



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

**MAKYAVELİZM VE ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ ARASINDAKİ  
İLİŞKİDE ETİK LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ**

Zeynep Vezir

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2017



MAKYAVELİZM VE ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ETİK  
LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Zeynep Vezir

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2017

## KABUL VE ONAY

Zeynep Vezir tarafından hazırlanan “Makyavelizm ve Etik Olmayan Davranış Arasındaki İlişkide Etik Liderliğin Düzenleyici Etkisi” başlıklı bu çalışma, 02 Haziran 2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

[ İ m z a ]



Prof. Dr. Azize Ergeneli (Başkan)

[ İ m z a ]



Prof. Dr. Semra Güney

[ İ m z a ]



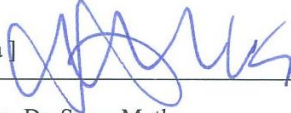
Doç. Dr. Pınar Bayhan Karapınar (Danışman)

[ İ m z a ]



Doç. Dr. Selin Metin Camgöz

[ İ m z a ]



Yrd. Doç. Dr. Savaş Mutlu

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Sibel Bozbeyoğlu

Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

02.06.2017



Zeynep VEZİR

## YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

**Tezimin/Raporumun tamamı dünya çapında erişime açılabilir ve bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir.**

(Bu seçenekle teziniz arama motorlarında indekslenebilecek, daha sonra tezinizin erişim statüsünün değiştirilmesini talep etmeniz ve kütüphane bu talebinizi yerine getirirse bile, teziniz arama motorlarının önbelleklerinde kalmaya devam edebilecektir)

**Tezimin 20.06.2020 tarihine kadar erişime açılmasını ve fotokopi alınmasını (İç Kapak, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) istemiyorum.**

(Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir, kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir)

**Tezimin/Raporumun.....tarihine kadar erişime açılmasını istemiyorum ancak kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisinin alınmasını onaylıyorum.**

**Serbest Seçenek/Yazarın Seçimi**

20/06/2017



Zeynep VEZİR

## ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında zgn olduğunu, Doç. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığımı beyan ederim.



*Zeynep VEZİR*

*Babama*



## TEŞEKKÜR

Bu tez çalıőmamda maddi manevi desteklerini esirgemeyen, bilgi birikimleri ve tecrübeleriyle bana yol gösteren saygıdeğer hocalarım Doç. Dr. Pınar Bayhan Karapınar'a ve Prof. Dr. Azize Ergeneli'ye teőekkürlerimi sunuyorum.

Tez çalışmamın başından sonuna kadar bana her türlü desteği veren aileme ve özellikle de sevgili babam Basri Vezir'e çok teşekkür ederim.

Son olarak, zaman ayırıp anket sorularımı cevaplandıran tüm katılımcılara teőekkürü borç bilirim.

## ÖZET

VEZİR Zeynep. *Makyavelizm ile Etik Olmayan Davranış Arasındaki İlişkide Etik Liderliğin Düzenleyici Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2017

Bu çalışmanın amacı Makyavelizm ile etik olmayan davranış arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide etik liderliğin düzenleyici etkisini incelemektir. Bu amaçla, etik olmayan davranış boyutları kaynakların kötüye kullanılması, hırsızlık, yolsuzluk, dolandırıcılık ve sessiz kalma olacak şekilde beş boyut olarak ele alınmıştır.

Çalışmada veriler Ankara, Bursa ve İstanbul'da özel sektörde çalışan 630 satış temsilcisinden anket aracılığı ile toplanmıştır. Etik olmayan davranış ölçeğine uygulanan faktör analizi neticesinde yolsuzluk boyutu çıkarılmış ve analizlere dahil edilmemiştir. Elde edilen verilere göre Makyavelizm ile toplam etik olmayan davranış eğilimi, kaynakların kötüye kullanılması, hırsızlık, dolandırıcılık ve sessiz kalma eğilimleri arasında olumlu yönde ilişki bulunmuştur. Verilerin analizi düzenleyici değişken analizi ile SPSS kullanılarak yapılmıştır. Analizlerin neticesinde etik liderliğin; Makyavelizm ile dolandırıcılık arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynadığı belirlenmiştir. Şöyle ki; etik liderlik algısının yüksek olduğu durumda, Makyavelizm ile dolandırıcılık arasındaki pozitif ilişkinin gücü zayıflamaktadır. Diğer taraftan, etik liderliğin; Makyavelizm ile kaynakların kötüye kullanılması, hırsızlık, sessiz kalma ve etik olmayan davranış arasındaki ilişkilerde düzenleyici etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu çalışmada, örgütlerde etik olmayan davranışları önlemeyi amaçlayan örgütlere ve yöneticilere öneriler sunulmaktadır. Etik liderlik, çalışanların etik olmayan davranışlara olan eğilimlerini azaltmak için bir çare olarak kullanılabilir. Bu çalışmada, örgütlerde etik olmayan davranışları önlemeyi amaçlayan örgütlere ve yöneticilere öneriler sunulmaktadır. Etik liderlik, çalışanların etik olmayan davranışlara olan eğilimlerini azaltmak için bir çare olarak kullanılabilir.

### **Anahtar Sözcükler**

Makyavelizm, Etik Olmayan Davranış, Etik Liderlik, Dolandırıcılık, Kaynakların Kötüye Kullanılması, Hırsızlık, Sessiz Kalma, Yolsuzluk

## ABSTRACT

VEZİR Zeynep. *The Moderating Effect of Ethical Leadership on the Relationship Between Machiavellianism and Unethical Behavior*, Ankara, 2017

The purpose of the study is to examine the moderating role of the ethical leadership on the relationship between Machiavellianism and unethical behavior of employees. For this purpose, unethical behavior was measured with five dimensions as abuse resources, theft, corruption, deception and not whistle blowing.

In this study, the data were collected from 630 sales representatives working in private sector in Ankara, Bursa and İstanbul through a self-report questionnaire. The corruption dimension was taken out and was not included in the further analyses after factor analysis for the unethical propensity scale. According to the obtained data, there are positive and significant relationships between Machiavellianism and total unethical behavior, abuse resources, theft, deception and not whistle blowing. The hypothesized relationships was tested by using moderation analysis in SPSS. Results revealed that ethical leadership acts as a moderator on the Machiavellianism and deception. Accordingly, the higher levels of ethical leadership decrease the strength of the positive relationship between Machiavellianism and deception behavior. On the other hand, ethical leadership has no moderating effect on the relationship between Machiavellianism and abuse resources, theft, not whistle blowing and unethical behavior. This study has implications for the organizations and executives who aim to prevent unethical behaviors in organizations. Ethical leadership can be used as a remedy to alleviate the adverse effects of unethical behaviors.

### Keywords

Machiavellianism, Unethical Behavior, Ethical Leadership, Deception, Abuse Resources, Theft, Not Whistle Blowing, Corruption

## İÇİNDEKİLER

<b>KABUL VE ONAY</b> .....	i
<b>BİLDİRİM</b> .....	ii
<b>YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI</b> .....	iii
<b>ETİK BEYAN</b> .....	iv
<b>ADAMA</b> .....	v
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	vi
<b>ÖZET</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	ix
<b>KISALTMALAR DİZİNİ</b> .....	xii
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	xiv
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	xvi
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>1.BÖLÜM: ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ, MAKYAVELİZM VE ETİK LİDERLİK KAVRAMLARININ İLİŞKİLENDİRİLMESİ</b> .....	4
<b>1.1. ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ</b> .....	4
<b>1.1.1. Etik Olmayan Davranışların Örgütsel ve Bireysel Sonuçları</b> ..	8
<b>1.1.2. İşyerinde Etik Olmayan Davranışlar</b> .....	10
1.1.2.1. Kaynakların Kötüye Kullanılması .....	11
1.1.2.2. Hırsızlık .....	11
1.1.2.3. Yolsuzluk .....	13

1.1.2.4. Dolandırıcılık .....	14
1.1.2.5. Sessiz Kalma .....	16
<b>1.1.3. Etik Olmayan Davranışlara Neden Olan Faktörler .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2. MAKYAVELİZM .....</b>	<b>23</b>
<b>1.3. MAKYAVELİZM İLE ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİ .....</b>	<b>32</b>
<b>1.4. ETİK LİDERLİK .....</b>	<b>35</b>
<b>1.5. ETİK LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ .....</b>	<b>43</b>
<b>2. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI .....</b>	<b>49</b>
<b>2.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ .....</b>	<b>49</b>
<b>2.1.1. Araştırmanın Konusu .....</b>	<b>49</b>
<b>2.1.2. Araştırmanın Amacı .....</b>	<b>49</b>
<b>2.1.3. Araştırmanın Önemi .....</b>	<b>50</b>
<b>2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....</b>	<b>50</b>
<b>2.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE VARSAYIMLARI .....</b>	<b>51</b>
<b>2.3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bilgiler .....</b>	<b>52</b>
<b>2.4. ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA VE KULLANILAN ÖLÇME ARAÇLARI .....</b>	<b>54</b>
<b>2.4.1. Etik Olmayan Davranış Ölçeği .....</b>	<b>55</b>
<b>2.4.2. Makyavelizm Ölçeği .....</b>	<b>56</b>
<b>2.4.3. Etik Liderlik Ölçeği .....</b>	<b>57</b>
<b>2.5. ARAŞTIRMADA VERİLERİN ANALİZE UYGUN HALE GETİRİLMESİ .....</b>	<b>58</b>

<b>2.6. ARAŞTIRMA BULGULARI</b> .....	59
<b>2.6.1. Kullanılan Ölçme Araçlarına İlişkin Faktör Analizleri</b> .....	59
2.6.1.1. Etik Olmayan Davranış Ölçeğine Ait Faktör Analizi .....	60
2.6.1.2. Makyavelizm Ölçeğine Ait Faktör Analizi .....	65
2.6.1.3. Etik Liderlik Ölçeğine Ait Faktör Analizi .....	66
<b>2.6.2. Değişkenlere İlişkin Bilgiler</b> .....	68
<b>2.6.3. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar</b> .....	69
<b>2.6.4. Hipotezlerin Test Edilmesi</b> .....	71
<b>SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME</b> .....	82
<b>Yöneticiler İçin Öneriler</b> .....	87
<b>Araştırmanın Kısıtları</b> .....	88
<b>KAYNAKÇA</b> .....	90
<b>EK 1. ETİK KURUL İZİNİ</b> .....	110
<b>EK 2. ORJİNALLİK RAPORU</b> .....	111

## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>ACFE</b>	: Association of Certified Fraud Examiners (Sertifikalı Sahtekarlık Denetçileri Derneği)
<b>AGFI</b>	: Adjustment Goodnes of Fit Index (Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi)
<b>AMOS</b>	: Analysis of Moment Structures (Moment Yapılarının Analizi)
<b>BDDK</b>	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
<b>CFI</b>	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
<b>CMIN</b>	: Minimum Discrepancy (Minimum Farklılık)
<b>DF</b>	: Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi)
<b>ELCENTERED</b>	: Merkezileştirilmiş Etik Liderlik
<b>ELMEAN</b>	: Etik Liderlik Ölçeğine Verilen Cevapların Ortalaması
<b>ELÖ</b>	: Etik Liderlik Ölçeği
<b>GFI</b>	: Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)
<b>IFI</b>	: Incremental Fit Index (Artırmalı Uyum İndeksi)
<b>KMO</b>	: Kaise Meyer Olkin
<b>KVK</b>	: Kurumlar Vergisi Kanunu
<b>MAKCENTERED</b>	: Merkezileştirilmiş Makyavelist Kişilik Özelliği
<b>MAKELCENTERED</b>	: Merkezileştirilmiş Makyavelist Kişilik Özelliği x Etik Liderlik
<b>MMEAN</b>	: Mach IV Ölçeğine Verilen Cevapların Ortalamasını

<b>NFI</b>	: Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)
<b>RMR</b>	: Root Mean Square Residual (Ortalama Hataların Karekökü)
<b>RMSEA</b>	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
<b>SPK</b>	: Serbest Piyasa Kurulu
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)
<b>TTK</b>	: Türk Ticaret Kanunu
<b>VIF</b>	: Variance Inflation Factor (Varyans Artış Faktörü)



**TABLolar DİZİNİ**

<b>Tablo 1:</b> Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları .....	52
<b>Tablo 2:</b> Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları .....	52
<b>Tablo 3:</b> Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları .....	52
<b>Tablo 4:</b> Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri .....	60
<b>Tablo 5:</b> Etik Olmayan Davranış Ölçeği için KMO ve Bartlett's Test Sonuçları .....	61
<b>Tablo 6:</b> Etik Olmayan Davranış Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri .....	64
<b>Tablo 7:</b> Etik Olmayan Davranış Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizlerine Ait İyileştirilmiş Değerler .....	65
<b>Tablo 8:</b> Mach IV Ölçeği için KMO ve Bartlett's Test Sonuçları .....	65
<b>Tablo 9:</b> Makyavelizm Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri .....	66
<b>Tablo 10:</b> Etik Liderlik Ölçeği için KMO ve Bartlett's Test Sonuçları .....	66
<b>Tablo 11:</b> Etik Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri .....	67
<b>Tablo 12:</b> Tüm Değişkenlere Ait İstatistik Veriler .....	69
<b>Tablo 13:</b> Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar .....	70
<b>Tablo 14:</b> Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (Makyavelist Kişilik Özelliği, Etik Olmayan Davranış Eğilimi ve Etik Liderlik) .....	73

<b>Tablo 15:</b> Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (Makyavelist Kişilik Özelliği, Kaynakların Kötüye Kullanılması ve Etik Liderlik) .....	74
<b>Tablo 16:</b> Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (Makyavelist Kişilik Özelliği, Sessiz Kalma ve Etik Liderlik) .....	75
<b>Tablo 17:</b> Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (Makyavelist Kişilik Özelliği, Dolandırıcılık ve Etik Liderlik) .....	77
<b>Tablo 18:</b> Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (Makyavelist Kişilik Özelliği, Hırsızlık ve Etik Liderlik) .....	78
<b>Tablo 19:</b> Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları .....	79

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1:</b> Araştırma Modeli .....	53
<b>Şekil 2:</b> Etik Olmayan Davranış Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli .....	63
<b>Şekil 3:</b> Makyavelist Kişilik Özelliğinin Dolandırıcılığa Etkisinde Etik Liderliğin Düzenleyici Etkisinin Grafik Gösterimi .....	76

## GİRİŞ

Son zamanlarda işletmelerde çalışanların davranışları işletme üzerindeki etkileri nedeniyle oldukça önem kazanmıştır. Özellikle çalışanların iş yerindeki etik olmayan davranışları işletmelerde maddi ve manevi pek çok kayba sebep olabilmektedir. Etik olmayan davranış, toplumsal normların ihlalidir. Etik olmayan davranışlar kişilerarası ilişkilere ve sosyal sisteme de zarar vermektedir (Treviño & Weaver, 2001). Enron, Arthur Andersen, WorldCom, Banco International, Tyco Ltd., Deutsche Bank ve benzeri işletme skandallarının medyaya yansması da işletmelerdeki etik olmayan davranışlara olan ilginin artmasına neden olmuştur. İşletmelerde görülen muhasebe tablolarını değiştirme, vergi kaçırma, entelektüel sermaye hırsızlığı gibi beyaz yaka çalışanların işlediği etik olmayan davranışlar oldukça ağır hasarlar meydana getirebilmektedir. Beyaz yaka çalışanların etik olmayan davranışları neticesinde yol açtıkları kayıp ve hasarlar işletmelerin imajlarını olduğu kadar işletmelerin hissedarlarını, işletmelerin menfaat sahiplerini, bu işletmelerde çalışan bireyleri, bu bireylerin ailelerini ve nihayetinde devletleri yakından ilgilendirmektedir.

Yapılan çalışmalar bazı kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin etik olmayan davranışlar sergileme eğilimlerinin daha fazla olduğunu göstermiştir (Hegarty & Sims, 1978; Jones & Kavanagh, 1996). Bu anlamda Makyavelizm de etik olmayan davranışları olumlu yönde etkileyen bireysel faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Makyavelizm, amaca ulaşmak için etiğe aykırı da olsa her türlü yolun hoş görüldüğü bir karakter özelliğidir. Benzer şekilde, Makyavelizm, bireyin kişisel kazanç için diğer kişileri, genellikle bu kişilerin çıkarına ters olarak, manipüle ettiği bir sosyal davranış stratejisi olarak da tanımlanmaktadır (Wilson, Near, & Miller, 1996). Özellikle agresif pazarlamanın gerektiği satış departmanlarındaki işe alımlarda kişiler arası iletişimi kuvvetli, müşteriyi ikna gücü yüksek, aylık, haftalık hatta günlük hedefleri yakalayabilecek sonuç odaklı, ulaşmak istediği hedefler için pek çok davranış sergilemekten çekinmeyecek, diğer bir ifade ile, Makyavelist bireylerin daha çok tercih edildiği söylenebilir. Makyavelizm düzeyi yüksek bireylerin amaçları doğrultusunda aksilikleri atlatmak, orta seviyedeki performanslarını gizlemek için sosyal, manipülatif stratejiler geliştirdikleri görülmektedir. Makyavelist bireylerin amaçlarına ulaşma

arzuları ve statü edinme kaygıları iş arkadaşlarını birer rakip ya da tehlike olarak algılamalarına sebebiyet vermektedir. Bunun yanı sıra, insanların kötü olduklarına inandıkları için sosyal normları çiğnemenin kendileri için hak olduğunu düşünmeleri (Verbeke vd., 2011) onların etik olmayan davranış eğilimlerinin yüksek olmasına neden olabilmektedir.

Etik ihlaller ile işletmelerde meydana gelebilecek etik skandalların maliyetlerinin çok fazla olabilecek olmasından ötürü işletmeler çalışanlarının etik olmayan davranışlardan uzak durmaları için etik kodlar, kamera, şifreleme sistemleri gibi çeşitli kontrol mekanizmalarına başvurmaktadırlar. Bunun yanı sıra insan kaynakları departmanlarında işe alım süreçlerini uzatarak çalışanı iyice tanıyabilmek çeşitli prosedürlere başvurmaktadırlar. Yine de etik olmayan davranışa eğilimli olabilecek çalışanları iş almaktan kaçınmaya çalışmak, işletmelerin sorunlarını tam olarak çözememektedir. Çünkü işletmelerin her departmanı sınırları tanımlanmış ya da iş yerinde faaliyet gösteren yapıda bulunmamaktadır. İşletmelerin satış departmanlarında çalışan ilaç mümessilleri ya da bankadaki satış temsilcileri gibi çalışanlar müşterileriyle kısa ya da uzun vadeli ilişkiler kurabilmek için daha çok ofis dışı faaliyetler göstermektedirler. Bu durum da çalışana inisiyatif tanımakta ve çalışanın etik açıdan kontrol edilebilirliğini azaltmaktadır. Bu nedenle, yöneticilere çalışanlarının davranışlarına olumlu etki edebilmeleri için daha çok görev düşmektedir. Etik liderlik yapan yöneticilerin çalışanlarının etik davranışlarını arttırdığı, etik olmayan davranışlarını azalttığı literatürde desteklenmektedir (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & (Bombie) Salvador, 2009). Bu nedenle, etik liderlik çalışanların etik olmayan davranışlarını olumsuz yönde etkileyen örgütsel bir faktör olarak değerlendirilebilmektedir. Yöneticilerin çalışanlarına karşı özenli tutumu, çalışanlarının fikirlerini önemsemeleri, etik standartlar hakkında, yöntem hakkında çalışanları ile konuşmaları, çalışanlarının davranışlarını ödül ve ceza ile kontrol altına almaları ve çalışanlarına etik birer rol model olmaları çalışanların etik liderlik algılarını arttırmaktadır (Brown, Treviño, & Harrison, 2005).

Çalışmada Makyavelizm, etik olmayan davranışa ve davranışın beş boyutuna (kaynakların kötüye kullanılması, hırsızlık, yolsuzluk, dolandırıcılık ve sessiz kalmaya)

etki eden bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Bunun yanı sıra Makyavelizm ile söz konusu etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkide etik liderliğin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Diğer bir ifade ile çalışanların üstleri ile ilgili etik liderlik algılarının Makyavelizm düzeyleri ile etik olmayan davranış eğilimleri arasındaki ilişkinin gücünü etkileyip etkilemediği incelenmiştir.

Bu kapsamda, çalışmanın birinci bölümünde etik olmayan davranış, Makyavelizm ve etik liderlik kavramlarının ilişkilendirilmesi yer alarak literatür gözden geçirilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde alan araştırması yer alarak çalışmanın önemi, yöntemi belirtilmiş ve yapılan analizlere yer verilmiştir. Son olarak, sonuç bölümünde elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve araştırmacılara, yöneticilere tavsiyeler ile araştırmanın kısıtları belirtilmiştir.

## 1. BÖLÜM

### ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ, MAKYAVELİZM ve ETİK LİDERLİK KAVRAMLARININ İLİŞKİLENDİRİLMESİ

#### 1.1. ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ

İşletmelerin faaliyetlerini ve hedeflerini gerçekleştirirken etik davranışa önem vermesi işletmelerin uzun vadede başarılarını sağlayan faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Doğan, 2009). İşletmelerde etiğin işletmelerin iç ve dış çevreleri ile ilişkilerini sağlıklı yürütebilmeleri için gerekli olduğu (Sucu, 2003) ve öneminin git gide arttığı (Auger, Burke, Devinney, & Conviere, 2003) ifade edilmektedir. Argüden'e (2007) göre, etik, işletmelerin yerine getirmesi gereken dört temel sorumluluktan biridir.

Bu kapsamda bireyler arasındaki ilişkilerde önem arz eden güven, sorumluluk ve dürüstlük kavramları işletmeler açısından da önemlidir. İşletmeler etik davranışlarıyla çıkar gruplarıyla aralarında karşılıklı güven sağlamak ve aralarında işbirliğini arttırmakta ve ilişkilerinde açıklık getirmektedir. Böylece işletmelerin riski azalmakta, işletmeler zaman ve enerjilerini olumlu yönde kullanmış olmaktadır (Sucu, 2003).

Diğer taraftan günümüzde tüketiciler de işletmelerin etik uygulamalarına daha fazla dikkat etmektedirler. Yapılan bir araştırmada tüketicilerin etik kurallara uygun olarak üretilmiş (çevreye saygılı, hayvanlar üzerinde denenmemiş) ürünlere daha fazla rağbet ettikleri bulgulanmıştır (Auger vd., 2003). İşletmeler yalnızca belirli dönemlerde değil, her zaman ideal davranmalıdırlar. Böyle bir davranış şekli benimseyen işletmeler, etik düzeyi daha yüksek müşterileri çekebilmekte, müşteri-rakip ilişkilerinin iyileştirilmesini sağlamaktadırlar (Çabuk & Şengül, 2005).

Etik teriminin kendisi günlük yaşamda pek çok farklı şekillerde kullanılmakta ve anlaşılmaktadır (Gabriele, 2011). Etik, Yunanca ethos kelimesinden gelmektedir. Karakter ya da ideal anlamındadır ya da kuralları sorgulamanın ve yargılamanın değeri düşüncesinden ileri gelmektedir (Öztürk, 2010). Etik zengin bir terim olmasına rağmen

kolayca farklı anlamlarda kullanılması etiğin anlaşılmasına yardımcı olmamaktadır (Gabriele, 2011). Batı bilimlerinde yüzyılların öğretileri olarak etik çok sayıda akademik ve profesyonel disiplinlerle bağlantılı olmuştur (hukuk, genel felsefe, ahlak felsefesi, yasalara uygunluk ve dini etki alanlarında, ahlaki teoloji ve din gibi) (Gabriele, 2011).

Etiğin bu disiplinlerle arasındaki ilişki anlaşılabilir, nedenselleştirilebilir. Ancak ne yazık ki etiği bu disiplinlerden birine ya da ikisine eş değer görme olarak halk deyişinde büyüyen indirgemeci bir eğilim bulunmaktadır. Bu eğilim dikkatlice yeniden gözden geçirildiğinde etiği yalnızca ahlaki teoloji ya da dini hukuk ya da hukukun kendisiyle eşleştirmek doğru gözükmemektedir. Bu konuda çeşitli görüşler bulunmasına karşın, kamu hukuku ya da dini hukuk yasalarla ve sosyal parametrelerle ilgilenmekte ve vatandaşların huzur ve barış içinde bir toplum için gerekli olduğuna inandığı genel sınırları belirlemektedir (Gabriele, 2011).

Bu kapsamda ahlak ve etiğin iki farklı tanımı ifade edilmektedir. Ahlak; bireysel, grupsal ve toplumsal düzeyde yaşanan bir fenomen olarak ifade edilmekte ve etiğin bu fenomeni ele alan ve ahlak görüşlerini ve öğretilerini irdeleyip sınıflandıran, karşılaştırıp eleştiren bir felsefe disiplini olduğu söylenmektedir (Özlem, 2004). Benzer şekilde, ahlakın bir davranışı ifade etmekte olduğu, etiğin ise davranışla ilgili düşüncüyü ortaya koyduğu ifade edilmiştir (Usta, 2012).

Gabriele (2011) ahlakın dini inançlar sistemi temelinde hangi davranışın iyi hangi davranışın kötü olduğunu göstermekte olduğunu ifade etmiştir. Ahlak kavramı, doğal olarak oluşmakla birlikte, uzlaşım ile de belirlenebilen, gelenekle aktarılan karşılıklı kabullenme süreçlerinin neticesinde oluşan tüm düzen ve anlam yapılarını kapsamaktadır (Usta, 2012).

Etik ise bir ahlak felsefesidir, diğer bir deyiş ile, Pehlivan (1998), tarafından, geçmiş ve gelecek, iyi ya da kötü ile ilgili olarak ya da insanların davranışları ya da düşüncelerinin açıklanması bakımından felsefenin bir kolu olarak ifade edilmektedir. Etik, ahlak hakkında düşünebilme yeteneğidir (Takış, 1998). Beauchamp ve Bowie (1983), etiğin iyi ve kötü, doğru ve yanlış ile, ne yapacağımız ne yapmayacağımız ile ilişkili olduğunu söylemektedir. Türk Dil Kurumu (TDK) etiği töre bilimi, çeşitli meslek kolları arasında



tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü, etik bilimi, ahlaki ve ahlak ile ilgili olarak tanımlanmıştır (TDK, 2017).

Etiğin kendisi daha geniş bir şemsiyedir ve diğer tüm bu disiplinler bu şemsiyenin altında daha iyi anlaşılabilir (Gabriele, 2011). Mengüşoğlu'na (1992) göre, etik tüm insanlığın eylemlerinin bilgisi ile ilgili olduğundan etiğin kendisi çok geniş bir varlık alanını kapsamaktadır.

Etik halk deyişinde genellikle çeşitli standartlara, kanunlara uygunluk olarak kullanılmaktadır (Gabriele, 2011). Bazı yazarlar etiği grup içerisinde ya da kişinin davranışında uymak zorunda hissettiği uygun davranışlara uyma olarak tanımlamaktadırlar (Corey, Corey, & Callanan, 1998).

Etik, bir davranış standardıdır (Hill, 2004). Bu perspektifte etiğin amacı bireylerin davranışlarını, toplumu ve de toplumların ve bireylerin gereksinimlerini düzenlemektir. Bu bakış açısı sosyal ve kültürel netliği sağlamış, örgütlerde sosyal ve grup beklentilerini karşılayan etik kodlara ve tek tip davranışa ivme kazandırmıştır. Bu bakış açısına ek olarak, kültürler ve toplumlar, grubun özel etiğinden bahsetmektedirler. Etik bu ikinci anlamında belli değer ve prensipleri konu alan, bireylerin kendi kimliklerinin uyum sağlamasını gerektiren örgütlenmiş şekil ve imajdır. Örnek olarak Amerikalıların “çok çalışma” ve “adil oyun” etiği, bireyin vatandaş olarak kimliğini ifade etme yoludur. Bu anlayışta etik bir imaja, bir görüşe ya da bir işletmenin anlayışına uyum sağlamak anlamındadır (Gabriele, 2011). Bu iki görüşte de etiğin önceden kararlaştırılmış mükemmeli ya da iyiyi başarmaya uyum olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Etik, bireylerin ve örgütlerin karakterleri ile ilişkilidir. Etik örgütler bireylerin ve kurumların herhangi bir zorlama olmaksızın özgürce iyiyi seçmeleri üzerine kurulabilir. Bu anlamda etik, sadece kötünün önlenmesi değil, aynı zamanda iyinin yüceltilmesidir (Gabriele, 2011).

Etik olmayan davranış, toplumsal normların ihlalidir (Treviño & Weaver, 2001). Toplumsal normlar, toplumdaki bireylerin haklarını düzenlemek amacıyla oluşturulduğundan, etik olmayan davranışlar genellikle antisosyal davranışlardır.

Çünkü, etik olmayan davranışlar kişilerarası ilişkilere ve sosyal sisteme zarar vermektedir (Treviño & Weaver, 2001). Kaptein (2008) de etik olmayan davranışın sadece resmi ve belli standartların, kurallar ve kanunların ihlali ile sınırlı olmadığını, resmi olmayan ve örtülü normların ihlalinin de içerdiğini belirtmiştir.

İşletmelerde etik problemleri ve yönetim yaklaşımlarını değerlendiren, Goodpaster (1991), iş hayatı etiğini poker etiğine benzeterek, işletmelerde hangi yönetim yaklaşımı kullanılırsa kullanılsın etik problemin var olacağını ifade etmektedir. Bu nedenle, etiğin aynı anda hem stratejik kar maksimizasyonunu yasakladığını hem de talep ettiğini ileri sürerek, etiğin işletmelerde yönetimsel paradoksa sebep olduğunu vurgulamıştır.

Friedman (1970), iş etiğini poker etiğine benzeten Carr (1968) ve Goodpaster'ın (1991) görüşleriyle paralel olarak işletmelerin etik anlayışına sosyal sorumluluk çerçevesinden bakarak farklı bir yaklaşım ortaya koymuştur. İşletmeleri sosyal sorumluluktan muaf tutarak, işletmelerin tek sorumluluğunun kendi karlarını arttırmak olduğunu ifade etmiş ve bireyin vicdanını, etik anlayışını, işletmenin işleyişinden ayrı tutmuştur. Friedman (1970), bir işletmenin sosyal sorumluluğu olamayacağını, ancak bireylerin sosyal sorumluluğu olabileceğini savunmuştur.

Friedman (1970), bir işletmede genel müdürlük yapan bir kişinin durumunu ele almıştır. Çalıştığı işletmenin genel müdürü olan kişi, işletmenin sahiplerinin vekili konumunda olduğu üzere bu kişinin ilk sorumluluğunun işletmenin sahiplerine karşı olduğunu ileri sürmüştür. Öte yandan, bu kişinin bir birey olarak başka sorumluluklarının (ailesine, vicdanına, hayır işlerine, dinine, mensubu bulunduğu gruba, şehrine, ülkesine karşı ve benzeri) olabileceğini, vicdanını rahatlatmak için kendi kaynaklarını istediği yönde harcayabileceğini, istemediği işletmelerde çalışmayabileceği gibi hayatında aldığı kararlarda elbette özgür olduğunu belirtmiştir.

Friedman (1970), bu davranışların sosyal sorumluluk olarak ifade edilebileceğini söylemiştir. Böyle bir durumda kişinin vekil gibi değil, vekalet veren gibi davranıyor olduğunu ileri sürmüştür. Çünkü, kişi, amaçlarına kendini adanmak için sözleşme yapmış olduğu işverenlerinin parasını, zamanını ya da enerjisini değil, kendi parasını, zamanını ya da enerjisini kullanarak sosyal sorumluluklarını gerçekleştirmektedir. Bunun tam tersi olarak, genel müdürün, bir iş adamı olarak çalışma alanında sosyal sorumluluk

gösterdiği durumda, işletmenin yararına olacak olsa da sosyal bir amaç olarak enflasyonu önlemeye yardımcı olmak için ürün fiyatlarının arttırılmasından kaçındığı bir örnekte, genel müdürün işverenlerinin karını azaltmakta ve onların yararına davranmamakta olduğunu belirtmiştir.

Öte yandan, işletmelerdeki etik dışı davranışlar, bu kapsamda birçok olumsuz sonucu doğurmaktadır. Etik dışı davranışlar, işletmelerin küresel piyasada rekabet edebilmeleri için önemli faktörlerden biri olan imajlarının zedelenmesine, çıkar gruplarıyla aralarında güven kaybına ve yüksek mali kayıplara sebep olmaktadır (Sucu, 2003).

İşletmelerin etiğe bağlı bir tutumla hareket etmeleri, faaliyette buldukları topluma, iç ve dış çevrelerine karşı duyarlı olup sorumluluklarını yerine getirmeleri işletmelerin itibarlarını ve uzun vadede başarılarını olumlu yönde etkilemektedir (Doğan, 2009).

Bir sonraki bölümde etik olmayan davranışların bireysel ve örgütsel sonuçlarına değinilerek etik olmayan davranışların hangi boyutları içerdiği açıklanacaktır.

### **1.1.1. Etik Olmayan Davranışların Örgütsel ve Bireysel Sonuçları**

Hileli defter tutma, rüşvetlerin ödenmesi ve gizli bilgilerin kötü kullanımı gibi olaylar ve sonuçları işletmelerdeki etik olmayan davranışlara olan duyarlılığın ve ilginin artmasına neden olmuştur (Kaptein, 2008). Bu yönde yapılan çalışmalar etik olmayan davranışın işletmelerin itibarını, finansal performansını ve işletmelerin devamlılığını tehdit ettiğini göstermektedir (Kaptein, 2008). Diğer taraftan etik olmayan davranışların finansal sonuçlarından ötesine bakıldığında etik olmayan davranışların suçu işleyenlerde, mağdurlarda, tanıklarda ve bağlantılı kişilerde stres ve travma yoluyla onların psikolojik ve fizyolojik iyiliğinin azalmasına sebebiyet verdiği görülmektedir. Bu durum kişilerin finansal gücüyle birlikte aile hayatını da zedelemektedir (Giacalone & Promislo, 2010). Etik olmayan davranışlar sebebiyle ortaya çıkan stres, ikincil travma süreciyle diğer kişilerin refahını da olumsuz yönde etkilemektedir. Etik olmayan davranışın tüm örgütün sağlığını etkilediği ve sağlık sigortası maliyetleriyle bağlantılı olduğu ifade edilmektedir (Giacalone & Promislo, 2010).

Aleni ya da gizli yapılan işyerinde negatif aykırı davranışlar, işyerinin kendisinde ve bağlantılı olduğu kuruluşlarda negatif sonuçlar doğurmaktadır (Appelbaum, Iaconi, & Matousek, 2007). Hırsızlık küçük miktarlarda olsa bile hırsızlığın maliyeti örgütlere oldukça büyük olabilmektedir (Snyder & Blair, 1989). Birleşmiş Milletler ekonomisinde çalışan hırsızlığının yıllık 50 milyar dolarlık zarara yol açtığı rapor edilmiştir (Appelbaum vd., 2007). Bireysel ve kurumsal hırsızlık ise, Amerikan firmalarına toplam olarak yılda 400 milyar dolara mal olmaktadır (Wells, 1999).

İşletmeler arası yerel ve uluslararası rekabetin artmasıyla, işletmeler hırsızlık gibi etiğe aykırı nedenlerden dolayı oluşan para kaybını minimize edilmesinin hayatta kalmaları için kritik olduğunu düşünmektedir. Ancak, etik olmayan davranışı işletmelerin kontrol etmesi zor olabilir (Tannenbaum, 1968).

İşletmeler yıllık gelirlerinin yaklaşık %5'ini dolandırıcılık sebebiyle kaybetmektedirler. Tahmini gayri safi küresel hasılaya bakıldığında, dolandırıcılık yüzünden dünyada tahmini 3.5 trilyon dolardan daha fazla miktar kaybedilmiştir. En fazla miktardaki kaybı çoğunlukla küçük işletmeler yaşamaktadır. Genellikle, bunun sebebi, küçük işletmelerin dolandırıcılığı engellemek için alınması gereken önlemleri almamalarıdır (ACFE, 2012).

Etik olmayan davranışların işletmeye ve bireylere olan olumsuz etkileri nedeniyle, Treviño, Weaver ve Reynolds (2006), hissedarların, hükümetin ve sivil toplum kuruluşlarının içinde yer aldığı paydaşlar ya da diğer bir deyişle menfaat sahiplerinin, etik olmayan davranışlarla daha iyi başa çıkmaları için işletmelerin üzerindeki baskılarının git gide artmakta olduğunu belirtmişlerdir. Örgütlerin, çalışanlarının etik ve etik olmayan davranışlarından sorumlu olduklarına dair giderek yaygınlaşan bir kanı vardır. Bu bakış açısı, işletmelerin aleyhine olan yasaların temelinde ve işletme suçlarına karşı toplumun gösterdiği tepkide açığa çıkar (Victor & Cullen, 1988). İşyerindeki etik olmayan davranışları önlemek önemli bir yönetim mücadelesidir (Kaptein, 2011).

### 1.1.2. İşyerinde Etik Olmayan Davranışlar

İşyerinde görevin kötüye kullanılması için Ivancevich, Konopaske ve Matteson (2005), 23 davranış yapısı belirlemiştir. Bunları kundakçılık, şantaj, rüşvet, zorbalık, kandırma, ayrımcılık, dürüst olmama, casusluk, sahtekârlık, kaba davranış, tehdit etme, komisyon almak, yalan söyleme, yanlış bilgilendirme, hususiyetin ihlali, intikam alma, sabote etme, cinsel taciz, kaynakları kötüye kullanma, hırsızlık, tehditler, bilgiyi dışarı sızdırma, bilgiyi gizlemek olarak sıralamışlardır.

Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalar, örgütlerdeki etik olmayan davranış yapılarını (Treviño & Youngblood, 1990), hırsızlık (Greenberg, 2002), işyerinde aykırı davranış (Robinson & Bennett, 1995), zarar verici davranış (Cohen-Charash & Spector, 2001), yolsuzluk (Anand, Ashforth, & Joshi, 2005) ve görevin kötüye kullanılması (Ivancevich vd., 2005) olarak ele almışlardır.

Bu çalışmada söz konusu olan etik olmayan davranışlar bireylerin iş yerlerinde kazara, kasit olmadan yaptığı eylemler ya da örgütsel aykırı davranışların bütün çeşitli yönlerini kapsamamaktadır.

Bu kapsamda etik olmayan davranışlar, işletmelerdeki beyaz yaka çalışanların suçlarında ya da finansal çalışma alanlarının medyada rapor edilen skandalları ve yolsuzluklarıyla ilgili gözlemlenebilen, planlanmış ve kasıtlı yapılan seçilmiş birkaç etik olmayan davranışı içermektedir. Beyaz yaka suçu, genel olarak, mesleklerini icra ederken itibar ve statü sahibi kişilerin işledikleri suç olarak tanımlanmaktadır (Şentürk & Kasap, 2013).

Literatürde iş yerindeki etik olmayan davranışları ele almada kullanılan modeller genellikle hırsızlık, rüşvet, kaynakların kötüye kullanımı, aldatma ve işletme normlarına aykırı davranışları ele almışlardır. Akaah ve Lund'ın (1994) etik olmayan davranış modeli; kişisel kullanım, iftira atmak, rüşvet, sahtecilik, işletmenin harcamalarını yüksek göstermek ve dolandırıcılığı kapsamaktadır. Jones ve Kavanagh'ın (1996) modelinde etik olmayan davranış; hırsızlığı, işletme normlarına aykırı davranışı, aldatmayı, rüşvet almayı ve iş arkadaşının hatalarını gizlemeyi kapsamaktadır. Vardi ve Weitz (2004) modelinde etik olmayan davranış; içsel, kişilerarası, ürün, mülkiyet ve

politik kötü davranış yönleriyle ele almıştır. Ancak bu çalışmada Luna-Arocas ve Tang'ın (2004) modelinden faydalanılmıştır. Luna-Arocas ve Tang (2004) 5 boyuttan oluşan etik olmayan davranış modellerini Tang ve Chiu'nun (2003) ve de Robinson ve Bennett'in (1995) çalışmalarından yararlanarak oluşturmuşlardır. Şöyle ki modele göre işyerlerindeki beyaz yaka çalışanların sıkça sergilediği etik olmayan davranışlar ele alınmıştır. Bunlar, kaynakların kötüye kullanılması, hırsızlık, yolsuzluk, dolandırıcılık ve sessiz kalmadır.

#### 1.1.2.1. Kaynakların Kötüye Kullanılması

Kaynakların, davranışlar kapsamında kurumun araç ve gereçlerinin kişisel amaçlar doğrultusunda kullanılması ele alınmaktadır. Perotin (2002) etiğe aykırı davranışların genellikle küçük eylemlerle başladığını ve her zaman yönetim müdahale edene kadar bu eylemlerin büyüdüğünü ifade etmektedir (aktaran Chen & Tang, 2006). Bu boyut altında insanların önemsiz, küçük gördükleri ama aslında etiğe aykırı olan davranışlar bulunmaktadır. Bunlar, şirketin kaynaklarını kendi şahsi işi için kullanma, iş saatlerini boşa harcama, bilgisayarda çeşitli sosyal paylaşım, oyun vb. sitelerde aylıklık yapma gibi insanların çok da etiğe aykırı davranış gibi görmediği ama günlük hayatta sıkça karşılaşılan davranışlardır (Chen & Tang, 2006).

Diğer taraftan kişisel amaçlar için en yaygın olarak kullanılan araçlar, şirket telefonu, bilgisayar, interneti ve şirkete ait kırtasiye malzemeleridir (Töre, 2006). Ivancevich vd. (2005), çalışanların %75'inin ofisteki kağıt ve kalem gibi ofis malzemelerini kişisel ihtiyaçları doğrultusunda kullanmakta olduğunu, bu davranışları pek çok çalışanın yaptığını ancak halen örgütsel aykırı davranışlar ve yanlış olarak görüldüğünü vurgulamaktadır.

#### 1.1.2.2. Hırsızlık

Ivancevich vd. (2005), yaptıkları çalışmada hırsızlığı yetkisiz alım, harcama, şirkete ait parayı, malı, veriyi, bilgiyi ve entelektüel sermayeyi transfer etme olarak tanımlamışlardır.

McClurg ve Butler (2006) hırsızlığın bireysel ve durumsal faktörleri olduğunu belirtmişlerdir. Bireysel faktörler, çalışanların karakter özelliği, ahlaki gelişim seviyeleri gibi hırsızlığa yönelen çalışanların büyük ölçüde kontrol edemediği değişkenlerdir. Durumsal faktörler ise hırsızlığa karşı güçlü politikalar ve güvenlik sistemleri gibi hırsızlığa yönelen çalışanların daha çok kontrolü altında olan değişkenlerdir.

Çalışanın hırsızlığa karşı eğilim düzeyini, bireyin ihtiyacı, fırsatı, yetenekleri ve yasa dışı bir davranışta bulunmaya karşı tutumu belirlemektedir (Murphy, 1993). Latham (2001), ise bazı çalışanların sadece heyecanlandığı için hırsızlık yaptığını öne sürmektedir.

Greenberg (2002), 270 müşteri servisi temsilcisi üzerinde yaptığı çalışmada, çalışanları hırsızlığa yönlendiren bireysel ve durumsal faktörleri incelemiştir. Elde ettiği sonuçlara göre hırsızlığın mağdurunun örgütün kendisinin olduğuna inanıldığı koşulda, ahlaki gelişim seviyesi geleneksel seviyede olan ve de ofislerinde etik program uygulanan hariç, hırsızlık görece olarak daha fazla ortaya çıkabilmektedir. Öte yandan hırsızlığın mağduru, çalışma arkadaşlarından biri olabileceği inancı, çalışanların hırsızlık yapma eğilimini oldukça düşürmektedir.

Benzer şekilde, McClurg ve Butler (2006), iş yeri ile çok fazla şeyin paylaşılmadığı, yarı zamanlı çalışan olmak gibi, durumlarda çalışanın hırsızlık yapma olasılığının arttığını göstermişlerdir.

Bu konuya paralel olarak işletme öğrencileri ile psikoloji öğrencilerinin etik olmayan davranışlara yönelimleri ölçülmüştür. İşletme öğrencilerinin hırsızlığa psikoloji öğrencilerinden daha yatkın oldukları ortaya çıkmıştır (Tang & Chen, 2008). Araştırmacılar, bunun sebebini, işletme öğrencilerinin yarı zamanlı işlerde daha fazla bulunmalarına ve psikoloji öğrencilerine göre hırsızlıkla daha çok karşı karşıya gelmelerine bağlamıştır. Ancak, araştırmanın devamında her iki bölümün de öğrencilerine etik eğitimi verilmiştir. Bu etik çalışması sonucunda işletme öğrencilerinin hırsızlığa olan eğilimlerinde gözle görülür bir azalma olduğu tespit edilmiştir (Tang & Chen, 2008).

### 1.1.2.3. Yolsuzluk

Yolsuzluk, kişisel ya da kolektif (grup, örgüt ya da sektör olarak) kazanç sağlamak için gücün, pozisyonun ya da yetkinin kötüye kullanılmasıdır (Anand vd., 2005). Mishra (2006), toplumlarda yolsuzluğun git gide sosyal bir norm olmakta olduğunu ifade etmiştir. Çeşitli kurumsal, sosyal ve politik skandallar, devletlerdeki yolsuzluk ve dolandırıcılık ve politikadaki, finansal kurumlardaki, işletmelerdeki, sivil toplum kuruluşlarındaki ve dini kurumlardaki sahtekar uygulamalar bu kurumların meşruluğunu derinden etkilemektedir. Yolsuzluk, ayrıca, ekonomik, politik ve sosyal hayatın nasıl organize edildiğini ve yeniliklere, girişimciliğe ve kural ve kanunlara uymaya karşı tutum ve politikaları derinden etkilemektedir (Snider, 2000).

Rosenblatt (2012), işletmelerdeki yolsuzluğun bireysel ve kurumsal eğilimlerle ilişkili olduğunu belirtmektedir. İşyerlerinde yolsuzluğun ortaya çıkmasında bireylerdeki dürüstlük erdeminin eksikliği önem arz etmektedir. Mishra (2006), çalışmasında yöneticilerin yolsuzluktaki önemine değinmiştir. Şöyle ki; dürüst olmadığı bilinen bir üst tarafından denetlenen bir grup içerisindeki dürüst çalışanlar, yolsuzluk yaptıklarında cezalandırılacaklarını düşünmektedir. Diğer taraftan bu grup içerisindeki dürüst olmayan çalışanlar üstüne rüşvet vererek cezadan kaçabileceklerini düşünmektedirler.

Bireylerin yolsuzluk farkındalıklarının düşük olmasının sebeplerini araştıran Rosenblatt (2012), sosyal baskınlık eğilimi yüksek bireylerin yolsuzluk farkındalıklarının düşük olduğunu ifade etmiştir. Sosyal baskınlık teorisine göre, (Sidanius & Pratto, 1999) bazı grupların diğer gruplardan daha çok güç, sosyal statü ve yetkiye sahip olmaktan keyif aldığı grup temelli sosyal hiyerarşiler bulunmakta ve bu hiyerarşilerde bireyler ortak girişimler kurmaya daha fazla eğilimli olmaktadır.

Grup temelli hiyerarşilerde bireyin sahip olduğu güç ve etki bireyin yeteneğinden değil, mensubu olduğu gruptan ileri gelmektedir (Rosenblatt, 2012). Sosyal olarak baskın olma eğilimi yüksek bireylerin grup temelli hiyerarşileri, kayırmacılığı, güç eşitsizliklerini ve (yaş, cinsiyet, sosyal sınıf, mevki, etnik, örgütsel fonksiyon, meslek ve benzeri) ayrımcılığı destekleme eğilimleri görece olarak daha fazladır (Pratto, Sidanius, Stallworth, & Malle, 1994). Diğer bir ifade ile, sosyal baskınlık eğilimi yüksek olan



bireyler, grup üyeleri ve farklı gruplar arasındaki sosyal statüyü korumayı ve arttırmayı isterler (Levin, Federico, Sidanius, & Rabinowitz, 2002).

Bunlarla paralel olarak Rosenblatt (2012) sosyal baskınlık eğilimi yüksek olan bireylerin, kendilerinin üstün gruplara ait olduklarına inanmakta olan ve yolsuzluk farkındalıklarının nispeten düşük kişiler olduklarını bulgulamıştır. Çünkü, bu bireyler daha fazla güce sahip olma haklarının bulunduğunu düşünmekte ve başkalarını istismar etmek gerekse bile baskınlıklarını devam ettirebilmek için büyük bir arzu hissetmektedirler.

Bunun yanı sıra, küçük gruplarda kendi değerlerini arttırmak ya da sahip oldukları konumlarını korumak isteyen grup üyelerinin de yolsuzluk farkındalıklarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Çünkü bu grup üyeleri baskın grup üyelerine karşı kayırmacı bir tutum içerisindedirler (Rosenblatt, 2012).

Rosenblatt (2012) çalışmasında yolsuzluğun örgütsel nedenleri de olabildiğini ifade etmektedir. Kurumlar, bilgi belirsizliğini destekleyen, terfi edilmeye odaklayan yapılar, kurallar ve uygulamalar geliştirerek ve yürüterek çalışanlarının yolsuzluk farkındalıklarının düşmesine ve işyerinde yolsuzluklara eğilimin artmasına sebep olmaktadır. Bu anlamda bireyler ve kurumlar arasındaki sosyal hiyerarşiler ve güç eşitsizliği örgütsel yolsuzluğun başlamasına ve sürdürülmesine yardımcı olmaktadır (Rosenblatt, 2012).

#### 1.1.2.4. Dolandırıcılık

Dolandırıcılık, aldatmayı, kasten niyeti, yakalanma riskini, güvenin ihlalini ve ussallaştırmayı içeren bir insan uğraşısıdır (Ramamoorti, 2008). Fleming ve Zyglidopoulos'a (2008) göre dolandırıcılık, sadece bir yalan olarak başlamakta ancak bu yalan tespit edilmediği takdirde, belli faktörler yalan söylemeyi daha kolay hale getirmekte ve zamanla dolandırıcılığın şiddetle yayılarak artmasına neden olmaktadır. Dünya çapında bir araştırmaya göre, 2008'de işletmelerin %30'u bir ekonomik suç olan dolandırıcılığın kurbanı olmuşlardır (PricewaterhouseCoopers, 2009).

Dolandırıcılık, niyetli davranışları içermektedir. Aldatmaca, kandırmaca ve kurnazlık kullanılarak yapıldığı ifade edilmektedir (Ramamoorti, 2008). Genel olarak iki tür yalan beyanı içermektedir: Bunlar yalanın önerilmesi ve gerçeğin gizlenmesidir (Grazioli, Jamal, & Johnson, 2006).

Bireylerin neden dolandırıcılık yaptığı ilk olarak 1950’de kriminolog Donald Cressey tarafından araştırılmıştır. Cressey (1950), araştırmasını nelerin bireyleri güveni ihlal etmeye ittiği üzerine yapmıştır. Araştırmasının sonucunda, güvenin ihlal edilmesine sebebiyet veren üç ana faktör olduğunu belirlemiştir. Bunlar, paylaşılabilir finansal problem, fırsat ve ussallaştırmadır. Cressey (1950), paylaşılabilir finansal problemi, bireylerin sosyal çevreleri tarafından onaylanmayan finansal zorunluluklar olarak tanımlamıştır. Bireylerin çevreleri tarafından onaylanmayan, kabul görmeyen finansal problemlerinin olduğu durumlarda bu problemlerini hususi ve gizli yollarla çözmeye çalıştığı ve dolandırıcılığa başvurdukları belirtilmiştir. Fırsat, dolandırıcının finansal problemini çözmek için güveni kullanabileceği bir yol bulması ve de yakalanmasının düşük olduğunu düşünmesiyle doğmaktadır. Dolandırıcılığın ussallaştırılması ise çoğunlukla suç geçmişi olmayan, ilk kez suç işleyen kişiler tarafından yapılmaktadır. Bu bireyler kendilerini kötü bir duruma düşmüş normal, dürüst kişiler olarak görmekte ve böylece kendi suçlarının kabul edilebilir olduğu düşüncesine kapılmaktadırlar (Cressey, 1950).

Daha sonraki yıllarda, Cressey’in hipotezi literatürde “dolandırıcılık üçgeni” olarak adlandırılmıştır. Bu üçgende, birinci kenar baskıyı ya da kişiyi dolandırıcılık yapmaya iten dürtüyü, ikinci kenar algılanan fırsatı, üçüncü kenar ise ussallaştırmayı temsil etmektedir (Kassem & Higson, 2012).

Albrecht, Albrecht ve Albrecht (2008), dolandırıcılığa sebep olan baskının sadece finansal ihtiyaçlardan kaynaklanmayabileceğini belirtmişlerdir. Sonuçları olduğundan daha iyi raporlamanın gerekmesi, işte engellenme ve bireylerin sistemi kendi çıkarına kullanma dürtüsü gibi finansal olmayan baskıların da dolandırıcılık eğilimini arttırabileceği ifade edilmiştir.

Murphy ve Dacin (2011) “Psychological Pathways to Fraud: Understanding and Preventing Fraud in Organizations” adlı çalışmalarında dolandırıcılık üçgeninden

(Cressey, 1950) yola çıkarak işletmelerdeki dolandırıcılığı daha iyi anlamak ve önlemek için dolandırıcılığa sebep olan ayırıcı psikolojik yollar olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu ayrımlar dolandırıcılığın önlenmesi açısından önem arz etmektedir. Çünkü her bir yol farklı bir psikolojik mekanizma ile sürdürülmektedir. Bu ayırıcı psikolojik yollar şunlardır: (1) Farkındalık eksikliği, (2) sezgiye bağlı ussallaştırma ve (3) muhakeme (Murphy & Dacin, 2011).

Birinci yol, farkındalık eksikliği, bireylerin karar aldığı koşulların önemini ön plana çıkartmaktadır. Bireylerin yoğun stres ve bunaltıcı koşullar altında karar aldığı durumlarda, dolandırıcılığa karşı farkındalık eksikliklerinin olabileceği ifade edilmektedir (Murphy & Dacin, 2011). İkinci yol olan sezgiye bağlı ussallaştırma bireylerin herhangi bir eylemin dolandırıcılık kapsamına girdiğinin farkında olduğu durumlarda söz konusudur. Birey bir karar aşamasına geldiğinde içgüdüsel seviyede etkiye dayalı hızlı karar alma sürecine girmektedir. Birey söz konusu durumda sonucun olumsuz etkilerinden korunmak için dolandırıcılıktan kaçınmakta ya da dolandırıcılığı ussallaştırarak dolandırıcılığı gerçekleştirmeye karar vererek neticesinde meydana gelecek olumsuz etkilerinden kaçınmaktadır (Murphy & Dacin, 2011).

Dolandırıcılığa sebep olan üçüncü yol, muhakeme, bireyin eylemin dolandırıcılık kapsamına girdiğini bildiği ve bireyin sezgisinin net olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu durumda birey muhakemeye başvurmakta, bir tür kar zarar analizi yapmaktadır. Eğer dolandırıcılığın neticesinde bireyin karı zararından daha fazla olacaksa birey dolandırıcılığa başvurmaktadır. Eğer dolandırıcılığın neticesinde bireyin zararı karından daha fazla olacaksa birey dolandırıcılığa başvurmamaktadır (Murphy & Dacin, 2011).

#### 1.1.2.5. Sessiz Kalma

İrlandalı-İngiliz siyaset kuramcısı ve filozof Edmund Burke'ün (1729-1797) düşünceleriyle aynı doğrultuda olup ona atfedilen 'kötülüğün zaferi için gereken tek şey, iyi kişilerin hiçbir şey yapmamasıdır' sözü, bir kötülüğün gerçekleştirildiğini görüp bunu engellemek için hiçbir faaliyette bulunmamanın yapılan kötülüğe ortak olma anlamına geldiği düşüncesiyle bağdaşmaktadır.

Benzer şekilde, Albert Einstein (1879-1955) kötülüğü gerçekleştirenlerden çok, kötülüğe tolerans gösterenler ve kötülüğü cesaretlendirenler sebebiyle dünyanın büyük bir tehlikede olduğunu vurgulamıştır (Corredor, 1957). Bireyin çevresinde gerçekleşen ve farkında olduğu bir etik dışı davranışa karşı sessiz kalması bu yönde yaklaşımlarla ortaya koyulmuş bir etik dışı davranıştır.

Başka bir bakış açısıyla, çalışanların, algılanan yanlış davranışı bu davranışı durdurabilecek taraflara bildirmeleri sessiz kalmamadır (Near & Miceli, 1985). Sessiz kalmama davranışı, örgütsel davranış üzerine yapılan yabancı çalışmalarda 'whistleblowing' olarak adlandırılmıştır.

Sessiz kalmama, örgüt çalışanlarının, etik olmayan ve yasa dışı davranışları üst yönetime veya işletme dışına bildirmeleridir. Bir sivil erdem davranışıdır, çalışanların bu davranışı sergilemesindeki sebep kamu yararını düşünmeleridir. Örgüt içindeki yanlış davranışları açığa çıkartan çalışanlar ahlaki değerleri yüksek olan vicdanlı kişilerdir (Sayğan, 2011). Çalışanların, şirketteki etiğe aykırı davranışları yönetime, yönetim yeterli duyarlılığı göstermediği takdirde gerekli kamu kurumlarına, o da yeterli olmazsa medyaya bildirmeleri gerekmektedir (Sayğan, 2011).

İşletmelerde meydana gelen etiğe aykırı işlere tanık olup bunları kamuoyuna açıklayanlar, bu şirketlerin kanunsuz fiillerinin kanıtlanmasında çok büyük önem taşımaktadırlar (Chen & Tang, 2006). Etiğe aykırı davranışları ihbar edenler sayesinde kurumlardaki etik olmayan faaliyetler, hileler, savurganlıklar ve suiistimaller ortaya çıkarılmakta ve kişi ve kurumların bu etiğe aykırı davranışlar yüzünden zarar görmesi baştan engellenmektedir.

Amerika'da 1986 senesinden 1994 senesine kadar etiğe aykırı davranışları ihbar edenler sayesinde 1,8 milyar A.B.D. Doları, A.B.D. Hazinesi'ne geri dönmüştür (Yüksel, 2005).

Robinson, Robertson ve Curtis (2012), araştırmalarında çalışanların üst yönetime finansal tablo dolandırıcılıklarını hırsızlıklardan daha az rapor ettiklerini ve önemli finansal tablo dolandırıcılıklarını önemsiz olanlardan daha az rapor ettiklerini belirlemişlerdir. Ayrıca, dolandırıcının kendisini kimin ifşa edebileceğinin farkında olduğu durumlarda, diğer çalışanların yanı sıra etik dışı davranışta bulunanın da

dolandırıcılıktan habersiz olduğu durumlarda, çalışanların etiğe aykırı davranışı üst yönetime daha az bildirmekte olduğunu belirtmişlerdir.

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) yaptığı araştırmada (2010), sessiz kalmamanın dolandırıcılığın ortaya çıkartılmasında en yaygın kullanılan metot olduğunu bulmuştur (ACFE, 2010).

Çalışanların işyerlerindeki etik olmayan davranışlara suskun kalmalarının en önemli sebeplerinden biri işlerini kaybetme korkularıdır. Devletler, işletmelerindeki etik olmayan davranışlara sessiz kalmayan, kamu yararını güden vatandaşlarına işlerini kaybetmeme güvencesi sağlamalıdır. Chen ve Tang (2006), tarihte şirketlerindeki yolsuzlukları kamuoyuna duyuran kişilerin %60'ının işlerini kaybetmiş olduğunu belirtmiştir. Bu sebeple bu kişileri korumak için 2002'de Amerika Birleşik Devletleri'nde 'Sarbanes-Oxley Yasası' imzalanmıştır.

2002 Sarbanes-Oxley Yasası, paragraf 806, çeşitli suçların şüphelenilen ihlallerini raporlayan, halka açık şirketlerin çalışanlarına yasal koruma sağlamaktadır. Ayrıca, sessiz kalmayıp işletmede vuku bulan suç ihlallerini açığa çıkartan birey, kendisine sessiz kalmadığı için ayrımcılık yapıldığını düşündüğü takdirde, ayrımcılık yaptığını düşündüğü işletmeden, çalışanlarından ve temsilcilerinden, bu yasa sayesinde, önceden sahip olduğu haklarının iadesi, işten çıkarılma tazminatı ve ücret veya maaşın ödenmesi gecikmiş kısmını talep etmek için dava açma hakkına kavuşmuştur (Casey, 2004).

“Halka Açık Şirketler Muhasebe Reformu ve Yatırımcıyı Koruma Yasası” diğer adıyla Sarbanes-Oxley yasası sonrası ülkemizde Serbest Piyasa Kurulu (SPK), Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), Türk Ticaret Kanunu (TTK), Kurumlar Vergisi Kanunu (KVK) ve ilgili diğer düzenlemeler aracılığı ile kurumsal yönetim uygulamaları hayata geçirilmeye çalışılmaktadır (Demircan, 2007).

### 1.1.3. Etik Olmayan Davranışlara Neden Olan Faktörler

Etik dışı davranışlar üzerine çalışan araştırmacılar, işyerindeki etik olmayan davranışlara birtakım bireysel ve örgütsel faktörlerin yol açabileceğini belirtmişlerdir (Kahn, 1990).

Mayer (1970), dürüstlüğe aykırı davranışı teşvik eden üç koşul olduğunu ortaya koymuştur: a) Bireyin dürüstlüğe aykırı davranışa eğilimli olması, b) dürüstlüğe aykırı davranışta bulunma fırsatının olması, c) beklenen getirilerin cezalardan daha fazla olması olarak ifade edilmiştir. Hitt (1990) ise işyerindeki etik davranışları etkileyen beş önemli faktör olduğunu belirtmiştir. Bunlar; işletmedeki bireylerin davranışları, üstlerin davranışları, örgütsel politika, endüstrideki veya meslekteki etik uygulamalar ve toplumun ahlaki iklimi. Kişilerin etik olmayan davranışta bulunmasının nedenlerini Fraedrich (1992) ise çevresel, örgütsel ve bireysel olmak üzere üç ana faktöre ayırmıştır.

Etik olmayan davranış, sadece işletmecilerin değil, sosyologlardan, psikologlara, siyaset bilimcilerine, kriminologlara kadar pek çok farklı alanda çalışan araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Örneğin, eğitim bilimciler okullardaki kopya çekme, kurallara uymama gibi davranışları ve suç teşkil eden davranışların sebeplerini araştırmışlar ve okullardaki etik olmayan davranışlara sebebiyet veren çeşitli çevresel, örgütsel ve bireysel nedenler bulunduğunu saptamışlardır.

Mühendislik öğrencilerinin kopya çekmeleri üzerine Todd-Mancillas ve Sisson (1987) tarafından yapılan araştırmada, çevresel bir faktör olan kazanma baskısının, örgütsel bir faktör olan öğretim görevlisinin kayıtsızlığının, ve bireysel bir faktör olan öğrencinin bilgi eksikliğinin mühendislik öğrencilerini kopya çekmeye iten ana faktörler olduğu tespit edilmiştir.

Etik olmayan davranışı inceleyen birkaç nedensel modelde etik olmayan davranış kişi-koşul etkileşiminden etkilenen bağımlı bir değişken olarak kabul edilmiştir (Jones & Kavanagh, 1996). Carr (1968), bireylerin iş hayatındaki ve evdeki etik anlayışının birbirinden farklı olduğunu, bireylerin iki ayrı etik anlayışa sahip olduğunu öne sürmüştür. Carr (1968), iş etiğinin bir poker oyunundaki etiğe benzediğini, normal

hayatlarında dürüstlük, sadıklık gibi iyi erdemleri benimsemiş bireylerin de iş hayatlarına geldiğinde ister istemez oyunu kuralına göre oynamak zorunda olduklarını söylemiştir. İşinde devamlı olmak isteyen bir çalışanın üstünün bir konuda yanlış olduğunu bildiği halde üstünü bu konuda desteklemesi ya da piyasadaki ürünlerinin satışını düşürmemek için daha kalifiye bir ürünü piyasaya sürmeyip bekletmek, iş dünyasının doğasında bulunan, doğal olarak uyulması beklenen ve bireylerin normal hayatlarında tasvip etmeyebilecekleri oyun kurallarına örnek verilebilmektedir (Carr, 1968).

Bu görüşe paralel olarak, etik olmayan davranış, davranışı çevreleyen çevresel faktörlerle güçlenebilir ve zayıflayabilir (Hegarty & Sims, 1979). Fraedrich'e (1992) göre, işin sürdürülebilmesinin tehdit altında olduğu ve rekabetin yoğun olduğu ortamlarda çalışanlar kabul edilmeyecek seçenekleri kabul edilebilir görebilmektedirler. Bu durum, işletmeyi kurtarabilmek için çalışanların etik dışı davranışta bulunmasına neden olabilmektedir. Rekabetin yüksek olduğu ortamlar etik olmayan davranışın görülme sıklığını arttırabilmektedir (Hegarty & Sims, 1978). İstikrarsız ekonomik koşullar, kaynakların kıtlığı ve paydaşlardan kaynaklanan baskılar da işletmelerdeki etik davranışları zayıflatabilmektedir (Stead, Worrell, & Stead, 1990).

Diğer taraftan, ikinci önemli faktör olan örgütsel faktörde, çalışanın etik olmayan davranışta bulunmasının temel sebebi işletmenin kendisidir. İşletmelerdeki kurum kültürü, kişinin amiri ve fırsat, örgütsel faktörün en önemli üç boyutunu oluşturmaktadır (Fraedrich, 1992).

Kurum kültürü, çalışanın başarılı olması için takip edeceği davranışları belirleyen şekiller, kurallar, paylaşılan değerler ve inançlardır (Fraedrich, 1992). Etik olmayan davranış sadece davranışın sonuçlarıyla ilgili olmayabilir, ayırt edici dürtünün varlığı davranışa sebebiyet verebilir. Resmi ya da resmi olmayan işletme politikaları ve hedefleri, etik olmayan davranışa sebebiyet verecek faktörler olarak değerlendirilmektedirler (Hegarty & Sims, 1978). Örneğin, amirler tarafından aldatici satış sunumlarının ve rüşvet teklif etmenin kabul edildiği durumlarda, buna göz yuman kurum kültürü devam ettirilmektedir. Alt düzey çalışanlar üst düzey çalışanlardan, üst düzey çalışanlar işletmenin değer sisteminden etkilenmektedir (Fraedrich, 1992).

Benzer şekilde, örgütte lider tarafından verilen dışsal ödüller etik olmayan davranışın ortaya çıkmasında baskın rol oynamaktadır. Etik olmayan davranış için verilen ödül arttıkça etik olmayan davranışın görülme sıklığı artmaktadır. Ancak, suçun cezalandırılması söz konusu olduğunda ise bu durum, etik olmayan davranışın üzerinde dengeleyici bir etki oluşturmakta etik olmayan davranışın daha az görülmesi sağlamaktadır (Hegarty & Sims, 1978).

Fırsat da kurum kültürü ve amirlerin tutumu kadar etik olmayan davranışa neden olan bir örgütsel faktör olarak önem arz etmektedir. Tamamen doğru olmayan finansal tabloları işletmenin talebi üzerine hazırladığı için maaş artırımını alan bir muhasebeci, ileride fırsat doğduğunda bu işi yapmaktan büyük ihtimalle kaçınmayacaktır (Fraedrich, 1992).

Robert Merton, 1938 yılında sosyal yapı ve anomi (normsuzluk) teorisini ortaya koymuştur. Takip eden yıllar içerisinde Merton'un modeli toplumun çeşitli sektörlerindeki suçlu davranışını açıklamada en etkili kavramsal çerçevelerden biri olarak kabul edilmiştir. Yarım yüzyıl boyunca alt sınıfın suçlu davranışlarını açıklamak için kullanılan bu model, özellikle 1980'li yıllardan itibaren daha yüksek sınıflarda ve özellikle ticari işletmelerdeki etik olmayan davranış ve suçlu davranışını analizlerinde kullanılmıştır (aktaran Cohen, 1993). Merton'a (1938) göre, yüksek seviyelerdeki etik olmayan, yasa dışı ve antisosyal davranışlar, belirli hedeflere ulaşılması gerektiğini şiddetli bir şekilde dikte eden ve bu hedeflere ulaşma sürecinde ilgili yasal prosedürlerin üzerinde durulmadığı toplum sistemlerinde oluşmaktadır. Bu toplum sistemlerinde, istenilen hedef elde edilememişse etik ya da yasal davranış çoğu kez reddedilmektedir (Merton, 1938).

Literatürde, bazı işletme türlerinde normsuzluktan asla kaçınılamayacağı savunulmaktadır. İşletmelerin hedef ve kar odaklı doğaları, etik olmayan davranışların kurumsal ve bireysel seviyede ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. İşletmelerde çalışanın değeri çoğunlukla ulaştığı kar hedeflerine dayanılarak ölçülmektedir. Böyle durumlarda, çalışanların sürekli maruz kaldığı hedeflere ulaşma baskısı, onların örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek için etik olmayan davranışlarda bulunmaları gerektiği şeklinde hissetmelerine yol açabilmektedir (Cohen, 1993).



Benzer şekilde, Hegarty ve Sims (1979), kar hedefli çalışma koşulunun işletmelerde etik olmayan davranışı arttırdığını ifade etmektedir. Carroll (1975), üst yönetimin çalışanlarına ilk olarak iyi performansı şart koşmakta olduğunu, etik davranışın ise ikincil koşul olarak görüldüğünü ve daha az önemli bir hedef olarak kabul edildiğini ifade etmektedir.

Bisel, Kelley, Ploeger ve Messersmith (2011), üstünden, çalışma arkadaşından ya da altındaki çalışandan etik olmayan bir talep alan yetişkin çalışan bireyler üzerine yaptıkları araştırmalarında, etik olmayan taleple karşılaşan çoğu çalışanın, talebi, etik dışı olarak tanımlamaktan kaçındıklarını bulgulamışlardır. Bu sonuç kişinin iletişimsel performansının o kişinin günlük ekmeği ile bağlantılı olduğu durumlarda özellikle doğrudur (Bisel vd., 2011). Feiner (2004) ise işletmelerde meydana gelen etik olmayan davranışlarda lider davranışına atıfta bulunarak, lider davranışının önemli bir örgütsel faktör olduğunu vurgulamıştır. Yöneticilerin kişisel ilgileri, bilgelik ve erdem eksikliği (Feiner, 2004), karakterleri ya da dürüstlük eksikliği (Becker, 1998; Tang & Chen, 2008) nedeniyle çalışanların etik dışı davranmaya eğilimlerinin fazla olabileceği ifade edilmektedir.

Jones ve Kavanagh (1996), ise kişilerin etik olmayan davranışlarda bulunmasında, koşulların özelliklerinin ve örgütsel faktörlerin etkisi olduğu kadar bireysel özelliklerinin de etkisinin bulunmakta olduğunu belirtmişlerdir. Fraedrich (1992), etiğin bireysel boyutunun, bireylerin kişilik özellikleri, ahlaki değerleri ve felsefeleri ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Bu ahlaki değerler, aileden, dinden, okuldan ve iş deneyiminden öğrenilen tutumlar ve inançlardan oluşmaktadır. Diğer bir ifade ile, karakter özelliği ve geçmiş, bireylerin etik felsefeleri ve davranış modelleri üzerinde etkili olmaktadır (Stead vd., 1990). Cinsiyete bağlı rol farklılıkları, dini inançlar, yaş, iş deneyimi ve uyruk bireylerin etik davranışlarında etkili olan bireysel faktörler arasında bulunmaktadır (Hegarty & Sims, 1978).

Paraya ve maddi ödüllere önem veren kişilerin pek çok zarar verici arzuları ve istekleri olmaktadır, bu nedenle bu bireyler maddi ödülleri kazanmak için kolayca harekete geçebilen (Tang, Kim, & Tang, 2000) ve etik olmayan davranış eğilimi yüksek bireyler olarak kabul edilmektedirler (Tang & Chiu, 2003). Bir başka çalışmaya (Cojuharenco,

Shteynberg, Gelfand, & Schminke, 2012) göre, kişiler kendilerini ne kadar çok bağımsız olarak tanımlıyorlarsa etik olmayan davranışta bulunma olasılıkları o kadar artmaktadır.

Jones ve Kavanagh (1996), bireylerin dışsal denetimliliğinin ve Makyavelizm düzeyinin yüksek olması gibi kişilik özelliklerinin bireylerin etik olmayan davranışta bulunmasıyla ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Benzer şekilde, Hegarty ve Sims (1978) de Makyavelizm ve denetim odağının etik davranışı etkileyen önemli kişilik özellikleri arasında yer aldığını belirtmişlerdir.

Alan yazınında yer alan çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda bireylerin kişilik özelliklerinin, etik dışı davranmaya olan eğilimlerini etkilediği görülmektedir (Jones & Kavanagh, 1996). Bu nedenle bu çalışmada Makyavelizm, bireylerin kişilik özelliği olarak ele alınmış ve etik olmayan davranışlarla olan ilişkisi incelenmiştir. Çalışmanın bir sonraki bölümünde Makyavelist kişilik özelliğine ve Makyavelizm'in etik dışı davranışlara olan etkisinin incelendiği çalışmalara yer verilmektedir.

## **1.2. MAKYAVELİZM**

Makyavelizm, Floransa'lı bir siyaset kuramcısı, yazar ve devlet adamı olan Niccolò Machiavelli'nin (1469-1527) düşüncelerine dayanan, amaca ulaşmak için her yolun kullanılmasını meşru kabul etme temelli bir yaklaşımdır. Makyavelizm'i literatüre kazandıran Niccolò Machiavelli, diplomatik görüşmeleri de içeren görevleri dolayısıyla, kaleme aldığı siyasal değerlendirmelerin ve raporların yanı sıra, siyaset bilimi, tarih ve edebiyat alanlarında yapıtlar vermiş ve gerçekçi siyaset kuramının öncüleri arasında sayılmıştır. 1513'te kaleme aldığı, ancak ölümünden sonra 1532'de yayımlanan Prens adlı eserinde prensliklerin yönetimini işlemiş, siyasette devlet çıkarlarının belirleyici olması gerektiğini savunmuştur (Machiavelli, 2011).

Machiavelli, Prens (2011) adlı eserinde, prensliklerin doğasını, ne tür prensliklerin olduğunu, nasıl ele geçirileceklerini, nasıl elde tutulacaklarını ve nasıl yitirileceklerini

işlemiştir. Şanın, gücün ve zenginliğin övüldüğü bir dönemde, devletin esenliğini nihai amaç olarak gören Machiavelli'nin bu eseri yöneticiye ulaşmak istediği hedefler için sergilemesi gereken davranışlar üzerine bir rehber niteliğindedir.

Machiavelli, Prens (2011) kitabında yöneticinin amacının halkın esenliği olmadığını vurgulayarak, yöneticinin asıl amacının devletin istikrarı ve kurulu düzeninin sürdürülmesi olarak belirlemiştir. Machiavelli, kitabında yer yer yöneticinin halkının desteğini alması gerektiğini vurgulamış olsa da bu durum sadece yöneticinin amacına ulaşması için halkın desteğini alması gerektiği zamanlarda söz konusu olmuştur.

Machiavelli'nin Prens (2011) eseri incelendiğinde, Machiavelli'nin bir devlet yöneticisinin, devletin çıkarlarına uygun olan her davranışını geçerli olarak gördüğü göze çarpmaktadır. Geçerli olarak görülen davranışlara hile, yalancılık gibi dürüst olmayan manipülatif taktikler ve gücün kullanımı da dahildir. Machiavelli, hile, yalanın ve gücün gerekiyorsa kullanılması gerektiğini eserinde pek çok kez belirtmiştir. Bu görüşünü, yöneticinin bir aslanın gücüne ve bir tilkinin kurnazlığına sahip olması gerektiğini ifade ederek de vurgulamıştır.

Eserin yayınlanmasının ardından geçen zamanda, Makyavelizm'le özdeş olarak kabul gören amaca giden her araç ve yolun geçerli olduğu görüşü, kaynağını Prens'in (2011) 18. bölümünde yer alan şu sözlerden almaktadır:

“İnsanların eylemlerinde, özellikle de başvurulacak bir üst mahkemenin olmadığı prenslerin eylemlerinde, sonuca bakılır. Bu yüzden, bir prens devleti ele geçirecek ve elinde tutacak şekilde hareket etsin; araçları her zaman saygıdeğer bulunacak ve herkesçe övülecektir.”(Machiavelli, 2011, s.103)

Machiavelli, istenilen sonucu elde etmenin yöntemden daha önce geldiğini savunarak, etikten muaf bir devlet yönetimi anlayışı ortaya koymuştur. Bununla birlikte, devletin yararına olduğu takdirde yöneticinin acımasızlığa ve dürüst olmayan davranışlara başvurabileceğini savunsa da, sadece gücü kullanan bir yöneticinin iktidar kazanabileceğini ama şan kazanamayacağını ifade etmiştir. Yazar, tek amaçları güç olan, halkına zulüm yapan ve dostlarına ihanet eden yöneticileri eleştirerek gücü amaç edinen yöneticilerin övgüye değer olmadığı ayrımını yapmıştır. Ona göre, güç şan

getirmemekte, güçlü olmak doğru olmakla aynı anlama gelmemektedir (Machiavelli, 2011).

Machiavelli'nin erdem tanımı, ahlak ve dinden bağımsızdır. Erdem, bireyin amacına ulaşmak için uygun araçları kullanabilme yetisidir. Bireyin önüne çıkan fırsatları değerlendirerek talihin olumsuz etkilerini yenmesi yazar için erdem anlamına gelmektedir. Diğer bir ifade ile, erdem kavramı, güç, beceri, cesaret ve kararlılık gibi anlamları içermektedir. Öte yandan, zayıflık ve korkaklık yöneticinin asla sahip olmaması gereken özelliklerdir (Machiavelli, 2011).

Machiavelli'ye göre, yönetici merhamet ve cömertlik gibi iyi özelliklere sahip olmamalıdır. Çünkü, Machiavelli, insanların iyi olmadığını, kötülüğe eğilimli olduğunu düşünmektedir. İnsanların genellikle, nankör, gelgeç gönüllü, sahtekar ve hilebaz olduğunu, tehlikeden kaçtığını ve çıkar peşinde koştuğunu savunmaktadır. Öte yandan, devletin yararına olduğunda yöneticinin iyi erdemlere sahipmiş gibi görünmesinin faydalı olacağını, aşağıdaki sözleriyle de ifade etmiştir (Machiavelli, 2011).

“Çünkü her zaman iyi bir insan olmak isteyen kişi, iyi olmayan onca insan arasında kesinlikle yıkıma uğrayacaktır. Dolayısıyla, konumunu korumak isteyen bir prensin iyi olmamayı öğrenmesi ve bunu (iyi olmamayı) duruma göre kullanması ya da kullanmaması gerekir.” (Machiavelli, 2011, s.93)

Literatürde Niccolò Machiavelli'nin görüşleri Christie ve Geis'in (1970) çalışmaları ile ele alınmaya başlanmıştır. Christie ve Geis (1970), Makyavelizm kavramını insan davranışlarının önemli bir eksenini olarak incelemişler ve Niccolò Machiavelli'nin görüşlerini kabul eden bireylerle kabul etmeyenler arasında davranışsal açıdan farklılık bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bu kapsamda ilk kez Christie ve Geis (1970) tarafından, Makyavelizm, bireyin diğer bireylerle olan ilişkilerinde, ne derece manipüle edici taktikleri kullanabileceğini içeren bir kişilik özelliği olarak ele alınmıştır.

Christie ve Geis (1970), Machiavelli'nin Prens ve Söylevler adlı eserlerini inceleyerek Makyavelist kişilik özelliğini oluşturmak için üç ana tema belirlemişlerdir:

- Bu temalardan ilki, Machiavelli'nin kişilerarası ilişkilerde kurnazlık ve aldatma gibi manipüle edici taktikleri savunmasıdır.

- İkincisi, Machiavelli'nin insanların zayıf, korkak ve kolayca başkalarının etkisi altında kalabilen kişiler olduklarına olan inancıdır.
- Christie ve Geis (1970) son olarak, Machiavelli'nin insanların etikten yoksun olduğunu düşündüğünü belirlemişlerdir.

Christie ve Geis'in (1970) Makyavelizm ile ilgili çalışmasının ardından, Hegarty ve Sims (1978), Makyavelizmi etik olmayan davranışla ilgili dört kişilik özelliğinden biri olarak bulgulararak Makyavelizmin etik dışı bir kişilik özelliği olduğunu ifade etmişlerdir.

Araştırmacılar literatürde Makyavelizm üzerine çeşitli tanımlar ve araştırmalar yapmışlardır. Geis ve Moon (1981), normal konuşma dilinde Makyavelizm'in hilekarlık ve dolandırıcılığın kullanımı ile eşanlamlı olduğu belirtmişlerdir. Wilson vd. (1996), Makyavelizm'i bireyin kişisel kazanç için diğer kişileri, genellikle bu kişilerin çıkarına ters olarak, manipüle ettiği bir sosyal davranış stratejisi olarak tanımlamışlardır.

Araştırmacılar, Makyavelizm'in bir kişilik özelliği olduğunu kabul ederek, bu kişilik özelliğinin yüksek ve görece olarak düşük bulunduğu kişilerde ne gibi kişisel farklılıklar oluşturduğunu incelemişlerdir. Cherulnik, Way, Ames ve Hutto (1981) tarafından yapılan araştırmaya göre zekilik, cesurluk, hırs, baskınlık, ikna edicilik, kendine güvenme, rahatlık, başarılı olma isteği gibi özelliklerin Makyavelizm düzeyi görece yüksek bireyleri daha iyi tanımladığı görülmektedir. Buna karşın, korkaklık, kararsızlık, kolay aldanma, güvensizlik, duygusallık ve idraksizlik gibi vasıfların Makyavelizm düzeyi görece düşük bireyleri tanımladığı ifade edilmektedir (Cherulnik vd., 1981).

Harrell ve Hartnagel (1976), görece yüksek Makyavelistlerin düşük Makyavelistlere göre başka insanlara karşı daha güvensiz olduklarını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde, Makyavelist bireylerin duygularına kapılmadıkları ve hissiyattan yoksun (Ang, 2000), sadakatle ve arkadaşlıklarla kolayca ikna olmayan kişiler (Christie & Geis, 1970) oldukları belirtilmiştir.

Ergeneli (2006), Makyavelizm'e örgütsel davranışı etkileyen temel kişilik özellikleri arasında yer vermiştir ve Makyavelizm'i, bireyin bir amaca ulaşması için yapılması gereken neyse onun yapılmasına ilişkin inancı olarak tanımlamıştır.

Ang'e (2000) göre, Makyavelizm bir kişinin kendi başarısı için başkalarını kullanmasını ve manipüle etmesini içeren etik dışı bir kişilik özelliğidir. Paulhus ve Williams (2002) Makyavelizm'i, kısaca, çıkarıcı kişilik özelliği olarak ifade etmişlerdir.

McHoskey, Worzel ve Szyarto, (1998), Makyavelizm ile antisosyal kişilik bozukluğunun aslında aynı şey olduğunu, farklı alandaki araştırmacıların aslında aynı kişilik özelliklerini ölçtüklerini söylemişlerdir ve Makyavelizm ölçeğinin sosyopatik tutumları ölçmede devam eden araştırmalarda taban olarak hizmet edebileceğini öne sürmüşlerdir. Antisosyal kişilik bozukluğu, çocukluk veya ilk ergenlik çağında başlayıp yetişkinlik çağında da devam eden, diğer insanların hakları ile ilgili daimî bir umursamazlık ve ihlâl seyridir. Benzer şekilde, Paulhus ve Martin (1987) de Makyavelist bireylerin soğukluk, geçimsizlik, çıkarıcılık vb. antisosyal kabiliyetlere sahip hırslı bireyler olduklarını belirlemişlerdir.

Verbeke vd. (2011), Makyavelizm'i iyi performans göstermek ve güç, statü ya da maddi zenginlik kazanmak amacıyla aldatma ve manipülasyon gibi taktiklerin kullanılmasını içeren bir kişilik tarzı olarak tanımlamışlardır.

Gunnthorsdottir, McCabe ve Smith (2002) Makyavelistleri grubun ya da örgütün sosyal sermayesini düşüren manipülatörler ve hilekarlar olarak tanımlamışlardır.

Makyavelizm üzerine yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğu psikologlar ve yönetim bilimciler tarafından yapılmıştır ve elde edilen bulgular ampirik sonuçlara dayanmaktadır. Ancak, Verbeke vd. (2011) Makyavelizm düzeyinin yüksek ya da düşük olmasını nörolojik açıdan yapısal MR analizi ile incelemişlerdir. Beynin merkezinde bulunan gri yapının kişinin yüksek Makyavelist olmasına bağlı olarak düşük Makyavelistlere göre değişiklik gösterdiği ifade edilmiştir.

Yüksek Makyavelistler düşük Makyavelistlerle karşılaştırıldığında beynin Makyavelist eğilimlerle ilişkili kısımlarında önemli farklılıklar tespit edilmiştir. Bu kısımlar şunlardır: Beynin ödül merkezi kısmı (bazal gangliya), insanları kandırmak için plan yapıldığı ve negatif duyguların düzenlendiği kısım (sol prefrontal korteks), nefret deneyimlerinin ve negatif duyguların önlenmesi ihtiyacının karıştırıldığı kısımlar (iki

tarafli insula), öğrenme ve bağlamsal bilgi işlemeyi içeren kısımlar (sağ hipokampus ve sol parahipokampal jirus) (Verbeke vd., 2011).

Machiavelli (2011), Prens adlı eserinde, prenslerin çeşitli koşullarda, koşullara uyum sağlayarak prensliklerini ustaca elinde tutmaları için gerekli davranışları belirlemiş ve bu davranışları etikten muaf tutmuştur. Ona göre, prens prensliğini koruduğu sürece prensin kullandığı yöntemler diğerlerince makul görülecek ve prens herkesçe övülecektir (Machiavelli, 2011).

Machiavelli'nin yukarıda belirtilen görüşleriyle aynı doğrultuda, Christie ve Geis, (1970), Makyavelizm düzeyi görece yüksek olan bireylerin iş arkadaşı olarak daha fazla tercih edildiklerini, lider olarak seçildiklerini, ikna edici olarak değerlendirildiklerini belirtmişlerdir. Bu bireylerin doğrudan iletişim kullandıkları ve bu sayede genellikle istediklerini elde ettikleri ifade edilmektedir. Diğer taraftan, Wilson vd. (1996), Makyavelizmin karmaşık sosyal bir beceri olduğunu ancak genel zeka ölçümleri ile ilişkili olmadığını ve sürekli olarak başarıya götürmediğini belirtmişlerdir.

Makyavelizm sosyal davranış açısından manipüle edici stratejiler için bir sembol haline gelmiştir (Wilson vd., 1996). Makyavelistler kendi amaçları doğrultusunda diğer kişileri manipüle etmek için gerekli olan istek ve yeteneğe sahiptirler (Paulhus & Martin, 1987). Makyavelizm düzeyi görece yüksek olan bireyler, manipüle edici stratejilerin uygulayıcıları olarak görülse de Shepperd ve Socherman (1997), çalışmalarında düşük makyavelistlerin de manipüle edici davranışlarda bulunabildiklerini göstermişlerdir. Farklı bir bakış açısıyla, rakibe olduğunuzdan daha vasat görünerek karşı tarafın daha düşük bir performansla sizi alt edebileceğine inandırmak yüksek Makyavelistlerin uygulayacağı türden manipüle edici bir strateji olarak gözükmekle birlikte bulgular, bu davranışların Makyavelizm düzeyi görece düşük bireyler tarafından da yapılabildiğini göstermektedir.

Makyavelizm düzeyi yüksek olan bireyler baskın olmaya daha fazla eğilimlidirler (Paulhus & Martin, 1987). Yüksek Makyavelistler, baskın kişilik özelliğine sahip kişiler oldukları üzere, hangi koşullarda olursa olsunlar kendilerini olduklarından daha iyi gösterme eğilimindedirler. Diğer taraftan, görece düşük Makyavelistler belirsiz koşullarda kendi durumlarını olduklarından daha kötü göstererek karşı tarafın gardını

düşürüp daha düşük bir performans sergilemesini sağlamaktadırlar (Shepperd & Socherman, 1997).

Manipüle edici davranışta bulunan bireylerin ahlak dışı mı yoksa ahlaka aykırı mı davrandığı tartışmalı bir problem olarak görülmektedir. Ancak Christie ve Geis'e (1970) göre bu konudaki esas önerme manipüle edici davranışta bulunan bireylerin diğer insanlarla olan etkileşimlerinde ahlakiden ziyade faydacı bir görüşe sahip olmalarıdır.

Çoğu yazara göre Makyavelizm etiğe oldukça aykırıdır (Hegarty & Sims, 1979; Hunt & Chonko, 1984). Makyavelist bireyler hakkındaki genel kanı, etiğe aykırı olmaları, kişisel amaçlarını gerçekleştirebilmek uğruna hile ve yalana başvurabilecekleri ve insanları manipüle edebilecekleri hususudur (Aziz, 2004).

“Prens talihin rüzgarlarının ve olayların seyrindeki değişimin ona dikte ettirdiğine göre yön değiştirmeye hazır bir zihin yapısına sahip olması ve elinden geliyorsa iyilikten uzaklaşmaması, ama gerektiğinde kötülükten içeri adımını atabilmesi gerekir.” (Machiavelli, 2011, s.103)

Machiavelli'nin Prens adlı eserindeki yukarıda belirtilen satırlarına bakılarak Makyavelizm'in geleneksel etik değerlere ilgisizliği içermekte olduğu anlaşılmaktadır. Makyavelistler, belli bir durumda, etik ya da etik olmayan davranışlardan hangisi kişisel amaçlarına hizmet ediyorsa onu kullanmaktadırlar. Makyavelizmde odak noktası hile ya da yalan değil, kişisel amacı gerçekleştirmektir (Aziz, 2004). Bu nedenle, Makyavelizm'in amaca uygunluğa, manipülasyona, suiistimal etmeye ve dürüst olmamaya; aynı zamanda, güven, onur, ahlaklılık gibi geleneksel erdemlerden yoksunluğa dayandığı ifade edilmektedir (Tang & Chen, 2008).

Makyavelist kişilik özelliğine sahip bireylerin daha kolay yalan söyleyebilmesi beklenilmektedir (Geis & Moon, 1981). DePaulo ve Rosenthal (1979) da çalışmalarında Makyavelizm düzeyi yüksek olan kişilerin yalan söyleme konusunda daha başarılı olduğunu ifade etmişlerdir. Machiavelli, yalan söylemeyi tercih edilmesi gereken bir politika olarak savunmasa da, yalan söylemenin bazı durumlarda gerekli olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte, bireyin amaçlarına ulaşmak için her ne gerekiyorsa onu yaparken başkalarının onun hakkında sahip olduğu erdemli izlenimini koruması gerektiğinin üzerini vurgulamaktadır (Geis & Moon, 1981).



“Bir prensin belirttiğim niteliklerin (merhamet, sözüne sadıqlık, insancılık, dürüstlük, dindarlık) hepsine sahip olması gerekli değildir, ama bunlara sahipmiş gibi görünmesi son derecede gereklidir. Hatta daha da öteye gidip şunu belirteceğim: Bu niteliklere sahip olmak ve her zaman uymak zararlı, sahipmiş gibi görünmek ise yararlıdır.” (Machiavelli, 2011, s.102-103)

Machiavelli'nin sözünden de anlaşılacağı gibi, doğru, bireyin amacına hizmet etmediği takdirde, yalan doğrunun yerini almaktadır (Geis & Moon, 1981). Geis ve Moon (1981), Makyavelizm düzeyi yüksek olan bireylerin yalan söylediklerinde inandırıcılıklarının yüksek olduğunu, ancak Makyavelizm düzeyi düşük olan bireylerin yalan söylediklerinde inandırıcılıklarının düşük olduğunu belirtmişlerdir. Geis ve Moon (1981), Makyavelizm ve aldatma üzerine yaptıkları deneysel araştırmada, ‘doğru görünmenin’ en önemli olduğuna inanan yüksek Makyavelizm düzeyine sahip bireylerin, ‘doğru olmanın’ en önemli olduğuna inanan düşük Makyavelizm düzeyine sahip bireylere göre daha dürüst görülmekte olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kashy ve DePaulo (1996), Makyavelist bireylerin günlük yaşamda diğer insanlara göre daha fazla yalan söylemelerinin ve bu yalanların daha çok kendilerine hizmet eden yalanlar olmasının sebebini araştırmışlardır. Elde edilen bulgulara göre, Makyavelist bireylerin dürüst bir birey olarak görünmeye ve başkalarının kendileri hakkındaki izlenimlerini koruyabilmeye daha fazla önem verdikleri görülmüştür.

Benzer şekilde, DePaulo ve Rosenthal (1979), Makyavelizm düzeyi yüksek olan bireylerin özellikle olumlu bir fikre karşılındakini inandırmada neredeyse usta tiyatro oyuncularını gibi performanslar sergilediklerini belirtmişlerdir.

McHoskey (1999), yüksek derecede Makyavelist bireylerin içsel faktörlerdense finansal ödüller gibi dışsal ödüller ile daha fazla motive olduklarını ifade etmiştir. Yapılan çalışmada sosyal ilgi ve Makyavelizm arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur.

Makyavelistlerin istediklerini gerçekleştirebilmesi için yardımcı olan faktörlerden biri doğaçlama serbestliğidir (Sparks, 1994). Doğaçlama serbestliği, içeriği ve zamanlaması özel olarak önceden belirlenmiş bir sosyal etkileşim yapısını değil, açık uçlu bir sosyal etkileşim yapısını göstermektedir (Christie & Geis, 1970). Makyavelistler, belirsiz çevreleri tercih etmektedir (Becker & O’Hair, 2007). Çünkü, iletişimlerini sınırlayan normların ve kuralların az olduğu yapılar, Makyavelistlerin becerilerini kolaylıkla

sergileyebilmelerine imkan tanımaktadır (Becker & O’Hair, 2007). Doğaçlama serbestliği, örgütteki yapısal unsurlarla yakından ilişkilidir (Sparks, 1994). Yüksek seviyede yapılandırılmış ortamlarda görevler ve hedeflerin nasıl gerçekleştirileceği nettir, her hedefle ilgili ödöl açıklanmıştır, doğaçlama serbestliği minimum düzeydedir. Diğer taraftan, kuralların daha az olduğu, belirsizlik düzeyi yüksek örgüt yapılarında çalışanların rolleri, görevlerini nasıl başaracakları ve ödüllendirilme bakımından belirsizdir ve doğaçlama serbestliği maksimum düzeydedir. Resmi kuralların olmadığı örgütler, değişik türlerde yapıların sunulmasına ve yapının yokluğunun fırsat bilinmesine imkan tanımaktadır (Christie & Geis, 1970). Sparks (1994), araştırmasında doğaçlama serbestliğinin düşük olduğu ortamlarda Makyavelizm ile kişisel başarı arasında negatif bir ilişki bulunduğunu, ancak doğaçlama serbestliğinin yüksek olduğu ortamlarda Makyavelizm ile kişisel başarı arasında ilişki bulunmadığını ifade etmektedir.

Hunt ve Chonko (1984) da pazarlama bölümünde çalışan kişilerin mutlaka Makyavelist eğilimler göstermesi gibi bir durum söz konusu olmadığını, pazarlama bölümünde başarılı olmak için Makyavelist olmak gerekmediğini belirtmişlerdir. Diğer taraftan, Gable ve Dangelo’nun (1994), perakende mağaza yöneticileri üzerinde iş performansı, işe bağlılık ve Makyavelizm arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmalarının sonucunda işe bağlılığın düzenleyici etkisi olduğu bulunmuştur. Şöyle ki, işe bağlılığı yüksek olan Makyavelistlerin iş performanslarının da yüksek olduğu görölmüştür. Özellikle yüz yüze etkileşime, kendilerinin kontrol edebileceği perakende kısmında yüksek işe bağlılığa sahip Makyavelist yöneticilerin üstün performansa yönelimli oldukları sonucuna varılmıştır (Gable & Dangelo, 1994).

Ergeneli (2006) ise, Makyavelizm düzeyi yüksek bireylerin pragmatik, duygusal mesafeyi koruyabilen, manipölasyona yatkın, ikna edilmesi zor, ancak başkalarını ikna edebilen bireyler olduğunu belirtmiştir. Makyavelist bireylerin hedefe ulaşmak için her yolun mubah olduğu inancını taşımaları nedeniyle belirsiz durumlarda ve pazarlık gerektiren durumlarda daha başarılı olabileceklerini ifade etmiştir.

### 1.3. MAKYAVELİZM İLE ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Machiavelli, Prens adlı eserinde insanları güvenilmez, bencil, zayıf ve acımasız gibi olumsuz bir yaklaşımla betimlemiştir. Yöneticilere istedikleri amaçlara ulaşabilmeleri için kurnazlık, aldatma gibi sömürücü yöntemleri stratejik olarak kullanmalarını önermiştir (Becker & O’Hair, 2007). Makyavelistler statü ve zenginlik peşindedirler. Bu yolda, aksilikleri atlatmak, orta seviyedeki performanslarını gizlemek ve amaçlarına ulaşmak için sosyal stratejiler geliştirirler. Statü edinme arzusu içinde olduklarından iş arkadaşlarını birer rakip ya da tehlike olarak görmektedirler. İnsanların kötü olduklarına inanmaları nedeniyle amaçlarına ulaşabilmek için sosyal normları çiğnemeyi kendileri için bir hak olarak görürler. Bununla birlikte kendilerini cezadan muaf hissederler (Verbeke vd., 2011).

Makyavelizm üzerine yapılan bazı çalışmalara göre yüksek Makyavelistler geleneksel normlara daha az bağlı ve sosyal kabul ile daha az ilgilidirler (Harrell & Hartnagel, 1976). Yapılan bir çalışmada, bireyin belli norm ve standartlara inancının yüksek olması, bireyin etik dışı davranışta bulunma niyeti ile arasında bir ilişki olmadığı belirtilmiştir (Tang & Tang, 2010). Ancak, eğer birey yüksek Makyavelizm düzeyine sahipse bireyin etik dışı davranışta bulunma niyeti artmaktadır (Tang & Tang, 2010). Makyavelistler, doğası gereği rekabetçi ve maddi açıdan başarılı olmakla ilgilenen bireyler olarak betimlenmişlerdir. O halde, Makyavelizm düzeyi yüksek bir bireyin daha fazla para kazanma şansı elde edebilmek ve rekabetçi avantajından yararlanabilmek için üstünün onayından vazgeçmesi beklenebilmektedir (Harrell & Hartnagel, 1976).

Hegarty ve Sims (1978, 1979) Makyavelist kişilik özelliği ile etik olmayan davranış arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir (Hegarty & Sims, 1978; 1979). Örneğin, Lee-Chai ve Bargh (2001), Makyavelizm’i kanuna aykırı davranışlarla ilişkilendirmişlerdir. Makyavelizm düzeyi yüksek olan bireyler, Makyavelizm düzeyi görece olarak düşük olan bireylere göre daha fazla etik kurallara aykırı davranmaktadırlar (Jones & Kavanagh, 1996; Tang & Liu, 2012).

Tang, Chen ve Sutarso (2008) da çalışmalarında işletme ve psikoloji öğrencilerinin etik dışı davranışta bulunma eğilimini, maddi kazanca olan düşkünlüklerini, Makyavelizm düzeyini ve risk toleranslarını ölçmüşlerdir. Çalışmada, maddi kazanca olan düşkünlüğün Makyavelizm ve risk toleransı ile arasında kuvvetli bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Şöyle ki Makyavelizm düzeyi görece yüksek öğrencilerin hırsızlığa ve yolsuzluğa Makyavelizm düzeyi düşük öğrencilere göre daha eğilimli olduğunu saptamışlardır. Tang vd. (2008), elde ettikleri bu sonuçları öğrencilerin bölüm tercihlerine, kişisel değerlerine, Çekim-Seçim-Ayrılma (Attraction-Selection-Attrition) (Schneider, 1987) yaklaşımlarına bağlamaktadır. Araştırmacılara göre, öğrenciler ile onları çevreleyen kültür arasındaki bağ zayıf olduğu durumlarda bölümlerini gönüllü ya da gönülsüz olarak bırakabileceklerdir. Bu nedenle, çalışmada öğrencilerin geleceğin beyaz yaka çalışanları ve iş adamları olacağı görüşünden yola çıkılarak; öğrencilerin etik dışı davranış eğilimi, maddi kazanca olan düşkünlük gibi eğilimli oldukları değerlerini iş hayatlarına taşımalarının mümkün olduğu düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H1: Makyavelizm ile etik olmayan davranış eğilimi arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

Makyavelizm ve etik olmayan davranış üzerine yapılan çalışmalarda çeşitli bulgular elde edilmiştir. Örneğin birtakım çalışmalar (Christie & Geis, 1970; Cooper & Peterson, 1980; Flynn, Reichard, & Slane, 1987) hilenin görülme sıklığı bakımından yüksek ve düşük Makyavelistler arasında ayırt edici bir fark olmadığını savunmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre, düşük Makyavelistler, prensipte sahtekârlığa aykırı olsalar da, özellikle, başkasının isteğini yerine getirme konusunda az zamanları olduğu durumlarda, tekrarlanan güçlü teşvikler verilerek bu kişiler hile ve yalan kullanmaya ikna edilebilirler. Böyle durumlarda çevrelerinin düşünceleri kararlarında çok az rol oynar. Tam tersine, yüksek Makyavelistler, prensipte sahtekârlığa aykırı olmasalar da, eğer teşvikler az ya da yakalanma ihtimalleri yüksek ise daha az hile ve yalan kullanacaklardır (Christie & Geis, 1970).

“Bir prensin hayvan doğasını iyi kullanabilmesi gerektiğine göre, hayvanlardan tilki ile aslanı seçmelidir; çünkü aslan kendini tuzaklardan koruyamaz, tilki de kendini kurtlardan koruyamaz. Öyleyse, tuzakları tanımak için tilki, kurtları

korkutmak için de aslan olmak gerekir: Yalnızca aslan olanlar bu işten anlamıyorlar demektir... Tilkiyi daha iyi kullanmayı bilen, daha başarılı olmuştur. Ama bu doğayı iyi saklayabilmek ve büyük bir sahtekar ve hilebaz olmak gerekir.” (Machiavelli, 2011, s.102)

Ancak, karşılaştıkları görevlerin temel esaslarından kaçınmak için hileye başvurmada yüksek Makyavelistler, düşük makyavelistlere göre daha eğilimlidirler. Bu da, hileye başvurma olasılığının saptanmasında motive edici faktörlerin önemini göstermektedir (Flynn vd., 1987). Yüksek Makyavelizm düzeyine sahip kişiler, rasyonel taktiklerdense rasyonel olmayan ve dolaylı taktikleri daha çok tercih etmektedirler. Bu bireylerin hedeflerine istediklerini yaptırabilmek için en sık kullandıkları taktiğin hile olduğu belirtilmektedir (Grams & Rogers, 1990).

Yukarıdaki açıklamalara dayanarak bu çalışmada üç hipotez oluşturulmuştur:

H2: Makyavelizm ile kaynakları kötüye kullanma arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H3: Makyavelizm ile sessiz kalma arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H4: Makyavelizm ile dolandırıcılık arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

Bilgisayar programcıları ile araştırma-gelişme çalışanları üzerinde yapılan bir başka çalışmaya göre (Winter, Stylianou, & Giacalone, 2004), Makyavelistler diğer kişilerin entelektüel sermayelerini ve özel haklarını reddetmenin kabul edilebilir olduğuna inanmaktadırlar. Programlama deneyimi olan ve ar-ge departmanında çalışmış olan Makyavelistler ise entelektüel sermayenin ihlalini çok daha kabul edilebilir görmektedirler (Winter vd., 2004). Yukarıdaki bulgulara dayanarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H5: Makyavelizm ile hırsızlık arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H6: Makyavelizm ile yolsuzluk arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

Bireyin etik karar alma sürecini çeşitli bireysel faktörlerin yanı sıra ödül sistemi, kurallar, etik kod, örgütsel iklim gibi örgütsel faktörler de etkilemektedir (Barnett & Vaicys, 2000). Dışsal ödül, etik olmayan davranışın ortaya çıkmasında baskın rol

oynayan önemli faktörlerden biridir. Etik olmayan davranış için verilen ödül arttıkça etik olmayan davranışın görülme sıklığı da artmaktadır (Hegarty & Sims, 1978). Hegarty ve Sims (1978) etik olmayan davranışın ödüllendirilerek arttırılabilir, cezalandırılarak ise azaltılabilir olduğu belirterek; etik olmayan davranışın öğrenilen bir davranış olarak kabul edilebileceğini savunmuşlardır.

Bununla birlikte, rekabetin yüksek olduğu ortamlarda da etik olmayan davranışın görülme sıklığı artmaktadır (Hegarty & Sims, 1978). Ancak, suçun cezalandırılması söz konusu olduğunda, bu durum etik olmayan davranışın üzerinde dengeleyici bir etki oluşturarak etik olmayan davranışın daha az görülmesini sağlamaktadır (Hegarty & Sims, 1978).

Bireyler sosyal sorumluluğu, kuralları ve etik kodları vurgulayan iklimlerde, etik bakımdan sorgulanabilir satış uygulamalarında, hatta çalışanlar bu satış uygulamalarının etik dışı olduğunu düşünmedikleri durumlarda dahi, etik dışı davranışta bulunmaktan daha fazla kaçınmaktadırlar. Etik açıdan muğlak faaliyetlerde etik iklimler, bireylerin etik açıdan sorgulanabilir faaliyetlerde bulunup bulunmamalarına rehber olmaktadır (Barnett & Vaicys, 2000).

İşletmelerdeki etik olmayan davranışları yönlendirebilecek faktörler üzerine yapılan çalışmalarda, etik liderlik etik dışı davranışlar üzerinde etkili olabilecek önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Moore, Detert, Treviño, Baker, & Mayer, 2012). Çalışanın kendi üstü ile ilgili etik liderlik algısının, diğer bir ifade ile çalışanın üstünü etik olarak algılaması, bireyin Makyavelizm düzeyi ile etik olmayan davranış arasındaki ilişkiyi etkileyebileceği, bu ilişkide düzenleyici olarak işlev görebileceği varsayılmaktadır.

#### **1.4. ETİK LİDERLİK**

Brown vd.'ne (2005) göre etik lider, bireysel tutum ve davranışlarında, beşeri ve iş ilişkilerinde ahlaki değerleri ilke edinmiş normatif bakımdan bunlara riayet eden, bu kapsamda sergilediği duruş bakımında etkin düşünme, güçlendirme, empatik ve çift

tarafli dūşünebilme yöntemlerini kullanarak kendini izleyenlere rehberlik edebilen kişidir.

Etik liderler, kararlarının etik sonuçlarını düşünen, takipçileri tarafından gözlemlenebilecek ve öykünülebilecek seçimler yapan liderler olarak tanımlanmaktadır (Howell & Avolio, 1992). Gini (1998)'e göre etik liderler, kararlarında ve davranışlarında sosyal güçlerini kullanan, takipçilerini etkilerken her kesimin haklarına saygı duyarak takipçilerini zarara uğratmayan ve onların yararını düşünen liderlerdir. Etik liderler, sadece etik ile ilgili konulara ilgi çekmekle kalmamakta, takipçilerine yönemsel ve kişilerarası adil bir süreç sağlamaktadırlar (Howell & Avolio, 1992).

Etik liderlik, ahlaklı insan ve ahlaklı yönetici unsurlarının bir arada olduğu liderlik şeklidir (Treviño, Hartman, & Brown, 2000). Hartog ve Belschak (2012) da etik liderliğin, değerlerin yönlendirdiği, takipçilerin anlayışlarını ve inançlarını etkileyen bir liderlik tarzı olduğunu belirtmişlerdir.

Brown vd. (2005), etik liderliği, kişisel davranışlarında ve kişilerarası ilişkilerinde normatif olarak uygun davranışlar gösterme, takipçilerinin bu türden davranışlarını iki tarafli iletişim, güçlendirme ve karar alma ile destekleme olarak tanımlamışlardır.

Bir kişinin etik lider olması için takipçileri tarafından davranışlarının normatif olarak uygun, diğer bir ifadeyle dürüst, güvenilir, adil ve özenli olarak algılanması gerekmektedir. Normatif olarak uygun olarak algılanması lideri yasal ve sözüne güvenilecek bir kişi yapacaktır (Brown vd., 2005). Oldukça muğlak bir terim olan 'normatif olarak uygun'un kullanılmasındaki temel sebep kültürden kültüre toplumsal kuralların değişmesidir (Brown vd., 2005). Bir kültürde normatif olarak uygun görülmeyen bir davranış diğer bir kültürde normatif olarak uygun kabul edilebilmektedir.

Brown vd. (2005) tarafından yapılan etik liderlik tanımındaki 'güçlendirme', etik liderin etik standartlar koymasını ve bu etik standartlara uyanları ödüllendirmesi, uymayanları ise disiplin etmesini ifade etmektedir (Gini, 1998).

Etik liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda liderin karakteri, doğruluğu, etik farkındalığı ile liderin işletme ve takım çıkarlarını bireysel çıkarların üzerinde gören ve incelik göstermeyi, kuralları dikkate almayı, başkalarının ihtiyaçlarını ve sorumluluk yönetimini destekleyen kolektif yönelimi vurgulanmaktadır (Resick vd., 2011). Benzer şekilde, Kalshoven ve Boon (2012) çalışmalarında etik liderliğin önemini vurgulayarak etik liderliğin çalışanlarla uzun dönemli ilişkiler kurmayı, çalışanların örgüte katılımlarını ve bağlılıklarını artırarak çalışan performansını yükseltmeyi amaçladığını ifade etmişlerdir.

Treviño, Brown ve Pincus (2003), etik liderlik teriminin ne olduğunu anlamak için yöneticileri yakından gözleme fırsatı bulunan kişiler üzerinde keşfedici bir araştırma yapmıştır. Farklı sektörlerden yirmi üst düzey yöneticiye ve yirmi çalışana yapılandırılmış görüşme ile tanıdıkları bir etik lideri düşünmeleri istenmiş ve onlara bu liderin karakter özellikleri, davranışları, nelerin bu lideri motive ettiği sorulmuştur. Yapılan görüşmelere göre etik liderler dürüst ve güvenilir kişiler olarak tanımlanmıştır. Bunun ötesinde, etik liderlerin kişisel ve profesyonel hayatlarında toplumu, kamu yararını gözeterek davrandıkları, adil kişiler oldukları ve prensipli karar vericiler oldukları görülmüştür (Treviño vd., 2003).

Jordan, Brown, Treviño ve Finkelstein (2013) etik liderliğin anlaşılması için yapılan ampirik çalışmaların daha ilk aşamalarda olduğunu ifade etmişlerdir. Etik liderlik üzerine yapılan çalışmalarda, etik liderliğin eşi benzeri olmayan bir yapı mı olduğu, yoksa sadece ‘yeni kadehteki eski şarap’ mı olduğu bir tartışma konusu olmuştur (Hunter, 2012). Araştırmacılar, etik liderliğin diğer liderlik tarzları ile olan ilişkilerine de değinmişlerdir. Bu kapsamda en çok incelenen konulardan biri dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin etik olup olmadığıdır.

Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen etik liderlik, etik ile ilişkili dönüşümcü (Burns, 1978), otantik (Luthans & Avolio, 2003) ve ruhani (Fry, 2003) liderlikten farklılaşmaktadır. Bu liderlik tarzlarının tümü bünyesinde erdemlilik, güvenilirlik, adil olma, diğerlerini düşünme, etik davranmayı içermektedir. Ancak, bu karakter özellikleri etik liderliğin yalnızca ahlaki kişi (Treviño vd., 2003; Treviño vd., 2000) yönünü oluşturmaktadır. Etik liderlerin, ahlaki yönetici yönü, diğer bir ifade ile takipçilerinin



etik davranışlarını etkileyebilmek amacıyla çabaları, etığın önemini takipçilerine iletmeleri, istenilen davranışın pekiştirilmesi için ödül ve ceza kullanmaları, takipçilerine birer etik rol modeli olmaları etik liderliği bahsi geçen diğer liderlik tarzlarından farklılaştırmaktadır (Mayer vd., 2009).

Toor ve Ofori (2009) ise etik liderliğin yapısı üzerine yaptıkları ampirik çalışmada etik liderliğin dönüşümcü liderlik, dönüşümcü örgüt kültürü, çalışanın işte ekstra çaba sarf etme istekliliği ve çalışanın liderden memnuniyeti ile pozitif yönlü güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Öte yandan, etik liderlik ile çalışanları davranışlarında özgür bırakan liderlik biçimi ve etkileşimsel örgüt kültürü arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Toor & Ofori, 2009).

Brown ve Treviño (2006) etik liderlik ile otantik liderlik, ruhani liderlik ve dönüşümcü liderlik arasındaki farklı ve benzer noktalarını tespit etmişlerdir. Başkalarının yararını düşünme (altruizm), etik karar alma, dürüstlük, rol modeli özellikleri etik liderlik ile otantik liderlik arasındaki benzerliklerdir. Ancak, otantik liderler öz farkındalığın üzerinde dururken, etik liderler yönetimin ahlaki olmasının ve diğerlerinin farkındalığının üzerinde durmaktadırlar.

Diğer taraftan başkalarının yararını düşünme, dürüstlük ve de rol modeli ruhani liderlik ile etik liderlik arasındaki benzerliklerdendir (Brown & Treviño, 2006). Ancak, Brown ve Treviño (2006) etik liderlerin etik yönetime ruhani liderlerden daha çok önem vermekte olduklarını ifade etmişlerdir.

Brown ve Treviño'ya (2006) göre başkalarının yararını düşünme, etik karar alma, dürüstlük ve rol modeli dönüşümcü liderlik tarzı ile etik liderlik arasındaki benzer noktaları oluşturmaktadır. Dönüşümcü liderlik vizyon, değerler ve entelektüel dürtü üzerinde durması ile etik liderlikten farklılaşmaktadır. Çünkü etik liderlik, etik standartlar ve ahlaki yönetim üzerinde durmaktadır (Brown & Treviño, 2006).

Bu konuda yapılan bazı çalışmalar (Treviño vd., 2000; Riggio, Weichun, Reina, & Maroosis, 2010; Resick vd., 2011; Heres & Lasthuizen, 2012; Stouten, Van Dijke, & De Cremer, 2012; Zhu, Sosik, Riggio, & Yang, 2012) etik liderliğin daha iyi anlaşılabilmesini sağlayabilmek için etik liderliğin boyutlarının belirlenmesine

odaklanmışlardır. Resick vd. (2011), farklı kültürlerde yöneticilerin etik liderlik anlayışlarının benzer ve farklı yönlerini belirlemek amacıyla altı farklı toplumda (Çin, Hong Kong, Tayvan, Amerika Birleşik Devletleri, İrlanda ve Almanya) bir araştırma yapmışlardır. Elde edilen verilere göre Resick vd. (2011) etik liderlik ile ilgili altı temel boyut belirlemişlerdir:

- 1) Sorumluluk: Kurallara ve kanunlara uyma, kişisel sorumluluk alma ve çalışanlara sorumluluk verme.
- 2) Çalışanları Düşünme ve Çalışanlara Saygı: Çalışanlara saygılı davranmak, arkadaşça yaklaşmak ve onları anlamaya çalışmak.
- 3) Adil ve Eşit Davranma: Karar alırken adil ve tarafsız olmak, çalışanlar arasında ayrımcılık yapmamak.
- 4) Karakter Yapısı: Dürüst, güvenilir, ahlaklı ve prensip sahibi olmak, liderin kendi davranışlarını kontrol etmesidir.
- 5) Kolektif Yönelim – Örgüt ve Toplum: Lider, örgüte ve topluma karşı sorumluluk sahibi olmalıdır. Aldığı kararların sürdürülebilirliğini ve uzun dönemli etkisini göz önüne alarak karlılıktan önce örgütün ve toplumun faydasını düşünmelidir.
- 6) Açıklık ve Esneklik: Farklı düşüncelere açık olma, iyi bir iletişimci ve dinleyici olma.

Araştırmanın yapıldığı tüm toplumlarda karakter yapısı boyutunun baskın olan etik liderlik boyutu olduğu tespit edilmiştir (Resick vd., 2011). Öte yandan diğer boyutların baskınlığı toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Örneğin, Çin, Hong Kong ve Almanya’da sosyal ilişkiler ve diğerlerine karşı sorumluluk ön plana çıkmıştır. Çalışanları düşünme ve çalışanlara saygı; kolektif yönelim ve adillik bu toplumlarda baskın olan diğer etik liderlik boyutlarıdır. Amerika, İrlanda ve Tayvan’daki yöneticilerin etik liderlik anlayışlarında ise karakter yapısı ve sorumluluk boyutları baskındır (Resick vd., 2011).

Heres ve Lasthuizen (2012), Hollandalı kamu ve özel sektör yöneticilerinin etik liderliği algılayışlarındaki benzerlikleri ve farklılıkları görüşme yoluyla incelemişlerdir. Heres ve Lasthuizen (2012), etik liderliğin çoğu özelliğinin hem kamuya hem de özel sektöre

taşınabilir olduğunu ortaya koymuşlardır. Ancak, kamu sektöründe çalışan yöneticilerin özel sektörde çalışan yöneticilere göre, başkalarına faydalı olmaya, kamu yararına ilgi göstermeye, topluma cevap vermeye hazır, topluma karşı sorumlu ve şeffaf olmaya daha çok değer verdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, kamu sektöründeki yöneticiler etik hakkındaki açık ve sık iletişimin etik liderliğin kilit parçası olduğunu düşünürlerken, özel sektördeki yöneticilerin çoğu, etiği, konuşmalarının (iş modeli ve müşteri ilişkileri ile ilgili konuşmalar) içinde üstü kapalı olarak aktardıkları iletişim stratejilerini tercih etmektedirler (Heres & Lasthuizen, 2012).

Farklı bir bakış açısıyla, Resick vd. (2011) de etik dışı liderliğin temel özelliklerini incelemişlerdir. Araştırmacılara göre, kendi çıkarını düşünerek davranma ve görevi kötüye kullanma; aldatma ve dürüst olmama; sorumluluk sahibi olmama, itaat ve şeffaflık; kişisel değerlere ve ahlaki kurallara sahip olmama; kabalık; dar ve kısa vadeli bakış açısı etik olmayan liderlerin temel özellikleri arasındadır.

Riggio vd. (2010) etik liderin basiret, cesaret, ölçülülük ve adaletli olmak gibi dört erdeme sahip olması gerektiğini savunmuştur. Araştırmacılar bu durumu bir örnekle değerlendirmişlerdir (Riggio vd., 2010). Bir katilin kapınızı çaldığını hayal edin, size arkadaşınızın sizin evde saklanıp saklanmadığını soruyor. Etik değer açısından, yalan söylemek yanlıştır. Ancak, doğruyu söylemek arkadaşınızın ölümüne sebep olacak. Bu durumda basiret sizi durumu ve kararınızın sonuçlarını değerlendirmeye iter. Bu değerlendirme sizi katile yalan söylemeye ve arkadaşınızın hayatını kurtarmaya yönlendirir (Stouten vd., 2012). Bu nedenle, etik liderin basiret erdemini taşıması var olan durumu iyi bir şekilde akıl süzgecinden geçirip ahlaki olarak doğru kararı vermesidir (Riggio vd., 2010).

Cesaret, etik olma için gerekli kuvvet ve sebata sahip olma ile ilgilidir (Stouten vd., 2012). Direnç karşısında etik olmaya devam etmek cesaret gerektirmektedir. Yine de cesaretin kendisi etik olmak için yeterli değildir. Kötü davranışlarda bulunan bir kişi için de cesur olduğu söylenebilir. Ancak, etik liderlerin özellikle baskı dönemlerinde direnmek için cesarete ihtiyaç duydukları kesindir. Örneğin, üst yönetim, oldukça etik dışı olmasına rağmen vergi müfettişlerinden önemli finansal bilgileri saklamak isteyebilir. Böyle bir durumda etik lider vergi müfettişlerine yalan söylememek ve etik

davranışta bulunmak için cesarete ihtiyaç duyacaktır ya da yalan söyleyerek vergiden kaçmak için vergi müfettişlerini aldatacaktır (Stouten vd., 2012). Bir liderin cesaret erdemine sahip olması, işin sonunda liderlik pozisyonunu kaybedecek olsa dahi liderin kendisini doğru şeyi yapmaya itecek olan içsel güce sahip olmasıdır (Zhu vd., 2012). Etik liderlikte, liderler kararlarının sorumluluğunu üstlenmekte ve doğuracağı sonuçlarla ilgilenmektedirler (Treviño vd., 2000).

Ölçülülük, kişinin kendi bencilliğini, isteklerine düşkünlüğünü sınırlamasıdır (Stouten vd., 2012). Bu erdemi benimseyen kişiler alçakgönüllülüğe odaklanırlar ve yaşamlarında materyalizmden ve aşırılıklardan kaçınırlar (Stouten vd., 2012). Ölçülülük erdemine sahip olması liderin kendi duygularını kontrol edebilmesi demektir. Kendi duygularını iyi kontrol edebilen bir lider asları üzerinde de kontrol sahibi olmaktadır (Zhu vd., 2012).

Belirlenen dört erdemden sonuncusu olan adalet hem felsefi hem de psikolojik araştırmalarda en çok ilgiyi gören erdemdir (Stouten vd., 2012). Başkalarına karşı adaletli davranmak, diğer üç erdem gibi başkalarının refahına katkı sağlayan etik liderin sahip olması gereken bir erdemdir (Zhu vd., 2012).

Treviño vd. (2000), yaptıkları çalışmalarla etik liderliğin iki boyutu olduğunu tespit etmişlerdir: ahlaki kişilik ve ahlaki yöneticilik boyutu. Ahlaki kişilik boyutu, etik liderin bir kişi olarak özelliklerini kapsamaktadır. Güçlü ahlaki kişiler, dürüst ve güvenilirler. Diğer kişilerle ilgilenen bu kişiler sıcakkanlı görülür. Çalışanlar dinleneceklerini bilerek bu kişilere gelip onlarla sorunlarını, düşüncelerini paylaşır. Bu kişiler adil ve prensipli olarak anılırlar. Hem özel hem de profesyonel yaşamlarında ahlakidirler (Treviño vd., 2000).

Ahlaki yöneticilik boyutu, liderlerin liderlik pozisyonunun araçlarını çalışanların etik davranışlarını teşvik etmek için nasıl kullandığını kapsamaktadır. Güçlü ahlaki yöneticiler kendilerini örgütlerinde rol modeli olarak görmektedirler. Çalışanlar için örnek teşkil edecek davranışlar sergileyerek etiğe dikkat çekilmesini sağlamaktadırlar. Örgütte etik standartlar belirlerler ve etik ile ilgili konularda çalışanlarıyla iletişimde bulunurlar. Belirlenen etik standartlara uygun davranışları ödüllendirir, etik standartlara

uygun olmayan davranışları cezalandırarak bu standartlara uyulmasını sağlarlar (Treviño vd., 2000).

Treviño vd. (2000), güce sahip kişilerin etraflarındaki kişiler tarafından etik liderler olarak görülmesi için hem ahlaki bir kişi hem de ahlaki bir yönetici olması gerektiğini savunmuşlardır. Zayıf ahlaki kişiler olan güçlü ahlaki yöneticiler, söylediklerini yapmayan ikiyüzlü kişiler olarak görüleceklerdir. Bu yöneticiler, sürekli olarak etiğin öneminden bahsetmekte ancak yaptıkları onların dürüst olmadığını ve prensipsiz olduklarını göstermektedir. Tam tersi, zayıf ahlaki yönetici olan güçlü ahlaki kişiler etik bakımdan ‘tarafsız’ kişiler olarak görülme riskine sahip olmaktadır. Bu tür liderler etik konular açısından sessiz olarak algılanarak, çalışanlar tarafından liderin etiği dikkate almadığı şeklinde yorumlanmasına sebep olabilmektedirler.

Örgüte ve çalışana yönelik çıktıları etkileyebilen etik lider olabilmek için liderin normatif olarak uygun davranışlar sergilemesi ve etikle ilgili konulara dikkat çeken, çekici, sözüne güvenilir, yasal bir rol modeli olarak görülmesi gerekmektedir (Brown vd., 2005). Bu anlamda, takipçilerin, liderin davranışlarının ardında başkalarını düşünmesi olduğuna dair algıları ve adil bir çalışma ortamı olduğunu düşünmeleri liderin çekici, sözüne güvenilir ve yasal rol modeli olarak görülmesine yardımcı olmaktadır (Brown vd., 2005).

Etik ya da etik dışı davranışları belirleyen kurallardaki değişim etik liderliğin gereklerini değiştirebilmektedir. Belli bir zamanda etik liderliği oluşturan öğeler, zaman içinde ya da ilgili kurumun tutumunun değişmesiyle farklılaşabilmektedir. Bu nedenle, etik liderlik dinamik bir görevdir (Hunter, 2012). Örgütün etik yapısı, liderin işte karşılaştığı ahlaki durumların yoğunluğu etik liderliğin gelişmesine etki eden durumsal faktörlerdendir (Brown & Treviño, 2006).

## 1.5. ETİK LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Etik liderlerin takipçileri üzerinde güçlü bir etkiye sahip olmaları nedeniyle (Hartog & Belschak, 2012), liderlerin etik davranışları örgütsel davranış alanında her geçen gün daha önemli hale gelmektedir. Takipçilerin etik karar almaları, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatminleri, motivasyonları ve örgütlerine bağlılıkları etik liderliğin birer sonucudur (Brown & Treviño, 2006). Benzer şekilde, çalışanın etik liderlik algısı yükseldikçe çalışanın lidere duyduğu duygusal güven de artmaktadır (Brown & Treviño, 2006). Çalışanların etik liderlik algısı psikolojik güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili iken, iş yerinde aykırı davranışlarla negatif ilişkilidir (Mayer vd., 2009; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Etik liderler çalışanların iş yüklerini dengeleyerek ve iş tasarımı geliştirerek kabadayılık gibi işyerinde aykırı davranışların önüne geçebilmektedirler (Stouten vd., 2010).

Etik liderliğin etkilerini açıklamak için araştırmacılar (Brown vd., 2005; Mayer, Aquino, Greenbaum, & Kuenzi, 2012) sosyal öğrenme teorisine (Bandura, 1977) başvurmuşlardır. Sosyal öğrenme teorisi, bireylerin, uygun davranışları model alarak, diğer bir ifade ile, başkalarının davranışlarını gözlemleyerek öğrendiklerini öne sürmektedir (Mayer vd., 2012). Teoriye göre, bireyler, güvenilir bireylerin davranışlarına dikkat etmekte ve model olarak almaktadırlar (Mayer vd., 2012).

Genellikle, yöneticiler örgütlerdeki sahip oldukları pozisyonlarından ötürü çalışanlar tarafından normatif davranış için rol modelleri olarak kabul edilmektedirler (Mayer vd., 2012). Her etik lider, etik davranışlar için birer rol modelidir. Bu öğrenme modeline bağlı olarak çalışanlar liderlerini gözlemleyerek etik davranmayı da öğrenebilmektedirler.

Doğrudan gözlemin yanı sıra üstün elinde bulundurduğu ödüllendirme ve cezalandırma gücü de çalışanların davranışlarını etkileyebilmektedir. Etik liderler etik davranışları ödüllendirmekte ve etik dışı davranışları cezalandırmaktadır. Böylece, bu yollarla çalışanların istenilen davranışları yerine getirmelerini sağlamaktadırlar (Mayer vd., 2012).

Bununla birlikte, lider ve takipçileri arasındaki iletişim ve güçlendirme yoluyla liderin etik mesajının daha fazla dikkat çekmesini sağlamaktadır (Brown vd., 2005). Liderler etik davrandıklarında, etiğin önemini çalışanlarına anlattıklarında, etik davranışı teşvik etmek için ödül ve cezalandırma sistemini kullandıklarında ve gruptaki kabul edilebilir davranış kurallarını oluşturduğunda çalışanlar daha fazla etik davranışlarda bulunmaktadır (Mayer vd., 2012).

Avey, Wernsing ve Palanski'nin (2012) etik liderlik için 800'den fazla çalışanın dahil edildiği çalışmalarında etik liderliğin etki ettiği iki sonuç belirlenmiştir: çalışanların psikolojik hoşnutluğu ve çalışanların iş tatmini. Etik liderlik ile çalışanların psikolojik memnuniyeti arasındaki ilişkiye, çalışanların fikirlerini "dile getirme" davranışı aracı olurken; etik liderlik ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkiye yöneticilerin psikolojik sahiplenmesi aracı olmaktadır. Kalshoven ve Boon (2012) da yaptıkları çalışmada insan kaynakları yönetimi algısının düşük olduğu örgütlerde etik liderlik ile çalışanın mutluluğu arasındaki ilişkinin kuvvetli olduğunu belirtmişlerdir.

Etik liderler, çalışanlarının benlik kavramlarını ve kimliklerini, onların davranışlarının etik hedef ve değerlere ulaşmada nasıl önemli olduğuna dikkat çekerek etkilemektedirler. Bu durum çalışanların gözünde işi daha anlamlı kılmaktadır (Hartog & Belschak, 2012). Diğer taraftan çalışanların görevlerini önemsemesi iş performanslarının gelişmesiyle sonuçlanmaktadır (Piccolo, Greenbaum, Hartog, & Folger, 2010). Etik liderlik, örgüt performansının önemli bir belirleyicisi olan örgütteki grupların performansını da olumlu yönde etkilemektedir. Grup üyelerinin, liderlerini etik bir lider olarak görmesi grubun etkililiğini arttırmaktadır (Walumbwa, Morrison, & Christensen, 2012).

Hartog ve Belschak (2012) ise çalışanların, liderlerinin davranışlarını etik olarak algıladıklarında, kendilerini daha dinç, işlerine daha bağlı ve daha adanmış hissettiklerini belirtmektedirler. Kendini işine daha çok bağlı hisseden çalışanlar kişisel inisiyatiflerini daha çok kullanmakta ve daha az norm dışı davranışta bulunmaktadır.

Öte yandan, Miao, Newman, Yu ve Xu (2013), etik liderlik ile etik dışı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide üst ile özdeşleşmenin düzenleyici etkisini ele almışlardır. Etik dışı örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte ya da örgütün üyelerine

faydalı olmak için yapılan etik dışı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Umpress & Bingham, 2011). Bu etik dışı davranışlar, sosyal değerlerin, kanunların, uygun davranış standartlarının ihlalidir. Miao vd. (2013), etik liderlik ile etik dışı örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ters U biçimli bir ilişki bulmuşlardır. Şöyle ki, etik liderlik seviyesi, düşük seviyeden orta seviyeye doğru arttığında etik dışı örgütsel vatandaşlık davranışı artmaktadır; etik liderlik seviyesi orta seviyeden yüksek seviyeye doğru arttığında etik dışı örgütsel vatandaşlık davranışı azalmaktadır. Etik liderlik ile etik dışı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki bu ters U biçimli ilişki çalışanın kendisini amiriyle özdeşleştirmesi yüksek olduğunda güçlenmektedir.

Yuhyung Shin'in (2012), Güney Kore'de 223 genel müdür ve 6021 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada, üst yönetimin ortaya koyduğu etik liderliğin örgütlerdeki etik iklimi güçlendirdiği ve çalışanların etik karar verme eğilimlerini arttırdığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Mayer, Kuenzi ve Greenbaum (2010) da etik liderlik ve etik iklim arasında güçlü pozitif bir ilişki olduğunu göstermişlerdir. Mayer vd. (2009) tarafından Amerika'da bulunan 160 işletmeden 904 çalışanın ve 195 yöneticinin dahil edildiği çalışmada, üst yönetimin etik liderliğinin çalışanların davranışlarını dolaylı olarak etkilediği görülmüştür. Şöyle ki, çalışanların ilk üstünü etik bir lider olarak algıladığı durumlarda, çalışanların iş yerinde aykırı davranışlarda bulunma eğilimleri azalmakta, örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme eğilimleri ise artmaktadır.

Alan yazınına bakıldığında etik liderliğin örgütsel ve bireysel çıktılar üzerindeki etkilerini inceleyen pek çok çalışma olduğu görülmektedir. Ancak bu çalışmalar arasında etik liderliğin düzenleyici rolünü inceleyen çalışmalar kısıtlı sayıdadır. Örneğin, Bennett ve Robinson (2000), çalışmalarında etik liderlik algısının önemine vurgu yaparak, üstün rehberliği ile aykırı davranışlar arasında üstün faziletli davranışlarının düzenleyici olma ifade etmişlerdir.

Loi, Lam ve Chan (2012), yaptıkları çalışmada çalışanların işlerine karşı duyduğu güvensizlik ile çalışanların yönetsel adalet algısı arasındaki ilişkide etik liderliğin düzenleyici rol oynadığını belirtmişlerdir. Şöyle ki; çalışanların işlerine karşı duyduğu güvensizlik ile çalışanların yönetsel adalet algısı arasındaki negatif yönlü ilişki liderlerini etik algıladıkları durumlarda zayıflamaktadır. Ancak, güç mesafesinin yüksek



olduğu kültürlerde etik liderliğin düzenleyici etkisi düşmektedir (Loi vd., 2012). Çünkü güç mesafesi yüksek olan çalışanlar ahlaki bir yöneticiyi organizasyon hiyerarşisinde daha da uzak bir figür olarak görmekte ve otoriter liderleri tercih etmektedirler (Bialas, 2009). Yöneticileriyle iletişimden kaçındıkları üzere yöneticilerinin etik kodlarını yorumlama ve öğrenme konusunda daha isteksiz olabilecekleri ifade edilmektedir. Öte yandan, güç mesafesi düşük çalışanlar etik liderlerden daha olumlu yönde etkilenmektedirler (Loi vd., 2012). Çalışanların etik liderlik algıları arttıkça özgür iradelerini daha çok kullanabilmekte ve işteki kontrollerini daha iyi sağlayabilmektedirler (Lam, Schaubroeck, & Aryee, 2002).

Philipp ve Lopez (2013) yaptıkları çalışmada etik liderlik, psikolojik sözleşme, örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Çalışmadan elde edilen verilere göre, etik liderlik algısı çalışmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerde düzenleyici role sahiptir. Şöyle ki; çalışanın örgütüne ilişkin uzun dönemli beklentilerinin gerçekleşmemesi durumunda, çalışanın örgütüne olan duygusal ve normatif bağlılığı düşmektedir. Bu ilişki çalışanların yöneticilerini etik liderler olarak algıladıkları durumlarda zayıflamaktadır. Diğer taraftan, psikolojik sözleşmeye uygun olarak beklentileri gerçekleşen çalışan daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermekte ve liderlerini etik olarak algıladıkları durumlarda bu ilişkinin gücü kuvvetlenmektedir (Philipp & Lopez, 2013).

Zhu, Sun ve Leung (2014) ise kurumsal sosyal sorumluluk, firma itibarı, firma performansı ve etik liderlik arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerde etik liderliğin düzenleyici rolünü araştırmışlardır. Çin'in güneydoğusunda, turizm sektöründe bulunan 199 firmanın genel müdür ve genel müdür yardımcılarında topladıkları verilere göre, etik liderlik hem kurumsal sosyal sorumluluğu etkilemekte hem de kurumsal sosyal sorumluluk ile firma itibarı arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynamaktadır. Çalışmalarında kurumsal sosyal sorumluluğun öncüllerine ve sonuçlarına ve de etik liderliğin düzenleyici rolüne odaklanan Zhu vd. (2014), kurumsal sosyal sorumluluk ile firma itibarı arasındaki pozitif yönlü ilişkinin etik liderlik algısının yüksek olduğu durumlarda güçlendiğini ifade etmişlerdir.

Literatürde yapılan çalışmalar etik liderliğin işletmelerde çeşitli örgütsel ve bireysel çıktıları olumlu yönde etkilediği göstermektedir. Astların etik liderlik algıları; çalışanların liderlerinden memnuniyetlerini, algılanan lider etkililiğini, ekstra rol davranışını ve çalışanların problemleri yönetime rapor etme isteğini ve örgütsel vatandaşlık davranışını (Brown & Treviño, 2006) olumlu yönde etkilemektedir.

Bu çalışmada Makyavelizm ve etik dışı davranış arasındaki ilişkide etik liderliğin düzenleyici rolü ele alınmaktadır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde etik dışı davranışlara neden olabilecek önemli faktörlerden birinin bireylerin Makyavelist kişilik özelliği olduğu görülmektedir. Literatür araştırması temel alınarak bu çalışmada Makyavelizm ile etik dışı davranış eğilimi arasındaki ilişkide etik liderlik algısının düzenleyici rol oynayacağı düşünülmektedir. Şöyle ki; Makyavelizm düzeyi yüksek olan bireylerin etik dışı davranış eğilimlerinin daha fazla olacağı ancak bu ilişkinin çalışanın etik liderlik algısının yüksek olduğu durumlarda zayıflayacağı öngörülmektedir.

Yukarıdaki açıklamalara dayanarak bu çalışmada altı hipotez oluşturulmuştur:

H7: Makyavelizm ve etik dışı davranış eğilimi arasındaki ilişkide etik liderlik düzenleyici role sahiptir. Şöyle ki; etik liderlik algısının yüksek olduğu durumlarda Makyavelizm ve etik dışı davranış eğilimi arasındaki olumlu ilişkinin gücü zayıflamaktadır.

H8: Makyavelizm ve kaynakların kötüye kullanılması arasındaki ilişkide etik liderlik düzenleyici role sahiptir. Şöyle ki; etik liderlik algısının yüksek olduğu durumlarda Makyavelizm ve kaynakların kötüye kullanılması arasındaki olumlu ilişkinin gücü zayıflamaktadır.

H9: Makyavelizm ve sessiz kalma arasındaki ilişkide etik liderlik düzenleyici role sahiptir. Şöyle ki; etik liderlik algısının yüksek olduğu durumlarda Makyavelizm ve sessiz kalma arasındaki olumlu ilişkinin gücü zayıflamaktadır.

H10: Makyavelizm ve dolandırıcılık arasındaki ilişkide etik liderlik düzenleyici role sahiptir. Şöyle ki; etik liderlik algısının yüksek olduğu durumlarda Makyavelizm ve dolandırıcılık arasındaki olumlu ilişkinin gücü zayıflamaktadır.

H11: Makyavelizm ve hırsızlık arasındaki ilişkide etik liderlik düzenleyici role sahiptir. Şöyle ki; etik liderlik algısının yüksek olduğu durumlarda Makyavelizm ve hırsızlık arasındaki olumlu ilişkinin gücü zayıflamaktadır.

H12: Makyavelizm ve yolsuzluk arasındaki ilişkide etik liderlik düzenleyici role sahiptir. Şöyle ki; etik liderlik algısının yüksek olduğu durumlarda Makyavelizm ve yolsuzluk arasındaki olumlu ilişkinin gücü zayıflamaktadır.

## 2. BÖLÜM

### ALAN ARAŞTIRMASI

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

##### 2.1.1. Araştırmanın Konusu

İşletmelerdeki satış temsilcilerinin Makyavelizm düzeyi ile etik olmayan davranışlara eğilimi arasındaki ilişkide etik liderliğin düzenleyici etkisinin incelenmesidir.

##### 2.1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, işletmelerin satış bölümlerinde çalışanların Makyavelizm düzeyleri ile etik olmayan davranış eğilimleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve etik liderliğin bu ilişkide düzenleyici bir rolü olup olmadığını araştırmaktır. Literatürde hem bireysel faktörlerin hem de örgütsel faktörlerin etik olmayan davranışlara neden olabileceği belirtilmektedir (Mayer, 1970; Todd-Mancillas & Sisson, 1987; Kahn, 1990; Hitt, 1990; Fraedrich, 1992). Bu kapsamda bu çalışmada bireysel faktör olarak Makyavelizmin ve örgütsel faktör olarak etik liderliğin bir arada ele alınarak, etik olmayan davranışlar üzerindeki etkisinin incelenmesi bakımından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Etik olmayan davranış kavramı; işletmelerin satış bölümündeki çalışanların işyerinin kaynaklarını kötüye kullanma, yolsuzluk, hırsızlık, dolandırıcılık ve çalıştıkları işyerindeki etik olmayan davranışlara sessiz kalmayı kapsamaktadır (Luna-Arocas & Tang, 2004). Makyavelizm kavramı, örgütlerdeki satış temsilcilerinin ne derecede Makyavelist kişilik özelliğine sahip olduğu ile ilgilidir. Makyavelizm düzeyi yüksek derecede bulunan bireyler; amaç odaklı, amaçlarına ulaşabilmek için her yolun mubah olduğu anlayışına sahip, rahatça yalan söyleyebilen ve karşılarındaki kişileri manipüle edebilen bireyler olarak kabul edilmektedirler (Aziz, 2004). Yapılan literatür taramasında edinilen bilgiye istinaden Makyavelizm düzeyi yüksek olan bireylerin etik

olmayan davranışlara daha çok eğilimli oldukları belirtilmektedir. Bu nedenle öncelikle bu iki kavram arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmaktadır. Etik liderlik ise; örgütlerdeki çalışanların üstlerini ne derecede etik bir birey ve yönetici olarak gördükleri bakımından işlenmektedir. Bu nedenle çalışmanın temel amacı Makyavelizm düzeyleri ile etik olmayan davranış eğilimleri arasındaki ilişkide etik liderliğin düzenleyici rolünü incelemektir.

### 2.1.3. Araştırmanın Önemi

Bu tez çalışması ile örgütsel davranış literatürünün etik alanına katkı sağlanmaktadır. Elde edilen bulgular dahilinde etik liderliğin önemi vurgulanmakta, işletmelerde, çalışanların etik dışı davranışlarının azaltılabilmesi için yöneticilere yol gösterici öneriler sunulmaktadır.

## 2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Çalışmada ele alınan değişkenler ve aralarındaki ilişkiler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Şekil 1). Şekilde görüldüğü gibi çalışmada Makyavelizmin etik olmayan davranışa etkisi ve bu etkide satış temsilcilerinin etik liderlik algılarının düzenleyici rolü araştırılmaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

### 2.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE VARSAYIMLARI

Araştırmaya konu olan veriler işletmelerdeki satış temsilcilerinden toplanmıştır. İş dünyasındaki beyaz yakalı personelin karşılaştığı durumların çoğu doğru ve yanlış arasındaki ayrımın net olmadığı gri bölgede bulunmaktadır (Dubinsky, Jolson, Kotabe, & Lim, 1991). İş dünyasındaki bu etik ikilemlerin yoğunluğu, uluslararası boyutlar eklendiğinde daha da artmaktadır. Firmalar küreselleşen rekabete cevap verebilmek için okyanus ötesi yerel satış iştirakleri kurmakta ve bu iştiraklere gönderilen pazarlama ve satış temsilcileri çeşitli ülkelerdeki etik ikilemlerle üzerlerinde baskı hissetmektedirler (Dubinsky vd., 1991). Bu nedenle yapılan bir çalışmada (Murphy & Lacznia, 1981), işletmelerin etiği en sık ihlal eden fonksiyonunun pazarlama ve satış bölümleri olduğu ifade edilmiştir.

Literatürde pazarlama ve satış bölümlerinde çalışanların etik algıları araştırmalarda dikkat çekmeye başlamıştır (Dubinsky vd., 1991). İşletmelerdeki satış temsilcileri günlük, haftalık, aylık gibi belirli zaman dilimleri ile ölçülen ve sürekli yinelenen satış hedeflerini gerçekleştirmek zorunda kalmakta ve büyük bir çoğunluğu maaşlarını prim hesabı ile almaktadırlar. İşletmelerin hedef ve kar odaklı doğaları, etik olmayan davranışların kurumsal ve bireysel seviyede ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. İşletmelerde çalışanın değeri çoğunlukla ulaştığı kar hedeflerine dayanılarak ölçülmektedir. Böyle durumlarda, çalışanların sürekli maruz kaldığı hedeflere ulaşma baskısı, onların örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek için etik olmayan davranışlarda bulunmaları gerektiği şeklinde hissetmelerine yol açabilmektedir (Cohen, 1993). Benzer şekilde, Hegarty ve Sims (1979) de kar hedefli çalışma koşulunun işletmelerde etik olmayan davranışı arttırdığını ifade etmektedir.

Satış temsilcilerinin sık sık müşterileri ile bire bir iletişim kurabilmek için mevcut ve potansiyel müşterilerini ziyaret etmeleri nedeniyle çalışma ortamları sürekli ofisleri olmamaktadır. Satış temsilcileri sahaya müşterileriyle daha güçlü bir iletişim kurabilmek, yeni bir ürünü pazarlayabilmek için ofislerinden ayrıldıklarında ofislerinde olduklarından daha özgür hareket etme alanı bulabilmektedirler. Diğer taraftan literatürde Makyavelizm düzeyi yüksek bireylerin belirsiz çevreleri tercih ettikleri (Becker & O’Hair, 2007), iletişimlerini sınırlayan normların ve kuralların az olduğu

yapıların Makyavelistlerin becerilerini kolaylıkla sergileyebilmelerine imkan tanıdığı vurgulanmaktadır (Sparks, 1994). Bu sebeple, satış temsilcilerinin hem iş performansları değerlendirilirken daha çok sonucun değerlendirildiği hem de görelî olarak iletişimlerini daha özgürce kurabilecekleri iş ortamlarında bulunmaları nedeniyle çalışmaya konu olan veriler satış temsilcilerinden toplanmıştır.

Çalışmanın örnekleme, özel banka şubelerinde görev yapan bireysel ve kurumsal satış temsilcilerini, üretici firmalardaki, pazarlama şirketleri ile mağazalardaki satış temsilcilerini ve ilaç mümessillerini kapsamaktadır. Ana kitle belirlenirken işletmelerde hedef odaklı ve prim üzerine çalışma göz önünde bulundurularak işletmelerdeki satış bölümünde çalışan bireylerde Makyavelizm ve etik olmayan davranışın daha iyi gözlemleneceği varsayılmıştır. Çalışmanın ana kitlesini kamu ve özel sektördeki satış temsilcileri oluşturmaktadır. Alt ana kitleyi ise özel sektörde çalışan satış temsilcileri oluşturmaktadır.

Çalışmaya Ankara'da, Bursa'da ve İstanbul'da, işletmelerin satış bölümlerinde görev yapan beyaz yaka çalışanlar katılmışlardır. Ankette etik olmayan davranış ve Makyavelizm'in yanı sıra çalışanların kendi üstlerini değerlendireceği bir bölüm olan etik liderlik algısı ölçüleceği için anket formu dağıtılırken işletmelerdeki satış temsilcilerinin amir pozisyonunda olmamasına, diğer bir ifade ile başvuracağı bir üstü olan satış temsilcilerine anket formu verilmesine dikkat edilmiştir. Örneklem belirlenirken "yargısal örnekleme yöntemi" kullanılmış ve 630 anket formu dağıtılmıştır. Dağıtılan 630 anket formundan, 590 tanesi %94 cevaplama oranı ile geri dönmüştür. Yapılan ön incelemeler sonucunda yer alan maddelerin %50'sinden fazlasına yanıt vermeyen ve cevaplarında aykırı değerler tespit edilen on katılımcının anket formları analize dahil edilmemiştir. Böylece çalışmaya dahil edilen veriler toplam 580 satış temsilcisinden toplanmıştır.

### **2.3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bilgiler**

Çalışmada uygulanan anket ile katılımcılarının cinsiyeti, yaşı ve araştırma esnasında buldukları iş yerinde kaç senedir çalıştıklarına ait istatistiksel bilgiler değerlendirilmiştir. Aşağıda yer alan Tablo 1'den görülebileceği gibi, araştırmaya

katılanların %46,9'u kadın (N=272), %53,1'i erkektir (N=308). Tablo 2'de ifade edildiği gibi katılımcıların %2,8'i 20 yaşın altında (N=16), %31,9'u 20 ile 29 yaş arasında (N=185), %32'si 30 ile 39 yaş arasında (N=186), %17,6'sı 40 ile 49 yaş arasında (N=102), %10,2'si 50 ile 59 yaş arasında (N=59), %5,5'i 60 yaş ve üzeridir (N=32).

Katılımcıların anket esnasında buldukları işletmelerde kaç senedir çalıştıkları istatistikleri ise şöyledir (Tablo 3): Ankete katılanların %18,1'i 1 yıldan az süredir (N=105), %37,8'i 1 ile 5 yıl arası (N=219), %15,4'ü 6 ile 10 yıl arası (N=89), %9,1'i 11 ile 15 yıl arası (N=53), %6'sı 16 ile 20 yıl arası (N=35) olmak üzere, %13,6'sı 20 yıldan fazla (N=79) süredir anket esnasında buldukları işletmelerde çalışmaktadır.

**Tablo 1:** Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları		
Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	272	46,9
Erkek	308	53,1
Toplam	580	100

**Tablo 2:** Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları

Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları		
Yaş	Frekans	Yüzde
20 yaşın altında	16	2,8
20-29 yaş	185	31,9
30-39 yaş	186	32
40-49 yaş	102	17,6
50-59 yaş	59	10,2
60 yaş ve üzeri	32	5,5
Toplam	580	100



**Tablo 3:** Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları		
Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	105	18,1
1-5 yıl	219	37,8
6-10 yıl	89	15,4
11-15 yıl	53	9,1
16-20 yıl	35	6
20 yıldan fazla	79	13,6
Toplam	580	100

#### 2.4. ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA VE KULLANILAN ÖLÇME ARAÇLARI

Araştırmada veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Katılımcılara üç bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Anket gönüllülük esas alınarak uygulanmıştır. Bu kapsamda, anketin başına ek olarak bir sayfadan oluşan gönüllü katılım formu eklenmiştir. Bu formda çalışmanın amacı, katılımcılar tarafından verilecek bilgilerin gizli kalacağı ve çalışma için Hacettepe Etik Komisyonu'nun izninin alındığını belirten ifadeler ile katılımcıların çalışmaya katılmaya gönüllü olup olmadıklarını belirtebilecekleri bir kısım yer almaktadır. Bu çalışmada kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemiş olup bilimsel araştırma disiplini içerisinde veriler toplu bir şekilde değerlendirilerek kişi temelli bir analiz yapılmamıştır.

Hazırlanan anket formunda, Etik Olmayan Davranış Ölçeği, Makyavelizm Ölçeği (Mach IV), Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) ile demografik özelliklere ilişkin sorular bulunmaktadır. Ankette katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için katılımcıların cinsiyeti nominal ölçek olarak (1 = “kadın”, 2 = “erkek”); yaşı aralık ölçeği olarak (1 = “20’nin altı”, 2 = “20-29”, 3 = “30-39”, 4 = “40-49”, 5 = “50-59”, 6 = “60 ve üzeri”); buldukları iş yerindeki çalışma süresi aralık ölçeği olarak (1 = “1

yıldan az”, 2 = “1-5”, 3 = “6-10”, 4 = “11-15”, 5 = “16-20”, 6 = “20 yıldan fazla”) sunulmuştur.

Araştırmada kullanılan ölçekler için gerekli izinler alınmıştır ancak yayımlanması konusunda hukuki sorun yaşanmaması için çalışmanın sonunda ek olarak yer almamaktadır.

Anket formunda yer alan ölçeklerin İngilizce’den Türkçe’ye çevirisinde paralel çeviri tekniği kullanılmıştır. Ölçek bir İngilizce tercümanı tarafından ilk önce orijinal dilinden hedef kitlenin diline diğer bir ifadeyle Türkçe’ye çevrilmiş ardından, ölçek başka bir İngilizce tercümanı tarafından tekrar orijinal diline çevrilmiştir. Son adım olarak üçüncü bir İngilizce tercümanı tarafından tekrardan hedef kitle diline çevrilmiştir ve karşılaştırmalar yapılarak ölçek son haline getirilmiştir. Kavramsal olarak orijinal ölçekle uyumlu olduğu düşünülen maddeler ile anket formu oluşturulmuştur.

#### **2.4.1. Etik Olmayan Davranış Ölçeği**

Etik olmayan davranış eğilimini ölçmek için Roberto Luna-Arocas ve Thomas Li-Ping Tang’ın Etik Olmayan Davranış Ölçeği (Unethical Propensity Scale) (Luna-Arocas & Tang, 2004) kullanılmıştır. Ölçeğin beyaz yaka çalışanlara özel olarak oluşturulmuş bir etik olmayan davranış ölçeği olması nedeniyle çalışmada bu ölçekten faydalanılmıştır. Thomas Li-Ping Tang’ın mail yoluyla onayı alınan etik olmayan davranış ölçeği, Chen ve Tang’ın (2006) çalışmalarında uyguladıkları şekilde, 15 ifadeden oluşan haliyle katılımcılara uygulanmıştır. Ölçekte etik olmayan davranışın 5 boyutu; kaynakları kötüye kullanma, hırsızlık, yolsuzluk, dolandırıcılık ve işyerindeki etik olmayan davranışlara sessiz kalma üçer maddeyle ölçülmektedir. Buna göre, Türkçe uyarlama için ölçeğin orijinalinden (Luna-Arocas & Tang, 2004) seçilen ifadelerin numaraları şöyledir: Kaynakların kötüye kullanımı 1., 2. ve 3. ifadeler; hırsızlık 6., 7. ve 8. ifadeler; yolsuzluk 4., 21. ve 22. ifadeler; dolandırıcılık 9., 12. ve 13. ifadeler; sessiz kalma 30., 31. ve 32. ifadelerdir.

Katılımcılar cevaplarını 1 “Kesinlikle Katılmıyorum”dan 5 “Kesinlikle Katılıyorum”a kadar 5’li Likert tipi ölçek kullanarak belirtmişlerdir. Buna göre, yüksek puan alan

katılımcıların etik olmayan davranış eğilimlerinin yüksek olduğu; düşük puan alan katılımcıların etik olmayan davranış eğilimlerinin düşük olduğu tespit edilmektedir.

Çalışmada uygulanan güvenilirlik analizi sonucu Etik Olmayan Davranış Ölçeği'nin Cronbach Alpha'sı 0,839 olarak bulunmuştur. Ancak, kaynakların kötüye kullanımı faktörü için Cronbach Alpha 0,578; hırsızlık faktörü için Cronbach Alpha 0,718; yolsuzluk faktörü için Cronbach Alpha 0,660; dolandırıcılık faktörü için Cronbach Alpha 0,805; sessiz kalma faktörü için Cronbach Alpha 0,832 olarak bulgulanmıştır. Önceki çalışmalarda ise ölçeğin Cronbach Alphası 5 faktör için (kaynakların kötüye kullanılması, hırsızlık, yolsuzluk, dolandırıcılık, sessiz kalma) 0,82 ile 0,97 arasındadır (Luna-Arocas & Tang, 2004; Chen & Tang, 2006).

Kaynakların kötüye kullanımı boyutu için Cronbach Alpha değerinin ( $\alpha = 0,578$ ) nispeten düşük olarak bulgulanmıştır. Bu durumun Türk toplumunun görelî kolektivist kültür yapısından (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010) kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Kolektivist bireylerin dayanışmayı önemseyen tutumları (Triandis, 2001) ve ortak mülkiyeti gözetilen doğaları (Korostelina, 2007) bu bireylerin işyerindeki kaynakların kişisel amaçlar için kullanılmasını etik dışı bir davranış olarak düşünmemelerine sebep olabilmektedir. Bu nedenle, bu boyutun katılımcılar tarafından tam olarak anlaşılmanış olabileceği düşünülmektedir.

Orijinal ölçek Amerika Birleşik Devletleri'ne uygun bir kültür yapısıyla hazırlanmış olduğu üzere ölçekte yer alan 'Borrow \$20 from a cash register overnight without asking.' maddesinde yer alan dolar para birimi ülkemize uyarlanarak 'Sormadan bir geceliğine kasadan bir miktar (60 TL) borç alırım.' şeklinde çevrilmiştir.

#### **2.4.2. Makyavelizm Ölçeği**

Makyavelist kişilik özelliğini ölçmek için Richard Christie ve Florence Geis'in geliştirdiği ve 20 ifadeden oluşan Mach IV ölçeği'nin (Christie & Geis, 1970) Mandacı (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış hali kullanılmıştır. Christie ve Geis (1970) araştırmalarında Mach IV ölçeğinin Cronbach Alpha değerini 0.79 olarak bulmuşlardır.

Mandacı (2007) ise, Mach IV Ölçeği'nin Türkçe uyarlamasının güvenilirlik değerini  $\alpha=0,7737$  olarak hesaplamıştır.

Katılımcılar cevaplarını 1 “Kesinlikle Katılmıyorum”dan 5 “Kesinlikle Katılıyorum”a kadar 5’li Likert tipi ölçek kullanarak belirtmişlerdir. Buna göre, yüksek puan alan katılımcıların Makyavelizm düzeylerinin yüksek olduğu; düşük puan alan katılımcıların Makyavelizm düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmektedir. Christie ve Geis’in (1970) oluşturduğu Mach IV ölçeği Makyavelist olan 10 ifade ile Makyavelist olmayan 10 ifade içermektedir. Bu ifadelerden Makyavelist olanlar, Christie ve Geis’in (1970), Niccolo Machiavelli’nin eserlerini inceleyerek onun düşünceleriyle aynı doğrultuda düzenlemiş olduğu ifadelerdir. Öte yandan bu ifadelerden Makyavelist olmayanlar ise Christie ve Geis (1970) tarafından Niccolo Machiavelli’nin düşüncelerinin aksini yansıtabilecek şekilde düzenlenen ifadelerdir. Yüksek Mach skoru, bireyin Makyavelist tutumları kabul ettiğini göstermektedir.

Bu ölçekte, katılımcıların Makyavelizm skorları hesaplanırken, Makyavelist olmayan (ters) ifadelerin puanlamalarına dikkat edilmiştir. Örneğin, katılımcı Makyavelist olmayan ifadelerden birine “Kesinlikle Katılmıyorum” u (1’i) işaretlediyse, bu kişinin Makyavelist düşünce yapısına daha yakın olduğunu gösterdiği için, katılımcının bu ifade için cevabı “Kesinlikle Katılıyorum” (5) olarak programa girilmiş ve istatistik hesaplamalar bu doğrultuda yapılmıştır. Bu araştırmada yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre kullanılan Mach IV Ölçeği'nin Cronbach Alpha'sı 0,643 olarak belirlenmiştir. Benzer şekilde, Jonason ve Webster (2010), çalışmalarında Mach IV Ölçeği'ne yaptıkları güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach Alpha değerini 0,65 olarak, Jakobwitz ve Egan (2006) ise Mach IV Ölçeği'nin Cronbach Alpha'sını 0,69 olarak bulmuşlardır.

### **2.4.3. Etik Liderlik Ölçeği**

Etik liderlik algısını ölçmek için çalışmada Brown, Treviño ve Harrison’un geliştirdiği 10 ifadeli Etik Liderlik Ölçeği'nin (ELÖ'nün) (Brown vd., 2005) Tuna, Bircan ve Yeşiltaş (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış hali (Tuna vd., 2012) kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe versiyonundaki ifadelerinde yer alan “otelde” kelimesi yerine araştırma

kapsamına uygun olarak “işyerinde” kelimesi kullanılmıştır. Araştırmacılar, etik liderlik ölçeğinin test-tekrar test güvenilirlik katsayısını  $\alpha=0,985$  olarak tespit etmişler ve iç tutarlılık güvenilirliğini  $\alpha=0,928$  olarak belirlemişlerdir (Tuna vd., 2012).

Katılımcılar cevaplarını 1 “Kesinlikle Katılmıyorum”dan 5 “Kesinlikle Katılıyorum”a kadar 5’li Likert tipi ölçek kullanarak belirtmişlerdir. Buna göre, yüksek puan alan katılımcıların etik liderlik algılarının yüksek olduğu; düşük puan alan katılımcıların etik liderlik algılarının düşük olduğu tespit edilmektedir. Bu araştırmada yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Etik Liderlik Ölçeği’nin Cronbach Alpha sayısı 0,916 olarak tespit edilmiştir.

## **2.5. ARAŞTIRMADA VERİLERİN ANALİZE UYGUN HALE GETİRİLMESİ**

Araştırmaya konu olan üç ana değişken Makyavelizm, etik dışı davranış ve etik liderlik arasındaki ilişkilerin analizine geçilmeden önce uygulanan anket sonucunda elde edilen veriler IBM SPSS Statistics v20 programında analize uygun hale getirilmiş ve ardından faktör analizine tabi tutulmuştur.

İlk önce kayıp veri analizi yapılarak veri setinde eksik veri olup olmadığına ve bu durumun belli bir nedenden kaynaklanıp kaynaklanmadığına bakılmıştır. Mevcut veri setinde 1 adet eksik veri tespit edilerek SPSS programındaki EM Estimated Statistics tablosunda belirtilen önemlilik değeri ( $\alpha=0,934$ ) dikkate alınmıştır. Bu değer 0,05’ten büyük olduğu için kayıp verinin rastlantısal olarak dağıldığı sonucu elde edilmiş ve bu veriye SPSS programındaki ‘replace missing value’ kısmı kullanılarak kayıp veri ataması yapılmıştır.

## 2.6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacına göre elde edilen verilerin istatistiksel analizleri ve sonuçları yer almaktadır. Araştırmadaki bağımsız ve bağımlı değişkenlere ait faktör analizleri ve veriler, bu değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyebilmek için uygulanan korelasyon analizleri, değişkenlerin birbirlerini ne derecede açıkladığını belirlemek maksadıyla yapılan regresyon analizlerinin sonuçları ve de son olarak etik liderliğin Makyavelizm ve etik olmayan davranış arasındaki ilişkiye düzenleyici etkileri sunulmaktadır.

### 2.6.1. Kullanılan Ölçme Araçlarına İlişkin Faktör Analizleri

Araştırmada elde edilen verilerin analizine başlamadan önce uygulanan ölçeklerin (Etik Olmayan Davranış Ölçeği, Mach IV Ölçeği ve Etik Liderlik Ölçeği'nin) yapı geçerliliklerine bakabilmek için ölçeklerin her birine gerekli faktör analizleri yapılmıştır.

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkisi bulunan çok sayıda değişkeni bir araya getirerek, az sayıda bağımsız ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (boyutlar, faktörler) bulmayı ya da bulunmuş olan modelleri test etmeyi amaçlayan bir istatistik tekniğidir (Büyüköztürk, 2004). İki tür faktör analizi bulunmaktadır: Keşfedici (exploratory) ve doğrulayıcı (confirmatory). Keşfedici faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkiden hareketle faktör bulma söz konusu iken doğrulayıcı faktör analizinde değişkenler arasındaki ilişkiye dair önceden tespit edilen bir modelin veya hipotezin test edilmesi söz konusudur (Büyüköztürk, 2004).

Bu çalışmada, etik olmayan davranış eğilimi ölçeği için hem keşfedici hem de doğrulayıcı faktör analizi; Mach IV ölçeği ve etik liderlik ölçeği (ELÖ) için yalnızca doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Etik olmayan davranış ölçeğine her iki tür faktör analizinin uygulanmasının ana nedeni diğer ölçeklerden (Mach IV ve ELÖ) farklı olarak etik olmayan davranış ölçeğinin Türkiye'de ilk defa kullanılacak olmasıdır. Keşfedici faktör analizi için IBM SPSS Statistics v20 paket programı; doğrulayıcı faktör analizi için AMOS 16 paket programı kullanılmıştır (Arbuckle, 2007).

Doğrulamalı faktör analizinde ölçeğin veri ile uyumlu olup olmadığı analiz sonucunda tespit edilen indeksler incelenerek anlaşılmaktadır. Bu uyum indeksleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur (Tablo 4).

**Tablo 4:** Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

<u>Uyum İstatistiği</u>	<u>İyi Uyum</u>	<u>Kabul Edilebilir Uyum</u>
<b>Genel Model Uyumu</b>		
$\chi^2$ uyum testi	Anlamli olmaması	-
$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 4-5$
<b>Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri</b>		
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06 - 0,08
NFI	$\geq 0,95$	0,94 - 0,90
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
IFI	$\geq 0,95$	0,94 - 0,90
<b>Mutlak Uyum İndeksleri</b>		
GFI	$\geq 0,90$	0,89 - 0,85
AGFI	$\geq 0,90$	0,89 - 0,85
<b>Artık Temelli Uyum İndeksi</b>		
RMR	$\leq 0,05$	0,06 - 0,08

Kaynak: (Meydan & Şeşen, 2015, s.37)'den düzenlenmiştir.

Faktör analizini uygulamaya geçmeden önce verilerin faktör analizine uygun olup olmadığına bakılması gerekmektedir. Bu nedenle her bir ölçek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO testinin sonucunun 0,60'tan büyük olması örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunun göstergesidir.

Aşağıda, kullanılan ölçeklerin faktör analizlerine ilişkin bilgiler ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

#### 2.6.1.1. Etik Olmayan Davranış Ölçeğine Ait Faktör Analizi

Etik olmayan davranış için yapılan KMO testi sonucu 0,85 çıkmıştır, bu değer 0,60'tan büyük olduğu için örneklem faktör analizi için yeterlidir. Bununla birlikte, verilerin çok

değişkenli normal dağılımdan geldiğini gösteren Bartlett testi sonucu da anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ) (Tablo 5).

**Tablo 5:** Etik Olmayan Davranış Ölçeği için KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Testi</b>		0,854
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	Yaklaşık Ki-Kare	3316,712
	df	105
	Sig.	0,000

Etik olmayan davranış ölçeği Türkiye’de ilk defa kullanıldığı üzere, ölçeğe ilk olarak keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Keşfedici faktör analizi uygulanırken Principal Component Analysis ve Oblimin rotasyonu kullanılmıştır.

Ölçeğin alındığı kaynakta (Chen & Tang, 2006) etik olmayan davranış; kaynakların kötüye kullanılması, hırsızlık, yolsuzluk, dolandırıcılık ve sessiz kalma olmak üzere 5 faktörden oluşmaktadır. Bu araştırmada ise yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda etik olmayan davranış ölçeğinin 4 faktörden oluştuğu tespit edilmiştir. Ölçekteki yolsuzluk ifadelerinden biri olan 7. ifade hırsızlık ifadelerinin bulunduğu faktöre yüklenirken, yine yolsuzluk ifadelerinden biri olan 9. ifadenin dolandırıcılık ifadeleri ile anlamlı bir bütün oluşturduğu görülmüştür. Öte yandan yolsuzluk ifadelerinden birinin de aynı anda birden fazla faktöre yaklaşık olarak eşit miktarda yüklenme yaptığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra ölçekteki diğer ifadeler yüklenmeleri gereken faktörlere 0,568 ve üzerinde yüklenme yapmaktadırlar.

Bu tablo göz önüne alınarak hırsızlık ve dolandırıcılık boyutları birer ifade arttırılarak, etik olmayan davranış ölçeğindeki 8. ifade ölçekten çıkarılmış ve yolsuzluk boyutu takip eden analizlere dahil edilmemiştir. Keşfedici faktör analizi sonucunda etik olmayan davranış ölçeği; kaynakların kötüye kullanılması, hırsızlık, dolandırıcılık ve sessiz kalma olmak üzere 4 faktörden oluştuğu görülmüştür.

Keşfedici faktör analizinin ardından, etik olmayan davranış ölçeğinin bu dört boyutunun uygun olup olmadığını daha iyi anlayabilmek için AMOS 16 programından yararlanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır (Arbuckle, 2007). Doğrulayıcı



faktör analizi ile araştırmacı elinde bulunan verinin daha önce keşfedilmiş ve farklı çalışmalarda kullanılmış olan faktör yapısı ile uygun olup olmadığını test etmeyi amaçlamaktadır. Faktör yapısının test edilmesi için AMOS paket programında doğrulayıcı faktör analizi yaparken, veriye ilişkisiz model için, birincil seviye, ikincil seviye ve tek faktör için doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak en iyi uyumun olduğu model tespit edilir (Meydan & Şeşen, 2015). Bu bilgiler doğrultusunda etik olmayan davranış ölçeğine bu dört model de uygulanmış, en iyi uyumun birincil seviye doğrulayıcı faktör analizinde sağlandığı görülmüştür. Bir modelin veri ile uyum ya da uyumsuzluğu test sonucu elde edilen birçok uyum indeksleri değerlendirilerek yapılmaktadır (Meydan & Şeşen, 2015).

Doğrulayıcı faktör analizinde uyum indekslerinden, diğer bir deyişle uyum iyiliği değerlerinden sonra incelenmesi gereken konu modifikasyon indeksleri (MI)'dir. Modifikasyon indeksleri, modelin modifikasyonu hakkında araştırmacıya bilgi vermektedir. Gözlenen ve potansiyel değişkenler arasındaki kovaryansa göre modifikasyonlar önermekte, ilgili düzenlemelerin yapılmasıyla modelde kazanılacak ki-kare miktarını göstermektedir. Ancak, araştırmacının modelde yapılacak her bir iyileştirmenin kuramsal bir çerçeveye dayanması gerektiğine dikkat etmesi ve kuramsal çerçeveye aykırı herhangi bir iyileştirme yapmaması gerekmektedir (Meydan & Şeşen, 2015). Bu kapsamda, araştırmada etik olmayan davranış ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi yapılırken hata terimlerinin arasında kovaryans oluşturulması ile modelde düzelme sağlayacak iyileştirilmelerden ancak modelimizin imkan verdiği iyileştirilmeler yapılmıştır. Şöyle ki, kaynakların kötüye kullanılmasını ölçen bir ifade ile kaynakların kötüye kullanılmasını ölçen başka bir ifadenin hata terimleri arasında kovaryans oluşturulabilmektedir. Ancak, kaynakların kötüye kullanılmasını ölçen bir ifade ile hırsızlığı ölçen bir ifadenin hata terimleri arasında kovaryans oluşturulamamaktadır.

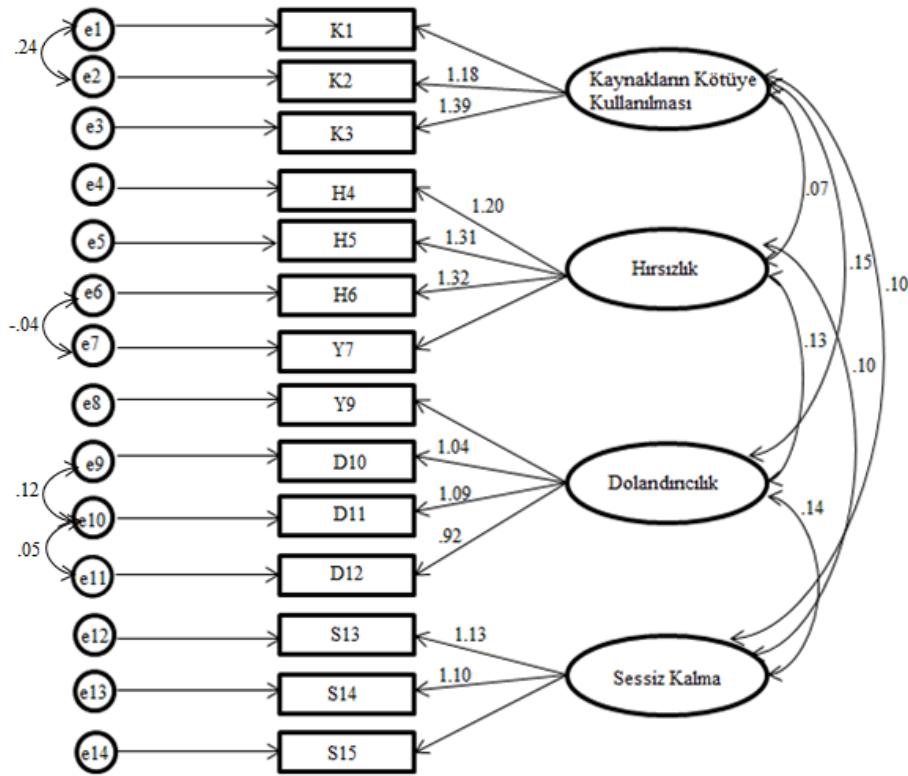
Etik olmayan davranış ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde Ki-Kare değerinin serbestlik değerine bölünmesiyle elde edilen ve modelin genel uyumunu gösteren CMIN/df oranı ilk analizde 3,692 çıkmış, model izin verdiği ölçüde yapılan iyileştirmenin ardından bu oran 3,013 olmuştur. Meydan ve Şeşen (2015), CMIN/df oranının 3'ten küçük olmasının önerilen değer olduğunu belirtmektedirler. Ancak,

CMIN/df oranının 5'ten küçük olmasının da modelin kabul edilebilir olması için yeterli olduğu ifade edilmektedir (Meydan & Şeşen, 2015). Bunun yanı sıra, bu elde edilen CMIN/df oranının, varsayılan model ile örneklem verisi arasında uyumun göstergesi olarak kabul edilebilir seviyede olduğu Amos 16 Kullanıcı Rehberi'nde de belirtilmektedir (Arbuckle, 2007). Tüm bunlar göz önüne alınarak bu CMIN/df oranı (3,013) 3'e yakın bir değer ve 5'ten de küçük olduğu üzere modelin genel uyumunun yeterli olduğu kabul edilmiştir. Aşağıdaki tabloda etik olmayan davranış ölçeği için en iyi sonuç veren doğrulayıcı faktör analizi başlangıç değerleri ve kuramsal çerçeve kapsamında iyileştirilmiş değerler sunulmaktadır (Tablo 6).

**Tablo 6:** Etik Olmayan Davranış Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Ölçek	Etik Olmayan Davranış Ölçeği	
	Başlangıç Değerleri	İyileştirilmiş Değerler
<b>x<sup>2</sup></b>	262,166	201,857
<b>df</b>	71	67
<b>x<sup>2</sup>/df</b>	3,692	3,013
<b>RMSEA</b>	0,068	0,059
<b>NFI</b>	0,914	0,934
<b>CFI</b>	0,935	0,954
<b>GFI</b>	0,941	0,954
<b>AGFI</b>	0,912	0,928
<b>IFI</b>	0,936	0,955
<b>RMR</b>	0,045	0,037

Yapılan iyileştirmelerin ardından ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapılması için oluşturulan model Şekil 2'de gösterilmiştir.



**Şekil 2:** Etik Olmayan Davranış Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

Diğer taraftan, etik olmayan davranış ölçeğinin yolsuzluk boyutunun çıkarılmamış halinin uyum iyiliği değerlerini daha iyi gözlemleyebilmek için 5 faktör (kaynakların kötüye kullanılması, hırsızlık, yolsuzluk, dolandırıcılık ve sessiz kalma) için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. 5 faktör içeren modelin izin verdiği ölçüde yapılan iyileştirmelerin neticesindeki doğrulayıcı faktör analizine ait iyileştirilmiş değerler aşağıdaki tabloda sunulmuştur (Tablo 7).

**Tablo 7:** Etik Olmayan Davranış Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizlerine Ait İyileştirilmiş Değerler

Etik Olmayan Davranış Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizlerine Ait İyileştirilmiş Değerler										
	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	CFI	GFI	AGFI	IFI	RMR
<b>Tek Faktör</b>	35,904	31	1,158	0,017	0,989	0,998	0,992	0,968	0,999	0,010
<b>4 Faktör</b>	201,857	67	3,013	0,059	0,934	0,954	0,954	0,928	0,955	0,037
<b>5 Faktör</b>	313,517	76	4,125	0,073	0,906	0,927	0,932	0,893	0,927	0,041

Yukarıdaki Tablo 7'de görüldüğü ve öncesinde yapılan keşfedici faktör analizinde tespit edildiği gibi, 5 faktör için yapılan doğrulayıcı faktör analizi iyileştirilmiş değerleri, 4 faktör için yapılan doğrulayıcı faktör analizi iyileştirilmiş değerlerinden daha uyumsuz çıkmıştır.

Öte yandan, tabloda bulunan tek faktör için yapılan doğrulayıcı faktör analizi iyileştirilmiş değerleri, etik olmayan davranış ölçeğinin tek bir faktör olarak kullanılmasının oldukça uygun olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, çalışmada uygulanan analizlerde etik olmayan davranış eğilimi toplam olarak da değerlendirmeye alınmıştır.

#### 2.6.1.2. Makyavelizm Ölçeğine Ait Faktör Analizi

Makyavelizm için yapılan KMO testi sonucu 0,79 çıkmıştır, bu değer 0,60'tan büyük olduğu için örneklem faktör analizi için yeterlidir. Bununla birlikte, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini gösteren Bartlett testi sonucu da anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ) (Tablo 8).

**Tablo 8:** Mach IV Ölçeği için KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Testi</b>		0,794
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	Yaklaşık Ki-Kare	2077,023
	df	190
	Sig.	0,000

Makyavelizm'i ölçmek için kullanılan Mach IV ölçeği, daha önce Türkiye'de pek çok çalışmada kullanıldığından bu ölçeğe keşfedici faktör analizi yapılmayıp sadece AMOS 16 paket programında doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Makyavelizm'in faktör yapısının test edilmesi için veriye ilişkisiz model için, birincil seviye, ikincil seviye ve tek faktör için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve en iyi uyumun olduğu model tespit edilmiştir.

Makyavelizm'in faktör yapısının en iyi uyum değerlerinin tek faktör için doğrulayıcı faktör analizi yapıldığında elde edildiği görülmüştür. Kuramsal çerçevenin izin verdiği ölçüde modifikasyon indekslerinden yararlanılarak modelde iyileştirilmeler yapılmıştır.

Mach IV ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde Ki-Kare değerinin serbestlik değerine bölünmesiyle elde edilen ve modelin genel uyumunu gösteren CMIN/df oranı ilk analizde 7,336 çıkmış, model izin verdiği ölçüde yapılan iyileştirmenin ardından bu oran 1,260 olmuştur. Bu CMIN/df oranı 3'ten küçük olduğu üzere iyileştirilmiş modelin genel uyumu iyidir. Başlangıç değerleri ve iyileştirilmiş değerler aşağıdaki tabloda sunulmuştur (Tablo 9).

**Tablo 9:** Makyavelizm Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Ölçek	Makyavelizm Ölçeği	
	Başlangıç Değerleri	İyileştirilmiş Değerler
$\chi^2$	1247,095	123,528
df	170	98
$\chi^2/df$	7,336	1,260
RMSEA	0,105	0,021
NFI	0,407	0,941
CFI	0,437	0,987
GFI	0,764	0,979
AGFI	0,708	0,955
IFI	0,443	0,987
RMR	0,153	0,049

### 2.6.1.3. Etik Liderlik Ölçeğine Ait Faktör Analizi

Etik liderlik için yapılan KMO testi sonucu 0,94 çıkmıştır, bu değer 0,60'tan büyük olduğu için örneklem faktör analizi için yeterlidir. Bununla birlikte, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini gösteren Bartlett testi sonucu da anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ) (Tablo 10).

**Tablo 10:** Etik Liderlik Ölçeği için KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Testi</b>		0,937
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	Yaklaşık Ki-Kare	3250,580
	df	45
	Sig.	0,000

Etik liderlik ölçeği (ELÖ) (Brown vd., 2005) Türkiye’de pek çok çalışmada kullanıldığından bu ölçeğe keşfedici faktör analizi yapılmamıştır. AMOS 16 paket programında etik liderlik ölçeğinin faktör yapısının test edilmesi amacıyla en iyi uyum değerlerinin elde edildiği doğrulayıcı faktör analizi tespit edilmiştir.

Bu doğrultuda tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizinin etik liderlik ölçeği için en uygun faktör yapısı olduğuna kanaat getirilmiştir. Etik liderlik ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde Ki-Kare değerinin serbestlik değerine bölünmesiyle elde edilen ve modelin genel uyumunu gösteren CMIN/df oranı ilk analizde 5,570 çıkmış, model izin verdiği ölçüde yapılan iyileştirmenin ardından bu oran 0,786 olmuştur. Bu CMIN/df oranı 3’ten küçük olduğu üzere iyileştirilmiş modelin genel uyumu iyidir.

Aşağıda etik liderlik ölçeği için analiz ilk yapıldığında bulunan uyum iyiliği başlangıç değerleri ve ardından kavramsal çerçeve izin verdiğiince yapılan düzeltmeler sonucu elde edilen iyileştirilmiş değerler sunulmuştur (Tablo 11).

**Tablo 11:** Etik Liderlik Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Ölçek	Etik Liderlik Ölçeği	
	Başlangıç Değerleri	İyileştirilmiş Değerler
<b>x<sup>2</sup></b>	194,949	14,147
<b>df</b>	35	18
<b>x<sup>2</sup>/df</b>	5,570	0,786
<b>RMSEA</b>	0,089	0
<b>NFI</b>	0,940	0,996
<b>CFI</b>	0,950	1
<b>GFI</b>	0,933	0,995
<b>AGFI</b>	0,895	0,985
<b>IFI</b>	0,951	1,001
<b>RMR</b>	0,041	0,012

### 2.6.2. Değişkenlere İlişkin Bilgiler

Araştırmamızda, bağımlı değişkenlerden kaynakların kötüye kullanılması, hırsızlık ve sessiz kalmanın minimum değerleri 1, maksimum değerleri 5 puandır. Katılımcıların kaynakların kötüye kullanılması davranışına eğiliminin ortalaması 1,9667; standart sapması 0,81629; hırsızlığa eğiliminin ortalaması 1,2681; standart sapması 0,50845; sessiz kalma davranışına eğiliminin ortalaması 1,4517; standart sapması 0,75632 olarak bulunmuştur.

Bağımlı değişkenlerden dolandırıcılığın minimum değeri 1, maksimum değeri 4,75 puandır. Katılımcıların dolandırıcılığa eğiliminin ortalaması 1,4905; standart sapması 0,67741 olarak bulunmuştur. Yine bağımlı değişkenlerden etik olmayan davranışın minimum değeri 1, maksimum değeri 3,79 puandır. Katılımcıların etik olmayan davranışa eğiliminin ortalaması 1,5167; standart sapması 0,47618 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar ele alındığında, katılımcıların kaynakların kötüye kullanılmasına ilişkin eğilimlerinin hırsızlık, dolandırıcılık, sessiz kalma davranışına ve etik olmayan davranışa eğilimlerine oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların en düşük eğiliminin ise hırsızlık olduğu gözlenmektedir.

Bağımsız değişken olan Makyavelist kişilik özelliğinin minimum değeri 1,48 ve maksimum değeri 4,73 puandır. Katılımcıların Makyavelist kişilik özelliği ortalama puanı 2,7685; standart sapma puanı 0,42380 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ele alındığında, katılımcıların Makyavelizm düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Diğer değişken olan etik liderliğin minimum değeri 1, maksimum değeri ise 5 puan olarak bulunmuştur. Katılımcıların algıladıkları etik liderliğin ortalama puanı 3,2968; standart sapma puanı 0,80831 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç ele alındığında, katılımcıların algıladıkları etik liderliğin yüksek olduğu gözlenmektedir.

Yukarıda açıklanan tüm değişkenlere ait veriler aşağıdaki Tablo 12’de sunulmuştur.

**Tablo 12:** Tüm Değişkenlere Ait İstatistik Veriler

Değişken Verisi	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Minimum Değer	Maksimum Değer
Kaynakların Kötüye Kullanımı	1,9667	0,81629	0,666	1,00	5,00
Hırsızlık	1,2681	0,50845	0,259	1,00	5,00
Dolandırıcılık	1,4905	0,67741	0,459	1,00	4,75
Sessiz Kalma	1,4517	0,75632	0,572	1,00	5,00
Etik Olmayan Davranış	1,5167	0,47618	0,227	1,00	3,79
Makyavelist Kişilik	2,7685	0,42380	0,180	1,48	4,73
Etik Liderlik	3,2968	0,80831	0,653	1,00	5,00

### 2.6.3. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

İki sürekli değişkenin doğrusal ilişkisinin düzeyinin ölçümünde pearson korelasyon katsayısı kullanılmaktadır. Diğer bir ifade ile, korelasyon katsayısı iki değişken arasında anlamlı bir ilişki var mıdır sorusunun cevabıdır (Kalaycı, 2016). Araştırmada, bağımlı, bağımsız ve demografik değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.

Aşağıdaki tablodan görüleceği gibi, Makyavelist kişiliğin kaynakların kötüye kullanılması, hırsızlık, dolandırıcılık, sessiz kalma ve etik olmayan davranış eğilimi ile aralarındaki ilişkilerin beklenen yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.



Etik liderliğin, kaynakların kötüye kullanılması ve Makyavelist kişilik ile arasındaki ilişkiler beklenen yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bulunurken; etik liderliğin hırsızlık, dolandırıcılık, sessiz kalma ve etik olmayan davranış eğilimi ile ilişkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulunmuştur.

Kaynakların kötüye kullanılması, hırsızlık, dolandırıcılık ve sessiz kalmanın birbirleriyle olan ilişkileri beklenen yönde ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Kaynakların kötüye kullanılması, hırsızlık, dolandırıcılık ve sessiz kalmanın etik olmayan davranış eğilimi ile arasındaki ilişkiler oldukça güçlüdür.

Cinsiyetin yalnızca hırsızlık ve etik olmayan davranış eğilimi ile ilişkili olduğu; kaynakların kötüye kullanılması, dolandırıcılık, sessiz kalma, Makyavelist kişilik ve etik liderliğin cinsiyet ile ilişkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir.

Yaşın yalnızca kaynakların kötüye kullanımı ve Makyavelist kişilik ile ilişkili olduğu; hırsızlık, dolandırıcılık, sessiz kalma, etik olmayan davranış eğilimi ve etik liderliğin yaş ile ilişkisinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

Öte yandan, katılımcıların bulunduğu işletmede toplam çalışma sürelerinin kaynakların kötüye kullanılması, hırsızlık, dolandırıcılık, sessiz kalma, etik olmayan davranış eğilimi, Makyavelist kişilik ve etik liderlik ile arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 13:** Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

<i>Değişkenler Arası Korelasyonlar</i>										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1.Cinsiyet</b>	1									
<b>2.Yaş</b>	,20**	1								
<b>3.Çalışma Süresi</b>	,15**	,70**	1							
<b>4.Kaynakların Kötüye Kullanımı</b>	,03	-,10*	-,08	1						
<b>5.Hırsızlık</b>	,11*	-,05	-,05	,23**	1					
<b>6.Dolandırıcılık</b>	,07	-,07	-,06	,36**	,46**	1				
<b>7.Sessiz Kalma</b>	,07	,08	,07	,27**	,36**	,34**	1			
<b>8.Etik Olmayan Davranış</b>	,10*	-,05	-,05	,65**	,70**	,80**	,65**	1		
<b>9.Makyavelist Kişilik</b>	,06	-,10*	-,07	,24**	,26**	,42**	,20**	,40**	1	
<b>10.Etik Liderlik</b>	,02	,04	-,01	-,08*	-,05	-,07	-,01	-,07	-,18**	1

*Not.* Cinsiyet: 1=Kadın; 2=Erkek; Yaş: 1 = “20’nin altı”; 2 = “20-29”; 3 = “30-39”; 4 = “40-49”; 5 = “50-59”; 6 = “60 ve üzeri”; Çalışma Süresi: 1 = “1 yıldan az”; 2 = “1-5”; 3 = “6-10”; 4 = “11-15”; 5 = “16-20”; 6 = “20 yıldan fazla”. \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$

#### 2.6.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Bir bağımlı değişken ile bir bağımsız (basit regresyon) veya birden fazla bağımsız (çoklu regresyon) değişken arasındaki ilişkilerin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması süreci regresyon analizi ile gerçekleştirilir (Kalaycı, 2016). Bu araştırmada, bağımsız değişkenler; cinsiyetin (kontrol değişkeni), Makyavelist kişilik özelliğinin ve etik liderliğin, bağımlı değişkenler; etik olmayan davranış eğilimi, kaynakların kötüye kullanılması, hırsızlık, dolandırıcılık ve sessiz kalma üzerindeki etkilerini tespit etmek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

Düzenleyici (Moderatör) değişken, bağımsız ya da öncül değişken ile bağımlı değişken ya da ölçüt değişkeni arasındaki ilişkinin gücünü ve/veya yönünü etkileyen değişkendir. Düzenleyici değişken, cinsiyet, ırk, sınıf gibi kalitatif bir değişken olabileceği gibi, ödül seviyesi gibi kantitatif bir değişken de olabilmektedir (Baron & Kenny, 1986). Bu araştırmada oluşturulan modelde, Makyavelist kişilik özelliği ile etik olmayan davranışlar (etik olmayan davranış eğilimi, kaynakların kötüye kullanılması, hırsızlık, dolandırıcılık ve sessiz kalma) arasındaki ilişkide etik liderliğin düzenleyici etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Düzenleyici değişken, bağımlı ve bağımsız değişkenler

arasındaki korelasyonun gücünün ya da yönünün değiştirildiği yerlerde ortaya çıkabilmektedir (Baron & Kenny, 1986). Makyavelist kişilik özelliği ile etik olmayan davranışlar arasında pozitif yönlü korelasyon var iken, etik liderlik algısı ile etik olmayan davranışlar arasında negatif yönlü korelasyonlar bulunmaktadır. Şöyle ki, Makyavelist kişilik özelliği ile etik olmayan davranışlar arasındaki pozitif yönlü ilişkilerin etik liderlik algısı arttıkça zayıflamasını ya da negatif yönlü ilişkiler haline gelmesi beklenmektedir.

Düzenleyici değişken testlerinin yapılması için üç aşama gerekmektedir (Aiken & West, 1991). İlk olarak bağımsız değişkenlerin değerlerinden ortalamaları çıkartılmalı ve böylece değerler merkezleştirilmelidir. Bu araştırmadaki bağımsız değişkenler Makyavelist kişilik özelliği ve etik liderliktir. Katılımcıların Makyavelizm düzeyini ölçen Mach IV ölçeğine verdikleri cevapların ortalamasını ifade eden değişkenden (Mmean) örneklemin Makyavelist kişilik özelliği ortalaması olan 2,7685 çıkartılarak merkezleştirilmiş Makyavelist kişilik özelliği değişkeni (MakCentered) elde edilmiştir ( $MakCentered = Mmean - 2,7685$ ). Katılımcıların etik liderlik algılarını ölçen etik liderlik ölçeği'ne (ELÖ) verdikleri cevapların ortalamasını ifade eden değişkenden (ELmean) örneklemin etik liderlik algısı ortalaması olan 3,2968 çıkartılarak merkezleştirilmiş etik liderlik değişkeni (ELCentered) elde edilmiştir ( $ELCentered = ELmean - 3,2968$ ).

İkinci olarak, bu merkezleştirilmiş değişkenler arasındaki etkileşimin tespit edilmesi gerekmektedir. Etkileşimin tespit edilmesi için merkezleştirilmiş bağımsız değişkenler ile merkezleştirilmiş düzenleyici değişkenin ayrı ayrı çarpılması gerekmektedir. Bu araştırmada bağımsız değişken bir tanedir (Makyavelist kişilik özelliği). Merkezleştirilmiş Makyavelist kişilik özelliği (MakCentered) ile merkezleştirilmiş etik liderlik (ELCentered) çarpılarak etkileşim değişkeni (Merkezleştirilmiş Makyavelist Kişilik Özelliği x Merkezleştirilmiş Etik Liderlik = MakELCentered) oluşturulmuştur.

Son olarak, elde edilen bu merkezleştirilmiş bağımsız değişken (MakCentered) ile merkezleştirilmiş etik liderlik (ELCentered) ile etkileşiminin (MakELCentered) bağımlı değişkenler (Kaynakların kötüye kullanılması, hırsızlık, dolandırıcılık, sessiz kalma ve etik olmayan davranış eğilimi) üzerindeki etkilerinin bulunması

gerekmektedir. Yapılacak çoklu regresyon analizinde bu yeni değişkenler kullanılmalıdır.

Hiyerarşik regresyon analizi kullanılarak belirtilen değişkenlerin bağımlı değişkenler olan etik olmayan davranış eğilimi, kaynakların kötüye kullanılması, hırsızlık, dolandırıcılık ve sessiz kalma eğilimlerine etkileri tespit edilmiştir. Bu regresyon analizini yaparken, ilk sırada kontrol değişkeni olarak cinsiyet; ikinci sırada cinsiyete ilave olarak merkezileştirilmiş Makyavelist kişilik özelliği (MakCentered) ve merkezileştirilmiş etik liderlik (ElCentered) değişkenleri; üçüncü sırada ilk sıradakilere ilave olarak etkileşim değişkeni (MakELCentered) analize sokulmuştur. Her bir bağımlı değişken için bu regresyon analizi ayrı ayrı işleme koyulmuştur. Regresyon analiz sonuçları hipotez sıralarına göre aşağıdaki tablolarda sunulmuştur. Regresyon analizlerinin ardından, etik liderliğin düzenleyici etkisinin tespit edildiği modelde, bu düzenleyici etkinin daha iyi anlaşılabilmesi için regresyon eğrileri çizilerek yorumlaması yapılmıştır.

Analiz kapsamında modelde çoklu bağlantı sorununun olup olmadığını tespit edebilmek için doğrudanlığa bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri modelde çoklu bağlantı sorunu olmadığını doğrulamaktadır (Tolerans > .2, VIF < 10).

Hipotezleri test etmek için uygulanan hiyerarşik regresyon analizlerinde kontrol değişkeni (cinsiyet) ve Makyavelist kişilik özelliği bağımsız değişken; etik olmayan davranış eğilimi, kaynakların kötüye kullanımı, sessiz kalma, dolandırıcılık ve hırsızlık bağımlı değişken; etik liderlik düzenleyici değişken olarak modele dahil edilmiştir (Tablo 14, 15, 16, 17, 18). Makyavelist kişilik özelliği ve etik liderlik modele dahil edilirken merkezileştirilmiştir.

**Tablo 14:** Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (Makyavelist Kişilik Özelliği, Etik Olmayan Davranış Eğilimi ve Etik Liderlik)

Değişkenler	Etik Olmayan Davranış Eğilimi		
	1. Aşama	2.Aşama	3.Aşama
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Cinsiyet	.10*	.08*	.08*
Makyavelist Kişilik (M)		.44**	.44*
Etik Liderlik (EL)		.00	.00
M x EL			-.04
$\Delta R^2$	.01	.16	.00
$\Delta F$	6.09*	53.96**	.79
$R^2$	.01	.17	.17
Düz. $R^2$	.01	.16	.16
$F$	6.09*	38.37**	28.97**

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, Makyavelist kişilik özelliği ile etik olmayan davranış eğilimi arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir ( $\beta = .44$ ,  $p < .01$ ). Böylece **Hipotez 1** desteklenmiştir. Bu sonuçlar, Makyavelist kişilik özelliğinin etik olmayan davranış eğilimini arttıran bir faktör olduğunu göstermektedir. Yine bu analiz sonucunda etik liderlik ile etik olmayan davranış eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Yukarıdaki tabloda sunulduğu gibi son aşamada, 7inci hipotezin sınanması için Makyavelist kişilik özelliği ile etik olmayan davranış eğilimi arasındaki ilişkide etik liderliğin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda etik liderliğin Makyavelist kişilik özelliği ile etik olmayan davranış eğilimi arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, **Hipotez 7** reddedilmiştir.

**Tablo 15:** Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (Makyavelist Kişilik Özelliği, Kaynakların Kötüye Kullanılması ve Etik Liderlik)

Değişkenler	Kaynakların Kötüye Kullanılması		
	1. Aşama	2.Aşama	3.Aşama
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Cinsiyet	.05	.03	.03
Makyavelist Kişilik (M)		.44**	.45**
Etik Liderlik (EL)		-.04	-.04
M x EL			.03
$\Delta R^2$	.00	.06	.00
$\Delta F$	.50	17.73**	.09
$R^2$	.00	.06	.06
Düz. $R^2$	.00	.05	.05
$F$	.50	11.99**	9.00**

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, Makyavelist kişilik özelliği ile kaynakların kötüye kullanılması arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir ( $\beta = .44$ ,  $p < .01$ ). Böylece **Hipotez 2** desteklenmiştir. Bu sonuçlar, Makyavelist kişilik özelliğinin kaynakların kötüye kullanımını arttıran bir faktör olduğunu göstermektedir. Yine bu analiz sonucunda etik liderlik ile kaynakların kötüye kullanılması arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Yukarıdaki tabloda sunulduğu gibi son aşamada, 8inci hipotezin sınanması için Makyavelist kişilik özelliği ile kaynakların kötüye kullanılması arasındaki ilişkide etik liderliğin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda etik liderliğin Makyavelist kişilik özelliği ile kaynakların kötüye kullanılması arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, **Hipotez 8** reddedilmiştir.

**Tablo 16:** Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (Makyavelist Kişilik Özelliği, Sessiz Kalma ve Etik Liderlik)

Değişkenler	Sessiz Kalma		
	1. Aşama	2.Aşama	3.Aşama
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Cinsiyet	.11	.09	.09
Makyavelist Kişilik (M)		.37**	.37**
Etik Liderlik (EL)		.02	.02
M x EL			.03
$\Delta R^2$	.01	.04	.00
$\Delta F$	3.06	12.28**	.17
$R^2$	.01	.05	.05
Düz. $R^2$	.00	.04	.04
$F$	3.06	9.25**	6.97**

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, Makyavelist kişilik özelliği ile sessiz kalma arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir ( $\beta = .37$ ,  $p < .01$ ). Böylece **Hipotez 3** desteklenmiştir. Bu sonuçlar, Makyavelist kişilik özelliğinin sessiz kalmayı arttıran bir faktör olduğunu göstermektedir. Yine bu analiz sonucunda etik liderlik ile sessiz kalma arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Yukarıdaki tabloda sunulduğu gibi son aşamada, 9uncu hipotezin sınanması için Makyavelist kişilik özelliği ile sessiz kalma arasındaki ilişkide etik liderliğin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda etik liderliğin Makyavelist kişilik özelliği ile sessiz kalma arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, **Hipotez 9** reddedilmiştir.

**Tablo 17:** Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (Makyavelist Kişilik Özelliği, Dolandırıcılık ve Etik Liderlik)

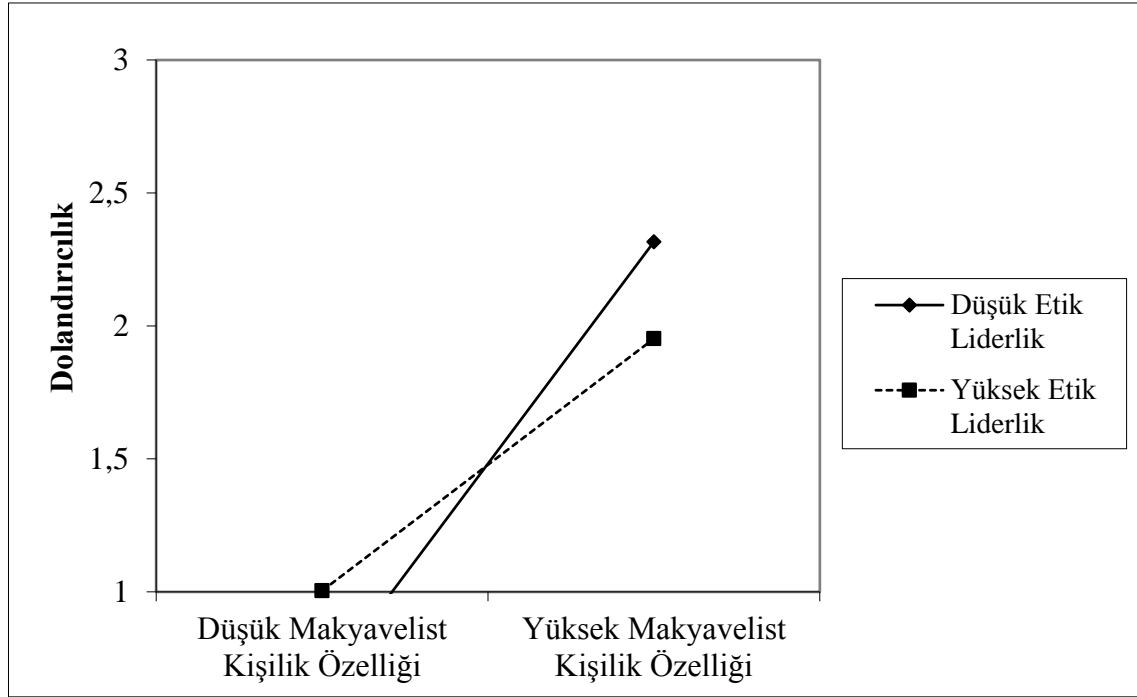
Değişkenler	Dolandırıcılık		
	1. Aşama	2.Aşama	3.Aşama
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Cinsiyet	.10	.07	.07
Makyavelist Kişilik (M)		.66**	.65**
Etik Liderlik (EL)		.00	.00
M x EL			-.18**
$\Delta R^2$	.01	.17	.01
$\Delta F$	3.15	59.44**	6.97**
$R^2$	.01	.18	.19
Düz. $R^2$	.00	.17	.18
$F$	3.15	40.89**	32.73**

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, Makyavelist kişilik özelliği ile dolandırıcılık arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir ( $\beta = .66$ ,  $p < .01$ ). Böylece **Hipotez 4** desteklenmiştir. Bu sonuçlar, Makyavelist kişilik özelliğinin dolandırıcılığı arttıran bir faktör olduğunu göstermektedir. Yine bu analiz sonucunda etik liderlik ile dolandırıcılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Yukarıdaki tabloda sunulduğu gibi son aşamada, 10uncu hipotezin sınanması için Makyavelist kişilik özelliği ile dolandırıcılık arasındaki ilişkide etik liderliğin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda etik liderliğin Makyavelist kişilik özelliği ile dolandırıcılık arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür ( $\beta = -.18$ ,  $p < .01$ ). Bu kapsamda düzenleyici değişken olan etik liderliğin düşük ve yüksek olduğu durumda Makyavelist kişilik özelliği ile dolandırıcılık arasındaki ilişkinin anlamlılığı çizilen regresyon eğrisi ile tespit edilmiştir (Şekil 3).





**Şekil 3:** Makyavelist Kişilik Özelliğinin Dolandırıcılığa Etkisinde Etik Liderliğin Düzenleyici Etkisinin Grafik Gösterimi

Şekil 3'te görüldüğü gibi Makyavelist kişilik özelliği ile dolandırıcılık arasındaki ilişkinin gücü etik liderliğin yüksek olduğu durumda azalmaktadır. Diğer bir ifade ile, Makyavelizm düzeyi görece yüksek çalışanların etik liderlik algıları arttıkça dolandırıcılığa olan eğilimlerinin, düşük etik liderlik algısına sahip çalışanlara göre, azaldığı görülmektedir. Şöyle ki, çalışanların Makyavelizm düzeyleri ile dolandırıcılık eğilimleri arasındaki ilişkinin gücü, etik liderlik algıları düşük olduğu durumda kuvvetli olmaktadır ( $R^2=0.265$ ). Çalışanların Makyavelizm düzeyleri ile dolandırıcılık eğilimleri arasındaki ilişkinin gücü, etik liderlik algıları yüksek olduğu durumda ise zayıflamaktadır ( $R^2=0.083$ ). Öte yandan, Makyavelist kişilik özelliği ile etik liderlik değişkenlerinin etkileşimleri sonucunda modelin varyansının %19'unun açıklandığı bulgulanmıştır. Bu durumda, **Hipotez 10** kabul edilmiştir. Diğer bir ifade ile, etik liderlik bu ilişki kapsamında düzenleyici etkiye sahiptir.

**Tablo 18:** Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (Makyavelist Kişilik Özelliği, Hırsızlık ve Etik Liderlik)

Değişkenler	Hırsızlık		
	1. Aşama	2.Aşama	3.Aşama
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Cinsiyet	.11*	.09*	.09*
Makyavelist Kişilik (M)		.31**	.31**
Etik Liderlik (EL)		.00	.00
M x EL			-.04
$\Delta R^2$	.01	.07	.00
$\Delta F$	6.43*	20.93**	.49
$R^2$	.01	.08	.08
Düz. $R^2$	.01	.07	.07
$F$	6.43*	16.25**	12.30**

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, Makyavelist kişilik özelliği ile hırsızlık arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir ( $\beta = .31$ ,  $p < .01$ ). Böylece **Hipotez 5** desteklenmiştir. Bu sonuçlar, Makyavelist kişilik özelliğinin hırsızlığı arttıran bir faktör olduğunu göstermektedir. Yine bu analiz sonucunda etik liderlik ile hırsızlık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Yukarıdaki tabloda sunulduğu gibi son aşamada, 11inci hipotezin sınanması için Makyavelist kişilik özelliği ile hırsızlık arasındaki ilişkide etik liderliğin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda etik liderliğin Makyavelist kişilik özelliği ile hırsızlık arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, **Hipotez 11** reddedilmiştir.

Yolsuzluk boyutu, çalışmanın faktör analizinde ifade edildiği gibi, etik olmayan davranış ölçeğine yapılan keşfedici faktör analizi neticesinde, analizlere dahil edilmediğinden ötürü 6ncı ve 12inci hipotezler iptal edilmiştir.

Dolayısıyla, 1, 2, 3, 4, 5 ve 10uncu hipotezler doğrulanmıştır; 7, 8, 9 ve 11inci hipotezler reddedilmiştir; 6 ve 12inci hipotezler ise iptal edilmiştir. Çalışmada uygulanan analizlere göre hipotez sonuçları aşağıdaki Tablo 19’da sunulmuştur.

**Tablo 19:** Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotezler	Sonuçlar
H1: Makyavelizm ile etik olmayan davranış eğilimi arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.	Doğrulandı
H2: Makyavelizm ile kaynakları kötüye kullanma arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.	Doğrulandı
H3: Makyavelizm ile sessiz kalma arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.	Doğrulandı
H4: Makyavelizm ile dolandırıcılık arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.	Doğrulandı
H5: Makyavelizm ile hırsızlık arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.	Doğrulandı
H6: Makyavelizm ile yolsuzluk arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.	İptal Edildi
H7: Makyavelizm ve etik dışı davranış eğilimi arasındaki ilişkide etik liderlik düzenleyici role sahiptir. Şöyle ki; etik liderlik algısının yüksek olduğu durumlarda Makyavelizm ve etik dışı davranış eğilimi arasındaki olumlu ilişkinin gücü zayıflamaktadır.	Reddedildi
H8: Makyavelizm ve kaynakların kötüye kullanılması arasındaki ilişkide etik liderlik düzenleyici role sahiptir. Şöyle ki; etik liderlik algısının yüksek olduğu durumlarda Makyavelizm ve kaynakların kötüye kullanılması arasındaki olumlu ilişkinin gücü zayıflamaktadır.	Reddedildi
H9: Makyavelizm ve sessiz kalma arasındaki ilişkide etik liderlik düzenleyici role sahiptir. Şöyle ki; etik liderlik algısının yüksek olduğu durumlarda Makyavelizm ve sessiz kalma arasındaki olumlu ilişkinin gücü zayıflamaktadır.	Reddedildi
H10: Makyavelizm ve dolandırıcılık arasındaki ilişkide etik liderlik düzenleyici role sahiptir. Şöyle ki; etik liderlik algısının yüksek olduğu durumlarda Makyavelizm ve dolandırıcılık arasındaki olumlu ilişkinin gücü zayıflamaktadır.	Doğrulandı
H11: Makyavelizm ve hırsızlık arasındaki ilişkide etik liderlik düzenleyici role sahiptir. Şöyle ki; etik liderlik algısının yüksek olduğu durumlarda Makyavelizm ve hırsızlık arasındaki olumlu ilişkinin gücü zayıflamaktadır.	Reddedildi
H12: Makyavelizm ve yolsuzluk arasındaki ilişkide etik liderlik düzenleyici role sahiptir. Şöyle ki; etik liderlik algısının yüksek olduğu durumlarda Makyavelizm ve yolsuzluk arasındaki olumlu ilişkinin gücü zayıflamaktadır.	İptal Edildi

## SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada Makyavelizm ile etik olmayan davranış arasındaki ilişki ve bu ilişkide çalışanların etik liderlik algısının rolü incelenmiştir. Çalışmada veriler özel sektörde satış temsilcisi pozisyonunda çalışan 630 kişiden anket yoluyla toplanmıştır. Makyavelist kişilik özelliği ve etik liderlik algısı tek bir boyut ile ele alınırken, etik olmayan davranış eğilimi hem tek bir boyut olarak hem de kaynakların kötüye kullanılması, hırsızlık, dolandırıcılık ve sessiz kalma olarak dört alt boyutta incelenmiştir. Genel itibarıyla çalışma sonuçları, makyavelizmin etik olmayan davranışları arttırdığını ve etik liderliğin sadece makyavelizm ve dolandırıcılık arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynadığını göstermektedir.

Bu bölümde, yapılan alan araştırmasından elde edilen sonuçlar literatür kapsamında değerlendirilerek, bu değerlendirmelerin ışığında ileride yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Çalışmada, etik olmayan davranış eğilimi ölçeği keşfedici faktör analizi neticesinde orijinal biçimi olan beş boyuttan (kaynakların kötüye kullanılması, hırsızlık, yolsuzluk, dolandırıcılık ve sessiz kalma) farklı olarak dört boyut (kaynakların kötüye kullanılması, hırsızlık, dolandırıcılık ve sessiz kalma) olarak bulgulanmıştır. Yolsuzluk boyutunda bulunan bir ifade hırsızlık boyutuna, benzer şekilde yolsuzluk boyutundan diğer bir ifade de dolandırıcılık boyutuna yükleme yapmıştır. Bunun sebebinin katılımcıların yolsuzluğu hırsızlık ve dolandırıcılık ile benzer değerlendirerek ayırt edememeleri olduğu düşünülmektedir.

Etik olmayan davranış eğiliminin boyutlarının bulunan ortalama değerleri incelendiğinde, genel olarak, satış temsilcilerinin etik olmayan davranış eğilimlerinin düşük olduğu söylenebilir. Boyutlar arası ortalama değerler göz önünde bulundurulduğunda kaynakların kötüye kullanılmasının en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. İş yerinde kaynakların kötüye kullanılması kapsamına giren ofis araç gerecinin kişisel amaçlar için kullanılması, internette gezinmek ve işyerinde zamanı

boşa harcamak gibi aktiviteler, satış temsilcilerinin ofis dışı çalışmalarının bir getirisi olabilmektedir. Şöyle ki satış temsilcileri ofis dışı çalışmalarında işletme kaynaklarını nasıl kullandıklarının yöneticileri tarafından takip edilemeyebileceğini ve işletme için kaybın daha muğlak olduğunu düşünmelerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Öte yandan, kaynakların kötüye kullanılması kapsamına giren faaliyetler pek çok çalışan tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Çalışanların %75'i hayatlarında en az bir defa ofis araş gerecini kendi kişisel ihtiyaçları için kullanmaktadır (Ivancevich vd., 2005). Bu nedenle, çalışmada kaynakların kötüye kullanılmasının ortalamasının diğer etik olmayan davranış boyutlarından daha yüksek çıkması beklenen bir sonuçtur ve önceki çalışmalar ile paralellik göstermektedir.

Etik olmayan davranış boyutları arasında dolandırıcılığın ikinci en yüksek değere sahip olduğu, sessiz kalmanın üçüncü en yüksek değerde olduğu ve hırsızlığın en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. Dolandırıcılık ile sessiz kalmanın birbirine yakın ortalamalara sahip olması, bu iki boyutun içerisinde gerçeği gizlemeyi içeriyor olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Diğer taraftan, Makyavelist kişilik özelliğinin ortalama değeri göz önünde bulundurulduğunda genel olarak araştırmaya katılan satış temsilcilerinin Makyavelizm düzeyinin ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir. Belirsiz çalışma alanlarını daha çok tercih eden ve insanlarla birebir iletişim kurarak manipülatif becerilerini sergilemekte usta olan Makyavelistlerin (Becker & O'Hair, 2007) satış temsilciliği gibi daha özgür davranabilecekleri ofis dışı çalışmayı ve ikna becerilerini sergileyebilecekleri mesleğe daha çok yönecekleri varsayıldığından, bu çalışmadaki Makyavelizm ortalaması beklenen ile paralellik göstermektedir.

Etik liderliğin ortalama değeri incelendiğinde ise araştırmaya katılan satış temsilcileri, üstlerinin adil, dengeli, güvenilir, çalışanlarının fikirlerini dikkate alan, etik ihlallere karşı duyarlı ve işin sadece sonucuna değil yöntemine de önem veren kişiler olduklarını düşünmektedirler.

Etik liderliğin etkisi değerlendirilmeden önce çalışmadan elde edilen verilere göre, Makyavelist kişilik özelliği ile etik olmayan davranış ve boyutları arasında olumlu yönde ilişki olduğu belirlenmiştir. Bireyin Makyavelizm düzeyi arttıkça kaynakların kötüye kullanılması, hırsızlık, dolandırıcılık, sessiz kalma eğilimleri ile etik olmayan davranışlarda bulunma eğilimleri artmaktadır. Bulunan bu ilişkinin literatürdeki çalışmalarla da uyumlu olduğu görülmektedir (Harrell & Hartnagel, 1976; Hegarty & Sims, 1978; 1979; Flynn vd., 1987; Grams & Rogers, 1990; Jones & Kavanagh, 1996; Lee-Chai & Bargh, 2001; Winter vd., 2004; Tang vd., 2008; Tang & Tang, 2010; Verbeke vd., 2011; Tang & Liu, 2012). Literatürde Makyavelist kişilik özelliği ile etik olmayan davranış arasında pozitif bir ilişki olduğu (Hegarty & Sims, 1978; 1979), Makyavelizm düzeyi yüksek olan bireylerin Makyavelizm düzeyi görece olarak düşük olan bireylere göre daha fazla etik kurallara aykırı davranmakta olduğu (Jones & Kavanagh, 1996; Tang & Liu, 2012) ifade edilmiştir. Makyavelist bireyler doğaları gereği rekabetçi ve maddi açıdan başarılı olmakla ilgilenen bireylerdir. O halde, Makyavelizm düzeyi yüksek bir bireyin daha fazla para kazanma şansı elde edebilmek ve rekabetçi avantajından yararlanabilmek için üstünün onayından vazgeçmesi beklenebilmektedir (Harrell & Hartnagel, 1976). Machiavelli'nin (2011) amaca giden her yolun uygulanabilir olduğu düşünce sistemi Makyavelizm düzeyi yüksek olan bireyleri birer potansiyel etik ihlal edici olarak gösterdiği doğrudur. Öte yandan, Makyavelistler amaçlarına ulaşmak için kendilerine etik araçların hizmet edeceğini düşündükleri durumlarda, etik araçları kullanmayı tercih edeceklerdir (Christie & Geis, 1970).

Çalışmada kullanılan hiyerarşik regresyon analizleri sonucunda, etik liderlik algısının Makyavelist kişilik özelliği ile dolandırıcılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir. Şöyle ki etik liderlik algısının yüksek olduğu durumlarda Makyavelist kişilik özelliği ve dolandırıcılık arasındaki olumlu ilişkinin gücü zayıflamaktadır. Diğer bir ifade ile, Makyavelist kişilik özelliği yüksek olan bir çalışanın üstünü etik bir lider olarak algıladığı durumda, çalışanın dolandırıcılıkta bulunma eğilimi düşüktür. Bu bağlamda, etik liderliğin düzenleyici etkisi söz konusu iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü zayıflattığından ötürü; etik liderlik algısı, Makyavelist kişilik özelliği ile etik olmayan davranış arasındaki ilişkide tampon etkisi oluşturmaktadır. Makyavelist

çalışanların amaçlarına hizmet eden araçlar; işletmelerin kaynaklarını kötüye kullanmaları, işletmenin varlıklarından ne kadarı gerekiyorsa ele geçirmeleri, karşılarındaki kişiyi hileyle aldatmaları, herhangi bir etik ihlale karşı kayıtsız kalmaları ya da bunların hepsi olduğunda bu bireylerin etik olmayan davranışlara yönelmelerinin işletme tarafından nasıl engellenebileceği konusunda literatürde hala yeterli çalışma yer almamaktadır. Sosyal öğrenme teorisinden (Bandura, 1977) ve ödüllendirme-ceza yönteminden yola çıkarak, örgütsel bir faktör olan etik liderliğin bireylerin etik olmayan davranışlarını azalttığı literatürde yer almaktadır. Çalışanların üstleri etik liderler olduğunda çalışanlar üstlerinin etik davranışlarını, üstlerini rol modeli olarak öğrenebilecekleri ifade edilmektedir. Öte yandan, etik liderler etik standartları ihlal eden çalışanlara ceza vererek onların olumsuz davranışlarının önüne geçmekte, çalışanların iyi davranışlarını ödüllendirerek onları etik davranmaya yönelteceklerdir (Mayer vd., 2012).

Diğer taraftan, Makyavelist kişilik özelliği ile kaynakların kötüye kullanılması, hırsızlık, sessiz kalma ve etik olmayan davranış eğilimi arasındaki ilişkilerde etik liderliğin etkili olmadığı görülmüştür.

Makyavelist kişilik özelliği ile kaynakların kötüye kullanılması arasındaki ilişkide etik liderliğin etkili olmamasında; kaynakların kötüye kullanılmasının işletmelerde görece olarak daha sık karşılaşılan bir davranış olması ve çalışanların ofis araç gerecini kişisel ihtiyaç için kullanılmasını içeren bu davranışı tam olarak etik olmayan davranış olarak algılamamasının etkili olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, çalışanların bu konudaki farkındalığının görece olarak az olması, zaman zaman etik lider olarak algılanan bireylerin de ofis araç gerecini kendi kişisel ihtiyaçları için kullanabilme ihtimalini de düşündürmektedir. Bu nedenle, kurulan modelde etik liderlik düzenleyici etki gösterememiş olabilir.

Makyavelist kişilik özelliği ile hırsızlık arasındaki ilişkide etik liderliğin etkili olmaması, örgütlerde hırsızlığın önlenmesi için etik liderlikten daha kuvvetli faktörlere ve yaptırımlara gereksinim olduğunu düşündürmektedir.

Benzer şekilde, Makyavelist kişilik özelliği ile sessiz kalma arasındaki ilişkide etik liderliğin düzenleyici etkisine rastlanamamıştır. Bu nedenle Makyavelizm ile sessiz



kalma arasındaki ilişkide çalışanların işletmelerine duyduğu sürekli bağlılığın etkili olabileceği düşünülmektedir. Özellikle, Makyavelizm düzeyi görece yüksek çalışanların örgütlerinde çalıştıkları sürece edindikleri yatırımlarını (kıdem, kariyer, mesai arkadaşlarıyla kurulan sosyal ilişkiler ve benzeri) kaybetmemek için ve işlerinden çıkarılmaları durumunda maddi, manevi kayıplarının fazla olacağını hissetmeleri nedeniyle iş arkadaşlarının ya da üst yönetimin gerçekleştirdiği etik olmayan davranışları yetkili kurumlara bildirmekten kaçınmaya eğilimli olabilecekleri ve bu nedenle etik liderliğin düzenleyici rol oynamadığı ifade edilebilir. Bu noktadan hareketle daha sonraki çalışmalarda bu ilişkide sürekli bağlılığın etkisinin incelenmesi önerilmektedir.

Elde edilen diğer bulgularla birlikte, Makyavelizm ile etik olmayan davranış arasındaki ilişkide de etik liderliğin düzenleyici rolü saptanamamıştır. Makyavelizm ile etik olmayan davranışın dört alt boyutundan (kaynakların kötüye kullanılması, hırsızlık, dolandırıcılık, sessiz kalma) yalnızca dolandırıcılık arasındaki ilişkide etik liderliğin düzenleyici etkiye sahip olmasının önemli bir faktör olduğu ifade edilebilir.

Genel olarak elde edilen bulgular, Makyavelizm'in, etik olmayan davranışların ortaya çıkmasında önemli bir bireysel faktör olduğunu ve Makyavelizm düzeyi yükseldikçe etik olmayan davranışları gerçekleştirme eğilimlerinin de arttığını göstermiştir. Örgütler çalışanlarının karakter özelliklerini çok fazla değiştirememektedirler. Ancak, çalışanlarının etik olmayan davranışlara yönelmelerini engellemeleri, örgütlerin içinde buldukları topluma karşı itibarlarını koruyabilmeleri, uzun vadede sürekliliklerini sağlayabilmeleri ve finansal kayıplarının önüne geçmeleri için önemli bir yönetim sorumluluğudur. Örgütler etiğe önem verdiklerini çalışanlarına aktarmak için etik kodlar geliştirmekte, örgütte etik iklimin oluşmasını sağlamaya çalışmaktadırlar. Çalışanlar sosyal sorumluluğu ve kuralları - kodları vurgulayan etik iklimlerde, etik bakımdan sorgulanabilir satış uygulamalarında bulunmaktan daha çok kaçınmaktadırlar (Barnett & Vaicys, 2000). Çalışanları etik davranışlara yöneltmenin ve örgütteki etik iklimi pekiştirmenin bir diğer yolu da yöneticilerin etik liderler olmalarıdır. Çalışanlar etik liderlik tarzını uygulayan üstlerinin davranışlarını gözlemleyerek uygun davranışları öğrenmektedirler (Mayer vd., 2012). Diğer taraftan, etik olmayan davranışların ortaya çıkmasında dışsal ödül baskın rol oynamaktadır (Hegarty & Sims, 1978). Etik liderin

etik standartlar koyması ve bu etik standartlara uyanları ödüllendirmesi, uymayanları ise disiplin etmesi (Gini, 1998) çalışanların etik olmayan davranışlarına etki etmektedir. Mayer vd. (2012) örgütlerde yöneticilerin etik davrandıklarında, etiğin önemini çalışanlarına anlattıklarında, etik davranışı teşvik etmek için ödül ve cezalandırma sistemini kullandıklarında ve gruptaki kabul edilebilir davranış kurallarını oluşturduğunda çalışanlarının daha fazla etik davranışlarda bulunmakta olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, lider ve takipçileri arasındaki iletişim ve güçlendirme liderin etik mesajının daha fazla dikkat çekmesini sağlamaktadır (Brown vd., 2005).

Bu çalışma, örgütlerde beyaz yaka çalışanların Makyavelizm düzeyleri ile etik olmayan davranışın önemli bir boyutu olan dolandırıcılık ilişkisinde etik liderliğin düzenleyici etkisini ortaya koymuştur. Dolandırıcılığı etkileyen faktörlerinden biri olarak bulguların Makyavelizm'in bireyin dolandırıcılığa eğilimini arttırdığı, ancak bireyin sahip olduğu etik liderlik algısının yüksek olduğu durumlarda bu ilişkinin gücünün zayıfladığı görülmüştür. Bu çalışma, literatürde daha önce test edilmemiş olan etik liderliğin düzenleyici rolünü göstermekte ve işletmelerde bu anlamda etik liderliğin desteklenmesi için önerilerde bulunmaktadır.

### **Yöneticiler İçin Öneriler**

Çalışma bulgularından hareketle işletme yöneticilerine bir takım önerilerde bulunulabilir. Örgütlerde etik liderlik, çalışanların etik olmayan davranışlarını engellemek ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olduğundan dolayı, örgütlerde etik liderliğin artırılması için çabalanması gerekmektedir. Örgütlerin daha fazla etik liderler işe almaları ya da mevcut liderlerine etik liderlik eğitimleri vermeleri gerekmektedir. Örneğin, örgütlerde çok seviyeli yönetim kadrolarını belirlemek için dürüstlük, diğerlerini düşünme ve ahlaki standartları değerlendirmeyi içeren seçim yöntemlerinin kullanılması etkili olacaktır. Özellikle, etik ikilemlerin üzerinde duran dürüstlük testleri ve yapılandırılmış görüşmeler örgütlerin etik liderleri seçme olasılığını arttırabilmektedir (Mayer vd., 2009).

Öte yandan, örgütler, mevcut yönetimlerinde etik davranışların geliştirilmesi amacıyla, etik eğitimlerine yatırım yapmaları önerilmektedir. Mayer vd. (2009), etik eğitimlerin

üst yönetimin üzerinde çalışanların üzerinde olduğundan daha etkili olduğunu belirtmektedirler. Mayer vd. (2009) etik eğitimlerin etkisinin üst yönetimden çalışanlara ulaşabileceğini ve bu durumun ara yöneticilerin de etik davranışlarda bulunduğu durumlarda daha da güçleneceğini ifade etmektedirler. Bu nedenle, örgütlerdeki etik eğitimler hem üst yönetimlere hem de ara yöneticilere sağlanmalıdır. Diğer taraftan, Weaver, Treviño ve Agle (2005) yöneticilerle görüşme yoluyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında, çoğu etik liderin kendisini bir etik rol model olarak tanımlamadığını tespit etmişlerdir. Bu nedenle verilecek eğitimlerde etik liderin bir rol modeli olarak çalışanlara nasıl yol gösterebileceğinin de vurgulanmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

### **Araştırmanın Kısıtları**

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmada da bir takım kısıtlar bulunmaktadır. Çalışmanın verileri tek bir kaynaktan tek bir zamanda elde edildiği üzere, bu durumun "ortak yöntem varyansı" olarak ifade edilen bir probleme neden olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Çalışmada ortak yöntem varyansının belirlenmesi için uygulanan faktör analizi (Harman Tek Faktör Testi) sonuçlarına göre ölçek maddelerindeki varyansın çoğunluğunu açıklayan genel bir faktör belirlenmemiştir. Bu nedenle, bu çalışmada ortak yöntem varyansının sonuçları etkilediği düşünülmemektedir. İleride yapılacak çalışmalarda verilerin farklı zamanlarda ya da farklı yöntemler (görüşme, gözlem) kullanılarak toplanması önerilmektedir. Ayrıca verilerin tek zamanda toplanması nedeniyle, algılanan etik liderliğin Makyavelist kişilik özelliği ile etik olmayan davranış eğilimi arasındaki ilişki üzerindeki etkisinin zamana bağlı değişimi ortaya konamamıştır. Değişkenler arasında neden-sonuç ilişkilerinin ortaya konulabilmesi için boylamsal çalışma yapılması önerilmektedir.

Çalışmanın bir diğer kısıtı, örneklem seçiminde tesadüfi örnekleme yönteminin kullanılmamasıdır. Örneklem Bursa ve Ankara yoğunluklu olması, İstanbul gibi bir ticaret merkezinden daha az örneklem alınması bu araştırmanın sonuçlarını olumsuz yönde etkilemiş olabilir. İleriki çalışmalarda, sonuçların genellenebilmesi ve modelin işletmelerin farklı departmanlarında geçerliliğinin gösterilebilmesi için örneklem

sayısının genişletilmesi, tesadüfi örnekleme yönteminin kullanılması ve farklı departman çalışanlarından (finans, hukuk, insan kaynakları, operasyon, pazarlama, üretim ve araştırma geliştirme) veri toplanması önerilmektedir. Son olarak, çalışmada yalnızca anket tekniği uygulanmıştır. Katılımcıların sosyal beğenirlik düzeyi düşük çıkmış ve sosyal beğenirlik ile değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış olsa da katılımcılar verdikleri cevaplarda olanı değil olması gerektiğini düşündüklerini cevap vermiş olabilirler.

## KAYNAKÇA

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interaction*. New York, NY: Sage Publication.
- Akaah, I. P., & Lund, F. (1994). The influence of personal and organizational values on marketing professionals' ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 13, 417-430.
- Albrecht, W. S., Albrecht, C., & Albrecht, C. C. (2008). Current trends in fraud and its detection. *Information Security Journal: A Global Perspective*, 17(1), 2-12.
- Anand, V., Ashforth, B. E., & Joshi, M. (2005). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Executive*, 19(4), 9–23.
- Ang, S. H. (2000). The power of money: A cross-cultural analysis of business-related beliefs. *Journal of World Business*, 35(1), 43-60.
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance*, 7(5), 586-598.
- Arbuckle, J. L. (2007). Amos™ 16.0 user's guide. *Amos Development Corporation*. 30 Ekim 2016 tarihinde [http://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/ziv/service/software/spss/handbuecher/englisch/amos16.0\\_user\\_s\\_guide.pdf](http://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/ziv/service/software/spss/handbuecher/englisch/amos16.0_user_s_guide.pdf) adresinden erişildi.
- Argüden, Y. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. C. C. Aktan ('ın editörlüğünde), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk; İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: İgiad Yayınları.
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). (2012). Report to nations on occupational fraud and abuse: 2012 Global Fraud Study. *Association of Certified Fraud Examiners, Inc.* 28 Aralık 2016 tarihinde

[http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE\\_Website/Content/rtnn/2012-report-to-nations.pdf](http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/rtnn/2012-report-to-nations.pdf) adresinden erişildi.

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). (2010). Report to nations on occupational fraud and abuse: 2010 Global Fraud Study. *Association of Certified Fraud Examiners, Inc.* 28 Aralık 2016 tarihinde [http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE\\_Website/Content/documents/rtnn-2010.pdf](http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/documents/rtnn-2010.pdf) adresinden erişildi.

Auger, P., Burke, P., Devinney, T. M., & Conviere, J. J. (2003). What will consumers pay for social product features?. *Journal of Business Ethics*, 42(3), 281-304.

Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107, 21–34.

Aziz, A. (2004). Relationship between Machiavellianism and absence rate: An empirical study. *International Journal of Management*, 21(4), 445-450.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.

Barnett, T., & Vaicys, C. (2000). The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioral intentions. *Journal of Business Ethics*, 27, 351-362.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. (1983). *Ethical theory and business*. New York: Prentice Hall.

- Becker, J. H. A., & O'Hair, H. D. (2007). Machiavellians' motives in organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35, 246–267.
- Becker, T. E. (1998). Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness. *Academy of Management Review*, 23(1), 154-161.
- Bennett, R. J., & Robinson, R. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Bialas, S. (2009). Power distance as a determinant of relations between managers and employees in the enterprises with foreign capital. *Journal of Intercultural Management*, 1(2), 105-115.
- Bisel, R. S., Kelley, K. M., Ploeger, N. A., & Messersmith, J. (2011). Workers' moral mum effect: On facework and unethical behavior in the workplace. *Communication Studies*, 62(2), 153-170.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Row.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Carr, A. Z. (1968). Is business bluffing ethical? *Harvard Business Review*, 46, 143-153.

- Carroll, A. B. (1975). Managerial ethics: A post-Watergate view. *Business Horizons*, 18(2), 75-80.
- Casey, E. F. (2004). Whistleblower protection under the Sarbanes-Oxley Act. *Wallstreet Lawyer*, 8(5), 1-9. 6 Ocak 2017 tarihinde <https://www.cov.com/-/media/files/corporate/publications/2004/10/oid25650.pdf> adresinden erişildi.
- Chen Y. J., & Tang, T. L. P. (2006). Attitude toward and propensity to engage in unethical behavior: Measurement invariance across major among university students. *Journal of Business Ethics*, 69, 77-93.
- Cherulnik, P. D., Way, J. H., Ames, S., & Hutto, D. B. (1981). Impressions of high and low Machiavellian men. *Journal of Personality*, 49(4), 388-400.
- Christie, R., & Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Cohen, D. V. (1993). Creating and maintaining ethical work climates: Anomie in the workplace and implications for managing change. *Business Ethics Quarterly*, 3(4), 343-358.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Cojuharenco, I., Shteynberg, G., Gelfand, M., & Schminke, M. (2012). Self-construal and unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 109, 447-461.
- Cooper, S., & Peterson, C. (1980). Machiavellianism and spontaneous cheating in competition. *Journal of Research in Personality*, 14(1), 70-75.



- Corey, G., Corey, M. S., & Callanan, P. (1998). *Issues and ethics in the helping professions* (5.baskı). Pacific Grove, CA: Brooks / Cole.
- Corredor, J. M. (1957). *Conversations with Casals*. New York: E. P. Dutton & Co., Inc.
- Cressey, D. R. (1950). The criminal violation of financial trust. *American Sociological Review*, 15(6), 738-743. 26 Nisan 2015 tarihinde [http://www.jstor.org/stable/2086606?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/2086606?seq=1#page_scan_tab_contents) adresinden erişildi.
- Çabuk, S., & Şengül, S. (2005). *İşletme yöneticilerinin mesleki değerlerinin ve demografik özelliklerinin işletme etiği üzerindeki etkisi: Türkiye’de büyük ölçekli sanayi işletmeleri üzerine bir uygulama*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), 171-180.
- Demircan, A. S. (2007). *Sarbanex Oxley (2002) yasası ve bağımsız denetime etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne. 6 Nisan 2016 tarihinde <http://dspace.trakya.edu.tr/jspui/bitstream/1/677/1/ASLAN%20SAVA%C5%9E%20DEM%C4%B0RCAN.pdf> adresinden erişildi.
- DePaulo, B. M., & Rosenthal, R. (1979). Telling lies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(10), 1713-1722.
- Dubinsky, A. J., Jolson, M. A., Kotabe, M., & Lim, C. U. (1991). A cross-national investigation of industrial salespeople’s ethical perceptions. *Journal of International Business Studies*, 22(4), 651-670.
- Doğan, N. (2009). İş etiği ve işletmelerdeki etik çöküş. *S.Ü. İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (16), 179-200.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

- Feiner, M. (2004), *The Feiner points of leadership*. New York: Warner Book Group.
- Fleming, P., & Zyglidopoulos, S. C. (2008). The escalation of deception in organizations. *Journal of Business Ethics*, 81, 837–850.
- Flynn, S., Reichard, M., & Slane, S. (1987). Cheating as a function of task outcome and Machiavellianism. *The Journal of Psychology*, 121(5), 423-427.
- Fraedrich, J. P. (1992). Signs and signals of unethical behavior. *Business Forum Spring*, 13-17.
- Friedman, M. (1970, Eylül 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 122-126.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Gable, M., & Dangelo, F. (1994). Job involvement, Machiavellianism and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 9(2), 159-170.
- Gabriele, E. F. (2011). Ethics leadership in research, healthcare and organizational systems: Commentary and critical reflections. *Journal of Research Administration*, 42(1), 88-102.
- Geis, F. L., & Moon, T. H. (1981). Machiavellianism and deception. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(4), 766-775.
- Giacalone, R. A., & Promislo, M. D. (2010). Unethical and unwell: Decrements in well-being and unethical activity at work. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 275 – 297.

- Gini, A. (1998). Moral leadership and business ethics. Joanne B. Ciulla (Ed.), *Ethics: The Heart of Leadership* (2.Baskı) içinde, 25–43, 14 Mayıs 2016 tarihinde <http://academic.udayton.edu/lawrenceulrich/LeaderArticles/MORAL%20LEADERSHIP.pdf> adresinden erişildi.
- Goodpaster, K. E. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53-73.
- Grams, W. C., & Rogers, R. W. (1990). Power and personality: Effects of Machiavellianism, need for approval, and motivation on use of influence tactics. *The Journal of General Psychology*, 117(1), 71-82.
- Grazioli, S., Jamal, K., & Johnson, P. E. (2006). A cognitive approach to fraud detection. *Journal of Forensic Accounting*, 7, 65–88.
- Greenberg, J. (2002). Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 985–1003.
- Gunnthorsdottir, A., McCabe, K., & Smith, V. (2002). Using the Machiavellianism instrument to predict trustworthiness in a bargaining game. *Journal of Economic Psychology*, 23, 49-66.
- Harrell, W. A., & Hartnagel, T. (1976). The impact of Machiavellianism and the trustfulness of the victim on laboratory theft, *Sociometry*, 39(2), 157-165.
- Hartog, D. N. D., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process, *Journal of Business Ethics*, 107, 35-47.
- Hegarty, W. H., & Sims, H. P. Jr. (1979). Organizational philosophy, policies, and objectives related to unethical decision behavior: A laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 64( 3), 331-338.

- Hegarty, W. H., & Sims, H. P. Jr. (1978). Some determinants of unethical decision behavior: An experiment. *Journal of Applied Psychology, 63*(4), 451-457.
- Heres, L., & Lasthuizen, K. (2012). What's the difference? Ethical leadership in public, hybrid and private sector organizations. *Journal of Change Management, 12*(4), 441-466.
- Hill, A. L. (2004). Ethical analysis in counseling: A case for narrative ethics, moral visions, and virtue ethic. *Counseling and Values, 48*, 131-148.
- Hitt, W. D. (1990). *Ethics and leadership: Putting theory into practice*. Columbus, OH: Battelle Press.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations*. New York: McGraw Hill.
- Howell, J. M., & Avoilo, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive, 6*(2), 43-54.
- Hunt, S. D., & Chonko, L. B. (1984). Marketing and Machiavellianism. *Journal of Marketing, 48*, 30-42.
- Hunter, S. T. (2012). (Un)Ethical leadership and identity: What did we learn and where do we go from here? *Journal of Business Ethics, 107*, 79-87.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2005). *Organizational behavior and management* (7. baskı). Boston: McGraw-Hill.
- Jakobwitz, S., & Egan, V. (2006). The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences, 40*, 331-339.

- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment, 22*(2), 420-432.
- Jones, G. E., & Kavanagh, M. J. (1996). An experimental examination of the effects of individual and situational factors on unethical behavioral intentions in the workplace. *Journal of Business Ethics, 15*, 511-523.
- Jordan, J., Brown, M. E., Treviño, L. K., & Finkelstein, S. (2013). Someone to look up to: Executive–follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership. *Journal of Management, 39*(3), 660-683.
- Kahn, W. A. (1990). Toward an agenda for business ethics research. *Academy of Management Review, 15*(2), 311-328.
- Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil.
- Kalshoven, K., & Boon, C. T. (2012). Ethical leadership, employee well-being, and helping the moderating role of human resource management. *Journal of Personnel Psychology, 11*(1), 60–68.
- Kaptein, M. (2011). Toward effective codes: Testing the relationship with unethical behavior. *Journal of Business Ethics, 99*, 233-251.
- Kaptein, M. (2008). Developing a measure of unethical behavior in the workplace: A stakeholder perspective. *Journal of Management, 34*(5), 978-1008.
- Kassem, R., & Higson, A. (2012). The new fraud triangle model. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences, 3*(3), 191-195.
- Kashy, D. A., & DePaulo, B. M. (1996). Who lies? *Journal of Personality and Social Psychology, 70*(5). 1037-1051.

- Kavak, B. (2008). *Pazarlama araştırmaları*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Korostelina, K. V. (2007). *Social identity and conflict*. New York: Palgrave MacMillan.
- Lam, S. S. K., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1-18.
- Latham, G. P. (2001). The importance of understanding and changing employee outcome expectancies for gaining commitment to an organizational goal. *Personnel Psychology*, 54, 707-716.
- Lee-Chai, A. Y., & Bargh, J. A. (Editörler). (2001). *The use and abuse of power: Multiple perspectives on the causes of corruption*. Philadelphia: Psychology Press.
- Levin, S., Federico, C. M., Sidanius, J., & Rabinowitz, J. L. (2002). Social dominance orientation and intergroup bias: The legitimation of favoritism for high-status groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(2), 144-157.
- Loi, R., Lam, L. W., & Chan, K. W. (2012). Coping with job insecurity: The role of procedural justice, ethical leadership and power distance orientation. *Journal of Business Ethics*, 108, 361–372.
- Luna-Arocas, R., & Tang, T. L. P. (2004). The love of money, satisfaction, and the protestant work ethic: Money profiles among university professors in the USA and Spain. *Journal of Business Ethics*, 50, 329-54.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn ('in editörlüğünde), *Positive organizational scholarship* (241-259) San Francisco: Berrett-Koehler.
- Machiavelli, N. (2011). *Prens*. (K. Atakay, Çev.). İstanbul: Can.

- Mandacı, G. (2007). *Makyavelist tutumların etik algısı ve demografik faktörler açısından değerlendirilmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151–171.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95, 7–16.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & (Bombie) Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1–13.
- Mayer, R. R. (1970). Management's responsibility for purchasing ethics. *Journal of Purchasing*, 6(4), 13-20.
- McClurg, L. A., & Butler, D. S. (2006). Workplace theft: A proposed model and research agenda. *Southern Business Review*, 31(2), 25-34.
- McHoskey, J. W. (1999). Machiavellianism, intrinsic versus extrinsic goals, and social interest: A self-determination theory analysis. *Motivation and Emotion*, 23(4), 267-283.
- McHoskey, J. W., Worzel, W., & Szyarto, C. (1998). Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1) 192-210.
- Mengüşoğlu, T. (1992). *Felsefeye giriş*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay.
- Merton, R. K. (1938). Social structure and anomie. *American Sociological Review*, 3(5), 672-682.
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects? *Journal of Business Ethics*, 116, 641-653.
- Mishra, A. (2006). Persistence of corruption: Some theoretical perspectives. *World Development*, 34(2), 349-358.
- Moore, C., Detert, J. R., Treviño, L. K., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology*, 65, 1-48.
- Murphy, K. R. (1993). *Honesty in the workplace*. Belmont, CA: Brooks / Cole.
- Murphy, P. R., & Dacin, M. T. (2011). Psychological pathways to fraud: understanding and preventing fraud in organizations. *Journal of Business Ethics*, 101, 601-618.
- Murphy, P. E., & Laczniak, G. R. (1981). Marketing ethics: A review with implications for managers, educators, and researchers. B. M. Enis, & K. J. Roering (in editörlüğünde), *Review of Marketing* (251-266) Chicago: American Marketing Association
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 4, 1-16.
- Özlem, D. (2004). *Etik-ahlak felsefesi*. İstanbul: İnkılâp.



- Öztürk, Ş. (2010). The opinions of preschool teachers about ethical principles. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 10(1), 393-418.
- Pehlivan, İ. (1998). *Yönetmel mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: PegemA.
- Paulhus, D. L., & Martin, C. L. (1987). The structure of personality capabilities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(2), 354-365.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556-563.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 259–278.
- Philipp, B. L. U., & Lopez, P. D. J. (2013). The moderating role of ethical leadership: Investigating relationships among employee psychological contracts, commitment, and citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 304-315.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Pratto, F., Sidanius, J., Stallworth, L. M., & Malle, B. F. (1994). Social dominance orientation: A personality variable predicting social and political attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(4), 741-763.
- PricewaterhouseCoopers. (2009). *The Global Economic Crime Survey: Economic Crime in a Downturn*. 22 Aralık 2015 tarihinde

<https://www.pwc.com/us/en/forensic-services/publications/assets/2009-global-economic-survey-us-supplement.pdf> adresinden erişildi.

- Ramamoorti, S. (2008). The psychology and sociology of fraud: Integrating the behavioral sciences component into fraud and forensic accounting curricula. *Issues in Accounting Education*, 23(4), 521-533.
- Resick, C. J., Martin, G. S., Keating, M. A., Dickson, M. W., Kwan, H. K., & Peng, C. (2011). What ethical leadership means to me: Asian, American, and European perspectives. *Journal of Business Ethics*, 101, 435–457.
- Riggio, R. E., Weichun, Z., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The leadership virtues questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 235–250.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Robinson, S. N., Robertson, J. C., & Curtis, M. B. (2012). The effects of contextual and wrongdoing attributes on organizational employees' whistleblowing intentions following fraud. *Journal of Business Ethics*, 106, 213–227.
- Rosenblatt, V. (2012). Hierarchies, power inequalities, and organizational corruption. *Journal of Business Ethics*, 111, 237-251.
- Sayğan, S. (2011). *Wistleblowing ve örgütsel etik iklimi ilişkisi üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.

- Sidanius, J., & Pratto, F. (1999). *Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression*. Cambridge: Cambridge University.
- Shepperd, J. A., & Socherman, R. E. (1997). On the manipulative behavior of low Machiavellians: Feigning incompetence to "sandbag" an opponent. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(6), 1448-1459.
- Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 108, 299–312.
- Snider, L. (2000). The sociology of corporate crime: An obituary (or: Whose knowledge claims have legs?), *Theoretical Criminology*, 4(2), 169-206.
- Snyder, N. H., & Blair, K. E. (1989). Dealing with employee theft. *Business Horizons*, 32(3), 27-34.
- Sparks, J. R. (1994). Machiavellianism and personal success in marketing: The moderating role of latitude for improvisation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(4), 393-400.
- Stead, W. E., Worrell, D. L., & Stead, J. G. (1990). An integrative model for understanding and managing ethical behavior in business organizations. *Journal of Business Ethics*, 9, 233-242.
- Stouten, J., Baillien, E., Van Den Broeck A., Camps, J., De Witte, H., & Euwema, M. (2010). Discouraging bullying: The role of ethical leadership and its effects on the work environment. *Journal of Business Ethics*, 95, 17–27.
- Stouten, J., Van Dijke, M., & De Cremer, D. (2012). Ethical leadership: An overview and future perspectives. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 1–6.

- Sucu, Y. (2003). *Yönetim ve etik*. XI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F., Afyon, Türkiye, 22-24 Mayıs.
- Şentürk, F., & Kasap, M. (2013). Beyaz yaka suçları ve finansal yolsuzluklar. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 143-167.
- Takış, T. (1998). Etik. *Doğu Batı Düşünce Dergisi*, 1(4), 7-8.
- Tang, T. L. P., & Chen Y. J. (2008). Intelligence vs. wisdom: The love of money, Machiavellianism, and unethical behavior across college major and gender. *Journal of Business Ethics*, 82, 1–26.
- Tang, T. L. P., Chen Y. J., & Sutarso, T. (2008). Bad apples in bad (business) barrels: The love of money, Machiavellianism, risk tolerance, and unethical behavior. *Management Decision*, 46(2), 243-263.
- Tang, T. L. P., & Chiu R. K. (2003). Income, money ethic, pay satisfaction, commitment, and unethical behavior: Is the love of money the root of evil for Hong Kong employees? *Journal of Business Ethics*, 46, 13-30.
- Tang, T. L. P., Kim, J. K., & Tang D. S. H. (2000). Does attitude toward money moderate the relationship between intrinsic job satisfaction and voluntary turnover? *Human Relations*, 53(2), 213–245.
- Tang, T. L. P., & Liu, H. (2012). Love of money and unethical behavior intention: Does an authentic supervisor's personal integrity and character (ASPIRE) make a difference? *Journal of Business Ethics*, 107, 295–312.
- Tang, T. L. P., & Tang T. L. N. (2010). Finding the lost sheep: A panel study of business students' intrinsic religiosity, Machiavellianism, and unethical behavior intentions. *Ethics & Behavior*, 20(5), 352–379.

- Tannenbaum, A. S. (1968). *Control in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Todd-Mancillas, W. R., & Sisson, E. (1987). *Cheating among engineering students: An analysis*. The American Association for the Advancement of Science (AAAS) Yıllık Toplantısı'nda sunulan bildiri. Chicago, Illinois, 17 Şubat. erişim <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED281771.pdf>
- Toor, S. R., & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics, 90*, 533–547.
- Töre, E. (2006). *The effect of organizational climate and organizational commitment on unethical behavior at work*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Pincus, L. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations, 56*(1), 5–37.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review, 42*(4), 128-142.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management, 32*(6), 951-990.
- Treviño, L. K., & Weaver, G. R. (2001). Organizational justice and ethics program “follow-through”: Influences on employees’ harmful and helpful behavior. *Business Ethics Quarterly, 11*(4), 651-671.

- Treviño, L. K., & Youngblood, S. A. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 378-385.
- Triandis, H. C. (2001). Individualism-collectivism and personality. *Journal of Personality*, 69(6), 907-924.
- Tuna M., & Bircan H., & Yeşiltaş M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2017). *Güncel Türkçe Sözlük*. 2 Ocak 2017 tarihinde [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.591c7844880d20.57247236](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.591c7844880d20.57247236) adresinden erişildi.
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22, 621–640.
- Usta, A. (2012). Kamu örgütlerinde meslek etiği ve çalışma ahlakı üzerine bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 403-421.
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations: Theory, research and management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Verbeke, W. J. M. I., Rietdijk, W. J. R., Berk, W. E., Dietvorst, R. C., Worm, L., & Bagozzi, R. P. (2011). The making of the Machiavellian brain: A structural MRI analysis. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 4(4), 205–216.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.

- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*, 23, 953–964.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Agle, B. (2005). Somebody I look up to: Ethical role models in organizations. *Organizational Dynamics*, 34(4), 313-330.
- Wells, J. T. (1999). A fistful of dollars. *Security Management*, 43(8), 70-75.
- Wilson, D. S., Near, D., & Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, 119( 2), 285-299.
- Winter, S. J., Stylianou, A. C., & Giacalone, R. A. (2004). Individual differences in the acceptability of unethical information technology practices: The case of Machiavellianism and ethical ideology. *Journal of Business Ethics*, 54, 279–301.
- Yüksel, C. (2005). Devlette etikten etik devlete: Kamu yönetiminde etik. (Kavramsal çerçeve ve uluslararası uygulamalar cilt 1). *TÜSİAD*. 6 Haziran 2015 tarihinde [https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjAsfr9487PAhXkAsAKHUzFASEQFggBMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.etik.gov.tr%2Fdosyagoster.ashx%3Fid%3D34%26sayfaid%3D4&usg=AFQjCNHIIgtZk08HrqdT516w5aO\\_c8\\_LpQ&cad=rja](https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjAsfr9487PAhXkAsAKHUzFASEQFggBMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.etik.gov.tr%2Fdosyagoster.ashx%3Fid%3D34%26sayfaid%3D4&usg=AFQjCNHIIgtZk08HrqdT516w5aO_c8_LpQ&cad=rja) adresinden erişildi.
- Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E., & Yang, B. (2012). Relationships between transformational and active transactional leadership and followers' organizational

identification: The role of psychological empowerment. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 186-212.

Zhu, Y., Sun, L. Y., & Leung, A. S. M. (2014). Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership. *Asia Pac J Manag*, 31, 925-947.



## EKLER

## EK 1. ETİK KURUL İZİNİ



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Rektörlük

Sayı : 35853172/ 433-1817

09 Haziran 2016

## SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE




İlgi: 18.05.2016 tarih ve 2668 sayılı yazınız

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencilerinden **Zeynep VEZİR**' in **Doç. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR** danışmanlığında yürüttüğü "**Makyavelizm ve Etik Olmayan Davranış Arasındaki İlişkide Etik Liderliğin Düzenleyici Etkisi**" başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **31 Mayıs 2016** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Rahime M. NOHUTCU  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

## EK 2. ORJİNALLİK RAPORU

 <p><b>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ</b> <b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b> <b>YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU</b></p>	
<p><b>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ</b> <b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b> <b>İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA</b></p>	
Tarih: 19/06/2017	
<p>Tez Başlığı / Konusu: MAKYAVELİZM VE ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ETİK LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ</p> <p>Yukarıda başlığı/konusu gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 128 sayfalık kısmına ilişkin, 19/06/2017 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 7'dir.</p> <p>Uygulanan filtrelemeler:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,</li> <li>2- Kaynakça hariç</li> <li>3- Alıntılar hariç/dâhil</li> <li>4- 5 kelmeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç</li> </ol> <p>Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.</p> <p>Gereğini saygılarımla arz ederim.</p>	
Tarih ve İmza	
<p>Adı Soyadı: ZEYNEP VEZİR</p> <p>Öğrenci No: N11123195</p> <p>Anabilim Dalı: İŞLETME</p> <p>Programı: YÖNETİM ORGANİZASYON VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ</p> <p>Statüsü: <input checked="" type="checkbox"/> Y.Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Bütünleşik Dr.</p>	<p>19/06/2017</p> 
<p><b>DANIŞMAN ONAYI</b></p> <p style="text-align: center;">UYGUNDUR.</p>  <p style="text-align: center;">DOÇ.DR. PINAR BAYHAN KARAPINAR</p>	



HACETTEPE UNIVERSITY  
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES  
THESIS/DISSERTATION ORIGINALITY REPORT

HACETTEPE UNIVERSITY  
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES  
TO THE DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

Date: 19/06/2017

Thesis Title / Topic: THE MODERATING EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP ON THE RELATIONSHIP BETWEEN MACHIAVELLIANISM AND UNETHICAL BEHAVIOR

According to the originality report obtained by my thesis advisor by using the Turnitin plagiarism detection software and by applying the filtering options stated below on 19/06/2017 for the total of 128 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled as above, the similarity index of my thesis is 7 %.

Filtering options applied:

1. Approval and Declaration sections excluded
2. Bibliography/Works Cited excluded
3. Quotes excluded
4. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

Name Surname: ZEYNEP VEZİR  
Student No: N11123195  
Department: BUSINESS ADMINISTRATION  
Program: MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR  
Status:  Masters  Ph.D.  Integrated Ph.D.

Date and Signature

19/06/2017

**ADVISOR APPROVAL**

APPROVED.

ASSOC.PROF. PINAR BAYHAN KARAPINAR