



Çalışma Yaşamında Kurumsal Casusluk Üzerine Kavramsal Bir Bakış

A Conceptual Perspective on Corporate Espionage in Working Life

Ömer DULKADIR¹, Abdullah ÖZEL², Seda YILMAZ³, Halil MUTLU⁴

¹Karabük Üniversitesi, Safranbolu Şefik Yılmaz Dizdar MYO, Karabük
^{2,3,4}Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük

ORCID:

Ö.D.: 0000-0003-2069-2860

A.Ö.: 0009-0004-7451-2129

S.Y.: 0009-0003-9437-3499

H.M.: 0009-0007-7901-4921

Corresponding Author:

Ömer DULKADIR

Email:

odulkadir@karabuk.edu.tr

Citation: Dulkadir, Ö. Özel, A., Yılmaz, S. ve Mutlu, H. (2024). Çalışma yaşamında kurumsal casusluk üzerine kavramsal bir bakış. *Journal of Humanities and Tourism Research*, 14 (3), 438-450.

Submitted: 06.09.2024

Accepted: 26.09.2024

Özet

Bu çalışmanın amacı örgütler tarafından yılların tecrübesi ile oluşturulan formül, belge, makine, prototip ve yapı gibi birikimlerin çeşitli yöntemlerle örgüt dışına çıkarılmasını ve yılların getirdiği kazanımların bir anda değersiz hale gelmesini sağlayan kurumsal casusluk konusunda kavramsal bir bakış açısı oluşturmaktır. Teknolojinin gelişmesi sayesinde özellikle araştırma ve geliştirmeye önem veren örgütler artık daha kolay fark edilmekte ve rakiplerinin hedefi haline gelmektedirler. Bu durum kaynak ve emek harcaması yapmadan bilgiyi ve dolayısı ile yeniliği elde etmek isteyen diğer örgütlerin yasal olmayan temin çabalarına yol açmaktadır. Teknolojideki gelişmeler sonucunda bu çabalar günden güne daha büyük bir sorun haline gelmektedir. Kurumsal casusluk olarak tanımlanan bu faaliyetler sonucunda örgüt sırlarının rakiplerin eline geçmesi, tüm araştırma ve geliştirme çabalarını sıfıra indirerek rakiplerle aynı seviyeye dönülmesine sebep olabilmektedir. Çoğunlukla örgüt içinden kişilerin merkezinde olduğu bu faaliyetleri önlemek için örgütlerin kurumsal casusluk hakkında kavramsal bir bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir. Bu kavramsal bakış açısını oluşturmak amacı ile hazırlanan çalışmada kurumsal casusluk faaliyetleri örnek dört olay temelinde ele alınmış ve bütünleştirilerek ortaya çıkma nedenleri, aşamaları, çeşitleri ve mücadele/önleme yöntemleri şeklinde dört ana başlık hakkında bilgiler verilmiştir. Çalışma sonucunda insan davranışları ve verilerin teknolojik yöntemlerle güven altına alınması temelinde önerilerde bulunulmuştur. Böylece örgütlere süreç boyunca çalışanları ve rakipleri için kurmaları gereken hassas denge konusunda ışık tutulması hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Etiğinde Güncel Sorunlar, Kurumsal Casusluk, Ekonomik Casusluk, Endüstriyel Casusluk

Abstract

The purpose of this study is to develop a conceptual point of view on corporate espionage which makes formulae, documents, machines, prototypes, and structure accumulated through years leak out of organizations and make all the hard-earned accumulation go to waste in no time. Thanks to the development of technology, organizations that place particular emphasis on research and development are now more easily noticed and become targets of their competitors. This development also leads to illegal procurement efforts by other organizations those want to obtain knowledge and therefore innovation without spending resources and effort. As a result of the advancement in technology, these attempts are getting more and more

common day after day. As a result of these activities, which are defined as corporate espionage, the secrets of the organization fall into the hands of competitors, which can cause all research and development efforts to be reduced to zero and return to the same level as competitors. To prevent these activities, which are often centered on people from within the organization, organizations need to have a conceptual perspective on corporate espionage. This study was prepared with the aim of creating this conceptual perspective, the corporate espionage activities were discussed on the basis of four sample cases and information was provided under four main headings, namely the reasons for their emergence, stages, types and struggle/prevention methods. As a result of the study, suggestions were made based on human behavior and securing data with technological methods. Thus, it is aimed to shed light on the delicate balance that organizations need to establish for their employees and competitors throughout the process.

Keywords: *Current Problems in Administrative Ethics, Business Espionage, Economic Espionage, Industrial Espionage*

1. GİRİŞ

Ar-Ge faaliyetlerine önem veren örgütler için verilerini korumak günden güne daha da önemli hale gelmektedir. Kaynak ve emek maliyetine katlanmayarak kısa yoldan yeniliği elde etmek isteyen rakipler örgüt sırlarını yasal olmayan çeşitli yöntemlerle elde etmeye çalışmaktadır. Genel olarak casusluk, örgütler özelinde ise kurumsal casusluk olarak ifade edilen bu girişimlerin önlenmesi için hazırlanan bu çalışma, örgütlerin kurumsal casusluk sorununu kavramsal bir bakış açısı ile ele almasını hedeflemektedir.

Teknolojideki devrim niteliğindeki gelişmeler ile sırlarını korumak örgütler için günden güne daha zorlaşmaktadır. Casusluk faaliyetleri ile rakiplerin sırlarını ele geçirmeyi hedefleyen bu yöntemler, soğuk savaştan günümüze kadar teknolojideki ve küresel ekonomideki gelişmelerle örgütler için önemli bir risk haline gelmiştir. Bu riskten etkilenme derecesi örgütlerin durumu fark edememiş olması ve ekonomik kayıp endişesi gibi nedenlerle ile tam olarak açıklanamamaktadır (Gök ve Akçacı, 2024: 40).

Casusluk kavramının alt çeşitlerinden biri de diğer örgütlerin sırlarını ekonomik yarar sağlamak amacı ile elde etme olarak tanımlanan kurumsal casusluktur (Danielson, 2009: 503). Belgeler, formüller, tasarımlar, makineler ve benzeri unsurların yasal olmayan yöntemler kullanılarak elde edilmesi, yani çalınması olarak tanımlanabilecek bu davranış çok çeşitli yöntemlerle gerçekleştirilebilmektedir. Kullanılan bu yöntemlerin temelinde ise çoğunlukla insan bulunmaktadır. Kurumsal casusluk faaliyetleri; işletme çalışanın diğer işletmelere kendi iradesi ile teklif götürmesi, bir işletmenin başka bir işletmedeki çalışandan talepte bulunması veya casusluk işleminin tamamlanması sonrası çalışanı kendi işletmesine transfer etme garantisi ile gerçekleşebilir (Homoliak, vd. 2019: 9). Yapılan çalışmalar vakaların %85'inin içerideki çalışanların yardımı ile gerçekleştiğini ortaya koymaktadır (Hou & Wang, 2020: 7). Çoğu içeriden yardımıyla gerçekleşen kurumsal casusluk konusunu örgütler tüm boyutları ile değerlendirerek önlemler almaya çalışmaktadırlar.

Bilgiye erişimin bir kullanıcı adı ve şifre kadar yakın olduğumuz günümüzde örgütlerin kurumsal casusluk faaliyetlerini ciddiye alması ve etik anlayışı ile yönetmesi gerekmektedir. Güncel bir yönetim etiği sorunu olan kurumsal casusluk, bilgiye erişimin ve iletilmesinin kolaylaşması ile günden güne daha büyük bir sorun haline gelmektedir. Sadece çeyrek asır kadar önce açıkta duran bir belgenin bile örgüt dışına çıkarılması o zamana göre çok teknolojik aletler gerektirirken günümüzde en gizli belgelere bile örgüt dışından erişmek mümkündür. Bu da örgütleri kendilerine özel bilgilerini korumak için önlem almaya zorlamaktadır. Bu sürecin merkezinde insan olduğundan örgütlerin insan faktörünü çok iyi anlaması ve etik kurallar çerçevesinde yönetmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada kurumsal casusluk girişimlerinin örgütler için ciddiyeti, ortaya çıkış sebepleri ve önleme önerileri ele alınmıştır. Kurumsal casusluğun temelinde örgüt içindeki insanlar

bulduğundan çoğunlukla insan davranışının doğru ve etik yönetilmesi ile ilgili değerlendirmelerde bulunulmuştur. Veriler, araştırmacıların da bir parçası olduğu Karabük Üniversitesi Etik Değerler Ana Bilim Dalı eğitim sürecinde örnek olayların değerlendirilmesi ile elde edilmiştir. Ele alınan örnek olaylar bir bütün olarak incelenmiştir. Böylece kurumsal casusluk sorununun ortaya çıkma sebeplerini, aşamalarını, çeşitlerini ve önleme önerilerini içeren kavramsal bir bakış kazandırılması hedeflenmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan kavramlar olan yönetimde güncel etik sorunları ve kurumsal casusluk hakkında bilgiler verilmiştir. Ayrıca kurumsal casuslukla ilgili akademik çalışmaların yer aldığı literatür özeti bölümü ve bu araştırmanın literatüre katkısı hakkındaki beklentiler ele alınmıştır.

2.1. Yönetim etiğinde güncel sorunlar

Etik, insan davranışlarının doğru olup olmadığının ele alınması için referans alınan kurallar bütünüdür. Bir diğer ifadeye göre insanlara doğru davranış ve süreç konusunda yol gösteren bir değerlendirme kaynağıdır (Kuçuradi, 2006: 30). Tüm örgütlerde, etik olarak değerlendirilmeyen ve örgüt yapısına zarar verme ihtimali bulunan davranışların doğru bir şekilde yönetilmesi gerekir. Bu sürecin merkezinde insan olduğu için insan kaynakları güncel sorunlar temelinde ele alınmalı ve doğru yorumlanmalıdır. Bu kapsamda, insani değerlere aykırı hareket edilmesi sonucu ortaya çıkan etik sorunlar son yıllarda daha detaylı araştırılmaya başlanmış ve birçok örgütün üzerinde durduğu bir kavram haline gelerek yönetimin bir parçası olmuştur (Baydar, 2005: 101-102).

Örgütler her ne kadar etik sorunları engellemeye çalışsa da etik sorunları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Özellikle de teknolojik gelişmeler ve küreselleşen örgüt yapıları her gün yeni bir etik ihlali örneği veya yöntemi ortaya çıkarmaktadır. Dinamik bir süreç olsa da günümüzde örgütlerin etik sözleşmelerinde yer alan ve akademik araştırmalarda öne çıkan güncel yönetim etiği ihlaller şunlardır (Yozgatlıoğlu vd., 2024: 1070; Damar vd., 2024: 323; Cengiz vd., 2024: 1766; Yolvermez, 2020: 2458; Özkan ve Gümüş, 2024: 243; Yılmaz, 2023: 85; Biçer vd., 2017: 199; Arslan, 2021: 581; DüNDAR vd., 2024: 939; Bektaş, 2024: 17):

- Ayrımcılık
- Taciz
- İş sağlığı ve güvenliği zaafı
- İşgücü ve sigorta kapsamındaki ihlaller
- İhbar
- Sosyal medya söylemleri
- Muhasebede etik dışı davranışlar
- Kurumsal casusluk
- İfşa etmeme
- Teknolojik hırsızlık
- Gizlilik ihlalleri
- Kayırma (taraf tutma)
- Mobbing
- Çevresel sorumluluk ihlalleri

Günümüzde etik kurallar için çalışanlara sözleşme imzalatılmakta ve kurumsal sitelerde de yayınlanan etik politikalar uygulanmaktadır. Yine de örgütler çalışanların etik dışı davranışlarının yapıya zarar verebileceği gibi örgütün yaptığı etik ihlallerin de çalışanları etik dışı davranışlara itebileceğini kabul etmelidir. Özetle; örgüt ve çalışanların beklentileri karşılıklı çıkara dayandığından etik sorunlarla karşılaşmanın veya karşılaşıldığında sorunu çözmenin temeli

örgütün süreci yönetebilme becerisine bağlıdır. Etik ihlalleri örgütlere zarar verebilecekken aynı zamanda bir öz kontrol için imkân sağlamaktadır (Mahan, 2024).

2.2. Kurumsal casusluk

Türk Dil Kurumu'na (TDK) göre casusluk kavramı "casus olma durumu, çâşıtılık, ajanlık, espionaj" şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2024). Casusluk kavramı için ilk akla gelen tanımlardan biri de "Devletin hem kendine hem de kurum ve kuruluşlarına yönelik zarar veren ve saklı bir şekilde yürütülen faaliyetler" şeklindedir (Yayla, 2019: 51). Casusluk kavramının örgütleri önemli derecede ilgilendiren bir çeşidi olarak isimlendirilen kurumsal casusluk ise genellikle rakip ülke, firma veya topluluğa karşı kendilerine yarar sağlayan, ekonomik artış ve büyüme meydana getiren, detaylı ve gizli tutulan belgelere ilişkin gizlice bilgi derleme hareketidir. İşletmeler piyasa payı kazanabilmek veya artırabilmek, rakibini zor duruma sokmak ve rakibinin zarara uğramasını sağlamak amacıyla da casusluk faaliyetlerinde bulunmaktadırlar (Arslan, 2021: 581).

Kurumsal casusluk faaliyetleri sonucunda birçok örgüt için yılların tecrübesi ile oluşturulmuş bir formül, belge, makine, yapı, vb. somut veya soyut birikimler çeşitli yöntemlerle örgüt dışına çıkarılabilmekte ve yılların getirdiği kazanımlar bir anda değersiz hale gelebilmektedir. Kurumsal casusluk faaliyetlerini önlemek için örgütlerin çeşitli stratejiler geliştirerek mevcut yapıyı sürekli kontrol altında tutmaları gerekmektedir (Homoliak, vd., 2019: 9).

Casusluk faaliyetleri ceza kanunlarında da yer bulmaktadır. 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun 258 maddesinde "göreve ilişkin sırrın açıklanması" konusu ele alınmış ve cezası "Görevi nedeniyle kendisine verilen veya aynı nedenle bilgi edindiği ve gizli kalması gereken belgeleri, kararları ve emirleri ve diğer tebligatı açıklayan veya yayınlayan veya ne suretle olursa olsun başkalarının bilgi edinmesini kolaylaştıran kamu görevlisine, bir yıldan dört yıla kadar hapis cezası verilir" şeklinde ifade edilmiştir (TCK, 2004). İşletmeler ise kurumsal casusluk faaliyetlerini önlemek amacı ile işe girişte sözleşme imzalatmakta ve bu sözleşmeler sayesinde kendilerini hukuki olarak güvence altına almaktadırlar.

2.3. Literatür özeti

Bu bölümde yönetim etiği kapsamına giren bazı casusluk faaliyetlerini ele alan çeşitli akademik çalışmalar hakkında bilgi verilmiştir. Özellikle yazılı veya elektronik haber sayfalarında çok sayıda kurumsal casusluk faaliyeti yer almış olsa da uluslararası etkileri fazla olan, çok sayıda çalışmaya konu olmuş ve akademik olarak ele alınmış kurumsal casusluk faaliyetleri hakkında bilgiler verilmiştir.

Gardener (1971: 1-19), kurumsal casusluk faaliyeti sonucunda Hindistan'ın dünyanın en büyük çay üreticilerinden biri haline gelmesi sürecini ele almıştır. 1848 yılında British East India Company isimli şirket Çin'in çay yapım süreçlerini kopyalayarak Qing Çin isimli işletmenin piyasadaki tekeli kırıştır. Bu kopyalama işleminde İskoç botanikçi Robert Fortune kullanılmıştır. Çin'deki çay üretim tesislerine sızan Fortune, tüm süreci kopyalamış ve çay yapraklarını ve tohumlarını işletmeye ulaştırmıştır. Bu yaprakların daha sonra Hindistan'da yetiştirilmesi ile Hindistan o zamana kadar dünyanın en büyük çay üreticisi olan Çin'i geçmiştir.

Waziri ve Yerima (2011: 1-22) Starwood ve Hilton Worldwide arasında gerçekleşen kurumsal casusluk faaliyetini incelemiştir. 2009 yılında gerçekleşen casusluk olayında otelcilik alanında faaliyet gösteren işletmelerden Starwood rakiplerinden biri olan Hilton Worldwide'ı on yöneticiyi transfer ederek kendi kurumsal bilgilerini ele geçirmekle suçlamıştır. Starwood, rakibinin lüks marka konsepti ile kurulan otelini transfer edilen bir yöneticinin kendi mail hesabına gönderdiği çok sayıda belge sayesinde kurduğunu iddia etmiştir.

Budiono ve Sawitri (2017: 22-39), General Motors ve Volkswagen arasında gerçekleşen kurumsal casusluk suçlamasını ele almıştır. 1993 yılında, Amerikan General Motors'un Almanya'daki markası olarak kabul edilen Opel'de görevli üretim yöneticisi ile beraber sekiz yöneticisi Volkswagen'e geçmiştir. Bunun üzerine Opel Volkswagen'i bu kişiler aracılığı ile kendi bilgilerinin çalmakla suçlamıştır. Bu durum mahkemeye taşınmış ve dört yıl süren hukuk süreci başlatılmıştır. Dava 1997 yılında Volkswagen'in 100 milyon dolar tazminat ödemesi ve 1 milyar dolarlık parça satın alma zorunluluğu ile sonuçlanmıştır.

Friis (2022), Google'ın Çin piyasasındaki faaliyetlerine sonlandırması ile sonuçlanan casusluk faaliyetini ele almıştır. 2010'da Google'ın açığından yararlanan Çinli operatörler tarafından gerçekleştirilen casusluk faaliyetinde Çin'deki operatörler Explorer'daki bir açıktan faydalanmış ve özellikle insan hakları aktivistlerinin posta hesaplarına erişim sağlamıştır. Aurora Operasyonu olarak bilinen işlem sonrasında Almanya ve Fransa gibi birçok ülke Explorer'ın kullanılmaması yönünde duyurular yayınlamışlardır. Saldırıda kurum içinden destek alındığı şüphesi ile bazı Google Çin çalışanlarının işletmenin ana ağına erişimi engellenmiştir. Yapılan araştırmalar sonucu Çin ordusu ile alakalı olan iki üniversitenin de saldırıda yer aldığı tespit edilmiştir. Google, saldırının çok sayıda şirketi de hedef aldığını duyurmuştur. Ayrıca çeşitli kaynaklar bu işlemin Çin hükümetinin desteği ile gerçekleştiğini ve temel amacın yüksek teknoloji bilgisini elde etmek olduğunu iddia etmiştir. Sürecin sonunda Google Çin'de sansürleme faaliyetlerine son verdiğini duyurmuş ve bunun sonucu olarak Çin'deki operasyonlarına sonlandırmak zorunda kalmıştır.

Literatürde kurumsal casusluk faaliyetleri ile ilgili çok sayıda çalışma yer alsa da kavramı genel olarak ele alan kavramsal bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışmaların çoğunda ele alınan olayın detayları ele alınmış ve olay özelinde süreç hakkında yorumlarda bulunulmuştur. Bu çalışma ile kurumsal casusluk sorununun ortaya çıkma sebepleri, aşamaları, çeşitleri ve önleme önerilerini içeren kavramsal bir bakış ortaya konulması ve literatüre katkı sağlaması hedeflenmiştir.

3. METODOLOJİ

Bu bölümde kurumsal casusluk hakkında kavramsal bir çerçeve oluşturmak için hazırlanan çalışmanın amaç ve önemi ile verileri elde etmede uygulanan yöntem hakkında bilgi verilmiştir.

3.1. Araştırmanın amacı ve önemi

Kurumsal casusluk kavramı uygulama alanına göre farklılıklar gösterse de örgütler açısından ele alındığında genelde zarar verme ve bilgilerin örgüt dışına çıkarılması amaçları öne çıkmaktadır. Zarar vermede ekonomik casusluk öne çıkmaktadır. Bu hareket rakip ülke, örgüt veya topluluğa karşı kendilerine yarar sağlayan, ekonomik artış ve büyüme meydana getirecek gizli tutulan belgeleri temin etme hareketidir (Arslan, 2021: 581). Makine, formül, doküman gibi örgüt özelinde kalması gereken ve uzun yıllar boyunca elde edilen birikim sonucu oluşturulan unsurların örgütün izni olmadan ve genellikle bir maddi çıkar karşılığında verilmesi temel örneklerdendir. Bu durum yılların getirdiği kazanımların bir anda değersiz hale gelmesine sebep olabilmektedir. Bunu önlemek için örgütlerin kurumsal casusluk için önlem almaları ve mevcut yapıyı da sürekli kontrol etmeleri gerekmektedir (Homoliak, vd. 2019: 9).

Bu çalışmanın temel amacı kurumsal casusluk hakkında genel ve kavramsal çerçeve oluşturarak literatüre katkı sağlamaktır. Çalışmada kurumsal casusluğun ortaya çıkış nedenleri, aşamaları, çeşitleri ve önlemek için uygulanabilecek mücadele yolları ortaya konulmuştur. Bu bölümlerin içeriğinde ise örgüt stratejisi olarak kurumsal casusluk olgusu, kurumsal casusluğun çalışma yaşamında bireye ve örgüte yansımaları, bu yansımaların sonuçları gibi alt detaylar hakkında bilgiler verilmiştir. Tüm bulgular bütünlendirildiğinde örgütler için ciddi zararlara ve rekabet

kaybına yol açabilecek kurumsal casusluğun etik kurallar çerçevesinde yönetilmesini sağlayacak önerilerde bulunulmuştur.

3.2. Araştırmanın yöntemi

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan örnek olay inceleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem olayın detayları ile ele alınması, nedenlerin tespit edilmesi, sürecin incelenmesi ve önerilerde bulunulması aşamalarından oluşur. Örnek olay incelemelerinde tek olay incelenebileceği gibi birden fazla olay da ele alınabilir (Özmen ve Timur, 2015: 2). Örnek olay incelemesi kapsamında literatür özeti kısmında kısaca belirtilmiş olan dört olay ele alınmıştır. Kurumsal casusluk faaliyeti ile ilgili çok sayıda örnek olmasına rağmen araştırmada uluslararası etkileri fazla olan, çok sayıda çalışmaya konu olmuş ve akademik olarak ele alınmış kurumsal casusluk faaliyetleri incelenmiştir. Örnek dört olayın etik yönetim süreci ele alınarak bir bütün oluşturulmuştur. Olaylar ve içerikler araştırmacıların bir parçası olduğu Karabük Üniversitesi Etik Değerler Ana Bilim Dalı eğitim sürecinde ele alınmıştır. Kavramsal bakış açısı ile ele alınan örnek dört olay detaylı olarak değerlendirilmiş ve önerilerin kişisel veya ortak fikirler eklenerek zenginleştirilmesi ile kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Çalışma kapsamında örnek dört olay için aşağıdaki soruların cevapları aranmıştır:

- Kurumsal casusluk niçin ortaya çıkar?
- Kurumsal casusluğun aşamaları nelerdir?
- Kurumsal casusluğun çeşitleri nelerdir?
- Kurumsal casuslukla nasıl önlenir?

Verilen cevapların araştırmacılar tarafından nihai değerlendirmesi ve düzenlenmesi ile araştırmanın bulguları tespit edilmiştir. Böylece kurumsal casusluk sorununun genel değerlendirme ile kavramsal bir bakış oluşturulmuştur.

4. BULGULAR

Bu bölümde kurumsal casusluk kavramı hakkında örnek olay incelemesi sonucu ortaya çıkan kavramsal çerçeve hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın kavramsal çerçevesi; ortaya çıkma nedenleri, aşamaları, çeşitleri ve mücadele/önleme yöntemleri şeklinde dört ana başlıkta ele alınmıştır.

4.1. Kurumsal casusluğun ortaya çıkma nedenleri

Örgüt içerisinde kalması gereken bilgilerin örgütün onayı olmadan dışarı çıkarılması çok çeşitli nedenlerle gerçekleşebilse de temel olarak iki neden daha fazla öne çıkmaktadır. Bunlar menfaat sağlama çabası ve kin tutmadır. Menfaat sağlamak temelde ekonomik olarak güçlenmeyi içerirken kin tutma çeşitli sebeplerle gerçekleşebilmektedir.

Kurumsal casusluğun ilk ve ana nedeni menfaat sağlamaktır. İnsanlar genelde ihtiyaçları olmasa da ekonomik olarak mevcut durumlarının üzerine çıkma eğilimindedirler. Suç olsa da örgütlerde bunu gerçekleştirmenin kolay yöntemlerinden biri örgüt için önemli olan bazı bilgilerin örgüt dışına çıkarılmasıdır. Bu bilgi bir makine, aparat, parça, malzeme gibi somut ürün olabileceği gibi yöntem, yapı veya organizasyon gibi soyut unsurlar da olabilir. Ayrıca, casusluk faaliyeti kişinin kendi fikri ile ortaya çıkabileceği gibi rakip firmaların en zayıf halkayı tespit edip teklif götürmesi ile de gerçekleşebilir (Niehoff ve Paul, 2000: 58; Kazıcı, 2022: 227).

Kurumsal casusluğun ortaya çıkmasına sebep olan diğer faktör ise kin tutmadır. Örgütün içindeki insanlar tehdit, baskı, maddi eşitsizlik, siyasi görüş veya etnik kimlik gibi çeşitli sebeplerle örgüte kin besleyebilmektedir. Zarar verme eğilimindeki kişiler için en kolay yöntemlerden biri kurumsal casusluk kapsamında bilgilerin dışarı çıkarılmasıdır. Kin duygusunun tatmin edilmesine ek olarak kazanç sağlanma ihtimali de kurumsal casusluk fikrini motive edebilmektedir.

Menfaat sağlama ve kin tutma özelliklerinin kaynağına inilerek insan davranış özelliklerinin ele alınması casusluk fikrinin ortaya çıkma gerekçesine ışık tutabilecektir. Çalışanların casusluk faaliyetleri davranış özelliği açısından incelendiğinde hırsızlığa eğilimli kişilerin genç, stresli ve duygusal olarak dengesiz kişiler olduğu tespit edilmiştir (Hollinger ve Clark, 1983:407).

4.2. Kurumsal casusluğun aşamaları

Kurumsal casusluk örnekleri incelenerek olayların akışı uygun şekilde sıralandığında bu faaliyetin dokuz aşamada gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bu aşamalar şu şekilde sıralanmaktadır:

- **Kurumsal casusluk fikrinin ortaya çıkması:** Kurumsal casusluk fikrinin oluşabilmesi için öncelikle insanları bu faaliyete yönlendirecek bir durumun oluşması gerekmektedir. Bu sorun menfaat sağlama, çatışma, işi beğenmeme, maaşı beğenmeme, emri yerine getirmeme, amire saygı duymama, amiri yetersiz görme gibi sebeplerden ortaya çıkabilir. Bu sebepler kişisel olabileceği gibi işletmelerin çalışanlarına yeterli destek vermemesi gibi işletme kaynaklı da olabilmektedir. Ayrıca rakip işletmelerin menfaat karşılığı bilgi çıkarılması talebi gibi dış kaynaklı sebeplerle de casusluk fikrinin ortaya çıkması mümkündür.
- **Bilgiye ulaşma:** Örgütlerde konum, kıdem, görev alınan birim gibi unsurlar çalışanların bilgiye ulaşma derecesinde etkili olmaktadır. Birçok örgütte özellikle beyaz yakalı çalışanlar kendi birimlerindeki bilgiye kolaylıkla ulaşabilmektedir. Farklı departmanlarda çalışanların ise özellikle yakın ilişkiler ve sistem üzerindeki açıkları kullanarak bilgiye ulaşması kolay olmaktadır. İşletmelerin güvenlik politikaları da derecesine göre bu faaliyetleri kolaylaştırmakta veya zorlaştırmaktadır.
- **Bilgiyi ulaştırma:** Elde edilen veriler karşı tarafa çeşitli yollarla ulaştırılabilmektedir. Fakat casusluk faaliyetinde bulunan kişiler kendileri adına oluşacak olumsuz durumları göz önüne alarak bilgi transfer işini e-posta, telefon, yazışma gibi elektronik yollar yerine yüz yüze ve teknolojiden uzak bir ortamda yapmayı tercih etmektedirler. Eğer bir menfaat sağlanacaksa bunun da resmi kanallar yerine dışarıdan soyutlanmış bir ortamda elden ve yüz yüze yapılması tercih edilmektedir. Böylece somut delil bırakma ihtimali azaltılabilmektedir.
- **Casusluk faaliyetinin tespit edilmesi/edilememesi:** Örgütler, bilginin dışarıya transfer edildiğini kendilerine özel olan makine, teknoloji veya dokümanın rakipler tarafından kullanılması ile anlayabilmektedir. Bu durumun ortaya çıkması ile sorunun kaynağı çeşitli yöntemlerle tespit edilmeye çalışılır. Bu süreçte öncelikle bir casusluk faaliyeti gerçekleştiğinden emin olunmalıdır. Rakiplerin de sürekli kendini geliştirme faaliyetleri yürüttüğü ve aynı formül, makine veya dokümanın onlar tarafından da geliştirilebileceği unutulmamalıdır. Casusluk faaliyetinin fark edilememesi durumunda süreç bu maddede sonlanır. İşletme dışarıya bilgi sızdırıldığını fark etmeden kendine ait bilgiyi kullanan rakipleri ile daha fazla maliyete katlanarak rekabet etme durumunda kalır.
- **Kriz yönetimi:** Casusluk faaliyetinin gerçekleştiğinin kesinleşmesinin ardından örgütün süreci kriz yönetimi kavramını kullanarak etik kurallar çerçevesinde yönetmesi gerekmektedir. Örgütlerin bu süreçte akademik bilgileri, fiilen gerçekleşen krizlerin yönetilmesini içeren örnek vaka çalışmaları ve tecrübelerini kullanarak krizi rasyonel şekilde yönetmesi gerekmektedir.
- **Casusluk yapan kişinin yakalanması/yakalanmaması:** İşletmeye özel somut veya soyut unsurların rakiplerin eline geçtiğinin ortaya çıkması ile sorunun kaynağı çeşitli yöntemlerle tespit edilmeye çalışılır. Bu süreçte öncelikle bilgi sızdırma ihtimali olan personel değerlendirilir ve hem mevcut hem de geçmişteki faaliyetleri gözlemlenir. Tespit etmede örgüte en fazla katkı sağlayan işlemler kamera kayıtları ve elektronik izleme

mekanizmalarıdır. Yine de özellikle elektronik kayıtlarla elde edilen sonuçların kesinliği şifre hırsızlığı ve bilgisayar sistemlerindeki açıklar nedeni ile şüphelidir. Örgütlerin imkânları kısıtlı olduğundan bazı durumlarda casusluk faaliyetini gerçekleştirenlerin tespit edilememesi de karşılaşılabilecek sorunlardandır. Bu durumda da herkesin olağan şüpheli durumu nedeni ile zan altında kalması kaçınılmazdır. Bu belirsizliğin örgütün yapısına ve yönetim sürecine olumsuz yansıma ihtimali bulunmaktadır.

- **Cezalandırma:** Casusluk faaliyetinde bulunduğu tespit edilen kişilerin hızlı bir şekilde örgütten uzaklaştırılması gerekmektedir. Bu sürecin kanunlara uygun yürütülmesi etik yönetim anlayışının temel maddelerinden biridir. İlk yapılması gereken faaliyet casusluk yapan kişinin örgüt ile irtibatının kesilmesini sağlamaktır. Özel sektörde doğrudan işten çıkarmak mümkün olsa da kamuda süreç önce açığa alma, ardından soruşturma yürütülmesi zorunluluğu ile daha uzun zaman almaktadır. Her ne kadar bazı durumlarda acıma, kazanmaya çalışma gibi duygular ağır bassa da örgüt yönetiminin sekteye uğramaması için işten çıkartma ilk seçenek olarak uygulanmalıdır. Ayrıca işe girişte imzalanan belgeler hukuki süreçte kullanılarak zararın tanzimine çaba harcanmalıdır.
- **Önleme faaliyetleri:** Casusluk faaliyetinin hızlı bir şekilde cezalandırılması ile beraber sorunun tekrar etmemesi için düzeltici ve önleyici faaliyetlerin de tespit edilmesi, duyurulması ve kararlılıkla uygulanması gerekmektedir.
- **Örgüt zararının tespiti:** Casusluk faaliyeti kısa vadede büyük sorunlar çıkarmasa da bir süre sonra bu durum dezavantaja dönüşecektir. Bu süreçte avantajı yeniden sağlayacak araştırma ve geliştirme çabalarına ağırlık verilmelidir. Zararın tespitinde geçmiş yılların verileri öncelikli göstere olacaktır.

4.3. Kurumsal casusluğun çeşitleri

Çalışmada kullanılan örneklerle beraber akademik olarak ele alınmamış fakat haberlere konu olmuş bazı örnekler de incelenmiş ve kurumsal casusluğun çeşitleri ortaya konulmuştur. Bu çeşitlilik örgüt yapısı, örgüt türü, örgütün faaliyet alanı ve bilginin elde edilmiş biçimi şeklinde dört başlık altında oluşmuştur.

Kurumsal casusluğun ilk çeşidi olan yapısından dolayı çeşitlilik, ulusal ve uluslararası şeklinde iki alt başlıktan oluşmaktadır. Bazı casusluk faaliyetleri sadece ulusal düzeyde gerçekleşmişken en dikkat çekenler etki derecesinin daha fazla olması sebebi ile uluslararası düzeyde gerçekleşmiş olanlardır. Küreselleşen ekonomide örgütler internet aracılığı ile bilgiye daha kolay ulaşabilmektedir. Bu durum örgütlerin sadece kendi ülkelerinde değil, diğer ülkelerdeki gelişmeleri de kolaylıkla ve hızlıca takip etmesini sağlamaktadır. Böylece ortaya çıkarılan yeni bir makine, üretim tekniği, formül, örgüt yapısı ve benzeri unsurlar kolayca fark edilebilmekte ve eğer gerçekten katkı sağlayacağı düşünülürse elde etmek için girişimlerde bulunulabilmektedir.

İkinci çeşitlilik kaynağı ise örgüt türünün kamu veya özel sektör olması şeklindedir. Özel şirketlerin birbirinden bilgileri casusluk yolu ile etmesi karşılıklı fayda-zarar sağlarken kamu örgütlerinden gerçekleşen bilgi transferi faaliyetleri bir ulusun tamamını etkileyebilecek stratejik öneme sahip olabilmektedir. Kamu kurumlarında bulunan bilgiler ülkelerin stratejik hedefleri doğrultusunda hazırlandığından bilgi hırsızlığı genelde daha büyük boyuttadır. Bu nedenle birçok ülkede bu faaliyetler ülkenin tüzel yapısına yönelik bir saldırı olarak görülmekte ve hukuki olarak büyük cezalar verilmektedir.

Örgütün faaliyet alanına göre kurumsal casusluk ise farklı sektörler için çeşitlenmektedir. Çeşitliliğin oluşmasındaki temel sebep savunma sanayi gibi stratejik sektörlerle temel ürün üretimindeki casusluğun birbirinden farklı olmasıdır. Bu nedenle casusluk faaliyetlerini stratejik sektör ve stratejik olmayan sektör şeklinde ayırmak uygun olacaktır. Casusluk her iki çeşit için de

etik olmayan bir davranış olsa da tarım, savunma sanayi, ulaşım, bilişim, demir-çelik gibi sektörlerde gerçekleşen casusluk faaliyetlerinin ülkeye verdiği zararın ambalaj, mobilya ve benzeri sektörlerde yapılanlardan daha fazla olacağı açıktır.

Son kurumsal casusluk çeşidi ise bilginin elde edilme yöntemidir. Casusluk faaliyetini yaptırmak isteyen örgütler bilgiye ulaşmak için çeşitli yöntemler kullanabilmektedir. Örnek faaliyetler incelendiğinde öne çıkan bilgi elde etme yönteminin örgüt içerisinde biri aracılığı ile bilginin çalınması olduğu görülmektedir. Diğer kullanılan yöntem ise örgütten birini transfer etmektir. Bu transferde çalışan kişi iş yerinde çalışmakta iken teklif götürülmesi ile gerçekleşmektedir. Böylece örgütten doğrudan ayrılmak yerine gerekli dokümanları veya ürünleri örgüt dışına şüphe çekmeden çıkarması için zaman kazanılır. Kurum içinden birinin kullanılması veya transfer edilmesinin temelinde insan yer alırken bir diğer yöntem ise insan unsurunu devre dışı bırakarak doğrudan kurumun verilerine erişmektir. İnternet aracılığı ile daha da kolaylaşan bu yöntem, açıkların gözlemlenip kapatılsa da rakiplerin sürekli yeni bir açık bulma çabası ile gerçekleşmektedir. Özellikle soyut bilgilerin sızdırılmasında kolaylıkla kullanılan yöntem sayesinde bilişim sektörü gibi internet tabanlı hizmet üretimi yapan örgütlere ciddi zararlar verilebilmektedir.

4.4. Kurumsal casuslukla mücadele/önleme yöntemleri

Kurumsal casusluk faaliyetlerini önlemek için öncelikle bu faaliyetin gerçekleşmesine sebep olan unsurların rasyonel analizi ve engelleyici önlemlerin alınması gerekmektedir. Kurumsal casuslukla ilgili örnekler ele alındığında ön plana çıkan sebeplerin menfaat sağlama çabası ve çeşitli sebeplerle örgüte duyulan nefret olduğu tespit edilmiştir. Örgütlerin sebepleri analiz ettikten sonra her sorun için etik kurallar çerçevesinde önleyici bir yönetim tarzı yürütmesi gerekmektedir. Bu süreçte uygulanabilecek bazı önlemler aşağıda verilmiştir:

- **İnsana değer verme:** Çalışanın kuruma bağlılığı ne kadar artarsa, o kurumun aleyhine davranış sergileme olasılığı o kadar azalacaktır. Bu yüzden iş verenler çalışanları için mutlu olabilecekleri pozitif çalışma ortamları yaratmalı, çalışanına imkânlar ölçüsünde memnun olacağı miktarda maaş vermeli ve kurum içinde duygusal bağ oluşmasına katkı sağlayacak çeşitli etkinlikler düzenlemelidir. Çocuklu çalışanlar için kreş, basit bir doğum günü hediyesi, ailelerin dahil edildiği yemekler bu etkinliklere örnek olarak verilebilir.
- **Bilgiyi saklama:** Kurum için stratejik düzeyde öneme sahip gizli bilgilerin korunması için gerekli önlemler alınmalıdır. Önlemler bilginin fiziki veya dijital olmasına göre farklılıklar gösterebilir. Eğer bilgi dijital ortamda saklanıyorsa casusluk karşıtı yazılımlarla bilgisayarın desteklenmesi, sürekli açıkların kontrol edilmesi veya dışarıdan erişimin önlenmesi alınabilecek önlemlerdendir. Fiziki ortamda saklanıyorsa kasa kullanılması ve sadece güvenilirliğinden emin olan kişilerin erişebilmesinin sağlanması bilginin korunmasını sağlayacaktır.
- **Doğru kişinin işe alınması:** İşe alımlarda liyakat ve güvenilirliğin ön planda tutulması gerekmektedir. Adam kayırma veya torpille yerleştirilen ve görevi yerine getirme vasfı olmayan kişilerin bilgi hırsızlığına bir araç olma potansiyeli daha yüksektir. Liyakat sahipliği ve güvenilirlik kısa sürede anlaşılması zor özellikler olduğundan kurum içi yükselmelerde uzun süredir çalışılan ve yönetim kademesinin hemfikir olduğu kişilere öncelik verilmelidir. Dışarıdan birinin alınması zorunluluğunda ise uzun bir deneme süreci konusunda anlaşılmalı ve yetkiler aşamalı bir şekilde teslim edilmelidir.
- **İşe alımda hukuki belgelerle önlem alınması:** İşe başlangıç aşamasındaki sözleşmelerde kurumsal casusluk hakkında maddelere de yer verilmelidir. Özellikle ağır tazminatlarla çalışanın böyle bir yola başvurması engellenmelidir. Sözleşme bir prosedür düzeyinde

kalmamalıdır. Tüm maddelerin hem sözleşme hem de kanunların gerektirdiği sorumluluklar çerçevesinde çalışan tarafından tam olarak anlaşılması sağlanmalıdır.

- **Doğru kişilere erişim izni verilmesi:** Bilgiyi saklama bölümünde bahsedildiği gibi, kurumda her bilgi herkes için erişime açık olmamalıdır. Sadece o bilgiyi kullanması gereken kişilerin erişmesine izin verilmelidir. Kendini ilgilendirmeyen bilgiye ulaşmaya çalışanlar uyarılmalı ve gözlemlenmelidir.
- **Eğitim:** Eğitimlerle çalışanlara tehdit tipleri, farkındalık, teknoloji, güvenlik araçları, iş politikaları, prosedürler ve kriz yönetimi gibi ana maddeler hakkında bilgiler verilmelidir. Özellikle bilişim gibi stratejik sektörlerdeki çalışanlar için sürekli değişen yöntemler hakkında düzenli ve güncel içerikler ele alınmalıdır.
- **Erken müdahale:** Kurumsal casuslukta erken müdahale sorunun etkilerini bertaraf etmeye, zararları en aza indirmeye ve örgütün itibarını korumaya katkı sağlayacaktır. Bu amaçla içerideki olası tehditlerin izlenmesi, analiz edilmesi, müdahale planının hazırlanması ve zayıf noktaların kuvvetlendirilmesi örgütün yararına olacaktır.
- **Caydırıcılık:** Potansiyel casusluk girişimlerini önlemek veya önüne geçmek gibi önleyici tedbirleri içermektedir. Her ne kadar güvenilir kişilerin seçilmesi önerilmiş olsa da insanın merkezde olduğu her yerde casusluk potansiyelinin bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanların casusluk faaliyetlerine karışmaları durumunda tazminatsız işten atılacaklarını, işten atma kodunda bu kavramın kullanılacağını, haklarında suç duyurusunda bulunulacağını ve yaptıklarının elektronik yöntemler yardımı ile takip altında olduğunu bilmesi bu tür suçlara bulaşmasına engel olabilecektir.
- **Şifre güvenliği:** Teknolojik cihazların hayatımıza girmesiyle şifreleme yöntemleri hayatımızın ayrılmaz bir parçası olmuştur. Casusluk faaliyetlerini gerçekleştirmek için en kolay yöntemlerden biri de şifrenin bir şekilde temin edilmesidir. Bunun önlenmesi için bilişim sistemlerinde kullanılan çeşitli şifre güvenliği yöntemleri kullanılmalıdır. Şifrenin iyi niyetle de olsa kimseyle paylaşılmaması, paylaşılmanın gerekli olduğu durumlarda ise hızlı bir şekilde değiştirilmesi, herkesin tahmin edebileceği bir şifre kullanılmaması ve teknolojik aletlerin ortak kullanımına izin verilmemesi şifre güvenliğini sağlayacaktır. Şifrenin bireysel olduğu, tüm sorumluluğun şifre sahibinde olduğu ve şifre güvenliği konularında da çalışanlara bilgiler verilmelidir.
- **Kendi iç casusunu yaratma:** Kurumsal casusluğu önlemede yarar sağlayan iç casus yaratma önleminin etik olup olmadığı tartışılabilir ancak birçok örgüt tarafından kullanılmaktadır. Bu yöntemin temel hedefi çalışanları daha iyi tanımak, örgüt içindeki olumsuz durumlar için istihbarat toplamak ve gerekli önlemleri almaktır. Böylece sorunların büyümeden önlenmesi sağlanacaktır.
- **Kriz yönetimi:** Casusluk faaliyetinin gerçekleşme ihtimali oluştuğunda sürecin kriz yönetimi kavramının unsurları kullanılarak yönetilmesi örgüt yararına olacaktır. Bu sayede hem daha sistematik önlemler alınacak hem de sorunun yönetim felsefesine uygun şekilde en az zararla veya zararsız çözülmesi sağlanacaktır.
- **Kalite yönetimi:** Kalite yönetimi, bir örgütte tüm süreçleri yazılı olarak ele alan, planlayan, denetleyen ve iyileştiren bir yönetim anlayışıdır. Kalite anlayışının örgütte doğru şekilde uygulanması ile açıklar daha kolay görülmesi mümkündür. Bu yönü ile casusluk faaliyetinin gerçekleşmesine sebep olabilecek açıklar kolaylıkla tespit edilerek önlemler alınabilecektir.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Teknolojinin gelişmesi ile örgütlerin kendilerine özel verileri güvende tutması giderek daha da zorlaşmaktadır. Bazı örgütler sırlarını korumaya çalışırken bazı örgütler ise diğer örgütlerin gizli bilgilerini kendilerine yarar sağlamak için yasal olmayan yöntemlerle elde etmeye

çalışmaktadır. Kurumsal casusluk olarak ifade edilen bu yöntemler örgütler için günden güne daha ciddi bir sorun haline gelmektedir. Örgütlerin yıllarca emek ve kaynak ayırdığı belge, formül, makine, ürün, üretim planı, pazar stratejileri ve benzeri örgüt sırlarının rakiplerin eline geçmesi tüm araştırma ve geliştirme çabalarını sıfıra indirerek rakiplerle aynı seviyeye dönmelerine neden olabilecektir.

Çoğunlukla örgüt içinden kişilerin merkezinde olduğu kurumsal casusluk faaliyetlerini önlemek için örgütler durumu tüm boyutları ile değerlendirerek önlemler almaya çalışmaktadırlar. Büyük zaman, emek ve kaynak kaybına sebep olabilecek kurumsal casusluk faaliyetlerinin ciddiye alınması ve etik anlayışı ile yönetilmesi gerekmektedir. Yönetim sürecinin merkezinde insan olduğundan örgütler insan davranışlarını iyi anlamalı ve doğru yönetmelidir. Bu kapsamda, örnek dört olay temelinde ele alınan kurumsal casusluk faaliyetleri değerlendirilmiş ve ortaya çıkma nedenleri, aşamaları, çeşitleri ve mücadele/önleme yöntemleri şeklinde dört ana başlık tespit edilmiştir.

Kurumsal casusluğun ortaya çıkmasının ana nedenleri menfaat sağlama ve kin tutmadır. İnsanların sürekli daha fazlasını isteme arzusu menfaat sağlamanın ana motivasyon kaynağıdır. Tehdit, baskı, maddi eşitsizlik, siyasi görüş veya etnik kimlik gibi çeşitli sebeplerle çalışanların örgüte kin besleyebilmesi ise maddi bir beklenti ile yapılabileceği gibi sadece zarar verme motivasyonu ile karşılık beklenmeden de gerçekleştirilebilmektedir.

Örnek olaylara ait süreçler bir bütün olarak ele alınıp sıralandığında bu faaliyetlerin kurumsal casusluk fikrinin ortaya çıkması, bilgiye ulaşma, bilgiyi ulaştırma, casusluk faaliyetinin tespit edilmesi/edilememesi, kriz yönetimi, casusluk yapan kişinin yakalanması/yakalanamaması, cezalandırma, önleme faaliyetleri ve örgüt zararının tespiti şeklinde dokuz aşamada gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Kurumsal casusluğun çeşitlendirilmesinde örnek olayların meydana geliş sürecindeki etkileri ön plana çıkarılmıştır. Bu kapsamda örgüt yapısı, örgüt türü, örgütün faaliyet alanı ve bilginin elde edilmiş biçimi şeklinde dört ana başlık tespit edilmiştir. Kurumsal casusluğun ilk çeşidi olan yapısından dolayı çeşitlilik; ulusal ve uluslararası şeklinde iki alt başlıktan oluşmaktadır. İnternet tabanlı teknolojilerdeki gelişim tüm dünyanın bir bilgisayar kadar yakınımızda olmasını sağlamıştır. Bu da örgütleri sadece yakın örgütlerden değil diğer ülkelerden de bilgi elde etmeye teşvik etmektedir. İkinci çeşitlilik kaynağı ise örgüt türünün kamu veya özel sektör olması şeklindedir. Özel şirketlerin birbirinden bilgileri casusluk yolu ile elde etmesi karşılıklı fayda-zarar sağlarken bazı kamu örgütlerinden gerçekleşen bilgi transferi faaliyetleri bir ulusun tamamını etkileyebilecek stratejik öneme sahiptir. Örgütün faaliyet alanına göre kurumsal casusluğu stratejik sektör ve stratejik olmayan sektör şeklinde ayırmak uygun olacaktır. Tarım, savunma, ulaşım, bilişim, demir-çelik gibi sektörlerde gerçekleşen casusluk faaliyetleri stratejik sektörleri temsil ederken ambalaj, mobilya ve benzeri sektörlerdeki casusluk faaliyetleri stratejik olmayan sektörleri temsil etmektedir. Son kurumsal casusluk çeşidi bilginin elde edilmiş yöntemidir. Bu yöntemin alt çeşitleri ise örgüt içerisinden birinin kullanılması, rakip örgüt çalışanın transfer edilmesi ve dışarıdan örgüt sistemine sızılmasıdır.

Son başlık olan kurumsal casusluk faaliyetleri önleme konusunda olayların gerçekleşme sebepleri analiz edilmiş ve ortaya çıkmasını engelleyecek önlemler belirlenmiştir. Bu önlemler insana değer verme, bilgiyi saklama, doğru kişinin işe alınması, işe alımda hukuki belgelerle önlem alınması, doğru kişilere erişim izni verilmesi, eğitim, erken müdahale, caydırıcılık, şifre güvenliği, kendi iç casusunu yaratma, kriz yönetimi ve kalite yönetimi şeklinde on iki başlık altında sıralanmıştır.

Çalışmayı oluşturan unsurlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde örgütlerin yılların tecrübesi ile oluşturduğu birikimlerin çeşitli yöntemlerle örgüt dışına çıkarılabildiği ve yılların getirdiği kazanımların bir anda değersiz hale gelebildiği görülmektedir. Bu durumu önlemek için örgütlerin kurumsal casusluk için önlem almaları ve mevcut yapıyı sürekli kontrol etmeleri gerekmektedir. Sorunun temelinde insan olduğu açıktır. Bu nedenle insanları bu davranışa iten motivasyon kaynaklarının doğru tespit edilmesi ve önlemlerin bu motivasyon kaynaklarını ortadan kaldıracak şekilde etik yönetim anlayışı ile hayata geçirilmesi gerekmektedir. İnsan dışındaki ana unsur ise veri güvenliğinin sağlanmasıdır. Verilere erişebilirlik teknolojik güvenlik desteği ile kontrol altına alınmalıdır. Sonuç olarak casusluk faaliyetlerinin gerçekleşmesinin kaynaklar olan insan ve veri güvenliği konularında alınacak önlemler örgütlerin kurumsal casusluk faaliyetlerinden kendini korumasına katkı sağlayacaktır.

Örnek analizi ve cevapların değerlendirilmesi ile hazırlanan bu çalışmada kurumsal casuslukla ilgili bir kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Örnek sayısının artırılması, daha fazla soru ile değerlendirme yapılması ve daha geniş bir kitle ile mülakat yapılması daha kapsamlı bir çerçevenin oluşmasını sağlayabilecektir. Böylece çalışmada elde edilen bulguların ve sonuçların kapsamının artırılacağı ve literatüre daha fazla katkı sağlanabileceği değerlendirilmektedir. Bu katkı örgütlerin kurumsal casuslukla mücadelesine yol gösterici olabilecek ve casusluk faaliyetlerden zarar görmelerini engelleyebilecektir.

KAYNAKÇA

- Aracı Kazıcı, M. (2022). Overview of "Employee theft in Turkey and in the World": Types, causes, costs and prevention studies. *Neveşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 12 (1), 223-238.
- Arslan, U. (2021). *Devlet sırlarına karşı suçlar ve casusluk suçları (Doktora Tezi)*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baydar, T. (2005). Yönetim etiği açısından İngiltere'deki kamu yönetimi uygulamaları. *Türk İdare Dergisi*, 447 (Haziran), 101-124.
- Bektaş, Y. (2024). Çok uluslu şirketler için davranış kodlarının etkinliği üzerine bir değerlendirme. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (21), 14-26.
- Biçer, A. A., Akarçay, V. ve Mülküt, U. (2017). Etik değerlerin muhasebe mesleğinin itibarı üzerindeki rolü. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(31), 197-206.
- Budiono, G. L. ve Sawitri, N. N. (2017). Strategic business espionage: An ethics and business practices to gain opportunity or community problems. *Studies in Business and Economics*, 12(1), 29-39.
- Cengiz, Ö., Akşit, İ. ve Özbakır, O. (2024). Tekstil sektöründe iş sağlığı ve güvenliği kapsamında alınması gereken tedbirler. *VI. International Conference on Global Practice of Multidisciplinary Scientific Studies*, Lisbon, 1760-1771.
- Damar, A., Demir, F. ve Öztürk, M. (2024). İstismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 311-327.
- Danielson, M. E. A. (2009). Economic Espionage: Framework For Workable Solution. *Minnesota Journal of Law, Science & Technology*, 10(2), 503-548.
- Dündar, A., Kızıtanır, E., ve Dündar, P. (2024). Örgütsel mobbing. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 12 (36), 937-959.
- Friis, G. (2022). *Understanding the Chinese cyber espionage ecosystem (Master Thesis)*, University of Oslo, Faculty of Humanities, Oslo.
- Gardener, W. (1971). Robert Fortune and the cultivation of tea in the united states. *Arnoldia*, 31(1), 1-19.
- Gök, A. ve Akçacı, T. (2024). Rekabet istihbaratı ve endüstriyel casusluk: ulusal güvenlik perspektifinden bir değerlendirme. *Avrasya İncelemeleri Dergisi*, 13(1), 37-60.

- Hollinger, R. C. ve Clark, J. P. (1983). Deterrence in the workplace: Perceived certainty, perceived severity, and employee theft. *Social Forces*, 62(2), 398-418.
- Homoliak, I., Toffalini, F., Guarnizo, J., Elovici, Y., ve Ochoa, M. (2019). Insight into insiders and IT: A survey of insider threat taxonomies, analysis, modelling and countermeasures. *ACM Computing Surveys*, 52(2), 1-40.
- Hou, T., ve Wang, V. (2020). Industrial espionage: A systematic literature review. *Computers & Security*, (98), 1-12.
- Kuçuradi, İ. (2006). Etiğe yaklaşımlar, etikte yaklaşımlar ve bir "evrensel etik" düşüncesi. *II. Ulusal Uygulamalı Etik Kongresi Bildiriler Kitabı*, Ankara, 25-38.
- Mahan, T. (2024) Defining ethical behaviour in the workplace. 30 Ağustos 2024 tarihinde <https://workinstitute.com/blog/defining-ethical-behavior-in-the-workplace/> adresinden erişilmiştir.
- Niehoff, B. P. ve Paul, R. J. (2000). Causes of employee theft and strategies that HR managers can use for prevention. *Human Resource Management*, 39(1), 51-64.
- Özkan, Ö. ve Gümüş, A. (2024). Hile ve usulsüzlüklerin ihbar (whistleblowing) edilmesini etkileyen faktörler üzerine bir araştırma. *Sayıştay Dergisi*, (133), 241-266.
- Özmen, M. ve Timur, N. (2015). Müşteri değeri üzerine etnografik bir örnek olay incelemesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (24).
- T.C. Resmî Gazete. 5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu, 12.10.2004, Sayı: 25211.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri, <https://sozluk.gov.tr/>, Son Erişim Tarihi: 03.09.2024.
- Waziri, K. M. ve Yerima, T. F. (2011). Industrial espionage and intellectual property rights protection: how legal is it legal. *International Journal of Sustainable Development*, 4(3), 1-22.
- Yayla, M. (2019). *Devlet sırlarına karşı suçlar ve casusluk* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, B. C. (2023). Londra'nın bir numaralı restoranı: Sosyal medya, algı yönetimi ve etik üzerine bir değerlendirme, *Teori ve Uygulamada Muhasebe ve Pazarlama Konuları* içinde (s. 85-96). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Yolvermez, B. (2020). Türkiye'de asgari ücret sorunlarına ilişkin bir değerlendirme. *Çalışma ve Toplum*, 4(67), 2441-2462.
- Yozgathoğlu, Y., Bekar, M., Kara, S. ve Özçakır, E. Ö. (2024). Öğretmenlerin iş ortamında dışlanma deneyimleri: Bir olgu bilim çalışması. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 4(3), 1059-1073.