Büyük yolsuzluklar küçük usulsüzlüklerle başlar…

Raşit Yıldırım

16/11/2026

https://www.karar.com/yazarlar/rasit-yildirim/buyuk-yolsuzluklar-kucuk-usulsuzluklerle-baslar-1609865

Yolsuzluk çoğu zaman bir anda ortaya çıkan, yalnızca büyük miktarda paranın el değiştirmesiyle başlayan bir olay değildir. Bazen küçük bir ayrıcalık, bazen görmezden gelinen bir kural ihlali, bazen de bazı kişilere veya kurumlara sağlanan küçük bir menfaat, zamanla daha büyük ihlallerin önünü açabilir.

OECD'nin 24 Mart 2026 tarihli Anti-Corruption and Integrity Outlook 2026 raporunda, dünya genelinde kuruluşların fonlarının tahminen %5'ini her yıl dolandırıcılık nedeniyle kaybettiği belirtiliyor. Küresel kamu yatırımlarının ise tahminen %8-25'inin kötü yönetim ve yolsuzluk nedeniyle kaybedilebildiği ifade ediliyor. Raporda ayrıca yolsuzlukla mücadelede yalnızca kurallara ve prosedürlere odaklanmanın yeterli olmadığı; risk yönetimi, dijital izleme, hesap verebilirlik ve önleyici uygulamaların önem taşıdığı vurgulanıyor.

Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün Yolsuzluk Algı Endeksi'ne göre Türkiye, 2025 yılında 182 ülke arasında 31 puanla 124'üncü sırada yer alıyor. Türkiye, aynı puanı alan Belarus, Cibuti, Moğolistan, Nijer ve Özbekistan ile aynı sırayı paylaşıyor. Türkiye'nin 2012 yılındaki puanı 49 iken 2025'te 31'e gerilemiş durumda. Yani 13 yılda 18 puanlık bir düşüş söz konusu. Örgüt, Türkiye'yi bu dönemde endekste belirgin gerileme yaşayan ülkeler arasında gösteriyor.

Bu endeksin gerçekleşmiş yolsuzlukların sayısını değil, kamu sektöründeki yolsuzluk algısını ölçtüğünü de hatırlatmalıyız. Ancak ortaya çıkan tablo, ülkemizin uluslararası alandaki kurumsal güven ve itibar sorununun boyutunu göstermesi bakımından oldukça düşündürücü.

Son dönemde kamuoyuna yansıyan fonlarla ilgili iddialar ve tartışmalar da konunun önemini bir kez daha ortaya koyuyor.

Bu sebeple yolsuzluğa yol açan temel etkenlerin bilinmesi ve önleyici mekanizmaların geliştirilmesi her zamankinden daha önemli hale gelmiştir.

Küçük ihlallerin büyük etkisi

The Slippery Slope: How Small Ethical Transgressions Pave the Way for Larger Future Transgressions başlıklı araştırmada (1), küçük etik ihlallerin zaman içinde daha büyük ihlallere zemin hazırlayıp hazırlamadığı inceleniyor. Araştırma, aşamalı olarak büyüyen ihlallerin kişinin kendi davranışlarını sorgulama ve sınırlama mekanizmasını zayıflatabileceğini ortaya koyuyor.

Araştırmada dikkat çekilen kavramlardan biri "ahlaki uzaklaşma"dır. Kişi, başlangıçta yanlış olduğunu bildiği bir davranışı zamanla çeşitli gerekçelerle normalleştirebiliyor. Böylece daha önce kabul edilemez bulduğu davranışlara karşı duyarlılığı azalabiliyor.

Blake E. Ashforth ve Vikas Anand'ın The Normalization of Corruption in Organizations başlıklı araştırması (2) ise yolsuzluğun nasıl kurum kültürünün bir parçası haline gelebildiğini inceliyor.

Araştırmacılar, yolsuzluğun yerleşik bir uygulamaya dönüşmesini birbirini besleyen üç mekanizmayla açıklıyor:

Kurumsal yaygınlaşma: Başlangıçta istisna olan yanlış uygulama, zamanla iş yapma biçiminin bir parçası haline geliyor.

Meşrulaştırma: Yanlış davranış çeşitli gerekçelerle savunuluyor. Örneğin, "Herkes böyle yapıyor", "Şirketin menfaati için gerekli" veya "Bunda kimse zarar görmüyor" deniliyor.

Sosyalleşme: Kuruma yeni katılanlar, mevcut uygulamaları öğreniyor ve bunları olağan kabul etmeye başlıyor.

Bu yaklaşımın özellikle önemli bir sonucu var: Yolsuzluk yalnızca kötü niyetli kişilerin davranışlarından kaynaklanmayabilir. Yanlış davranışı sürdüren ve yeni kuşaklara aktaran bir kurum sistemi de oluşabilir.

Araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi; küçük ihlallerin görmezden gelinmesi, kişilere özel ayrıcalık ve dokunulmazlık alanları oluşturulması, hesap verme sorumluluğunun zayıflaması, iç kontrol ve denetim mekanizmalarının işletilmemesi, küçük usulsüzlerin yaptırımsız kalması büyük yolsuzluklar için uygun bir zemin hazırlayabilir.

Yolsuzluk her zaman küçük ihlallerden mi doğar?

Küçük usulsüzlüklerin büyük yolsuzluklara zemin hazırlayabilmesi, bütün yolsuzlukların mutlaka küçük usulsüzlüklerle başladığı anlamına gelmez.

Nils C. Köbis ve arkadaşlarının 2017 yılında yayımlanan The Road to Bribery and Corruption: Slippery Slope or Steep Cliff? başlıklı araştırması (3), bu konuda farklı bir sonuca dikkat çekiyor. Dört deneysel çalışmaya dayanan araştırmada, bazı ağır yolsuzluk davranışlarının küçük ihlallerin aşamalı biçimde büyümesiyle değil, kişiye doğrudan büyük bir yolsuzluk fırsatı sunulmasıyla da ortaya çıkabileceği gösteriliyor.

Dolayısıyla küçük usulsüzlükler her zaman büyük yolsuzluklara dönüşmez. Ancak bunların hoşgörüyle karşılanması, tekrarlanması ve normalleştirilmesi, büyük yolsuzlukların ortaya çıkabileceği bir ortam oluşturabilir.

Yolsuzluk Üçgeni ve Yolsuzluk Elması modellerinde küçük usulsüzlüklerin rolü

Sertifikalı Hile Denetçileri Kurumu (ACFE) tarafından da kullanılan Hile Üçgeni (Fraud Triangle) modeli, hileli davranışların ortaya çıkmasında üç temel unsur bulunduğunu kabul eder: Baskı, fırsat ve haklılaştırma.

Baskı, kişiyi hile yapmaya yönelten finansal veya kişisel ihtiyaçları; fırsat, hileyi gerçekleştirmeye imkân veren kontrol zafiyetlerini; haklılaştırma ise kişinin yanlış davranışını kendince meşru göstermesini ifade eder.

Küçük usulsüzlüklerin görmezden gelinmesi, kontrol eksikliklerinin giderilmemesi ve yaptırımsızlık, fırsat unsurunu güçlendirir. Kişiler yanlış davranışlarını çeşitli gerekçelerle haklılaştırdıklarında hile ve yolsuzluk riski daha da artar.

David T. Wolfe ve Dana R. Hermanson, 2004 yılında yayımladıkları çalışmada, Hile Üçgeni'ne dördüncü bir unsur olan "kişisel yetenek" faktörünü ekleyerek Hile Elması (Fraud Diamond) modelini geliştirmişlerdir (4).

Bu modele göre hileli davranışın gerçekleştirilebilmesi için kişinin yalnızca baskı, fırsat ve haklılaştırma unsurlarına sahip olması yeterli değildir. Aynı zamanda bu fırsatı kullanabilecek yetenek ve konumda olması gerekir. Süreci yönetebilme, kontrol mekanizmalarını aşabilme, etkili biçimde yalan söyleyebilme ve ortaya çıkabilecek baskıyla baş edebilme gibi özellikler bu kapsamda değerlendirilir (5).

Kontrol ve denetimin önemi

Kontrolsüzlük ve denetimsizlik, usulsüzlüklerin önünü açar.

Kontrol ve denetim yalnızca gerçekleşmiş yanlışları ortaya çıkarmak için değil, yanlış yapma fırsatlarını azaltmak için de gereklidir. Özellikle yetkinin tek elde toplandığı, kararların sorgulanmadığı ve hesap verme sorumluluğunun bulunmadığı yapılarda risk daha da büyür.

Bu sebeple etkin bir iç kontrol ve denetim sistemi, yolsuzlukla mücadelenin vazgeçilmez unsurlarındandır.

Yolsuzluklar önlenebilir mi?

İnsanoğlunun zaafları sebebiyle yolsuzlukların tamamen önlenmesinin mümkün olmadığını hepimiz kabul edebiliriz. Ancak bu kabul yolsuzluğu meşrulaştırmanın gerekçesi olamaz.

Küçük usulsüzlükler yalnızca bireysel ahlak sorunu değildir. Bunlara imkân veren kontrol zafiyetleri ve yanlışları meşrulaştıran kurum kültürü de sorunun parçasıdır.

Etik değerleri olan, sorumluluk sahibi insanlar kendileri yolsuzluk yapmayacakları gibi tanık oldukları yolsuzlukları önlemek için de gayret ederler. Ancak, insanların yolsuzlukları önlemek için gayret etmesi de tek başına yeterli değildir. Yönetim sistemlerinin de yolsuzlukları önleyici ve var olan yolsuzlukları ortaya çıkartıcı şekilde kurgulanması gerekir.

Etkin bir yönetim ve kontrol sistemi, etik değerlere sahip insanlarla birlikte sonuç verecektir. Böyle bir sistemde:

- **Görevler (veya kuvvetler) ayrılığı ilkesi uygulanır:** Hiç kimseye tek başına sınırsız yetki verilmez. Birbiriyle bağlantılı işlemlerin farklı kişiler tarafından yürütülmesi ve kontrol edilmesi sağlanır.
- **Kontrol ve denetim mekanizmaları işletilir:** Emir-komuta zincirindeki kontroller, çapraz kontroller, iç denetim ve bağımsız dış denetim birbirini tamamlar. Kontroller risk esaslı olarak tasarlanır ve hiçbir önemli risk alanı denetim dışında bırakılmaz.
- **Adalet ilkesi titizlikle uygulanır:** Hiç kimseye (aile bağları, ideolojik yakınlık, siyasi yakınlık, arkadaşlık gibi sebeplerle) ayrıcalık tanınmaz. Suç olarak tanımlanan faaliyetler yaptırımsız bırakılmaz.
- **Şeffaflık sağlanır:** Faaliyetlerle ilgili bilgi sahibi olması gereken kişi ve kurumlar, ihtiyaç duydukları bilgilere zamanında ve doğru biçimde ulaşabilir.
- **Hesap verebilirlik sağlanır:** Herkes aldığı kararların ve yaptığı uygulamaların sonuçlarından sorumludur. Yetki kullananlar, bu yetkinin nasıl kullanıldığı konusunda hesap verirler.
- **Sorumluluk ilkesi benimsenir:** En alt kademeden en üst kademeye kadar herkes kendi görev ve yetki alanından sorumludur. Hiç kimse konumu veya yetkisi nedeniyle sorumluluktan muaf tutulamaz.

Özetle, küçük yanlışlara sessiz kalmak, gelecek kuşaklara kötü bir miras bırakmaktır.

Dürüstlük, yakalanma ihtimaline bağlı olmamalıdır. Bir davranışın yanlış olup olmadığı, denetçinin bulunup bulunmamasına veya yaptırım ihtimaline göre değişmemelidir. Gerçek etik anlayışı, kimsenin görmediği yerde de doğru davranabilmektir.

Çözüm, insanların etik değerlere sahip olmasının yanında etkin bir kurumsal yönetim sistemi kurulmasındadır.

Etik kaygıları yüksek insanların yönettiği; görevler ayrılığı, adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerini gözeten bir yönetim sistemine sahip işletmelerde ve kurumlarda yolsuzluk riski önemli ölçüde azaltılabilir.

Büyük yolsuzluklarla mücadele, küçük usulsüzlüklere karşı gösterilen tavırla başlar.

Kaynaklar

(1) David T. Welsh, Lisa D. Ordóñez, Deirdre G. Snyder ve Michael S. Christian (2015), The Slippery Slope: How Small Ethical Transgressions Pave the Way for Larger Future Transgressions, Journal of Applied Psychology, 100(1), 114–127.

(2) Blake E. Ashforth ve Vikas Anand (2003), The Normalization of Corruption in Organizations, Research in Organizational Behavior, 25, 1–52.

(3) Nils C. Köbis, Jan-Willem van Prooijen, Francesca Righetti ve Paul A. M. Van Lange (2017), The Road to Bribery and Corruption: Slippery Slope or Steep Cliff?, Psychological Science, 28(3), 297–306.

(4) Raşit Yıldırım, Yolsuzluk Üçgeni ve Yolsuzluk Elması

(5) David T. Wolfe ve Dana R. Hermanson (2004), The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud, The CPA Journal, 74(12), 38–42.