oluşmamış olması</li> <li>• Sivil toplum örgütlerinin yetersizliği</li> <li>• Olumsuz toplumsal algılar</li> <li>• Rüşveti destekleyen kültürel yapı</li> </ul>

Caiden’e göre yolsuzlukların ortaya çıkmasında bireysel nedenlerden çok örgütsel etmenler daha büyük önem kazanmakta ve organizasyonun sistematik hataları ve örgütsel yapı yolsuzlukların görülmesinde etkili olmaktadır (Caiden, 1991: 490). Yolsuzluğa yol açan yukarıdaki nedenler dikkate alındığında, örgütsel çevrenin işletmelerdeki yolsuzlukları ne şekilde etkiledikleri araştırmamızın amacı açısından önem kazanmaktadır. Bilindiği üzere stratejik yönetim sürecinde işletmenin iç ve dış çevre faktörleri göz önüne alınarak yapılan SWOT (güçlü ve zayıf yönler; fırsat ve tehditler) analizi son zamanlarda en çok üzerinde durulan konulardan biridir. Bu analizde işletmenin uzak ve yakın çevre faktörlerinin işletme açısından dikkatli incelenmesi, ele alınması gerekmektedir. Örgüt kuramcıları, bir örgütteki örgütsel davranışın,

stratejinin ve çeşitli reaksiyonların örgütsel çevre tarafından şekillendiğini, bu çevrenin ise faaliyetset (task) ve kurumsal (institutional) öğelerden oluştuğunu belirtmişlerdir (Scott ve Meyer, 1994: 113).

Örgütün faaliyet gösterdiği çevre o örgütte çalışanların yolsuzluk yapıp yapmamasında belirleyici olabilmektedir. Belirsizliğin yüksek, değişiminin ise hızlı olduğu bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerde çalışanlar yasalara ve moral değerlere uyum sağlama konularında, belirsizliğin olmadığı ve durağan bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerde çalışanlara göre daha kararsız olmaktadır. Bazı durumlarda da çevre, yani kıt olan kaynaklara ulaşımında yaşanan zorluklar çalışanların yasalara uyma ya da moral değerlere sahip olma konusunda duyarsız kalmalarına sebep olabilmektedir. Yada rakiplerin sayılarının ve güçlerinin fazla, müşterilerin sayılarının ve alım güçlerinin de az yani pazarın küçük ve rekabetin şiddetli olduğu durumlarda çalışanlar, kişisel çıkarlarını ya da çalıştıkları örgütün çıkarlarını koruyabilmek için yasal ya da ahlaki olmayan yöntemlere başvurma da daha tereddütsüz davranmaktadırlar. Rekabetteki bu baskılar örgüt içinde belirsizlik yarattıkları için tepe yöneticileri firmalarının faaliyetlerine devam edebilmesi için etik olmayan işlerle ilgilenmenin bir zorunluluk olduğunu düşünebilmektedirler. (Morris vd., 1995, 122-123)

Faaliyet gösterilen çevrede şiddetli rekabetin varolması, çalışanların “verimlilik” ve “kar” kavramlarını bazen her şeyin önüne koymalarına yol açabilmektedir. Özellikle serbest piyasa ekonomisinin uygulandığı ülkelerde bu kavramlara daha fazla önem verildiği görülmektedir. Dolayısıyla ekonomik koşullar ve moral değerler arasında ilişki olduğu düşünülebilir (Hausman ve McPherson, 1993: 683). Yani “verimli” ve “kar”lı çalışmak her zaman moral değerlerle uyumlu olmamaktadır (Jacobsen, 1991: 205). Serbest piyasa ekonomisinin en güçlü savunucularından biri olan Friedman, herhangi bir firmanın yöneticilerinin aynı zamanda o firmanın çalışanları olduğunu ve görevlerinin de kar etme pahasına yasal haklar doğrultusunda moral ve sosyal görüşlerini empoze etmekten ziyade hissedarlara ödenen geliri artırmak olduğunu ileri sürmektedir (Minkes, 1995: 595).

Bir işletmenin faaliyetset çevresi (task environment) alıcılar, satıcılar, kaynaklar, rakipler, piyasa koşulları, kredi verenler, işçi piyasaları, vs. den oluşan ve işletmenin faaliyetsette bulunduğu çevredir. Faaliyetset çevre, işletmenin amaçlarını tasarlaması ve elde etmesiyle ilgilidir. Başka bir deyimle bu çevre işletmenin girdi ve çıktıklarına etki etmektedir (Scott ve Meyer, 1994: 134). Kurumsal çevre (institutional environment) ise, işletmenin yasalara uygun hareket etmesi ve gerekli destek bulabilmesi için uymak zorunda olduğu kural ve düzenlemelerden oluşmaktadır (Scott ve Meyer, 1994: 132). Luo, yolsuzluğu etkileyebilecek faaliyetset ve kurumsal çevreye ait faktörleri Tablo-3’de sunulduğu gibi ifade etmiştir (2005:129):

**Tablo 3. Yolsuzlukla İlişkili Çevre Faktörleri**

Faaliyetset Çevre Faktörleri	Kurumsal Çevre Faktörleri
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oligopol yoğunluk</li> <li>• Düzenleyici kontrol</li> <li>• Yapısal belirsizlik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurumsal şeffaflık</li> <li>• Kurumsal adalet</li> <li>• Kurumsal karmaşıklık</li> </ul>

İşletmelerdeki yolsuzluklar faaliyetset ve kurumsal çevredeki değişikliklere göre artıp azalabilecektir. Yukarıdaki tablo da yer alan çevre faktörlerinden oligopol yoğunluk, düzenleyici kontrol, belirsizlik ile şeffaf olmayan yapı, adaletsizlik ve karmaşıklık işletmelerde yolsuzlukların görülmesine yol açabilecek durumlardır. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki; bahsedilen faktörler sadece yolsuzluklar için temel bir zemin oluştururlar, nihai olarak yolsuzlukların gerçekleşmesi bu faktörlerle beraber işletme üyelerinin kültürel ve moral değerlerine, değer yargılarına ve işletmede yolsuzlukla mücadele için oluşturmuş bir programın varlığına bağlı olabilecektir (Luo, 2005: 129).

### **Faaliyetset Çevre ve Yolsuzluk**

Örgütler faaliyet ve yaşamlarını sürdürmeleri için faaliyetset çevrede bulunan aktörlerle sürekli iş birliği veya rekabet içindedirler. Faaliyetset çevre aktörlerinin işletme ile olan etkileri “kaynak bağımlılığı” (resource dependency) ve “bilgi belirsizliği” (information uncertainty) yoluyla olmaktadır (Dess ve Beard, 1984: 53). Zira işletmelerin hayatta kalabilmeleri faaliyetset çevrede bulunan aktörlerden girdi ve kaynak akışı ile mümkün olmaktadır. Söz konusu girdi ve kaynaklardan bazıları işletmeler için daha önemli ve kritik değerdedir olduğundan, işletmeler bu tip faktörlere daha bağımlıdır. Oligopol yoğunluk ve

düzenleyici kontrol, bir işletmenin kaynak bağımlılığında rakipleri ve düzenleyicileri daha önemli duruma getirebilir. Bu bakımdan, işletmelerin kaynak bağımlılığı ve belirsizliğini minimize etmek için alacağı tedbirler örgütsel sonuçları etkileyebilecektir (Child, 1972: 3).

Oligopol yoğunluk küçük bir grup firmanın bulunduğu pazarda firmanın kontrol ve pazara giriş açısından pazarın hakimi durumunda oluşudur. Eğer bir işletme oligopol yoğunluk içinde ise yani bulunduğu pazarda yada endüstride hakim satıcı rolünde ise işletmenin bulunduğu avantajlı konumu kaybetmemek için iktidardaki yetkililere rüşvet verme yada kendisi gibi aynı oligopol yoğunlukta olan diğer firmalarla danışıklı dövüş içine girme yolunda güdülenebilecektirler. Özelleştirmelerden kaynaklanan rekabet baskısı, oligopol yoğunluk içinde bulunan şirketlerin avantajlı durumlarını etkileyecektir. Böyle bir yapı kamu açısından bakıldığında, kamu görevlilerinin oligopol yoğunluk içinde olan şirketlerden haraç alma ve yolsuzluk içinde olmalarını teşvik edebilecektir. Böyle bir durumda, iş ahlakı ve etik değerleri olmayan ve oligopol yoğunluk içinde bulunan firmalar, rüşvet vermeye güdülenebilecektir. Oligopol yoğunluk içinde olmayan firmalar iktidara uzak olmaları ve küçük olmalarından dolayı pazara girmekte zorlanacak ve oligopol firmaların sunduğu fiyat ve politikalara uymak zorunda kalabilecekler, ihtiyaçları olan kaynak ve girdileri elde etmede zorlanacaklardır (Luo, 2005: 130).

Düzenleyici kontrol, hükümetin işletmenin bulunduğu piyasada, pazara giriş ve çıkışlar, teknolojik standartlar, dağıtım kanalları gibi konulara yönelik düzenleme ve müdahaleleridir. Düzenleyici kontrolün çok yüksek yada düşük olduğu piyasalarda, işletme yöneticileri yolsuzluğa daha fazla başvurma eğiliminde olabilirler. Bilgi belirsizliği nedeniyle düzenleyici kontrolün yüksek veya düşük olduğu ekonomide, bilgi tarama ve işletme maliyetleri yükselebilir. Kaynak bağımlılığı açısından ise uygun olmayan düzenleyici kontrol, ana üretim kaynaklarını kontrol ederek stratejik planlama maliyetini yükseltebilecek ve esnek bir yapının oluşturulmasında zorluklar yaratabilecektir. İş etiği ve ahlakı değerlere sahip olmayan yöneticiler kamu görevlilerine rüşvet vermenin işletmenin bilgi edinme ve işleme maliyetlerini düşüreceğine yardımcı olacağını düşünürler (Luo, 2005: 130).

Belirsizlik, örgütlerin faaliyetler çevrede bulunan diğer örgütlerden kaynak almada karşılaştığı karmaşıklık (Luo, 2005: 130). Yapısal belirsizlik ise işletmenin talep ve arzlarının bulunduğu piyasada değişken ve tahmin etme miktarını göstermektedir. Bu belirsizlik pazarın yapısı konusunda bilgi eksikliği olduğu ve yöneticilerin pazar yapısındaki değişiklikleri ve bu değişikliklerin örgütsel kararları nasıl etkileyeceği konusunda öngöründe bulunamamaları anlamına gelmektedir (Dess and Beard, 1984). Bu belirsizliğin temel nedeni genellikle hükümet program ve uygulamalarında meydana gelen değişikliklerdir. Bazı yöneticiler böyle bir durumda bazı görevlilere rüşvet vererek veya başka usulsüz yolları deneyerek hükümetlerin ekonomik program ve uygulamalarına ilişkin bilgilere önceden sahip olarak pazardaki rakip firmalara karşı ekonomik avantaj elde etme eğiliminde olabileceklerdir (Luo, 2005: 131).

Teknolojik ve ekonomik koşullarda, müşteri beklenti ve değer yargılarında yani faaliyet gösterilen çevredeki değişimin hızlı olması ve belirsizliğin artması çalışanların beklenti ve değer yargılarında da hızlı bir değişime yol açmaktadır. Değişimin hızlı, belirsizliğin yüksek olduğu bir çevrede, uzun vadeli bakış açısından ziyade kısa vadeli bakış açısının geçerli olduğu durumlarda çalışanlar da firmanın kısa vadede elde edeceği kazançlara daha çok önem vermektedirler. Rekabet çevresinde meydana gelen çalkantılar firmanın ödül sistemini de değiştirerek kısa vadeli performans hedeflerinin tutturulmasına daha çok baskı yapabilir ki bu durumda çalışanların içinde bulunulan durum için uygun olan ama ahlaki açıdan kuşku duyulan davranışlarda bulunmalarına yol açabilmektedir (Morris vd.,1996:1123).

### **Kurumsal Çevre ve Yolsuzluk**

Hem kurumsal hem de faaliyetler çevre faktörlerinin işletmelerin üzerinde önemli etkisi vardır. Faaliyetler çevre faktörleri girdi ve çıktılar vasıtasıyla işletmenin faaliyet ve uygulamalarını etkilerken; kurumsal çevre faktörleri örgütün yasalara uygun hareket etmek için katlandıkları maliyetler üzerinde etkisi olan yasal, düzenleyici ve sosyokültürel etmenler vasıtasıyla işletme faaliyet ve uygulamalarını etkilemektedir (Scott, 2002:123). Kurumsal çevre faktörlerinden özellikle kurumsal şeffaflık (transparency), kurumsal adalet ve kurumsal karmaşıklık (complexity) gibi değişkenlerin örgütsel yolsuzluk üzerinde artırıcı veya azaltıcı etkisi olduğu söylenebilir. Kurumsal şeffaflık ve adalet, düzenleyici sistemin şeffaflığını ve tarafsızlığını ifade eder. Şeffaflık ve adalet, kurumsal kural ve gerekliliklerin açık ve anlaşılır olmasını ve



ayrımcı olmamasını yansıtırken; karmaşıklık (complexity) düzenleyici sistem ve sosyokültürel çevrenin yönetilmesindeki zorluk seviyesini gösterir (Luo, 2005: 132).

Kurumsal şeffaflık, düzenleyici sistemin (politik, bürokratik, endüstriyel ve mesleki) açık ve anlaşılır olma seviyesidir. Özellikle gelişmekte olan ekonomilerde şeffaflık (proje onayı, pazara giriş, çevresel standartlar ve vergi muafiyeti vb. konularda) düşük seviyededir (Luo, 2002: 117). Karmaşıklığın asıl nedeni, düzenleyici organların bu gibi faaliyetlerin idaresindeki tecrübe eksikliğidir. Kurumsal karmaşıklık, kurumsal çevrenin (düzenleyici ve sosyokültürel) karmaşık ve analiz edilmesi, uygulanması ve başa çıkılması zor olan yönüyle ilgilidir. Böyle bir karmaşıklık, düzenleyici organlara ve bürokratik görevlilere; anlaşılır ve açık olmayan kural ve gerekliliklerini açıklama ve uygulama konusunda kendi inisiyatiflerini kullanmalarına yol açabilmektedir. Bu durum ise işletme – düzenleyici arasında gerçekleşen yolsuzluğa yol açar. Böyle bir durum da, kamu görevlilerinin, bazı işlemlerin yapılmasını kendilerine bağlı olduğunu düşünmesine sebep olacak ve böylece düzenleyici güç maddi kazançlara dönüşmüş olacaktır. Böyle bir düzenlemenin olduğu çevrede faaliyet gösteren firmalarda çalışan ve moral ve etik değerleri düşük olan yöneticiler ise firmalarının çıkarlarını ancak rüşvet vasıtasıyla koruyabileceklerini düşünebilirler (Luo, 2005: 132; Goldsmith, 1999: 868).

Ekonomik koşulların iyi olmadığı, belirsizliğin hüküm sürdüğü, insanların temel ihtiyaçlarını dahi karşılamakta zorlandıkları ülkelerdeki kamu kuruluşlarında çalışanlar, o ülkede faaliyet gösteren ya da göstermek isteyen firmaları, faaliyetlerine devam edebilmeleri için kendi kişisel temel ihtiyaçlarını karşılayıp geçimlerini sağlayabilmek amacıyla, rüşvet vermeye zorlamakta, kendilerine verilen rüşvetleri daha kolay kabul etmektedirler.

Faaliyet gösterilen ülkede geçerli olan yasal, siyasi, ekonomik ve kültürel çevre çalışanın yolsuzluk yapma yapmamasında etkili olmaktadır. Firmanın merkezinin bulunduğu gelişmiş ülkede suç sayılabilecek, kamu kuruluşlarında çalışanlara pahalı hediyeler verme uygulaması faaliyet gösterilen gelişmekte olan ülkede yasalara aykırı bir işlem olmamakta ve çok uluslu işletmelerin tepe yöneticileri tarafından o ülkede karşılaşılan yasal engellerin aşılabilmesi için oldukça sık başvurulan bir yöntem olabilmektedir. Dolayısıyla daha önce çalışılmamış ve yeterince tanınmayan bir ülkede faaliyet gösteren firmalar sadece rüşvet ödeyerek başarılı olabileceklerini düşünebilmektedirler. (Getz ve Volkema, 2001: 10).

Kurumsal adalet, düzenleyicinin çeşitli uygulamalarının (politik, bürokratik, endüstriyel ve mesleki) tarafsız, adil ve ayrıcalıksız olarak pazardaki bütün işletmelere uygulaması ile ilgilidir. İşletmelerin faaliyette bulunduğu pazarda; vergi muafiyeti, hükümsel koruma, devlet sübvansiyonu, özel ihraç kanallarını kullanma, yeni rakiplerin pazara girmesine engel bariyerlerin fazla olması gibi imtiyazlar kurumsal imtiyazlardır. Bu imtiyazlara ulaşmak özellikle hükümete yakın işletmeler için daha kolaydır. Bu imtiyazların verilmesi direkt (doğrudan) olarak hükümet ile işletme veya işletmeler arası yolsuzluğu arttırabilir. Bu imtiyaza sahip grup içinde yer alanlar, grup dışındakilere nazaran daha fazla ekonomik kazanç elde etmek isteyeceklerdir. Bu güdü ise moral değerleri zayıf olan işletme yöneticilerini, imtiyazlı haklarını devam ettirebilmek için kamu görevlilerine rüşvet vermesi yönünde etkileyebilecektir (Luo, 2005: 133).

Yapılan araştırmalar uluslararası işletmelerin yolsuzluk yapmalarının iki temel sebebe dayandığını ortaya çıkarmıştır (Sanyal, 2005: 139-140): İlk olarak bazı ülkelerde işlemler rüşvet ödemedi başlatılmamakta ve bitirilememektedir. Yani rüşvet vermek o ülkede iş yapabilmek için geçerli olan kurallara uymak anlamına gelmektedir. İkinci olarak firma rüşvet vermeyi ahlaki açıdan yanlış bulsa bile “herkes rüşvet verdiği için” rüşvet vermek durumunda kalabilmektedir.

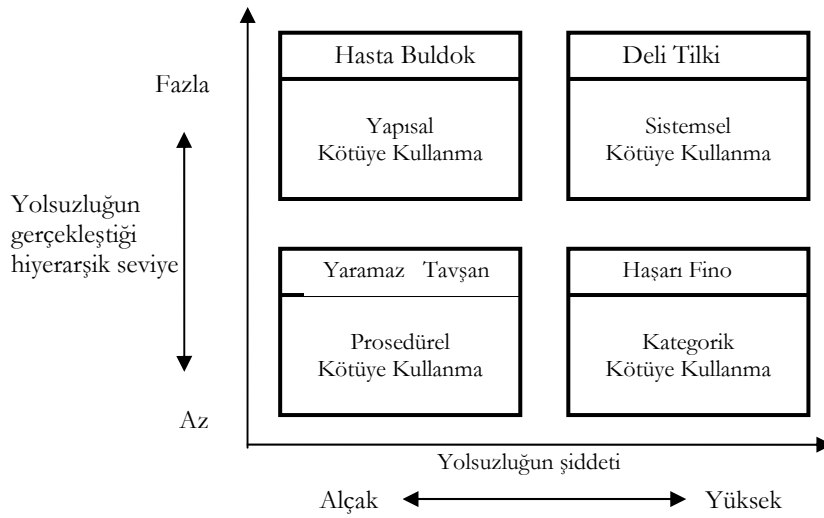
### **Yolsuzluğun Seviyeleri**

Örgütlerde meydana gelen yolsuzluklar çeşitli seviyelerde (ekip, departman, bölüm, şube yada işletmenin tamamı) olmakta ve örgütsel açıdan sonuçları da buna göre değişiklik göstermektedir. Örgütlerde yolsuzluklar örgütün herhangi bir departmanında veya şubesinde meydana gelebileceği gibi çeşitli yönetici kademelerinde de (üst, orta ve alt kademe yöneticileri) olabilmektedir. Şekil-1’de, örgütlerdeki yolsuzluğun hiyerarşik seviye ve yolsuzluğun şiddetine göre geliştirilmiş bir model görülmektedir (Luo, 2005: 125):

Şekil-1'de “y” eksenini yolsuzluğun olduğu hiyerarşik seviyeyi göstermektedir. Bu seviye; ekip, departman, bölüm yada işletmenin tamamı olarak düşünülebilir. “x” eksenini ise yolsuzluğun şiddetini yada yoğunluğunu göstermektedir. Modele göre yolsuzluğun daha üst seviyede olması, gerçekleşen yolsuzluğun yoğunluğunu yada büyüklüğünü arttırmakta ve yolsuzluğun işletmeler açısından daha ciddi sonuçlara yol açmasına sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla “y” eksenindeki değer attıkça “x” eksenini de artmaktadır. Yukarıdaki şekilde yolsuzluğun gerçekleştiği hiyerarşik seviye ve yoğunluğunu açıklamak için dört metafor<sup>1</sup> (istiare) kullanılmaktadır: (Luo, 2005: 125):

1. “Deli tilki” (mad fox) metaforu: Yüksek yoğunluk ve fazla hiyerarşi seviyesi,
2. “Yaramaz tavşan” (errant rabbit) metaforu: Düşük yoğunluk ve az hiyerarşi,
3. “Hasta buldok” (sick bulldog) metaforu: Düşük yoğunluk ve fazla hiyerarşi ve
4. “Haşarı fino” (wild puppy) metaforu: Yüksek yoğunluk ve az hiyerarşiyi simgelemektedir.

Şekil 1. Örgütsel Yolsuzluk Seviyeleri



Kaynak: Luo, 2005:125

Örgütlerde görülen yolsuzlukların altında çeşitli “kötüye kullanma” (malfeasance) davranışları yatmaktadır. Şekil-1’de, her metafora karşılık gelen kötüye kullanma davranışları bulunmaktadır. Bu sınıflandırma yolsuzluğun altında yatan davranışsal nedenleri anlamada kolaylık sağlayacağı tahmin edilmektedir. Kötüye kullanma davranışları her işletme içinde var olan hem iş ahlakı/etiği hem de örgütün uymak zorunda olduğu çeşitli yasa kanun ve kurallara aykırı davranışlardan oluşmaktadır. Bu bağlamda Luo tarafından geliştirilen modelde “deli tilki” sistematik kötüye kullanmayı; “yaramaz tavşan” prosedürel (prosedural) kötüye kullanmayı “haşarı fino” kategorisel (categorical) kötüye kullanmayı ve “hasta buldok” da yapısal (structural) kötüye kullanma davranışlarını ifade etmektedir (Luo, 2005:136).

Modele göre “deli tilki” metaforu, oldukça fazla seviyede yönetici ve görevlilerin birçok örgütsel seviyelerde yolsuzluk olayına iştirak etmeleri ve bunun ciddi kanun dışı sonuçlara yol açtığı örgütler için kullanılmaktadır. Bu seviyede yolsuzluğun olduğu örgütler tamamen yolsuzluk içindedir ve bu yolsuzluk örgütü önemli şekilde etkilemektedir. Dünya genelinde bu tür örgütlere örnek olarak Enron, WorldCom ve GITIC gibi örgütler verilebilir. Bu örgütlerdeki yolsuzluğun ortak özelliği ise yolsuzluğun artık bütün örgüte yayılmış durumda olması ve yolsuzluğu engelleyebilecek güçlü bir şeffaflık mekanizması, liderlik ve örgüt kültürünün bulunmamasıdır. Bu tür örgütlerde yolsuzluk, adeta bir örgüt kültürü haline gelmiştir

<sup>1</sup> Metafor kelimesi İngilizce “metaphor” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmıştır. TDK’nun Genel Türkçe Sözlüğü’nde “metafor” kelimesinin Türkçe karşılığı “istiare” olarak tanımlanmaktadır. Bakınız: “Güncel Türkçe Sözlük”, <http://www.tdk.gov.tr>, 23 Ekim 2006

(Luo, 2005: 126). Bu tür bir örgütte yolsuzluk sonucu elde edilecek yararlar yolsuzluğun maliyetinden çok daha fazla olduğundan örgütün üst yönetimi hem rüşvet verme eğiliminde olmakta; hem de diğer çalışanların çeşitli usulsüz davranışlarda bulunmasına göz yummaktadır. “Deli tilki” metaforu işletme üzerinde baskısı olan kurumsal çevre öğelerinin üzerinde güç ve hâkimiyeti kurma eğilimindedir. Şekil-1’e bakıldığında “deli tilki” metaforunda “sistemik kötüye kullanma” davranışlarının olduğu görülmektedir. Bunun anlamı, bu metaforda yer alan işletmelerde yolsuzluğa neden olan davranışlar örgütün tamamına yayılmış olmasıdır. Üst yönetim yolsuzluğa karışmış ve işletmedeki diğer yönetici ve çalışanların yolsuzluğa neden olan davranışlarına göz yummaktadır. Bu tür işletmelerde, yolsuzluğun getirisi yolsuzluk maliyetinin üstünde olduğuna inanılır (Luo, 2005:134).

“Yaramaz tavşan” metaforunda olan işletmelerde yolsuzluk, alt hiyerarşik seviyelerde (takım, kısım, departman vb.) meydana gelmektedir. Diğer yolsuzluk metaforlarına göre bu metaforda yer alan örgüt, yolsuzluklarda daha düşük seviyede bulunmaktadır. Ancak yine de usulsüzlük gibi bazı yolsuzluk uygulamalarının varlığı söz konusudur. “United Technologies” ve “Pratt Whitney” gibi şirketlerin bazı tedarikçilerinin, Yabancı Yolsuzluk İşler Uygulamaları Yasası’na (Foreign Corrupt Practices Act- FCPA) muhalefet ederek yabancı hükümetlerin resmi memurlarına verdikleri rüşvetler, bu metaforda örnek olarak incelenebilir. Bu tür vakalarda, yolsuzluklar sistemik bir yapıda değildir, yolsuzlukların alt seviyelerde ve nadiren meydana geldiği görülmektedir (Luo, 2005:126). Bazı örgüt çalışanlarının iş etiği ile ilgili prosedürlere ve prensiplere uymamaları, küçük çaplı usulsüzlüklere sebebiyet verebilmektedir. Özellikle merkezi yetkilerin kendilerine verildiği örgütlerde, kamu görevlileri tarafından sözleşme, imtiyaz ve diğer bazı avantajları kaybetme tehdidi altında bulunan bazı şube veya birimlerde çeşitli yolsuzluklar görülebilir “Yaramaz tavşan” metaforunda Şekil-1’den de anlaşılacağı üzere, yolsuzluğa yol açan “prosedürel kötüye kullanma” davranışları yer almaktadır. Bu tür kötüye kullanma, işletmenin tamamında değil sadece bazı seviyelerinde görülmektedir. Yolsuzluğa neden olan davranışlar, örgütteki yazılı olan iş etiği/ahlakına ilişkin kurallara uyulmamasından kaynaklanmaktadır. Ve bu metafordaki kötüye kullanma davranışlarına, işletmenin sadece bazı çalışanları başvurulmaktadır (Luo, 2005: 135).

“Hasta buldok” metaforunda yolsuzluklar bütün hiyerarşik seviyelerde (takım, departman, bölüm, şube, SBU (stratejik iş birimi), üst yönetim) görülse de, yolsuzluğun yoğunluğu düşüktür. Bu tür örgütler, yolsuzluğun birçok seviyelerde görülmesinden dolayı adeta “hasta örgüt” durumundadırlar. Bu metaforun odak noktasında yolsuzluklara engel olmayan yönetim ve liderlik yapısı ve yolsuzluğu engelleyici kültürel normların olmayışı yatmaktadır (Luo, 2005:127). Ülkemizde fona devredilen bazı bankalar bu konudaki işletmelere örnek olarak gösterilebilir. “Hasta buldok” metaforunda yoğun şekilde yolsuzluk olmasa da, yoğunluğun birçok hiyerarşik seviyede görülüyor olması örgütün genel imajını ve sosyal kimliğini olumsuz olarak etkilemektedir. Kanunsuz yada hileli davranışlar yapısal olarak iki etmenden oluşur: örgütsel yapı (görevler, sorumluluklar, kurallar ve prosedürler bireysel üyeler için), örgüt kültürü ( fikirler, beklentiler, değerler, vizyon ve örgüt üyeleri arasında paylaşılan gelenekler). Dolayısıyla “hasta buldok” metaforu bu iki yapıda meydana gelen bozulmalardan dolayı oluşmaktadır (Luo, 2005:127). Şekil-1’e tekrar bakıldığında bu metafora “yapısal kötüye kullanma” davranışlarının karşılık geldiği görülecektir. Yani, işletmenin bütün hiyerarşik seviyelerinde ancak düşük yoğunlukta kötüye kullanma davranışları görülebilmektedir. Bu metaforda eğer “yapısal kötüye kullanma” davranışlarına karşı bir tedbir alınmaz ise, bu davranışlar daha sonra “sistemik kötüye kullanma davranışlarına” dönüşerek yolsuzluğun örgütün tamamına yayılmasına sebebiyet verebilir.

“Haşarı fino” metaforunda ise; yolsuzluk sadece bir veya birkaç hiyerarşik seviyede (Ör: sadece takım ve departman seviyelerinde) görülür, ancak yolsuzluğun yoğunluğu oldukça yüksektir. “Deli tilki” metaforunda olduğu gibi “sistemik kötüye kullanma” davranışları söz konusu değildir. Bu metaforda sadece birkaç yöneticinin veya hiyerarşik seviyenin kötüye kullanma davranışları söz konusu olduğundan “kategorik kötüye kullanma” davranışları ile ifade edilmektedir. Kurumsal ve faaliyetler çevreden kaynaklanan baskı ile karşı karşıya kalındığında, firmaların kısa dönemde belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmada zorlanmaları ve üst yönetimin yasa dışı davranışları görmezden geldiği durumlarda bu tür kötüye kullanma davranışlarının artış gösterdiği söylenebilir (Luo, 2005:136). Örneğin Citigroup’un yolsuzluk skandalı (Argandona, 2003:257-267) bu seviyedeki metafora örnek olarak verilebilir. Zira bankacılık sektöründe faaliyet gösteren anılan şirketin sadece bir banka şubesinde yolsuzluk meydana gelmiştir ancak

şirketin genelini etkileyen yoğun sonuçlara yol açtığı bilinmektedir. Merkezi yetkilerin, alt şube veya temsilcilere verildiği işletmelerde bu tür yolsuzlukların olması muhtemeldir. Ancak, sadece bir şubede veya alt hiyerarşik seviyede meydana gelen böyle bir yolsuzluk örgütün tamamını etkileyebilmektedir. Berkaman'a göre yetkilerin örgütsel kademeler arasında dağılım biçimi hangi basamakta ne tür kararların verilebileceğini ve bunların nasıl denetleneceğini belirler. Bu belirleme de yolsuzluğun oluşumunu etkilemektedir (Berkman, 1983: 43). Dolayısıyla, özellikle merkezi yetkinin alt seviyelerdeki şube ve birimlere devredildiği örgütlerde iyi bir denetim mekanizma kurulmaz ise bu tür yolsuzluklar muhtemeldir.

### Yolsuzluğun Örgütsel Sonuçları

Özellikle gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerde yolsuzluğun olumsuz sonuçları toplumsal, ekonomik ve siyasal açıdan daha ciddi sorunlara neden olabilmektedir. Genel olarak yolsuzluk, kamu kaynaklarının kamu yararı dışında kullanılmasına, demokrasinin zayıflamasına, istikrarsızlığa, ulusal entegrasyonun bozulmasına neden olmaktadır (Onyanha ve Ocholla, 87;2004). Ayrıca yolsuzluklar makro açıdan devletin güvenilirliğini sarsmakta, demokrasiye zarar vermekte ve gelir dağılımının adaletsiz paylaşmasına sebep olmaktadır (Mauro, 1995: 681–712).

Yolsuzluğun yukarıda arz edilen olumsuz sonuçlarına ilişkin genel olarak araştırmacılar arasında bir fikir birliği olsa da; bazı araştırmacılar (Leff, 1964; Huntington,1968; Beck ve Maher,1986; Lui,1985) yolsuzluğun bazı olumlu sonuçlarının da olabileceğini iddia etmişlerdir. Örneğin bu yazarlardan Beck ve Naher (1986:1) tarafından bir model geliştirilmiş ve bu modele göre, ihalelerde sunulan tekliflerde en yüksek rüşveti öneren firmaların, genellikle en başarılı firmalar olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle Beck ve Naher, yolsuzluğun rüşvet proje ve ihalelerin verimli firmalara verilmesini sağlayarak verimliliğe katkıda bulunduğunu iddia etmişlerdir. Leff (1964) ve Huntington (1968) ise, yolsuzluğu hükümetin yatırımları ve büyümeyi engelleyen katı kurallarını ortadan kaldırarak verimliliği artırdığını savunmuşlardır. Her ne kadar yolsuzluk olayları hem etik-dışı, hem de yasa-dışı olarak kabul edilmişse de yöneticiler, rüşvet vermek suretiyle istediklerini kısa sürede elde edebileceklerini, bunun ise rüşvet vermeyip kırtasiyecilik içinde boğulmaktan daha iyi olduğunu ifade etmektedirler (Weiner, 1962.) Türkiye'de yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre de iş dünyasının yarıya yakını "herkes rüşvet veriyor", "rüşvetsiz iş görülüyor" gibi yargılara dayanarak rüşvet vermeyi seçtikleri ve böylece yolsuzlukları içselleştirdikleri bilinmektedir (Adaman, Çarkoğlu ve Şenatalar, 2003: 137).

Kısa vadede yolsuzluk için harcanan para yolsuzluğun sonucunda elde edilecek kazanımlardan daha az olsa da, uzun dönemde yolsuzluk sayesinde örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmeleri mümkün olmamaktadır. Bu bakımdan yolsuzlukların, uzun dönemde işletmeler açısından kazançlı olmadığı ifade edilebilir. Zira, uzun dönemde bir işletmenin toplumun gözündeki imajı, yapılan yolsuzlukların işletmeye kazandırdığı maddi kazanımlarından daha önemlidir. Hatta yapılan yolsuzluklar toplum tarafından görünüyorsa bile olsa, uzun dönemde işletmedeki yolsuzluklar örgütsel güveni, liderliği ve örgütsel kültürü olumsuz yönde etkileyecektir (Luo, 2005:138). İşletmelerin uzun dönemli yolsuzluk içinde olmalarının bir başka önemli sonucu da çalışanların moral ve etik değerlerini ve örgütsel şeffaflığı yaralamasıdır. Çalışanların moral değerleri ve işletme süreçlerindeki şeffaflıkların azalması, bunların iş performanslarına da yansiyabilecektir. Böyle bir durumda çalışanlar işletme için en uygun fiyat, kalite ve hizmetlerin satılmasında ve alımında örgütsel yararı göz ardı edebileceklerdir. Yolsuzluğun örgütsel sonuçları genel olarak üç başlık halinde incelenebilir; stratejik engelleme, rekabet dezavantajı, gelişimsel tehlike (Luo, 2005:140-144)

Yolsuzluklar, örgütlerin kaynaklarını etkin şekilde tahsis etmelerine, örgütsel yeteneklerini geliştirmelerine ve örgütlerde güven ortamının oluşmasına engel olabileceği söylenebilir. Kaynak temelli yaklaşımda işletmelerin rekabet avantajı elde etmede kullanacakları kaynaklar sınırlıdır. Bu nedenle işletmeler kaynakları daha etkin olarak büyüme ve gelişme amaçları için kullanabilmek amacıyla bazı stratejik tedbirler alma veya kaynak tahsisi yapma yoluna giderler. Kimi hedef alırsa alsın bütün rüşvet olayları, örgütlerin finansal kaynaklarının, insan kaynaklarının ve zamanın sarf edilmesidir. Rüşvet için ödenen paralar işletmelerin formal finansal kaynaklarından değil daha çok dahili ihtiyatı fonlarından karşılanmaktadır.

Rekabetçi çevre koşullarında işletmelerin hayatta kalabilmeleri açısından yenilikçi işletme kültürü, sürekli yenileşme, örgütçe öğrenebilme gibi dinamik yetenekler önem kazanmaktadır. Ancak rüşvet ve yolsuzluk kültürünün bulunduğu bir işletmede veya örgütte bu tür dinamiklerin tekâmül etmesi mümkün olmamaktadır. Hatta böyle bir durumda yolsuzluk işletmenin dinamik yetenekleri açısından engeller ortaya çıkarabilmektedir. Rüşvete başvuran işletmeler genellikle, yolsuzluğun yenilikçi teknoloji ve örgütsel yeteneklerin yerini tutacağını yada yolsuzluk vasıtasıyla elde edecekleri kazanımların yenilikçi teknolojiden daha önemli olduğuna inanırlar. Zira bu örgütler için yolsuzluk örgütsel hedeflere ulaşmada kısa yol olarak algılanır. Bu yüzden üst yönetimin yolsuzluğa atfedeceği böyle bir algılama ve düşünce, örgütsel adalet ve yeni örgütsel yetenek geliştirme açısından engellemelere yol açabilir.

Yolsuzluğa karışan taraflar arasındaki yapılan gizli anlaşmalarda, mübadele şartları ve koşullar spesifik olarak belirlenmemiştir. Bu belirsizlik taraflar arasındaki rüşvetin miktarının artmasına yol açabilir. Bu belirsizlik ise işletmelerin stratejik planları ve uygulamaları için ayrı bir maliyet yaratmaktadır. Yolsuzluktan dolayı güven bunalımı, örgütün dış ve iç müşteriler nezdindeki imajını olumsuz yönde etkileyebilir.

Yolsuzluklar işletmelerin rekabetsel avantajlarını kaybetmelerine neden olabilmekte, bu da işletmelerin pazardaki pozisyonunu sarsabilecek itimatlılık ve güvensizlik olarak ortaya çıkabilir. Kaynak bağımlılığı yaklaşımında, işletmenin güvenilirliğinin rekabet avantajı yakalamadaki önemi göz önüne alındığında; yolsuzluk nedeniyle güvenilirliği zedelenmiş işletmeler dış müşteriler tarafından güvenilir firma olarak algılanmayacağı ve iş ilişkilerinin olumsuz yönde etkileeneceği söylenebilir. Diğer taraftan yolsuzluğa başvuran işletmeler aslında kanunsuz yada usulsüz olarak iş yapmaktadırlar ve her an yasal problemlerle karşılaşmaları muhtemeldir. Böyle bir firma ise işletmenin dış çevre ve iç çevre aktörleri üzerinde güven bunalımına sebep olacak, bu durumda örgütsel kimlik zedelenen ve müşteriler tarafından örgütün hizmet ve ürünlerinin tercih edilmemesini gündeme getirebilecektir.

Yolsuzluğun meydana geldiği örgütlerde, iş etiği ve işle ilgili diğer düzenleme ve kurallar göz ardı edildiğinden, yolsuzluğun aslında yolsuzluğa engel olmayan yönetimin bir sonucu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Üst yönetimin yolsuzluk olaylarına karışması, üst yönetimin yolsuzluğa karşı uygun örgüt kültürünü oluşturamamasının ve zayıf iş ahlakının bir sonucu olduğu söylenebilir. Yolsuzluğu önleyici bir liderlik kültürünün mevcut olmaması ise, işletmelerin etkin bir yönetime, yenilikçi kültüre, şeffaf iletişime, etkili bilgi akışına ve verimli işbirliğine (departman ve bölümler arasında) sahip olmalarına mani olur. Özellikle bürokratik yapıdaki organizasyonlarda, yolsuzluk ve yolsuzluk türlerinin görülmesi daha çok olmaktadır. Bürokratik örgüt yapılarına sahip organizasyonlarda yolsuzlukların daha fazla olduğuna yada bürokratik yapı ile yolsuzluk arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu koyan ampirik araştırmalarda bulunmaktadır (Banfield, 1975; Williams, 1987; Ackerman, 1978).

Yolsuzlukların uzun dönemde, işletmenin büyümesine ve iş geliştirmesine engel olması söz konusu olabilecektir. Öncelikle bütün yolsuzluklar yasal olmayan bir özellik içerdiğinden oldukça risklidir. Yolsuzluk olayları çoğunlukla gizli ve sözlü anlaşmaya dayalı olarak gerçekleşir ve işadamları, kamu görevlileri gibi birçok kimse yolsuzluk olayının içinde yer alabilmektedir. İşletme yöneticilerinden herhangi birinin yolsuzluk olaylarının içinde yer alması, örgütün bütünsel itibarını zedeleyebilir. İkinci olarak, işletmelerin yaptığı yolsuzluklar yasal olarak tespit edilirse cezayı müeyyide ile karşılaşması söz konusu olacaktır. Eğer işletmenin üst yönetimi böyle bir yolsuzluk içinde ise, kurumsal cezalandırma yani yolsuzluk yapan üst yönetim kadrosunun değişmesi ve şirkete bir takım finanssal cezayı müeyyide uygulanması gündeme gelebilecektir. Böyle bir durumda, işletmelerin tekrar eski haline gelmesi, kendini toparlaması yıllar alabilecektir. Dış müşterilerin yolsuzluğa karışan işletmelere karşı imaj algıları olumsuz olacaktır. Bilindiği gibi tüketicilerin belirli bir işletmelerin ürünü yada hizmetini tercih etmesinin en önemli nedenlerden biri, o şirketin örgütsel imajından kaynaklanmaktadır. Tüketiciler ve müşteriler, yolsuzluğa karışan bir şirketin kötü yönetildiği, kaliteli mallar üretmediği ve müşteri hizmetlerinde başarılı olamayacağını düşünebilirler. Böyle bir durumda olan işletmenin pazarda tutunması ve büyümesi ise zor olacaktır. Örgütsel imajın işletme performansı ile ilişkisi de göz önüne alındığında yolsuzluğun örgütsel performans açısından olumsuz sonuçları daha iyi anlaşılacaktır (Hogg ve Terry, 2000; Gioia, Schultz ve Corley, 2000).

### Örgütsel Mimari ve Örgütsel Açıdan Yolsuzlukla Mücadele

Yolsuzluklar alınacak tedbirlerle ortadan kaldırılabilmektedirler. Bu tedbirler genel olarak hukukun üstünlüğü ve hukuka bağlılık anlayışının yerleştirilmesi, kamu yönetiminde şeffaflığın sağlanması, hesap verme sorumluluğunun yerleştirilmesi, vatandaşın devlete olan güvenin artırılması, kamu çalışanlarının ücret adaleti ve yeterliliğinin sağlanması, sivil toplum örgütlerinin etkinliklerinin artırılması, gelişmiş bir demokrasi anlayışının hakim olması olarak sayılabilir (Tahran, vd., 111-117; Treisman, 2000). Ancak yolsuzlukla mücadeleye örgütsel açıdan yaklaştığımızda yukarıdaki sosyal, kültürel ve hukuki tedbirlere ilave olarak örgütün iç mimarisi bağlamında alınacak tedbirler ve takip edilecek yöntem ve uygulamalar da önem taşımaktadır. Zira yolsuzlukla mücadelede, örgütsel düzeydeki gerekli önlemler alınmadıkça başarı sağlamak güçleşecektir. Yolsuzlukla mücadelede örgütsel seviyede örgüt kültürü, yapı ve sistem'den oluşan örgüt mimarisi kapsamındaki tedbirler öne çıkmaktadır (Luo, 2005; 145-150).

Yolsuzluklara karşı geliştirilmiş bir örgütsel mimari; çalışanların ahlaki değerlerine, örgütsel şeffaflığa ve hesap verme sorumluluğuna, işletme güvenine, örgütsel itibara ve imaja olumlu katkı sağlayarak örgütsel performansı geliştirebilecektir. Ancak örgütlerin bulunduğu çevre şartları farklılık arz ettiğinden; yolsuzlukla mücadele konusunda her örgütün kendine özgü bir örgütsel mimari geliştirmesi önem kazanmaktadır.

Bilindiği gibi, örgüt kültürü çalışanların örgütsel davranışlarını tayin eden değerlerin toplamı olarak ifade edilmektedir (Balci, 2000: 182). Konumuz açısından ise örgütteki muhtemel yolsuzluklara karşı oluşturulmuş olan vizyon, misyon, gelenek, slogan, değer, rol modeli ve sosyal törenlerin tamamıdır. Yolsuzlukla mücadele örgütsel mimari açısından temel nokta yöneticilere günlük kararların verilmesinde kılavuzluk edecek olan bir anti yolsuzluk -yolsuzluk karşıtı- bildirisinin (anti-corruption statement) varlığıdır. Anti-yolsuzluk bildirisi; bir işletme de yazılı olarak bulunan ve yöneticilere günlük alınan kararlarda rehberlik eden, yolsuzluğu önleyici kural ve prensiplerin yer aldığı bir bildiridir. Sadece teorik olmayan pratikte de uygulanan böyle bir bildiri çalışanlara ve yöneticilere benimsetilerek yolsuzluğa karşı duyarlı bir örgüt kültürü oluşturulması sağlanmalıdır (Luo, 2005:145). Üst yönetimin vizyonu ve liderliği bağlamında "etik liderlik" yolsuzluğa karşı kritik önem taşır. Bilindiği gibi etik liderlik ahlaki güce dayanarak astları etkilemeye yönelik bir liderlik biçimidir (Çelik, 2000: 90). Üst yönetimin yolsuzluğa karşı geliştireceği ahlaki standartlar, rol modelleri çalışanları yolsuzluğa karşı daha duyarlı olmaya sevk edecektir. Lider desteği olmadan çalışanların yolsuzluğa karşı ahlaki ve etik tutum ve davranışlar geliştirmesi hemen hemen imkansızdır (Luo, 2005:146).

Örgütlerde yolsuzlukların çoğu bireyler tarafından yapılır, ancak bireyin karıştığı herhangi bir yolsuzluk olayı çoğu zaman örgütün yaptığı bir yolsuzluk olarak algılanır. Dolayısıyla bireylerin yaptığı bu çeşit suistimaller örgütün bütünlüğüne zarar verir. Örgütsel bütünlük (integrity) örgütün tamamını hedef alan davranış ve eğilimlerdir. Formal yapı, bu bütünlüğü sürdürmek ve meşru ahlaki beklentileri karşılamak için gerekli bir mekanizmadır. Yetkinin merkezden dağılmış olduğu ve küresel boyutta faaliyet gösteren örgütlerde, örgüt üst yönetiminin yolsuzluğa karşı uyguladığı prosedür ve politikalar örgütsel bütünlük için şarttır. Bu yapısal formalizasyondan başka, örgütteki muhtemel yasa dışı ve usulsüz davranışları tespit etmek ve düzeltmek için örgüt bazında bir yolsuzlukla mücadele komitesi oluşturulması, yolsuzluğun önlenmesi açısından faydalı olabilecektir. Bu komitenin yolsuzluğa karşı bir davranış kurallarının oluşumunda ve bu kurallara uyum için çalışanların eğitiminde kritik rolü olabilir (Luo, 2005: 146). Söz konusu komitenin üyeleri örgütün insan kaynakları, pazarlama, satın alma, gibi önemli departmanlardan seçilebilir. Örgütün bütün yapısındaki şeffaflık, usulsüzlük ve yasa dışı davranışların önlenmesi için gereklidir. Bu bağlamda kayıt tutma ve raporlama sistemi yolsuzlukla mücadele programına yardımcı olacaktır. Zira, örgütte meydana gelen ufak çaplı olayların bile kayıtlarının tutulması yada raporlanması örgütte en ufak şaibeli davranışlara bile müsamaha gösterilmeyeceğinin bir göstergesi olarak önem kazanabilir. Örgütler özellikle muhasebe kayıtlarını ve işlemlerini tam ve hassasiyetle tutarak kayıt dışı yada gizli finansal hareketlere engel olmalıdırlar (Luo, 2005:147).

Örgütsel mimari açısından yolsuzlukla mücadele de önem kazanan bir başka nokta da, örgütte var olan itaat kültürüdür. Bir örgütteki itaat sistemi; yolsuzluğu ve yasa dışılığı önlemede etkili olan davranış ve etik kurallar ile etkili örgütsel kontrolden oluşmaktadır. Örgütsel kontrol sistemi, yasal ve etik davranışları anlaşıyor ve açık hale getirir, yasal ihlallerin cezalandırılmasını sağlar, örgütte istenen davranışların

sergilenmesini ödüllendirir ve yasal olmayan davranışlarda bulunanların disipline edilmesini sağlar (Weaver, Trevino ve Cochran, 1999: 540-541). Bu konudaki örgütsel kontrol sisteminin yapılandırılması öncelikle çalışanların günlük faaliyetlerde uymaları gereken iş etiği kurallarının yazılı hale getirilmesi ile başlar. Etik kurallar çalışanların örgütün politikalarına daha duyarlı olmalarını sağlayarak yolsuzluğa karşı mücadeleye destek olabileceklerdir (Luo, 2005:147).

Yukarıda örgütsel mimari açısından açıklanan tedbirler ve oluşturulacak örgüt kültürü genel olarak bütün örgütlerin yolsuzlukları bertaraf etmesinde faydalı olacaktır. Ancak, daha önce ifade edilen yolsuzluk seviyelerine ve yoğunluğuna göre ilave tedbirlerin alınması gerekebilir. Bu tedbirler, yolsuzluğun yoğun olarak yaşandığı “deli tilki ve haşarı fino” metaforları için Tablo-4’de gösterilmektedir. (Luo, 2005: 145-150)

**Tablo 4. Örgütsel Açıdan Yolsuzluğa Karşı Alınabilecek Tedbirler**

Delili Tilki	Haşarı Fino
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yolsuzluğa karışan yöneticilerin işten çıkarılması</li> <li>• Yolsuzluğa karışan alt ünitelerin yeniden yapılandırılması ve lider kadronun tasfiyesi</li> <li>• Örgütün günü birlik faaliyetlerinde anti-yolsuzluk prosedür ve normlarının uygulanması</li> <li>• Etik davranışlara uyumun kişisel sonuçlarla ilişkilendirilmesi</li> <li>• Yolsuzlukla mücadele edebilecek anti-yolsuzluk ofisinin faaliyete geçirilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların yolsuzluğa karşı duyarlı hale getirecek özel eğitim verilmesi.</li> <li>• Riskli yöneticiler ve kritik departmanlar için özel bir etik ve yasal eğitim verilmesi.</li> <li>• Usulsüzlüğe karışan yöneticilerin rotasyona tabi tutulması.</li> <li>• İş etiği konusunda uzmanlaşmış yöneticilerin oluşturulması.</li> <li>• İşletme içi denetimin etkin hale getirilmesi.</li> <li>• İş etiğine uymayan çalışanlara sıkı bir disiplin uygulanması.</li> <li>• Yöneticilerin yolsuzlukla mücadele de sergiledikleri gayretin ödüllendirilmesi.</li> </ul>

Bilindiği üzere, örgüt kültürünün oluşumu sürecinde en önemli görev üst yönetime düşmektedir (Balci, 2000:185). Örgütte çalışanlar tarafından benimsenebilecek, onlara yol gösterecek, kalıcı ve geçerliliğini kolay kolay yitirmeyecek değerler sistemi oluşturmak, üst yönetimin örgüt kültürünü oluşturma sürecindeki sorumlulukları kapsamındadır (Alganer, 2000). Üst yönetimin önem vermediği yada onaylamadığı değerler örgüt kültürü içinde yerini bulamaz. Bu nedenle, yolsuzluğun oldukça fazla yaşandığı “deli tilki” ve “haşarı fino” metaforuna karşılık gelen örgütler için Tablo-4’de belirtilen tedbirlerin uygulanabilmesi ve başarılı olabilmesi için üst yönetimin desteği önemlidir.

“Hasta buldok” metaforunda yer alan işletmelerdeki yolsuzluklarla mücadele de Tablo-5’de yer alan tedbirlerin alınması çok maliyetli ve radikal olabilir. Bu tür örgütlerde, iş etiği ve ahlakına ilişkin örgütsel bir yapı oluşturulması ve etkili iletişim kanallarının yapılandırılması yolsuzlukların önlenmesinde faydalı olabilir. Bu amaçla, iş etiği ve davranış kuralları yazılı hale getirilmelidirler. Yolsuzluğa karşı etik mesajların yer aldığı bülten, el kitapçığı ve not kağıtları gibi vasıtaların bütün çalışanlara ulaştırılması etkili iletişimde önemlidir (Luo, 2005:150). Az sayıda çalışan tarafından yolsuzluğa karışma durumunun olduğu “yaramaz tavaşan” metaforunda ise, çalışanların yolsuzluğa olan farkındalıklarını artırıcı tedbirlere başvurmak gerekir. Bu bağlamda çalışanların “rüşvet” tanımından ne anlamları gerektiği açıkça belirtilmeli ve kişisel ilişkilerde yasal mevzuat ve etik durumlar konusunda bilinçlendirilmeleri faydalı olacaktır. Bu bilinçlendirme, hediye verme ile rüşvet arasındaki farkı açıklayıcı şekilde olmalıdır (Luo, 2005: 150). Etik ilkeler içerisinde yer alması gereken, yansız, dürüstlük, tarafsızlık, adalet, eşitlik vb. kavramlar, ya da kayırma, rüşvet, yaranma, yolsuzluk, çıkar sağlama, bencillik vb. etik dışı davranışlardan ne anlaşılması gerektiğinin açıkça tanımlanmasında yarar vardır. Çünkü çalışma yaşamında, çalışanlar kişisel bakış açılarına göre bu kavramların içini diledikleri gibi doldurma eğiliminde olabilirler.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda sosyal, siyasal ve ekonomik açıdan birçok olumsuz sonuçlara yol açan yolsuzluk konusu üzerinde birçok araştırma yapılmıştır. Söz konusu araştırmaların büyük çoğunluğunda yolsuzluk olgusu daha çok makro açıdan ele alınmış ve kamu kurum ve kuruluşları perspektifinde yolsuzlukla mücadelenin nedenleri ve sonuçları yoğun ilgi görmüştür. Buna karşın yolsuzluğu mikro açıdan yada örgütsel açıdan ele alan araştırmaların azlığı dikkat çekmektedir. Bu çalışmada yolsuzluk konusu örgütsel açıdan incelenmeye çalışılmıştır. Bu maksatla, yolsuzluğun kuramsal yönü ve Türkiye’de yolsuzlukla ilgili yapılan çalışmalar

ortaya konulduktan sonra; büyük oranda Luo (2005) tarafından geliştirilen model esas alınarak yolsuzluğun işletme çevresi ve örgüt mimarisi ile ilişkisi ve örgütsel sonuçlarına değinilmeye çalışılmıştır.

Öncelikle yolsuzlukla ilgili Türkiye'yi hedef alan çalışmaların daha çok uluslararası çeşitli kuruluşlar tarafından genellikle kamu kesimi esas alınarak yapıldığı ifade edilebilir. Yine bu araştırmaların ortak özelliği, yolsuzluk konusunun teorik olarak ele alınması ve belirli anketlere dayalı veri toplama çalışmalarından ibaret olmalarıdır. Bu bağlamda, bu çalışmanın sonuçları, Türkiye'de yolsuzluk olgusunu işletmeler açısından veya örgütsel açıdan inceleyen ilk çalışma olması nedeniyle önem kazanmaktadır.

Bir işletmenin faaliyette bulunduğu sektör ne olursa olsun (kamu, özel, hükümet dışı organizasyon vb.) eğer kaliteli hizmet veya ürün üretiminde tekeli yapı var ise; kişi veya örgüt bu ürün ve hizmetlerin kim tarafından ve ne şekilde alınacağı konusunda tek başına karar verme yetkisine sahip ise ve bu konuda yeterli bir hesap verme mekanizması da bulunmuyorsa yolsuzluk meydana gelmesi olasıdır.

İşletmelerdeki yolsuzlukların görülmesi, faaliyet ve kurumsal çevredeki bazı faktörler ile ilişkilidir. İşletmenin faaliyette bulunduğu çevrede oligopol yoğunluğun olması, düzenleyici kontrolün çok yüksek ve/veya çok düşük olması, yapısal belirsizliğin olması ve şeffaf olmayan bir örgüt yapısı yolsuzluklar için temel bir zemin oluştururlar. Ancak, nihai olarak yolsuzlukların gerçekleşmesi bu faktörlerle beraber işletme üyelerinin kültürel ve moral değerlerine, değer yargılarına ve işletmede yolsuzlukla mücadele için oluşturmuş bir programın varlığına bağlı olabilecektir. Dolayısıyla, işletmelerde etik/ahlak dışı davranışlar yolsuzluğun oluşmasına neden olabilecek en önemli faktör olduğu ifade edilebilir. Örgütsel açıdan yolsuzluğa neden olabilecek etik dışı davranışlara engel olmak için örgütte etiksel altyapıyı oluşturmak gerekmektedir. Bu yapıyı oluşturmak için öncelikle etik ilkelerinin (işletme ahlak politikası) belirlenerek tüm örgüt çalışanlarına benimsetilmesi önem kazanmaktadır. İlave olarak, işletmelerde, muhtemel yolsuzluğa nedene olabilecek etik dışı davranışları gözlemleyen, takip eden ve bunu ilgili örgüt yöneticilerine bildirebilecek etik komiteleri (yolsuzlukla mücadele komitesi) tesis etmenin faydalı bir uygulama olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, dürüst ve işletmenin etik davranışlarına uyan işgörenlerin işe alınmasını ve bu özellikteki işgörenlerin elde tutulmasını sağlayan bir insan kaynakları yönetimi önem kazanmaktadır.

Makro seviyede yolsuzlukların olumsuz sonuçlarının, kamu kaynaklarının kamu yararı dışında kullanılmasına, demokrasinin zayıflamasına, istikrarsızlığa, ulusal entegrasyonun bozulmasına neden olduğu bilinen bir gerçektir. Mikro açıdan yada örgütsel açıdan yolsuzluklar; işletmelerin stratejik gelişimine engel olmakta, dış ve iç müşterilerin gözünde örgütün imajını, itibarını, güvenilirliğini ve sosyal görünümünü olumsuz yönde etkilemektedir.

Örgütsel açıdan yolsuzluklar, stratejik yönetim sürecini olumsuz yönde etkileyebilir. Zira, uzun dönemde yolsuzluk sayesinde örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmeleri mümkün olmamaktadır. Uzun dönemde bir işletmenin toplumun gözündeki imajı, yapılan yolsuzlukların işletmeye kazandırdığı maddi kazanımlarından daha önemlidir. Hatta uzun dönemde işletmedeki yolsuzluklar örgütsel güveni, liderliği ve örgütsel kültürü olumsuz yönde etkileyebilecektir. Stratejik yönetim sürecinde, rekabetçi çevre koşullarında işletmelerin hayatta kalabilmeleri açısından yenilikçi işletme kültürü, sürekli yenileşme, örgütçe öğrenebilme gibi dinamik yetenekler önem kazanmaktadır. Yolsuzluğu yoğun olarak yaşandığı ve yolsuzluğun adete bir örgüt kültürü haline geldiği işletmeler genellikle, yolsuzluğun yenilikçi teknoloji ve örgütsel yeteneklerin yerini tutacağını yada yolsuzluk vasıtasıyla elde edecekleri kazanımların yenilikçi teknolojiden daha önemli olduğuna inanırlar. Dolayısıyla, yolsuzluklar stratejik yönetim sürecinde önemli engellemelere yol açabileceği ifade edilebilir. Ayrıca, yolsuzluğa karışan işletmelerin örgütsel imajı olumsuz yönde etkilenir. Örgütsel imajın ile örgütsel performans arasındaki olumlu ilişki göz önüne alındığında, yolsuzluk-örgütsel performans ilişkisinde, örgütsel imajın arabuluculuk rolü olabileceği teorik olarak söylenebilir.

Luo (2005) tarafından geliştirilen modele göre örgütsel açıdan yolsuzluğun gerçekleştiği hiyerarşik seviye ve yolsuzluğun şiddeti göz önüne alındığında yolsuzluğun dört şekli ve yolsuzlukla mücadele bağlamında alınabilecek önlemler aşağıdaki şekilde özetlenebilecektir:

- “Deli tilki” metaforu sistematik kötüye kullanma davranışlarının olduğu düzeydir. Oldukça fazla seviyede yönetici ve görevlilerin birçok örgütsel seviyelerde yolsuzluk olayına iştirak etmeleri ve



bunun ciddi kanun dışı sonuçlara yol açtığı örgütler için kullanılmaktadır. Bu tür örgütlerde yolsuzlukların önlenmesi için yapısal tedbirlere (Tablo-4) ihtiyaç bulunmaktadır.

- “Haşarı fino” metaforu kategorisel kötüye kullanma davranışlarının olduğu düzeydir. Bu metafora, yolsuzluk sadece bir veya birkaç hiyerarşik seviyede görülür ancak yolsuzluğun yoğunluğu oldukça yüksektir. Çalışanların yolsuzluğa karşı duyarlı hale getirecek özel eğitim verilmesi, usulsüzlüğe karışan yöneticilerin rotasyona tabi tutulması, işletme içi denetimin etkin hale getirilmesi, iş etiğine uymayan çalışanlara sıkı bir disiplin uygulanması, yöneticilerin yolsuzlukla mücadele de sergiledikleri gayretin ödüllendirilmesi bu kategorideki örgütler için alınabilecek tedbirlerdir.
- “Yaramaz tavşan” metaforu süreçsel kötüye kullanma davranışlarının olduğu örgütleri simgelemektedir. Bu tür işletmelerde yolsuzluğun olduğu hiyerarşik seviye ve yolsuzluğun şiddeti düşük seviyededir. Çalışanların yolsuzluğa olan farkındalıklarını artırıcı tedbirlere başvurmak gerekir. Bu bağlamda çalışanların “rüşvet” tanımından ne anlamları gerektiği açıkça belirtilmeli ve kişisel ilişkilerde yasal mevzuat ve etik durumlar konusunda bilinçlendirilmeleri faydalı olacaktır.
- “Hasta buldok” metaforu yapısal kötüye kullanma davranışlarının olduğu işletmeleri simgelemektedir. Bu tür işletmelerde, yolsuzluklar hiyerarşik seviye açısından çeşitli seviyelerde görülse de yoğunluğu düşüktür. Bu tür örgütlerde yolsuzluk birçok seviyelerde görüldüğü için adeta “hasta örgüt” durumundadırlar. Bu tür örgütlerde, iş etiği ve ahlakına ilişkin örgütsel bir yapı oluşturulması ve etkili iletişim kanallarının yapılandırılması yolsuzlukların önlenmesinde faydalı olabilecektir.

Bundan sonra yapılacak araştırmalarda örgütün faaliyette bulunduğu çevre faktörlerinin (faaliyetsel ve kurumsal çevre) işletmedeki yolsuzlukları ne derece etkilediği ampirik olarak araştırılması yukarıda açıklanan teorik bulguları desteklemesi açısından faydalı olabilecektir. Aynı şekilde işletmelerdeki örgütsel mimari ve etik/ahlaki değerler ile yolsuzluklar arasında muhtemel ilişkinin ampirik olarak farklı sektörlerdeki işletmeler üzerinde araştırılması, söz konusu alanda araştırma yapan araştırmacılar için ele alınması gereken konulardan biri olabilir.

#### KAYNAKÇA

- Ackerman, S. R. (1978). **Corruption: A study in Political Economy**. New York: Academic Pres
- Adaman, Fikret; Çarkoğlu, Ali ve Şenatalar, Burhan, (2001). **Hanehalkı Gözünden Türkiye’de Yolsuzluğun Nedenleri ve Önlenmesine İlişkin Öneriler**, TESEV, İstanbul,
- Adaman, Fikret; Çarkoğlu, Ali ve Şenatalar, Burhan, (2003). **İş Dünyası Gözünden Türkiye’de Yolsuzluğun Nedenleri ve Önlenmesine İlişkin Öneriler**, TESEV, İstanbul,
- Aiden, Gerald E., (1991), “What Really Is Public Maladministration,” **Public Administration Review** , 51, 486-493.
- Aktan, Coşkun Can. (1997). “Yolsuzluk Türleri, Siyasallaşma, Siyasal Patronaj, Rant, Kollama, Rüşvet, Lobcilik, Korumacılık, Kayırmacılık”, **Yeni Türkiye**, 14, 1063-1075
- Anthony, Wayne. (2006). “PricewaterhouseCoopers Kıdemli Müdürü Wayne Anthony ile Şirket İçi Suistimal Konusu Üzerine Yapılan Söyleşi”, **Referans Gazetesi**, 19.08.2006 <http://www.vergiportali.com/WAsoylesi.asp>, 25 Ekim 2006
- Argandona, A. (2003). “Private-To-Private Corruption”. **Journal of Business Ethics**, 47(3), 253-267.
- Banfield, E. C. (1975). “Corruption As A Feature Of Government Organization”. **Journal of Law and Economics**, 18, 587-605.
- Beck, P.J. ve M.W. Maher. (1986). ”A Comparison Of Bribery And Bidding In Thin Markets”, **Economics Letters**, 20, 1-5
- Berkman, Ümit. (1983). **Az gelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet** , TODAİE, Ankara
- Beyaz Nokta Vakfı, (1995). **Rüşvetin Sebepleri, Bu Sebepler Arasındaki İlişkiler ve Bunların Ağırlığı ile Mücadele Yolları**, Ankara
- Caiden, Gerald E., (1991) “What Really Is Public Maladministration?” **Public Administration Review**, 51, 486-493.

- Chand, Sheetal and Moene, Karl O., (1997). "Controlling Fiscal Corruption", IMF Working Paper No. 97/100, <http://ssrn.com/abstract=882619>, 11 Eylül 2006
- Child, J. (1972). "Organizational Structure, Environment And Performance. The Role Of Strategic Choice", **Sociology**, 6, 1-22.
- Çelik, Vehbi. (2000).**Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem,
- Daniel M. Hausman,Michael S. McPherson, (1993), "Taking Ethics Seriously:Economics And Contemporarymoral Philosophy", **Jornal of Economic Literature**, 31, 671-731
- Dess, G. G. and Beard, D. W. (1984). "Dimensions of Organizational Task Environments", **Administrative Science Quarterly**, 29, 52-73.
- Dünya Bankası, (2006). "BEEPS", <http://web.worldbank.org/>, 11 Eylül 2006
- Emre, Cahit, (2003). **Yönetim Bilimi Yazıları**, İmaj Yayıncılık, Ankara,
- Frederic, William C. (1995). **Values, Nature, and Culture in the American Corporation**. New York: Oxford University Pres.
- Fries, Steven; Lysenko, Tatiana ve Polenac, Saso. (2003). "The 2002 Business Environment and Enterprise Performance Survey: Results from a survey of 6,100 firms", **Working papers**, <http://www.ebrd.com/pubs/econo/wp0084.htm>, 10 Eylül 2006
- Gardiner, John A. (1970). **The Politics of Corruption**. New York: Russell Sage Foundation.
- Gioia, D. A., Schultz, M. and Corley, K. G. (2000). "Organizational identity, image, and adaptive instability". **Academy of Management Review**, 25 (1), 63-81.
- Goel, K.R. and Rich, D.P. (1989). "On the Economic Incentives for Taking Bribes", **Public Choice**, 61 (3), 269-75.
- Goldsmith, Arthur A. (1999). "Slapping The Grasping Hand: Correlates Of Political Corruption In Emerging Markets", **American Journal of Economics and Sociology**, 58 (4), 866-83. [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m0254/is\\_4\\_58/ai\\_58496763/pg\\_1](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m0254/is_4_58/ai_58496763/pg_1), 12 Eylül 2006
- Hasdemir, İsmail, (2006). "Sosyolojik Bakış Açısıyla Yolsuzluk Olgusu", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ABD Kamu Yönetimi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Hogg, M. A. and Terry, D. J. (2000). "Social İdentity And Self-Categorization Processes İn Organizational Contexts", **Academy of Management Review**, 25(1), 121-40.
- Huntington, Samuel P., (1968).**Political Order in Changing Societies**,. New Haven, Conn.: Yale University Pres.
- Jakobsen Rockey, (1991). "Economic Effiirciency And The Quality Of Life", **Journal of Business Ethics**, 10(3), 201-209
- Kathleen A Getz,Roger J Volkema, (2001), "Cultur,Perceived Corruption, And Economics", **Business and Society**, 40(1), 7-24
- Klitgaard, Robert. (1998), "International Cooperation Against Corruption", **Finance & Development**, March, 3-6, <http://www.worldbank.org/fandd/english/0398/articles/080398.htm>, 23 Ekim 2006
- Laffont, J.J. and Guessan, T.N. (1999). "Competition and Corruption in an Agency Relationship", **Journal of Development Economics**, 60, 271-295
- Leff, Nathaniel, (1964), "Economic Development Through Bureaucratic Corruption" **American Behavioral Scientist**, 8 (3), 8-14.
- Lui, Francis. (1985). "An Equilibrium Queueing Model of Bribery," **Journal of Political Economy**, 93, 760-781.
- Luo, Yadong, (2002). **Multinational Enterprises In Emerging Markets**. Copenhagen: Copenhagen Business School Pres
- Luo, Yadong, (2005). "An Organizational Perspective of Corruption", **Management and Organization Review**, 1 (1), 119-154
- Mauro, P. (1995). "Corruption and Growth", **Quarterly Journal of Economics**, 110 (3), 681-712
- Minkes A.Leonard, (1995), "Business Policy,Ethics And Society", **Journal of Business Ethics**, 14 (8), 593-602

Morris Michael H, Marks Amy S, Allen Jeffry A, Peery Newman S. Jr., (1996), “Modelling Ethical Attitudes And Behaviours Under Conditions of Environmental Turbulence: The Case of South Africa”, **Journal of Business Ethics**, 15 (10), 1119-1131

Morris Sara A., Rehbein Kathleen A., Hosseini Jamshid C., Armacost Robert L., (1995), ”A Test Of Environmental, Situational And Personal Influences on The Ethical Intentions of CEOs”, **Business and Society**, 34 (2), 119-128

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

Ökçesiz, Hayrettin. (2003). **Hukuk ve Siyaset Geriliminde Hukuk Kültürünün Yapısı Üzerine Yedi Üçüzlü Bir Açıklama Şeması**, HFSA, 7. Kitap, İstanbul

Paul J. Beck and Michael W. Maher, (1986), “A Comparison Of Bribery And Bidding in Thin Markets”, **Economics Letters**, 20 (1), 1-5

Price, R. M. (1975). **Society And Bureaucracy in Contemporary Ghana**, Berkeley, University of California Press.

Rauch, E.J. and Evans, B.P. (2000), “Bureaucratic Structure and Bureaucratic Performance in Less Developed Countries”, **Journal of Public Economics**, 75, 49-71.

Rijckeghem, Caroline ve Weder, Beatrice, (2001). ”Bureaucratic Corruption And The Rate of Temptation: Do Wages in The Civil Service Affect Corruption, And By How Much?”, **Journal of Development Economics**, 65 (2), 307-331

Sanyal Rajib, (2005), “Determinants of Bribery in International Business: The Cultural And Economic Factors”, **Journal of Business Ethics**, 59, 139-145

Sayan, İpek Özkal ve Kışlalı Murat, (2004). “Yolsuzluk Üzerine Ekonometrik Bir Çalışma”, **Amme İdaresi Dergisi**, 37 (2), 31-50

Scott, W. Richard ve Meyer John W. (1994) **Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism**, Thousand Oaks, CA: Sage Publication

Scott, W. Richard. (2002). **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Tarhan R. Bülent vd. (2004). “Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler ve Çözüm. Önerileri”, [www.tbmm.gov.tr/komisyon/yolsuzluk\\_arastirma/kaynaklar/Kisim\\_1.pdf](http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/yolsuzluk_arastirma/kaynaklar/Kisim_1.pdf) -, 28 Ağustos 2006

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

Uluslararası Şeffaflık Örgütü, (2006) “Corruption Perceptions Index”, [http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi), 23 Ekim 2006

UNICRI, (2006). “United Nations Action Against Corruption And Bribery” <http://www.uncjin.org/Documents/corrupt.htm>, 12 Ekim 2006

Warigi, G. (2001). “Global Corruption Report: East and East-Central Africa”, <http://archive.netscript.sytes.net>, 23 Ekim 2006

Weaver, Gary R.; Trevino, Linda Klebe ve Cochran Philip L. (1999). “Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices”, **Academy of Management Journal**, 42 (5), 539-552

Weiner, Myran, (1962). **The Politics of Scarcity**, Şikago Üniv.