



T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI
DOKTORA PROGRAMI

**KARANLIK VE AYDINLIK KİŞİLİĞİN ETİK OLMAYAN ÖRGÜT
YANLISI DAVRANIŞLAR ÜZERİNDEKİ ROLÜ: BİR KARMA
YÖNTEM ARAŞTIRMASI**

DOKTORA TEZİ

Tugay ÜLKÜ

Danışman: Prof. Dr. Sema POLATCI

TOKAT-2023

JÜRİ KABUL VE ONAY

Tugay ÜLKÜ tarafından hazırlanan “**Karanlık ve Aydınlık Kişiliğin Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Üzerindeki Rolü: Bir Karma Yöntem Araştırması**” adlı tez çalışmasının savunma sınavı 14.07.2023 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen Jüri tarafından Oy Birliği ile Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı’nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

İmzası

Üye (Başkan) :.....	
Üye :.....	
Üye :.....	
Üye :.....	
Üye :.....	

ONAY

...../...../.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ETİK SÖZLEŞME

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Prof. Dr. Sema POLATCI danışmanlığında hazırlamış olduğum “Karanlık ve Aydınlık Kişiliğin Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Üzerindeki Rolü: Bir Karma Yöntem Araştırması” adlı Doktora tezinin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

14/07/2023

Tugay ÜLKÜ



İTHAF

*Bu tez, varlığı ve sevgisiyle yolumu aydınlatan aileme,
miras olarak bırakılmaya değecek o kadar az şey varken, yaşanılabilir bir dünya için
gece gündüz çalışan isimsiz emekçi kahramanlara,
aklını ve kalbini aydınlık geleceğe adanmış bilim insanlarına
ve özgürce yaşamaktan taviz vermeyen herkese ithaf edilmiştir.*



TEŞEKKÜR

İnsan, doğanın en nadir madalyonudur. Koşullar madalyonun hangi yüzünü ortaya çıkarır bilinmez ama madalyonun iki yüzünü de bilmek gerekir. Hazırlanmış olan bu tez çalışması madalyonun iki yüzünü hem kişilik özellikleri hem davranış kalıpları üzerinden ele alma amacını taşımaktadır. Zamanını ayırarak bu tez çalışmasını okuyan herkese şimdiden çok teşekkür ederim.

Hayatın paylaştıkça güzelleşeceğini bana öğreten, sevgisini, bilgisini ve tecrübesini bana aktararak; uzun ve meşakkatli yolda yanımda olduğunu her daim hissettiren ve bu çalışmanın hazırlanmasında çok büyük emekleri olan sevgili danışmanım Prof. Dr. Sema POLATCI'ya sonsuz teşekkür eder, öğrencisi olmaktan gurur duyduğumu belirtmek isterim.

Tez çalışmasının ortaya çıkış anından son anına kadar her zaman yanımda olan, yorulduğum anlarda enerji veren, çaresiz hissettiğimde çözüm olan ve başardım dediğimde beni gelecek için daha çok motive eden aile üyelerim, başta biricik eşim Özge ÜLKÜ, canım annem Tejan ÜLKÜ, canım babam Talat ÜLKÜ ve canım kardeşim Ayça ÜLKÜ'ye sonsuz teşekkür ederim.

Böylesine anlamlı bir çalışmanın ortaya çıkmasında katkıları olan tüm hocalarıma, bu süreçte desteklerini esirgemeyen kıymetli meslektaşlarım ve arkadaşlarıma, veri toplama aşamasında takdir edilesi bir yardımda bulunan sevgili eşim Özge ÜLKÜ'ye, bankalarımızda çalışan kıymetli personele ve bağlantılarını kullanarak veri toplanmasına yardımcı olan tüm dostlarıma ve akrabalarımıza teşekkür ederim. Ortaya konan bu tez çalışması hepimizin eseridir.

ÖZET

KARANLIK VE AYDINLIK KİŞİLİĞİN ETİK OLMAYAN ÖRGÜT YANLISI DAVRANIŞLAR ÜZERİNDEKİ ROLÜ: BİR KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI

Ülkü, Tugay

Doktora, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sema POLATCI

Temmuz 2023, xi + 271 sayfa

Bu tez çalışmasının temel amacı aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara etkisinde içsel ve dışsal motivasyonun aracılık rolünü tespit etmektir. Aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin birbirine zıt yapısı, etik olmayan örgüt yanlısı davranışların tek başına yansıttığı zıtlıkla harmanlanmaktadır. Öz-Belirleme Teorisi kapsamında ele alınan içsel ve dışsal motivasyon türünün aracılık etkisi bahsi geçen kişilik özellikleri ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki etkileşimin anlaşılmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Tez çalışması karma araştırma modeli ile dizayn edilmiştir. Nitel araştırma kısmında araştırma değişkenleri arasındaki kavram örüntüleri derinlemesine ele alınmıştır. Çalışmanın evreni ülkemizde çalışan banka personelinden oluşmaktadır. ‘Kuramsal Örneklem’ ve ‘Kolay Ulaşılabılır Durum Örneklemesi’ sonucunda 11 banka personeli ile yüz yüze ve online şekilde gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde bireylerin aydınlık ve karanlık kişilikleri hakkında örüntüler ‘İçerik Analizi’ ile ele alınmıştır. Ayrıca etik olmayan örgüt yanlısı davranışların sergilenmesinde rol oynayan unsurlar ele alınmış ve motivasyon türü ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışların sergilenmesi arasındaki örüntüler ve katılımcı görüşleri değerlendirilmiştir. Bu kısımda ‘Kurum İmajı’ değişkeni nicel araştırma ile test edilmesi planlanan araştırma modeline dahil edilmiştir.

Nicel araştırma kısmında, nitel araştırmalar sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırmanın evreni ülkemizde aktif şekilde çalışan banka personelinden oluşmaktadır. Türkiye’yi temsil kabiliyeti bulunan 7 coğrafi bölgeden “Tabakalı Örneklem” yöntemiyle 430 katılımcı üzerinden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Aracılık etki analizi sonuçlarına göre aydınlık kişiliğe sahip bireylerin hem içsel hem dışsal motivasyonun aracılığı ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar sergiledikleri; karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin sadece dışsal motivasyonun aracılık etkisi ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar sergiledikleri tespit edilmiştir. Kurum imajının durumsal aracılık etki modellerinde anlamlı bir değere sahip olmadığı görülmüştür. Çalışmanın kavramsal çerçevesi, araştırma yöntemi, sonuçları, diğer araştırmacılara öneriler ve tartışmalar detaylıca aktarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Karanlık Kişilik Özellikleri, Aydınlık Kişilik Özellikleri, Motivasyon, Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar*

ABSTRACT

THE ROLE OF DARK AND LIGHT PERSONALITY ON UNETHICAL PRO-ORGANIZATIONAL BEHAVIORS: A MIXED METHOD RESEARCH

Ülkü, Tugay

Doctorate's Degree, Management and Organization Scientific

Advisor: Prof. Dr. Sema POLATCI

Jul 2023, xi + 271 pages

The main purpose of this dissertation is to determine the mediation role of intrinsic and extrinsic motivation in the effect of light and dark personality traits on unethical pro-organizational behaviors. The contrasting structure of light and dark personality traits is blended with the contrast that unethical pro-organizational behaviors alone reflect. The mediation effect of the intrinsic and extrinsic motivation types discussed within the scope of Self-Determination Theory plays an important role in understanding the interaction between the aforementioned personality traits and unethical pro-organizational behaviors.

The dissertation study was designed with a mixed research model. In the qualitative research part, the concept patterns between the research variables are discussed in depth. The population of the study consists of bank personnel working in our country. As a result of 'Theoretical Sampling' and 'Easily Accessible Case Sampling', the patterns about the light and dark personalities of individuals were discussed with 'Content Analysis' as a result of face-to-face and online interviews with 11 bank personnel. In addition, the factors that play a role in the display of unethical pro-organizational behaviors were discussed with the patterns and participant views between the type of motivation and the display of unethical pro-organizational behaviors were evaluated. In this section, the 'Corporate Image' variable is included in the research model that is planned to be tested with quantitative research.

In the quantitative research part, a research model was created based on the findings obtained as a result of qualitative research. The population of the research consists of bank personnel actively working in our country. Data were collected by survey method from 430 participants with the "Stratified Sampling" method from 7 geographical regions that have the ability to represent Turkey. According to the results of the mediation effect analysis, it was found that individuals with light personalities exhibit unethical pro-organizational behaviors through both internal and external motivation; and it has been determined that individuals with dark personality traits exhibit unethical pro-organizational behaviors only with the mediating effect of extrinsic motivation. It has been observed that corporate image does not have a significant value in conditional mediation effect models. The conceptual framework of the study, research method, results, suggestions to other researchers and discussions are explained in details.

Key Words: *Dark Personality Traits, Light Personality Traits, Motivation, Unethical Pro-Organizational Behaviours*

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ETİK SÖZLEŞME	i
İTHAF.....	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR.....	xi
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM: KARANLIK VE AYDINLIK KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ.....	5
1.1. Karanlık Kişilik Özellikleri (Dark Triad)	5
1.1.1. Makyavelizm.....	8
1.1.1.1. Makyavelizm Kavramı ve Makyavelist Kişilik Özelliği	9
1.1.1.2. Makyavelizmin Boyutlandırılması.....	11
1.1.1.3. Makyavelizm Üzerine Yapılan Çalışmalar.....	12
1.1.2. Narsisizm	15
1.1.2.1. Narsisizm Kavramı ve Narsistik Kişilik Özellikleri	16
1.1.2.2. Narsisizmin Boyutlandırılması	18
1.1.2.3. Narsisizm Üzerine Yapılan Çalışmalar	20
1.1.3. Psikopati.....	25
1.1.3.1. Psikopati Kavramı ve Psikopatik Kişilik Özellikleri	26
1.1.3.2. Psikopatinin Boyutlandırılması.....	28
1.1.3.3. Psikopatinin Öncülleri.....	30
1.1.3.4. Psikopati Üzerine Yapılan Çalışmalar	32
1.2. Karanlık Kişilik Özellikleri Üzerine Yapılan Çalışmalar	34
1.3. Aydınlik Kişilik Özellikleri (Light Triad)	37
1.4. Aydınlik Kişilik Özellikleri Boyutları	41
1.4.1. İnsanlığa İnanç Boyutu	41
1.4.2. İnsanlığa İnanç Kişilik Özellikleri.....	42
1.4.3. Hümanizm Boyutu.....	44
1.4.4. Hümanist Kişilik Özellikleri	45
1.4.5. Kantçılık Boyutu	47

1.4.6. Kantçı Kişilik Özellikleri	48
1.5. Aydınlik Kişilik Özellikleri Üzerine Yapılan Çalışmalar	50
2. BÖLÜM: ÖZ-BELİRLEME TEORİSİ (SELF-DETERMINATION THEORY)	
KAPSAMINDA İÇSEL-DİŞSAL MOTİVASYON.....	57
2.1. Öz-Belirleme Teorisi	57
2.1.1. Öz-Belirleme Teorisinde Motivasyon.....	63
2.1.1.1. Motivasyonsuzluk	66
2.1.1.2. Dışsal Motivasyon	67
2.1.1.3. İçsel Motivasyon.....	72
2.1.2. Temel Psikolojik İhtiyaçlar	75
2.1.2.1. Özerklik.....	76
2.1.2.2. Yeterlik.....	78
2.1.2.3. İlişkiselilik	79
2.2. Öz-Belirleme Teorisi Üzerine Yapılan Çalışmalar	81
2.3. Karanlık ve Aydınlik Kişilik Özelliklerinin Öz-Belirleme Teorisi Kapsamında Ele Alındığı Çalışmalar	86
3. BÖLÜM: ETİK OLMAYAN ÖRGÜT YANLISI DAVRANIŞLAR	
(UNETHICAL PRO-ORGANIZATIONAL BEHAVIOURS)	94
3.1. Etik Kavramı ve Tanımı	94
3.2. Etik Olmayan Davranışlar	96
3.3. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar.....	99
3.3.1. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışların Öncülleri ve Sonuçları	102
3.3.2. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış Örnekleri	105
3.4. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Üzerine Yapılan Çalışmalar	107
3.5. Karanlık ve Aydınlik Kişilik Özellikleri, Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar ve Motivasyon İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar	110
4. BÖLÜM: YÖNTEMBİLİM: KARANLIK VE AYDINLIK KİŞİLİĞİN ETİK	
OLMAYAN ÖRGÜT YANLISI DAVRANIŞLAR ÜZERİNDEKİ ROLÜ: BİR	
KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI	114
4.1. Araştırma Problemi	114
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	116
4.3. Araştırma Tasarımı.....	118
4.4. Araştırmanın Kısıtları.....	122
4.5. Araştırmanın Nitel Kısmı	123
4.6. Nitel Kısmı Ait Bulgular.....	128
4.6.1. Verilerin Kodlanması, Temalar ve Tanımlayıcı İstatistikler	128
4.6.2. Kod Matrisleri, İlişkileri ve Haritaları	131

4.6.3. Nitel Araştırma Sonuçları	146
4.6.4. Düzenleyici Değişken: Kurum İmajı	150
4.7. Araştırmanın Nicel Kısmı	152
4.7.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler	153
4.7.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	155
4.7.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	157
4.7.4. Veri Toplama Prosedürleri	159
4.8. Nicel Kısma Ait Bulgular	160
4.8.1. Analiz Öncesi İşlemler	161
4.8.2. Ölçeklerin Geçerliliği	163
4.8.2.1. Aydınlık Kişilik Özellikleri Ölçeğinin Geçerlilik Analizi	164
4.8.2.2. Karanlık Kişilik Özellikleri Ölçeğinin Geçerlilik Analizi	165
4.8.2.3. İçsel/Dışsal Motivasyon Ölçeğinin Geçerlilik Analizi	167
4.8.2.4. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış Ölçeğinin Geçerlilik Analizi	168
4.8.2.5. Kurum İmajı Algısı Ölçeğinin Geçerlilik Analizi	169
4.8.3. Ölçümün Güvenilirliği	171
4.8.4. Tanımlayıcı İstatistikler	172
4.8.5. Korelasyon Analizi	174
4.8.6. Aracılık ve Durumsal Aracılık Etki Analizi	176
SONUÇ	184
KAYNAKLAR	192
EKLER	264
ÖZGEÇMİŞ	271

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No:.....	Sayfa
Tablo 1. Narsisizm Kavramının Boyutlandırılması	20
Tablo 2. Öz-Belirleme Teorisi’nde Motivasyon Sınıflandırması	64
Tablo 3. Dünya Çapında Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış Örnekleri.....	106
Tablo 4. İçerik Analizi ile Ortaya Çıkan Ana Temalar ve Alt Kodlar	130
Tablo 5. Katılımcıların Demografik Bilgileri	131
Tablo 6. Karanlık ve Aydınlik Kişilik Özelliklerine Yönelik Katılımcı İfadeleri.....	133
Tablo 7. Aydınlik/Karanlık Kişilik Özellikleri Kod Matrisi.....	134
Tablo 8. Motivasyon Düzeyleri ve Türleri Kod Matrisi.....	135
Tablo 9. Katılımcıların Özerklik Algılarına Yönelik İfadeleri	135
Tablo 10. Katılımcıların Karanlık Kişilik Özellikleri Motivasyonlarına Yönelik İfadeleri	136
Tablo 11. Katılımcıların Aydınlik Kişilik Özellikleri Motivasyonlarına Yönelik İfadeleri	137
Tablo 12. Araştırma Evreni ve Örneklemi.....	157
Tablo 13. Aydınlik Kişilik Özellikleri Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Uyum İyiliği İndeksleri	165
Tablo 14. Karanlık Kişilik Özellikleri Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Uyum İyiliği İndeksleri	166
Tablo 15. İçsel/Dışsal Motivasyon Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Uyum İyiliği İndeksleri	168
Tablo 16. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Tek Faktörlü DFA Uyum İyiliği İndeksleri	169
Tablo 17. Kurum İmajı Algısı Tek Faktörlü DFA Uyum İyiliği İndeksleri	170
Tablo 18. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları	172
Tablo 19. Araştırma Değişkenleri ve Alt Boyutlarına Yönelik Betimleyici İstatistikler ...	172
Tablo 20. Katılımcıların Demografik Bilgileri	173
Tablo 21. Değişkenler ve Alt Boyutlarının Korelasyon Katsayıları	174
Tablo 22. Aracılık Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları.....	178
Tablo 23. Durumsal Aracılık Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları	181
Tablo 24. Hipotez Testlerine Ait Sonuçlar	183

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No:.....	Sayfa
Şekil 1. Karanlık Üçlü İlişki Diyagramı	8
Şekil 2. Psikopatinin Üçlü Modeli.....	28
Şekil 3. İki Faktörlü PCL-R Yapısı	29
Şekil 4. Aydınlik Kişilik Özellikleri	40
Şekil 5. Öz-Belirleme Teorisinde Temel Psikolojik İhtiyaçlar	75
Şekil 6. İş Yerinde Öz-Belirleme Teorisi Modeli.....	81
Şekil 7. Öz-Belirleme Teorisi Kapsamında Oluşturulan Mini Teoriler ve Temel Psikolojik İhtiyaçların Mini Teoriler İçindeki Rolü	84
Şekil 8. Nitel Araştırmada Veri Analizi.....	129
Şekil 9. Motivasyon Arttırıcı Faktörlerin Kod Haritaları	138
Şekil 10. Motivasyon Azaltıcı Faktörlerin Kod Haritası.....	139
Şekil 11. Motivasyon Arttırıcı ve Azaltıcı Faktörler-Kişilik Özellikleri Kod Haritası	140
Şekil 12. Kişilik Özellikleri-Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış Öncülleri Kod Haritası	141
Şekil 13. Karanlık Kişilik-Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış Öncülleri Kod Haritası	142
Şekil 14. Aydınlik Kişilik-Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış Öncülleri Kod Haritası	144
Şekil 15. Kişilik Bazlı Motivasyon-Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış Öncülleri Kod Haritası.....	145
Şekil 16. Kurum İmajı Oluşum Süreci	151
Şekil 17. Araştırma Modeli ve Hipotezler	154
Şekil 18. Aydınlik Kişilik Özellikleri Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA.....	165
Şekil 19. Karanlık Kişilik Özellikleri Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA	166
Şekil 20. İçsel ve Dışsal Motivasyon Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA	167
Şekil 21. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış Ölçeği Tek Faktörlü DFA	169
Şekil 22. Kurum İmajı Algısı Ölçeği Tek Faktörlü DFA	170
Şekil 23. Aydınlik Kişilik-İçsel Motivasyon-EOÖYD Aracılık Etki Analizi Model 1	179
Şekil 24. Aydınlik Kişilik-Dışsal Motivasyon-EOÖYD Aracılık Etki Analizi Model 2	179
Şekil 25. Karanlık Kişilik-İçsel Motivasyon-EOÖYD Aracılık Etki Analizi Model 3.....	179
Şekil 26. Karanlık Kişilik-Dışsal Motivasyon-EOÖYD Aracılık Etki Analizi Model 4	179
Şekil 27. Aydınlik Kişilik-İçsel Motivasyon-Kurum İmajı-EOÖYD Durumsal Aracılık Etki Analizi Model 1	182
Şekil 28. Aydınlik Kişilik-Dışsal Motivasyon-Kurum İmajı-EOÖYD Durumsal Aracılık Etki Analizi Model 2	182
Şekil 29. Karanlık Kişilik-İçsel Motivasyon-Kurum İmajı-EOÖYD Durumsal Aracılık Etki Analizi Model 3	182
Şekil 30. Karanlık Kişilik-Dışsal Motivasyon-Kurum İmajı-EOÖYD Durumsal Aracılık Etki Analizi Model 4	182

KISALTMALAR

e	Hata Payı
H	Hipotez
Hip.	Hipotez
Mot.	Motivasyon
Örn.	Örneğin
p	Olasılık/Anlamlılık Değeri
r	Korelasyon Katsayısı
VIF	Varyans Artış Faktörü (Variance Inflation Factor)
Vol.	Dergi Sayısı (Volume)
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve diğerleri
YL	Yüksek Lisans
YY	Yüzyıl

GİRİŞ

Bilinen ilk insandan bu yana bireyler kendilerini ve çevrelerini anlamlandırma çabası içinde yaşamaktadır. Oldukça karmaşık bir yapıya sahip olan insan bedeninin hayat akışı içerisinde doğrusal olmayan hareketler sergilemesi şaşırılmayacak bir durumdur. Nefes alınan doğum anından itibaren çevreden gelen uyarıcılar, aile eğitimi, kişisel gelişim, tecrübe gibi faktörler neticesinde bireylerin kendilerine has kişilikleri oluşmaktadır (Özdemir vd., 2012). Kişilik özelliklerinin kendine özgü bu yapısının kompleks davranış kalıplarının açıklanmasında önemli bir rolü bulunmaktadır.

Bireylerin karakterlerini oluşturan özelliklerin saf bir yapıya sahip olmadığı gerçeği üzerinden yola çıkıldığında; sahip olduğumuz farklılıkların araştırılmasının önemi kendiliğinden belirlemektedir. En basit ve herkes tarafından hayatta en azından bir kere deneyimlenmiş olan gülmek, sinirlenmek, korkmak, susmak vb. davranışların bile gerçekleştiği zaman ve ortama göre şekillenmesi, şaşırtıcı sonuçlar doğurması, bilinmezlikler barındırması kişilik özelliklerinin merak uyandırıcı varlığını sunmaktadır.

Kişiliğin merak uyandıran taraflarından biri olarak gerçekleştirilen nahoş davranışlara ve bunun tam zıttı olarak toplum tarafından hoşnutlukla karşılanan davranışların incelenmesi ampirik ve teorik boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacaktır. Bireyler kendilerini çoğunlukla ‘iyi’, ‘dürüst’ ve ‘güvenilir’ gibi sıfatlarla nitelendirmektedir. Ancak karakteri oluşturan unsurların arasında ‘kötü’, ‘yalana meyilli’ ve ‘çıkarıcı’ tarafların varlığı göz ardı edilmemelidir. Her bireyin içerisinde bir paranın iki yüzü gibi saf ve iyiliği temsil eden aydınlık bir tarafla birlikte tehlikeli ve fırsat kollayan karanlık bir taraf belirli bir akış (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2009) içerisinde birlikte yer almaktadır.

Bahsi geçen aydınlık ve karanlık taraflar, kişilik özellikleri açısından bilimsel olarak kavramsallaştırılmış ve birçok çalışmaya konu olmuştur (Kaufman vd., 2019; March ve Marrington, 2021; Ucar vd., 2022). Bireylerin aydınlık taraflarının görece daha genç bir araştırma geçmişine sahip olması nedeniyle aydınlık ve karanlık taraf arasındaki farklılıkların ve benzerliklerin ortaya çıkarılması önem kazanmaktadır. Bu çalışma tam da bu sebeple aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin zıtlık oluşturan yapısını desteklemek ve anlamlı sonuçlara ulaşabilmek amacıyla etik olmayan örgüt yanlısı davranışları bünyesinde barındırmaktadır.

Milyar dolarlık organizasyonların yazılı ve görsel basına yansıyan skandal haberleri, öte yandan paydaşlarını kendi isteği doğrultusunda yönlendirerek çıkarlarını maksimize etmeye çalışan organizasyonların varlığı etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar kavramını sürekli güncel tutmaktadır (Umphress ve Bingham, 2011). Bazı davranışların gerçekleşmesinde olası tüm sonuçların hesaplanması ve davranışın etik olmadığına bilinmesine rağmen gerçekleştirilmesinde sahip olunan kişilik özelliklerinin büyük bir payı bulunmaktadır. Bireylerin çalıştıkları organizasyonların çıkarlarını koruma adına gerçekleştirdikleri davranışların hangi koşullar altında saf ve iyi niyetlerle hangi koşullar altında çıkarıcı ve kötü niyetlerle gerçekleştirilmiş olabileceğinin araştırılması şüphesiz davranış bilimleri için oldukça önemlidir.

İlk bakışta, aydınlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin hiçbir koşulda toplum tarafından hoş karşılanmayan bir davranış sergileyebileceklerine ihtimal verilmemektedir. Çalışma koşulları bireyin kişilik özelliklerini yansıttığı anları tersine çevirebilmektedir. Bu durumun tam tersi karanlık kişilik özellikleri için aynı şekilde geçerlidir. Karanlık kişiliğe sahip bireylerin topluma faydalı davranışlar sergileme olasılıkları oldukça azdır. Ancak bazı koşullarda karanlık bireyler çalıştıkları kuruma faydalı davranışlar sergileyebilmektedir (Polatçı ve Yeloğlu, 2021).

Bireyleri sahip oldukları kişilik özelliklerinin aksine davranışlar sergilemeye iten çok sayıda faktör bulunmaktadır (Thietart ve Forgues, 1995). Yöneticilerin tutumu, iş yoğunluğu, kişisel hırslar, toplum yararını gözetme, fedakarlık yapma gibi faktörler bunlara örnek gösterilmektedir. Motivasyon düzeyindeki farklılıkların benzer şekilde davranışlar üzerinde etki gösterdiği düşünülmektedir. Motivasyonu yüksek olan bir birey karşılaştığı durumla ilgili olarak daha önce hiç sergilemediği bir davranışı sergileyebilmekteyken; motivasyonu düşük olan bir birey günlük rutini içinde bulunan davranışları bile sergilemekten kaçınabilmektedir.

İş hayatında kurumun kendisini dış çevreye nasıl yansıttığı hem karlılık hem sosyal sorumluluk gibi konular açısından önemlidir. Dış çevreye yansıyan görüntü her bir paydaş açısından farklı biçimde algılanabilmektedir. Çalışanlar için kurum imajının yüksek olması ve korunması belirli davranışların gerçekleştirilmesine sebep olabilmektedir. Etik olmayan örgüt yanlısı davranışların gerçekleşmesi sürecinde kurum imajı belirleyici öncüllerden birisi olarak değerlendirilmelidir. Bireyler, günlük hayatın

içinde kesinlikle gerçekleştirmeyecekleri eylemleri, çalışma ortamında kurumun yararına olacak şekilde gerçekleştirebilirler. Kurum imajının bu gücünü hafife almamak gerekmektedir.

Hazırlanan bu tez çalışması kapsamında öncelikle yazındaki aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin kalıplaştırılmış yargılarla aktarılmasına yönelik problemin incelenmesi planlanmıştır. Aydınlık ve karanlık taraflarını bir arada bulunduran bireylerin hangi koşullar altında etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar sergiledikleri, ortak yönlerin ve farklılıkların ortaya konulması yazındaki problemin çözümü için yardım olacaktır. Özellikle aydınlık kişilik özelliklerinin yakın bir tarihte kavramsallaştırılmış olması, zıt kutbunda bulunan karanlık kişilik özellikleri ile olan ilişkisinin incelenmesini gerekli kılmaktadır.

Tez çalışmasının temel amacı ülkemizde aktif şekilde çalışma hayatına devam eden banka personelinin aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin tespiti ve bahsi geçen kişilik özelliklerinin etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara olan etkisini Öz-Belirleme Teorisinin içsel ve dışsal motivasyon unsurları kapsamında ele almaktır. Çalışma nitel>nicel olmak üzere iki aşamalı bir şekilde tasarlanmıştır. Çalışmanın ilk kısmında aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerin banka personeli açısından hangi koşullarda ön plana çıktığını tespit edebilmek, çalışma hayatı içerisinde bu kişilik özelliklerinin hangi motivasyon türü aracılığıyla etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar sergilenmesinde rol oynayabileceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İlgili değişkenler arasındaki örüntülerin tespit edilmesi ve yazına kazandırılması amacıyla nitel bir araştırma tasarlanmış ve katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde hem aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin hem etik olmayan örgüt yanlısı davranışların hem de motivasyon unsurlarının derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma kısmında elde edilen sonuçlar ışığında ‘kurum imajı’ değişkeni nicel araştırma modeline dahil edilmiştir.

Çalışmanın ikinci kısmının düzenlenmesindeki temel amaç nitel araştırma bulguları neticesinde oluşturulan araştırma modelinin geniş kitleler üzerinde test edilmesi ve öngörülen etkileşimlerin anlamlı olup olmadığının belirlenmesidir. Nicel analizler sonucunda elde edilen bulgular çalışmanın genellenmesi ve diğer araştırmacılar tarafından benzer çalışmalar için kullanılabilmesi açısından önemli görülmektedir. Bu

bağlamda aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin hangi motivasyon türü ile etkileşime girdiği, etik olmayan örgüt yanlısı davranışların banka içerisinde hangi koşullarda ortaya çıkabileceği ifade edilecektir. Çalışma sonuçlarının aydınlık ve karanlık kişilik özellikleri yazınına önemli katkılar yapacağı düşünülmektedir. Öte yandan etik olmayan örgüt yanlısı davranışların öncüllerinin detaylı şekilde ele alınması, kavramla ilgili sonraki çalışmalarda araştırmacılara yol gösterici olacaktır.



1. BÖLÜM: KARANLIK VE AYDINLIK KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

1.1. Karanlık Kişilik Özellikleri (Dark Triad)

Hayatın doğal varlığında bulunan zıtlıklar (iyi/kötü, doğru/yanlış, barış/savaş vb.) insanların bünyesinde de bulunmaktadır. İnsanları birbirinden farklı davranmaya ve düşünmeye iten unsurlardan birisi olarak kişilik özellikleri, her bir birey için hayatın doğal akışını oluşturan elementlerden birisidir. Sahip olunan farklı kişilik özellikleri, aile ve iş yaşamında, sosyal ilişkilerin şekillenmesinde ve geleceğe yönelik kararların alınmasında kısacası yaşanan her anda farklı tercihlere ve yönelimlere sebep olabilmektedir. Karanlık kişilik özellikleri de bireylerin hayatın her alanında aldıkları kararları, düşünce süreçlerini ve zihinsel yapılarını etkileyen bir faktör konumundadır. Bu bölümün sonraki kısımlarında karanlık kişilik özelliklerinin kavramsal yapısı analiz edilecek ve karanlık kişiliği oluşturan unsurlar hakkında detaylı bilgiler sunulacaktır.

Karanlık kişilik özellikleri her bireyde farklı düzeyde etkisi hissedilebilen ve bireyleri davranışların şekillenmesi anlamında etkileyen öncüllerden birisidir. Çevremizde gözlemlediğimiz ve kötü huylu olarak algıladığımız bazı davranışların kökeni bahsi geçen karanlık kişilik özellikleridir. Karanlık kişilik özellikleri temelde birbirinden farklı ancak tamamen birbirinden ayrı düşünülemeyecek üç kişilik özelliğinin birleşimiyle oluşmaktadır: (1) Makyavelizm, (2) Narsisizm ve (3) Psikopati (Lyons, 2019:2). Paulhus ve Williams (2002) tarafından kavramsallaştırılan karanlık kişilik özellikleri, bireylerde kötü veya hoşlanılmayan/tiksindirici karakter özellikleri olarak tanımlanan ve yazında orijinal ifadesiyle ‘Dark Triad (Karanlık Üçlü)’ olarak kendisine yer bulmuş kişilik özellikleridir (Furnham, Richards ve Paulhus, 2013:199). Karanlık üçlü özellikleri baskın olan bireyler, kendi görüşlerini abartılı şekilde ön plana çıkartan (narsisizm), empati ve pişmanlık yeteneği az olan (psikopati) ve kendi hedeflerine ulaşabilmek için başkalarını manipüle edebilen (makyavelizm) kişilerdir (Crysel, Crosier ve Webster, 2013:35).

Özellikle 2000’li yılların başından itibaren olumsuz kişilik özellikleri üzerine yapılan klinik çalışmalar neticesinde Paulhus ve Williams (2002) karanlık kişilik özelliklerinden en baskın olanlarının makyavelizm, narsisizm ve psikopati olduğunu belirtmiş ve bu özelliklerin bir kompozisyonun bireylerdeki karanlık kişiliği ortaya çıkarabileceğini ifade etmiştir. Paulhus ve Williams (2002)’ın çalışmalarını takiben

karanlık kişilik özelliklerine yönelik çalışmaların sayısı da hızlıca artış göstermiştir (Furnham, Richards ve Paulhus, 2013:199; Jonason ve Webster, 2010:420). Karanlık kişilik özelliklerine olan ilginin artışı beraberinde birtakım sorunları da getirmektedir. Öncelikle makyavelizm, narsisizm ve psikopati kavramları ayrı ayrı ele alındığında çok geniş bir yazına sahip olduğu görülmektedir. Üstelik bu kişilik özellikleri bazı durumlarda bireylerin kişilik özellikleri tespit edilirken birbirleri yerine kullanılabilmekte ve kavramlar arasındaki farklılıkların ayırt edilmesi zorlaşabilmektedir (Jones ve Paulhus, 2014:28). Bunun nedeni karanlık kişilik özelliklerinin birbiriyle etkileşimli ve yer yer iç içe geçmiş bir kavramsal yapıda bulunmaktadır (Jacobwitz ve Egan, 2006:332; Jonason, Slomski ve Partyka, 2012:449).

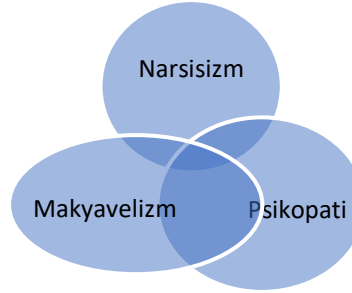
Karanlık kişilik özelliklerinin bireydeki yansımaları manipülasyon, duygusuzluk, ilgisizlik, bencillik, dürüstlükten uzak olma ve empati yapamama gibi çekirdek kavramlardan oluşmaktadır (Jones ve Figueredo, 2013:523). Karanlık kişilik özellikleri baskın olan bireyler, toplumda yalan söylemeye istekli, manipülatif, hırsız, aldatma ihtimali yüksek yani sosyal normlara aykırı davranışlar sergileyen kişiler olarak sınıflandırılmaktadır. Karanlık kişilik özellikleri baskın olan bireyler toplumda karşılaştıkları diğer kişilere kötü niyetli ve zarar verici davranışlarda bulunabilmektedir. Çünkü bu kişiler romantik ilişkilerde ve çalışma yaşamında güvenilmez, arkadan iş çevirebilen, soğuk ve kontrolcü kişilerdir (Lyons, 2019:2). Ancak karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin bazı pozitif davranışları da bulunmaktadır. Karanlık özellikleri baskın olan bireyler, hayatlarında karşılaştıkları zorluklarla ya da gelecekle ilgili alınacak kararlarda karakteristik bazı özellikler sergilemektedirler. Bu bireyler yaratıcılık (Kapoor, 2015), risk alma (Crysel, Crosier ve Webster, 2013), sezgisel hareket etme, politik manevra ve gösterişli davranış (Lyons, 2019), iyi oluş (Aghababaei ve Blachnio, 2015; Kämmerle vd., 2014; Egan, Chan ve Shorter, 2014), liderlik (Volmer, Koch ve Göritz, 2016; Furtner, Maran ve Rauthmann, 2017; Hart, Richardson ve Tortoriello, 2018), etkili kariyer yönetimi (Spurk, Keller ve Hirschi, 2016), girişimcilik (Do ve Dadvari, 2017), kahramanlık (Patton, Smith ve Lilienfeld, 2018) ve bazı durumlarda sadık bir meslektaş veya arkadaş olma (Smith vd., 2018) gibi konularda kendilerinin bir çıkarı var ise oldukça sıcak ve dürüst ilişkiler kurabilmektedir.

Makyavelizm, narsisizm ve psikopati bireylerde homojen olarak dağılan bir yapıya sahip değildir. Örneğin; bazı bireyler sadece narsist özellikler gösterebilirken, bazı

bireyler hem narsist hem psikopatik özellikler gösterebilmektedir. Bu üç özelliğin birbirlerini etkileme durumları ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda genellikle makyavelizm ve psikopatinin birbiriyle daha çok ilişkilendirildiği ve narsisizmin diğer iki özellikten bir nebze ayrıldığı görülmektedir (Vize vd., 2018; Rogoza ve Cieciuch, 2019; Rogoza ve Cieciuch, 2020; Petrides vd., 2011; Muris vd., 2017). Narsisizmin bu şekilde ayrıştırılması neticesinde psikopati ve makyavelizm doğal olarak birbirlerine daha çok yaklaşmaktadır. Öyle ki bazı çalışmalarda dürtüsellik ve risk almanın psikopatiye dahil edilerek makyavelizmi de içine alacak şekilde kavramsallaştırıldığı da görülmektedir (McHoskey, Worzel ve Szyarto, 1998:205; Glenn ve Selbom, 2015:361-362).

Karanlık kişilik özelliklerinin tek bir boyut altında incelenmesinin teorik olarak daha etkili sonuçlar ortaya koyduğunu öne süren çalışmaların varlığına rağmen (Bertl vd., 2017; Jonason, Li ve Teicher, 2010; Jonason vd., 2009; Jakobwitz ve Egan, 2006); karanlık kişilik özelliklerinin her biri birbirinden temelde farklı ancak kesişim noktaları bulunan makyavelizm, narsisizm ve psikopati ayrımına tabi tutularak farklı boyutlarda incelenmesinin gerekli olduğunu savunan araştırmalar da bulunmaktadır (Jonason ve Webster, 2010; Furnham, Richards ve Paulhus, 2013). Karanlık kişilik özellikleri ağır basan bireylerin, temel amaçları koşulları kendi çıkarlarına uygun hale getirmektir. Bunu gerçekleştirebilmek için ise makyavelizm, narsisizm ve psikopati özelliklerini zamana ve duruma uygun şekilde kullanmaktadırlar. Dolayısıyla bu boyutları tek bir çatı altında birleştirerek, bireyleri tek bir karanlık kişilik özelliğine hapsederek araştırmanın kavramsal olarak uygun olmadığı düşünülmektedir. Bireyler, karanlık kişiliklere sahip olarak değerlendirilmemelidir. Karanlık kişilik özellikleri adı altında kavramsallaştırılmış kişilik özelliklerinin hepsini aynı anda kullanan bireyler olabileceği gibi -ki bunu yaparken bile bazı özellikler ön plana çıkabilmektedir-, karanlık kişilik özelliklerinden bir veya birkaçını kullanan bireyler de bulunmaktadır. Manipülatif, çıkarıcı, soğukkanlı ve manevra kabiliyeti yüksek bir birey olabilmek için farklı kişilik özelliklerinin duruma uygun birleşimini kullanmak gerekmektedir.

Şekil 1. Karanlık Üçlü İlişki Diyagramı



Kaynak: Lyons, M. (2019). *The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy in everyday life*. Academic Press. s.5

Şekil 1’de görüldüğü üzere karanlık kişilik özellikleri yer yer iç içe geçmiş vaziyette bulunmaktadır. Bireyler bu özelliklerin tamamını bir arada bulundurabileceği gibi oransal olarak bu özelliklerin herkes için dağılımı farklılaşmaktadır. Diyagramda bulunan özelliklerden makyavelizm ve psikopatinin önceki çalışmalara dayalı olarak paylaştıkları ortak alanın yani kesişim kümelerinin daha büyük olduğu ve narsisizme oranla aralarında daha güçlü bir ilişki bulunduğu söylenebilmektedir. Öte yandan narsisizmin ise diğer iki boyutla daha küçük bir kesişime sahip olduğu da aynı şekilde görülebilmektedir. Furnham, Richard ve Paulhus (2013) tarafından da belirtildiği üzere, aralarında en az paylaşım bulunan boyutlar da makyavelizm ve narsisizmdir.

Çalışmanın bundan sonraki kısımlarında karanlık kişilik özelliklerini oluşturan her bir boyut ayrı ayrı tarihsel gelişimleri ile birlikte ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Bölümün sonunda ise karanlık kişilik özelliklerine yönelik olarak yazında yer alan başlıca çalışmalar hakkında bilgi verilecektir.

1.1.1. Makyavelizm

Makyavelizm, günlük hayatta sıkça karşılaştığımız ancak çoğu zaman farkında olmadığımız bazı davranış kalıplarının temsili olarak karşımıza çıkmaktadır. En temel anlamıyla, kendi çıkarları için bireyler üzerinde hakimiyet kurma çabası gösteren bireyler makyavelist bireylerdir. Makyavelist bireyler günlük yaşamın her alanında sıradan insanlar gibi yaşamlarını sürdürdükleri için çoğunlukla diğer insanlar tarafından kolayca ayırt edilememektedirler. İnsanlar, kendilerini başkaları tarafından kullanılmış hissettikleri bazı durumlarda esasında makyavelizm ile tanışmış olmaktadır. Farklı karaktere ve amaçlara sahip bireyler arasında gerçekleşen diyaloglar ve davranış biçimleri makyavelizm konusunda oldukça önemli ipuçları vermektedir. Nitekim, sosyal

ilişkilerde, aile ve iş yaşamında sosyal düzeni bozmaya yönelik davranışlardan birisi olarak makyavelizm, nihayetinde kendisini amaçlara ulaşma yarışında belli edecektir.

Makyavelizm kavramı adını Rönesans döneminde yaşamış olan yazar Niccolo Machiavelli'den almaktadır. Machiavelli yazmış olduğu ve ölümünden sonra yayınlanan 'The Prince'- 'Hükümdar/Prens' ve 'Discourses on Livy'- 'Livy Üzerine Söylevler' isimli eserlerinde, bireylerin güvenilmez, çıkarıcı ve kötü niyetli olduklarını belirtmekte ve yine aynı eserlerde kural koyucuların güç kazanmaları ve kazandıkları bu gücü korumaları adına yapabilecekleri üzerine önerilerde bulunmaktadır (Berezkei, 2017:1; Fehr ve Samsom, 2013:77). Makyavelizm kavramı, siyaset bilimi, psikoloji, sosyoloji, davranış bilimleri gibi bilim alanlarında üzerine çalışmalar yapılan ve öncülleri ve sonuçları itibarıyla canlılığını koruyan bir kavramdır. Sonraki kısımlarda makyavelist kişilik özelliklerinden, makyavelizmin boyutlandırılmasından ve makyavelizm üzerine gerçekleştirilmiş olan çalışmalardan kısaca bahsedilecektir.

1.1.1.1. Makyavelizm Kavramı ve Makyavelist Kişilik Özelliği

Makyavelizmin kökeni davranışların karanlık tarafına dayanmaktadır (Dahling, Whitaker ve Levy, 2009:219). Machiavelli tarafından yazılan Prens kitabı ile birlikte 1900'lü yıllardan itibaren üzerinde önemli çalışmalar yapılan makyavelizm kavramının doğasında geleneksel ahlak, güven, onur gibi kavramlar yer almamaktadır. Bunun yerine, gücü elinde bulunduranların tamamen çıkarları üzerine kurulu bir şekilde başkalarını manipüle edebilmeleri ve manipüle edilenlerin de bu durumdan rahatsız olmadıkları/olamadıkları bir sürecin tanımıdır makyavelizm (Wilson, Near ve Miller, 1996:285).

Kavrama adını veren Machiavelli, yaşadığı dönemde son prensin gözüne giremese de, kitabında yazdıkları ile gücü elinde bulunduranların başkalarını sadece kendi çıkarları için kullanabildikleri sosyal bir davranış stratejisinin temellerini atmış olmuştur. Yazında makyavelizm üzerine yapılan tartışmalarda da değinildiği üzere, Machiavelli'nin bile makyavelist olmadığı söylenebilmektedir (Abraham, 1953; McCormick, 2018). Çünkü Machiavelli yazmış olduğu bir diğer kitapta (Discourses on Livy-Livy Üzerine Söylevler) Prens kitabında yazmış olduklarının tam tersini ifade etmektedir (Wilson, Near ve Miller, 1996: 285).

Makyavelizm, bireylerin aile yaşamında, sosyal ilişkilerinde veya çalışma hayatında etik, yardımlaşma, güç, sessiz kalıp kalmama, adil olma, duyarsızlaşma gibi kavramlara yönelik bakış açısını etkileyen bir kişilik özelliğidir (Ayan, Ünsar ve Kahraman, 2013:103). Araştırmacıların makyavelizm kavramının tanımı üzerine farklı görüşleri bulunmaktadır. Bu görüşler arasından en yaygın kullanımda olanı ise “*Amaca ulaşabilmek için kullanılan her türlü yöntem mübahtır.*” ifadesidir. Tanıma göre makyavelist bireyler için ister devlet idaresi olsun ister basit bir arkadaşlık ilişkisi, ahlaklı veya etik olmaktan ziyade, gücü ve çıkarları korumak için kullanılacak her türlü araç-gereç ve yöntemin kullanımında serbestlik bulunmaktadır (Güney ve Mandacı, 2009:84).

Makyavelizm üzerine kavramsal olarak gerçekleştirilen ilk çalışma kişilik psikoloğu Christie ve meslektaşı Geis tarafından (1970) yapılmıştır. Christie ve Geis, Machiavelli’nin ölümünden 400 yıl geçmiş olmasına rağmen, onun söylediklerine paralel şekilde hareket eden çok sayıda insan olduğunu öne sürerek, makyavelizmin kuramsal temellerini atmışlardır. Kavrama bu ismin verilmesi Machiavelli’nin karakterinden dolayı değil, temsil ettiği ve güç sahiplerine önerilerde bulunduğu davranış biçimlerinin geniş anlamda insani iyiliğe inanmayan ve ahlakı tamamen pragmatik düzeyde faydalı bulan, ikiyüzlü insan ilişkilerini tanımlayabilmesi nedeniyledir (Jones ve Paulhus, 2009:93; Hunt ve Chonko, 1084:30; McGuire ve Hutchings, 2006:193). Christie ve Geis (1970), çalışmalarını politik ve dini açıdan ekstrem bir grup üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada manipülatif davranışlar sergileyen liderlerin diğer çalışanlar üzerindeki etkileri ele alınmaktadır. Manipülatif davranışların dayanağı olarak da makyavelizm belirlenmektedir (Dahling, Whitaker ve Levy, 2009:220).

Makyavelizm psikologlar tarafından, kişisel çıkar ve kazanıma odaklanarak, ahlak ve etik ilkelere karşı alaycı bir saygısızlık, kişilerarası ikiyüzlü bir davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır (Muris vd., 2017:184). Makyavelist dünya görüşü, üç temel alanı içeren, ölçülebilir bir bireysel farklılık değişkenidir: (1) manipülatif taktikleri kullanma niyeti ve yeteneği, (2) insan doğasına alaycı bakış ve (3) geleneksel ahlakı göz ardı etme (Czibor vd., 2017:221). Makyavelist tutumlarını güçlü bir şekilde benimseyen kişiler genellikle duygusuz, güvenilmez, hesapçı, benmerkezci, kendi çıkarına ön planda tutan, sömürücü ve aldatıcı olarak tanımlanmaktadır (Austin vd., 2007:180). Yüksek makyavelist eğilime sahip bireyler, başkalarıyla etkileşime girerken davranışsal stratejilerinin önemli bir parçası olarak esneklik ve dış kontrol sergilerler. Örneğin,

yüksek makyavelistler, çevrelerindeki diğer bireylerin sosyal durumlardaki davranışlarını yoğun bir şekilde izler ve mevcut durumun özellikleri kendi davranışlarında bir değişiklik gerektiriyorsa taktiklerini değiştirirler (Czibor ve Bereczkei, 2012:202; Jonason ve Krause, 2013:532) ve bu tip konularda oldukça kararlı bir şekilde hareket etmektedirler (Wu vd., 2019:2).

Modern anlamda makyavelizm düzeyi yüksek olan bireyler diğer kişilerle olan ilişkilerinde sinsi, saldırgan, sömürücü bir şekilde hareket etmektedirler. Makyavelist bireyler için diğer bireylerin çıkarları ve istekleri ikinci plandadır (Rayburn ve Rayburn, 1996:1210). Makyavelist eğilimlerin çocukluk çağlarında yaşanan travmatik olaylar etkisinde gelişmiş olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle makyavelist bireylerin küçük yaşlardan itibaren kendi çıkarlarını düşünerek zorbaca davrandıkları gözlemlenmektedir (Sutton ve Keogh, 2000:445-446). Makyavelist bireylerin temelde kendi çıkarları üzerine hareket etmeleri sebebiyle ön yargılı olmaları da kaçınılmaz olarak karşımıza çıkmaktadır (Hodson, Hogg ve MacInnis, 2009:689-690).

1.1.1.2. Makyavelizmin Boyutlandırılması

Christie ve Geis (1970) tarafından oluşturulan makyavelizm ölçekleri (Mach I, Mach II, Mach III, Mach IV ve Mach V) sayesinde psikoloji ve kişilik özellikleri konusunda çok sayıda çalışma yapılmıştır (Gunnthorsdottir, McCabe ve Smith, 2002:54). Buna rağmen yazında makyavelizmin boyutları ve kavramsal yapısı üzerinde fikir birliği henüz sağlanamamıştır. Makyavelizm bir yandan politik bir davranış olarak araştırmalara konu olurken, bir yandan da diğer kişilik özellikleri (narsisizm ve psikopati vb.) ile birlikte ele alınmaktadır. Makyavelizmin unsurları, etkileri, zihinsel süreçleri, davranış üzerindeki sonuçları gibi konularda farklı çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşılması, yapı geçerliliğinin sağlanamaması ve güvenilirliğin düşük düzeyde kalması makyavelizm üzerine yoğunlaşılması gerektiğini göstermektedir (Rauthmann, 2012:345).

1970’te yayınladıkları kitapta Christie ve Geis makyavelizm düzeyinin tespiti için ölçekler geliştirmişlerdir. Bu ölçeklerden yazında şu ana kadar en çok kabul göreni ‘Mach IV’ ölçeğidir (Fehr, Samson ve Paulhus, 2013:78; Muris vd., 2017:184). Christie ve Geis (1970) makyavelizm ölçeğini üç boyutta ele almaktadır: *manipülatif olma, insan doğasına karşı siniklik ve geleneksel ahlaka saygısızlık*. Hunter, Gerbing ve Boster (1982) tarafından yayınlanan araştırmada Mach IV ölçeğindeki boyutlandırmalar üzerine yapılan

eleştiriler neticesinde kavramın sonraki süreçte farklı açılardan ele alınması sağlanmıştır (Fehr ve Samson, 2013: 78). Böylelikle kişiler arası alan (Paulhus ve Martin, 1987), makyavelistlere yönelik algı (Cherulnik vd., 1981), benzeşme (Wiggins ve Broughton, 1985), başarıma ihtiyacı (Skinner, 1981; Okanes ve Murray, 1982), düşmanlık ve agresiflik (Jones, Nickel ve Schmidt, 1979), kontrol odağı (Comer, 1985; Galli, Nigro ve Krampen, 1986; Paulhus, 1983), dogmatiklik/otoriterlik (Kline ve Cooper, 1983; Hunter, Gerbing ve Boster 1982), öz izleme (Ickes, Reidhead ve Patterson, 1986; Bell, McGhee ve Duffey, 1986) gibi konular ele alınarak, yazının gelişimine yönelik adımlar atılmıştır.

Bu kısımda makyavelizm ile ilgili yapılmış olan çalışmalar öncelikle tarihsel gelişimi açısından ele alınacaktır. Sonrasında ise makyavelizmin beş büyük kişilik özelliği, motivasyon ve etik/etik olmayan davranışlar ile ilişkisine veya etkileşimine yönelik başlıca çalışmalar hakkında bilgi verilecektir.

1.1.1.3. Makyavelizm Üzerine Yapılan Çalışmalar

Makyavelizmin kavramsal oluşumu Christie ve Geis'in (1970) yayınladıkları 'Studies in Machiavellianism' kitabıyla başlamaktadır. Christie ve Geis (1970) bu kitapta 1959-1969 yılları arasında gerçekleştirilen 38 adet çalışmayı bir araya getirerek makyavelizmin tanımını ve boyutlarını oluşturmayı hedeflemişlerdir. Böylelikle yüksek makyavelist bireyler nasıl davranır, düşük makyavelist bireyler nasıl davranır sorularına cevaplar üretmektedirler (Vleeming, 1979:295). 1970'ten sonraki dönemde Christie ve Geis'in (1970) çalışmaları temel alınarak makyavelizm ve boyutlarının etkilerinin tespiti amacıyla çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu kapsamda manipülasyon (Blumenstein, 1973; Braginsky, 1970; Harrell ve Hartnagel, 1976; Dien, 1974), ikna edicilik (Turnbull, 1976; Cryns ve Finn, 1973; Gold, Friedman ve Christie, 1971; Wilkonson, 1974) ve çok yönlülük (Abramson, 1973; Galfo, 1975; Lamdan ve Lorr, 1975; Oksenberg, Lambert ve Weisbrod, 1971; Russell, 1974) boyutlarına ilişkin çok sayıda çalışma yapılmıştır.

İnternet teknolojilerindeki gelişim ile birlikte araştırmacıların daha fazla insana ve ülkeye ulaşma imkanlarının artması, diğer alanlarda olduğu gibi makyavelizm ile ilgili çalışmaların da hızlanmasına ve çeşitlenmesine zemin hazırlamıştır. Yine 90'lardan itibaren bilgi sahibi olmanın ve bilgiyi kullanmanın öneminin artması, makyavelist eğilimlere sahip kişilerin oynadıkları rollerin önemini arttırmıştır. Manipülatif ve kendi çıkarını ön plana koyan bireylerin gerek organizasyon içerisinde gerekse sosyal hayattaki

manevra kabiliyetleri olumlu ve olumsuz sonuçlarıyla birlikte iş yaşamını fazlasıyla etkilemektedir. Teknoloji çağı ile birlikte bireylerdeki duygusal, zihinsel ve davranışsal değişimler, araştırmacıları kişilik özellikleri üzerinde daha fazla çalışmaya sevk etmektedir. Makyavelizm de bireyleri diğer bireylerden ayıran önemli bir kişilik özelliği olarak son 20 yılda hem bireysel bir kişilik özelliği olarak hem de karanlık kişilik özelliklerinin tamamlayıcı bir unsuru olarak araştırmalarda çokça incelenmiştir.

Makyavelizm ile ilgili olarak en çok araştırılan konulardan birisi etik olmayan davranışlardır. Dahling, Kuyumcu ve Librizzi (2012), Greenbaum vd., (2017), Winter, Stylianou ve Giacalone (2004), Chen (2010), Roeser vd., (2016) ve daha birçok araştırmacının da değindiği üzere makyavelist kişilerin etik davranma gibi bir niyetleri yoktur. Bu nedenle iş yerinde karşılaşılabilecek etik dışı davranışlar ile makyavelizm arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Makyavelist bireylerin davranışlarını anlamlandırma çalışmaları kapsamında, makyavelizm ile diğer kişili özellikleri arasındaki ilişkiler de ele alınmaktadır. Lee ve Ashton (2005) tarafından yapılan çalışmada makyavelizm ile HEXACO kişilik özelliği boyutları arasındaki ilişki araştırılmış ve makyavelizmin dürüstlük/alçakgönüllük ile negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Hodson, Hogg ve MacInnis (2009) tarafından yapılan çalışmada ise makyavelizmin de dahil olduğu karanlık kişilik özellikleri ile beş faktör kişilik özelliğinin karşılaştırması yapılmıştır. Sonuçlara göre makyavelist bireylerin sosyal hakimiyet yönelimli oldukları tespit edilmiştir. O’Boyle ve arkadaşları (2015) benzer şekilde beş faktör kişilik özellikleri ile ilgili yapmış oldukları meta-analiz çalışmasında makyavelizmin nezaket ve bilinçli olma boyutlarıyla negatif bir ilişkide olduklarını dile getirmektedir. DeShong ve arkadaşları (2017) tarafından yapılan çalışmada ise makyavelizmin nevrotilikle pozitif; deneyime açıklık, dışa dönük olma, nezaket ve bilinçlilik ile negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Makyavelizmin kökeni düşünüldüğünde, Niccolo Machiavelli’nin temel değerlendirmelerini liderlik üzerine yaptığı görülmektedir. Machiavelli’nin yaşadığı dönemdeki liderlik algısı ile şu an içinde bulunduğumuz hayatın liderlik algısı arasında farklılıklar bulunmaktadır. Peki gerçekten makyavelist bireyler başarılı liderler midir? Etik davranışları özendirme konusunda, yüksek makyavelist liderlerin düşük makyavelist liderlere göre daha az etkili olduğunu savunan Den Hartog ve Belschak (2012), esasında yukarıda bahsedilen sorunun cevabını da vermektedir. Nitekim her şart ve koşulda

makyavelist liderliğin tek doğru liderlik modeli olduğunu söylemek mümkün değildir. Bekiari (2016) tarafından yapılan çalışmada da görüldüğü üzere otokratik liderlik ile makyavelizm arasında pozitif bir ilişki var iken, demokratik liderlik ile makyavelizm arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Buna ek olarak otokratik liderliğin makyavelist bireylerin kötü amaçlı davranışlarını pekiştirdiği de tespit edilen bulgular arasındadır (Kiazad vd., 2010). Amerikan başkanları üzerine yapılan bir başka çalışmada ise makyavelizmin karizmatik liderlik ile pozitif ilişki içerisinde olduğu ifade edilmiştir (Deluga, 2001). İş yerindeki liderlik meselesi, yöneticilerin şartları doğru anlamaları ve bireyleri amaçlar doğrultusunda yönlendirmeleri ile ilgilidir. Dolayısıyla bazı durumlarda makyavelist eğilimleri olan liderlerin başarılı olmaları da beklenmektedir. Etik olma konusunda makyavelist bireyler her dönem tartışılmalı da (Sendjaya vd., 2016), duygulardan arındırılmış, manevra kabiliyeti yüksek makyavelist bireylerin liderlik konusunda farklı bir tarzı oluşturdukları da gözden kaçırılmamalıdır.

Makyavelist bireylerin çıkarlarını maksimize etme çalışmaları, bireyleri kendi çıkarları için yönlendirme istekleri, soğukkanlı ve duygusuz oluşları belirli bir amaç uğruna gerçekleşmektedir. Bu amaçlar Deci ve Ryan (1985) tarafından geliştirilen Öz-Belirleme Kuramı'nda da bahsedildiği üzere statü, finansal gelir, toplumda rol model olma, saygınlık, güç, çalışma koşullarında iyileşme gibi hem iç motivasyon hem de dış motivasyonla ilgili olabilmektedir (McHoskey, 1999:267). McHoskey (1999) çalışmasında Öz-Belirleme Kuramı çerçevesinde makyavelist bireyleri ele almış ve yüksek makyavelistlerin düşük makyavelistlere oranla dış motivasyon unsurlarına yönelik daha fazla motive olduğunu tespit etmiştir. Bir başka çalışmada ise makyavelist bireylerin diğer bireylerin zihinlerini okuyarak onları kontrol etme arzularından bahsedilmektedir. Esperger ve Bereczkei (2012) bu çalışmalarında zihin okuma temelli bir mental yaklaşımdan ziyade motivasyon tabanlı bir yaklaşımı ele alarak, başkalarının zihinlerine kendiliğinden yerleşme motivasyonu yüksek olan makyavelistlerin daha istismarcı ve yanıltıcı davranışlar sergilediklerini tespit etmişlerdir.

Makyavelist bireylerin diğer bireyler ile etkileşimleri kısa dönemli veya uzun dönemli olabilmektedir. Çünkü makyavelist bireyler elde edecekleri çıkarın büyüklüğüne göre oldukça esnek ve faydacı davranabilen kişilerdir. Diğer insanlarla kurdukları ilişkileri devam ettirme veya sona erdirmeye motivasyonu da tam bu anlamda çıkar ilişkisinin makyavelist bireyler açısından büyüklüğü ile ilgilidir (Furnham, Richards ve

Paulhus, 2013:206). Birkás ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan çalışma bu bulguları destekler niteliktedir. Çalışma sonucunda yüksek makyavelistlerin ödül duyarlılıklarının yüksek olduğu ve cezadan kaçındıkları belirlenmiştir. Makyavelistlerin ‘amaç için araç’ inançları gereği, yüksek makyavelist bireylerdeki yıkıcı ve sömürücü davranışların temel kaynağında bireysel kazançlara yönelik motivasyon unsurları olduğu varsayılmaktadır. Bu nedenle özellikle cinsel ilişkilerde makyavelist bireylerin aşık olma, bağlanma ve uzun dönemli ilişki gibi motivasyonlarının bulunmadığı düşünülmektedir (Brewer ve Abell, 2015:186). Motivasyon üzerine yapılan bir başka çalışmada ise makyavelizm ve psikopati arasında ırkçılık üzerine karşılaştırma yapılmış ve yüksek makyavelist bireylerin otoriter bir anlayışla modern ırkçılığa meyilli oldukları tespit edilmiştir (Jones, 2013).

Makyavelist kişilik özellikleri kavramsal açıdan değerlendirilmiş ve yazındaki çalışmalar araştırma kapsamında önem arz eden değişkenler açısından ele alınmıştır. Bir sonraki bölümde sırasıyla narsisizm kavramından, narsistik kişilik özelliğinden, narsisizmin boyutlandırılmasından ve narsisizm üzerine gerçekleştirilen çalışmalardan bahsedilecektir.

1.1.2. Narsisizm

Paulhus ve Williams (2002) tarafından tanımlanan karanlık kişilik özelliklerinin bir diğer temsilcisi olan narsisizm, özellikle yıkıcı davranışlar kapsamında, davranış bilimleri yazınında sıkça ele alınan kavramlardan birisidir. Psikoloji, sosyoloji ve davranış bilimlerindeki çalışmalar ile paralel olarak kamuoyunda da narsisizm kavramının tanımı ve boyutları üzerine artan bir ilginin oluşması kavramı önemli bir hale getirmektedir (Miller vd., 2017:2; Campbell vd., 2011:269). Narsistik bireyler kişilik özellikleri açısından ‘uyumsuz dışa dönükler’ olarak nitelendirilebilmektedir (Paulhus, 2001:228). Narsistik bireyler şöhret ve güç hakkında hayaller kuran, kendilerini daha zeki ve çekici gören, hayranlık ve üstünlük arayışındaki bireylerdir (Mathieu, 2013:650).

Narsisizmin abartılı büyüklük, kendini beğenmişlik, kendini kaptırma ve yetkilendirme duygularını yansıttığı düşünülmektedir. Bu eğilimler genellikle kişilerarası işleyişin çeşitli yönlerine müdahale etmekte ve başkalarıyla sorunlu ilişkilere yol açmaktadır (Southard, Noser ve Zeigler-Hill, 2014:3-4). Narsisizmin bu problematik yapısı uzun yıllardır klinik psikolog veya psikiyatrlar tarafından ele alınmaktadır. Ancak

sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalar ile birlikte narsisizm sadece bir kişilik bozukluğu olarak değil, aynı zamanda sosyal hayatı, aile hayatını ve çalışma hayatını etkileyen bir kişilik özelliği olarak ele alınmaya başlanmıştır. Narsisizm üzerine yapılan deneysel ve gözlemsel çalışmalar neticesinde narsisizme yönelik olarak istatistiksel yöntemler ve kavramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır (Brown, Budzek ve Tamborski, 2009:951). Bu kapsamda yazındaki çalışmaların öncülüğünde narsisizm kavramı ve narsistik kişilik özelliklerinden bahsedilmesi planlanmaktadır.

1.1.2.1. Narsisizm Kavramı ve Narsistik Kişilik Özellikleri

Narsisizm, büyüklenmeci ve şişirilmiş bir benlik kavramını yansıtan bir kişilik özelliğini ifade etmektedir. Narsisizmin kökeni Narcissus ve Echo arasında yaşanan efsaneye dayanmaktadır (Disalvo, 1980:15). Efsaneye göre Narcissus, Echo ve diğer insanlara karşı kibirli davranması nedeniyle Tanrılar tarafından cezalandırılmaktadır. Efsaneye göre Narcissus cezalandırıldıktan sonra kendi yansımasını gölde görmekte ve ömrünün sonuna kadar kendisine olan aşkıyla kısır bir döngü içerisinde hayatını sonlandırmaktadır (Ovid, 1921:149-161). Ernest Jones (1910) tarafından ‘Tanrı Kompleksi’ olarak da adlandırılan narsisizmin Türk Dil Kurumu (2021)’ndaki karşılığı ise ‘Özseverlik’tir. Spesifik olarak narsisizm, zeka, güç ve fiziksel çekicilik, benzersizlik, yetkinlik, kendini sevme, kendine hizmet eden ön yargı (Rohmann vd., 2012:27) gibi özelliklerin olumlu ve şişirilmiş öz görüşleri ile ilişkilidir (Buffardi ve Campbell, 2008:1304).

Narsisizm, iki temel unsuru olan, dinamik ve sosyal olarak tanımlanmış bir yapıdır: (1) benliğe dair olumlu, şişirilmiş ve temsilci bir bakış ve (2) bu olumlu öz görüşü sürdürmek ve geliştirmek için öz düzenleyici bir strateji. Narsistlerin kendileri hakkındaki olumlu görüşleri çeşitli şekillerde deneysel olarak kanıtlanmıştır. Narsistler, farklı şekillerde özel ve benzersiz olduklarını (Emmons, 1984), hayatta diğerlerinden daha olumlu özelliklere sahip olduklarını (Campbell vd., 2004), daha zeki ve fiziksel olarak daha iyi olduklarını düşünmektedirler. Narsistler, ortak özellikler açısından (ahlak, erdem, yardımseverlik vb.) farklılıklara sahip olmakla birlikte (Campbell, Rudich, & Sedikides, 2002), gerçekte olduklarından daha çekici olduklarını düşünmektedirler (Campbell, Goodie ve Foster, 2004:298).

Narsistlerin psikolojik olarak nasıl bir yol haritası belirledikleri yazında etkili bir şekilde tanımlanmaktadır (Vazire ve Funder, 2006). Ancak narsisizm sadece psikolojik etkileri olan bir kavram değildir, aynı zamanda narsistlerin belirgin bir fiziksel imzası olduğuna inanmak için güçlü nedenler bulunmaktadır (Vazire vd., 2008:1439). Narsistleri diğer bireylerden ayıran fiziksel özelliklerden bir tanesi kibir ve kendi görünümüne olan ilgiyle alakalıdır. Bu kapsamda narsistlerin dış görünümüne fazlaca önem verdikleri, modayı takip ettikleri ve düzenli görünmek istedikleri gibi fiziksel farklılıklar tespit edilmektedir. Buna ek olarak narsistlerin teşhirci eğilimleri, onları kışkırtıcı, dikkat çekici şekillerde giyinmeye ve süslemeye yönlendirebilmektedir. Örneğin narsistler gösterişli giyinerek, giydikleri kıyafetlerin markalarını ön plana çıkartarak, fazla süslenerek dikkat çekmeye çalışmaktadırlar (Vazire vd., 2008:1440). Narsistler, kişilerarası yakınlığa, sıcaklığa veya diğer uzun vadeli ilişkisel sonuçlara odaklanmamakta, ancak hem ilişkileri başlatmada hem de kısa vadede popüler, başarılı ve yüksek statüde görünmek için ilişkileri kullanma konusunda çok yetenekli olabilmektedirler (Buffardi ve Campbell, 2008:1304).

Narsisizm üzerine yapılan çalışmalarda temelde iki farklı görüş yer almaktadır. Bunlardan ilki narsisizmi bir kişilik bozukluğu olarak gören ve klinik çalışmalar üzerinden kavramı açıklayan görüş iken, diğeri narsisizmi bir kişilik özelliği olarak yani sub-klinik (klinik olmayan) çalışmalar üzerinden ele alan görüştür (Özsoy ve Ardıç, 2017:393). Narsisizmi bir kişilik bozukluğu olarak ele alan araştırmacılar için klinik çalışmaların gerçekleştirilmesinde Amerika Psikiyatri Birliği (APA)'nın yayınladığı Ruhsal Bozuklukların Tanısal ve İstatistiksel El Kitabı (The Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, DMS-V)'nda yer alan tanı kriterleri kullanılmaktadır (APA, 2013). Narsisizmi bir kişilik özelliği olarak ele alan çalışmalarda ise bireylerin kendileriyle ilgili görüşlerini belirleyerek, narsistik düzeylerinin tespiti amaçlanmaktadır. Bu kapsamda en çok kullanılan ölçüm araçlarından birisi Raskin ve Hall (1979) tarafından oluşturulan ve daha sonra Raskin ve Terry (1988) tarafından yapı geçerliliği sağlanan Narsistik Kişilik Envanteri (Narcissistic Personality Inventory)'dir. Klinik ve klinik olmayan narsisizmin tanımlanmasında diğer farklılıklara nazaran ikisi arasındaki temel farklılığın klinik olmayan narsistlerin daha az narsistik özellikler gösterilmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir (Özsoy ve Ardıç, 2017:393). Narsistlerin bu kapsamda

temel özellikleri çeşitli çalışmalarda şu şekilde ifade edilmektedir (Eldoğan, 2016:2; APA, 2013):

- Kişinin kendisine yönelik sürekli büyüklenmeci tavrı,
- Kişinin kendisine karşı aşırı sevgi göstermesi ve özel olduğuna inanması,
- Zeka, güç ve başarı elde etmek ve bunu sürekli hale getirmeye çalışma,
- Sürekli ilgi bekleme, eleştirilere kapalı olma ve empatiden yoksun olma,
- Kibirli, bencil ve küstah olma,
- Yalan söyleme eğilimi olma, başkalarını küçük görme.

Yazında APA tarafından oluşturulan narsistik kişilik bozukluk tanılarının (DSM-III ile başlayan) patolojik narsizmi tam olarak açıklayamadığı ve kişilik özelliği olarak narsizme dar bir perspektiften baktığına yönelik eleştiriler bulunmaktadır (Cooper ve Ronningstam, 1992). Sonraki süreçte yine APA tarafından hazırlanan (DSM-IV ve DSM-V) narsistik kişilik bozukluğu tanılarının aynı dar bakış açısıyla yazıldığı ve üzerinde çok fazla bir değişiklik yapılmadığı görülmektedir. Buradaki en önemli eleştirilerden biri ise APA tarafından oluşturulan tanılar narsizme sadece büyüklenmeci narsizm açısından bakması ve kırılğan narsizmi dikkate almaması nedeniyledir (Ronningstam, 2009; Skodol, Bender ve Morey, 2014). Bu nedenle narsisizmin yapısal boyutlarının daha detaylı incelenmesinde fayda görülmektedir.

1.1.2.2. Narsisizmin Boyutlandırılması

Narsisizmin yapısal özellikleri üzerine yapılan çalışmalarda genellikle iki farklı patolojik boyuttan söz edilmektedir. Bu boyutlar büyüklenmeci (grandiyöz/aleni) narsisizm ve kırılğan (aşırı duyarlı/gizli) narsisizmdir (Miller vd., 2011:1013; Crowe vd., 2019:1151; Cain, Pincus ve Ansell, 2008:641; Miller vd., 2013:284). Büyüklenmeci narsisizm öncelikle büyüklük, saldırganlık ve baskınlıkla ilgili özellikleri yansıtırken, kırılğan narsisizm yetersizlik ve olumsuz duygu durumları gizleyen savunmacı ve güvensiz bir büyüklenmeciliği yansıtmaktadır. Kırılğan narsisizm özelliklerine sahip bireylerin, diğer bireylerin dikkatine karşı düşük toleransa sahip olması ve eleştiriye veya başarısızlığa karşı aşırı tetikte olması onların sosyal olarak daha pasif yapan, çekingen, utangaç ve aşırı duyarlı tipler olarak tanımlanmasını sağlamaktadır (Miller vd.,

2011:1013-1014). Büyüklenmeci narsisizm, iddialı bir benlik imajını sürdürme arzusunu, teşhirci bir eğilimi ve başkalarının hayranlığına yönelik güçlü bir ihtiyacı içermektedir. Buna karşılık kırılğan narsisizm, büyüklenmeci fantezilerle meşgul olma, üstünlük ve aşağılık duyguları arasında gel-git yaşayan, düşük özgüven ile birlikte kendini kısıtlayan ve mütevazı davranan (Dickinson ve Pincus, 2003:188-189) kişileri karakterize eden bir kavramdır. Büyüklenmeci narsisizm, narsisizmin sosyal-kişilik kavramsallaştırmasıyla bir diğer deyişle narsistik kişilik bozukluğu ile eşleştirilirken, kırılğan narsisizm klinik kavramsallaştırmayla ilişkilendirilmektedir (Rohmann vd., 2012:279).

Bireyler tamamen büyüklenmeci veya tamamen kırılğan narsistik özellikler göstermek zorunda değildirler. Her ne kadar narsisizmin iki boyutunun oluşumundaki unsurlar (istismar, dışsallaştırma, benlik vb.) farklı olsa da (Miller vd., 2013:285); zaman zaman bu iki boyut arasında geçişler yaşanabilmektedir. Gore ve Widiger (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da bireylerin narsistik özelliklerinin değişkenlik gösterebildiği tespit edilmiştir. Kırılğan narsisizm, büyüklenmeci narsisizmden büyük ölçüde farklı olan ve depresyon, öz bilinç, stres, kaygı ve aciliyet gibi çok çeşitli olumsuz duyguları deneyimleme eğiliminden oluşan bir yapıyı temsil etmektedir. Bununla birlikte, kırılğan narsisizm ile büyüklenmeci narsisizm ortak özelliklere sahip olmasalar da kişiler arası uzlaşmazlığın (antagonizma) ve ben merkezliliğin (Jauk vd., 2017:1) ortak bir çekirdeğini paylaşmaktadırlar (Weiss ve Miller, 2018). Bu ortaklık da beraberinde büyüklenmeci ve kırılğan narsistik davranışlar arasında geçişlere sebep olabilmektedir.

Hem büyüklenmeci hem kırılğan narsistik bireyler kendileriyle ilgili kibirli/büyüklenmeci özellikler gösterebilirler de kırılğan narsistler bu davranışları sonucunda utanma duygusu yaşamaktadır. Fakat bu utanma duygusu her ilişkide ortaya çıkmamakta, ancak diğer bireyle kurulan ilişki yakın bir ilişki ise ortaya çıkmaktadır (Dickinson ve Pincus, 2003: 203). Büyüklenmeci ve kırılğan narsistlerin bir diğer ortak özellikleri ise kendilerine yönelik olarak kurdukları hayal ürünü beklentilerdir. Büyüklenmeci narsistler bu hayal ürünü beklentilerinin karşılanmaması durumunda dışsal yansıtma yolunu tercih ederken; kırılğan narsistler hayal kırıklığı yaşamamak için kaçınmacı davranışlar sergileyerek öz saygılarını korumaya çalışmaktadır (Campbell vd., 2000: 344). Yukarıda bahsedilen bazı ortak noktalarına rağmen büyüklenmeci ve kırılğan narsisizm neredeyse birbiriyle alakasız iki farklı kişilik özelliğini yansıtmaktadır. Özellikle Beş Faktör Kişilik özellikleri açısından ele alındığında büyüklenmeci

narsistlerin dışa dönük, kırılğan narsistlerin ise nevrotik özellikler gösterdikleri tespit edilmiştir (Jauk ve Kaufman, 2018:2).

Narsisizmin temelde iki boyut üzerinde sınıflandırıldığından bahsedilmekle birlikte, çok sayıda araştırmacının narsisizmi kavramsallaştırma aşamasında farklı boyutlandırmalara ulaştığı da gözlemlenmektedir. Bu araştırmacıların sınıflandırmalarına ilişkin özet bilgiler Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Narsisizm Kavramının Boyutlandırılması

<i>Araştırmacı(lar)</i>	<i>Narsisizm Boyutlandırmaları</i>
Bursten (1973)	-manipülatif narsisizm -paranoid narsisizm -arzulayan narsisizm -fallik narsisizm
Kohut ve Wolf (1978)	-birleşmeye açlık duyan -iletişimden kaçınan -aynalama/yansıtma açlığı duyan
Gabbard (1989)	-kayıtsız narsisizm -tedirgin narsisizm
Millon (1998)	-tutkun narsisizm -ahlaksız narsisizm -dengeleyici narsisizm -elit narsisizm -fanatik narsisizm
Russ vd. (2008)	-büyüklenmeci narsisizm -kırılğan narsisizm -teşhirci narsisizm

Bu aşamada tıpkı bir önceki kısımda (makyavelizm) ifade edildiği gibi öncelikle narsisizm üzerine yapılan çalışmaların tarihçesinden bahsedilecek ve akabinde narsisizm ile araştırma kapsamında önem arz eden beş büyük kişilik özelliği, motivasyon ve etik/etik olmayan davranışlar arasındaki ilişki veya etkileşimin tespitine yönelik çalışmalardan bahsedilecektir.

1.1.2.3. Narsisizm Üzerine Yapılan Çalışmalar

Narsisizm üzerine ilk kavramsal çalışmanın Havelock Ellis tarafından yapıldığı düşünülmektedir. Ellis (1898) yayınladığı makalesinde Narcissus ile narsisizm kavramını beraber ele almış ve narsisizmin cinsel sapkınlıkla ilgili bir kavram olduğunu öne sürmüştür. Ellis (1898)’in çalışmasından kısa bir süre sonra seksolog Nacke (1899) Ellis’in narsisizm göndermesini kullanarak bu kavramı, kendiliğin cinsel bir nesne olarak ele alındığı otoerotizm gözlemlerine uygulamıştır (Levy, Ellison ve Reynoso, 2011:4).

Sonraki süreçte Sadger (1908) makalesinde narsisizm kavramını ele almış ve bu kavramın psikanaliz açıdan ilk defa incelenmesine vesile olmuştur. (Kızıltan, 2006:2). Freud ise 1914 yılında yaptığı çalışma ile narsisizm kavramının psikanalitik yazındaki etkisini çarpıcı bir şekilde göz önüne koymuş ve narsisizmi “bir tür cinsel sapıklık” olarak nitelendirmiştir (Freud, 1957:415).

Narsisizm ilk defa Waelder (1925) tarafından gerçekleştirilen çalışmada bir *kişilik özelliği* olarak ele alınmaktadır. Narsistik kişilerin özelliklerini çalışmasında tanımlayan Walder (1925)’ı takiben Freud’un da 1931 yılındaki çalışmasında narsisizmden kişilik özelliği olarak bahsettiği ve narsisizm ile saldırganlık ilişkisini ele aldığı görülmektedir (Freud, 1961). Williem Reich (1933,1949) da çalışmalarında narsistik kişilik özelliğini özgüven, kibir, soğukkanlılık ve agresiflik ile ilişkilendirmektedir. Karen Horney (1939) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise narsistik kişilik özelliğinin kendisini farklı biçimlerde ortaya çıkartabileceği (salırgan narsist, kibirli narsist, savunmacı narsist, mükemmelliyetçi narsist vb.) öne sürülmektedir (Horney, 2013). Sonraki süreçte narsisizm ile ilgili olarak savunmacı narsisizmin tanımlanmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Reich, 1960; Winnicot, 1965, 2018).

Narsisizm kavramıyla ilgili olarak önemli kırılma noktalarından birisi de kavramın bir kişilik bozukluğu olarak adlandırılması ile ilgilidir. Her ne kadar Nemiah (1961) yaptığı çalışmada narsisizmin sadece bir kişilik özelliği olmadığını aynı zamanda bir *karakter bozukluğu* olduğunu öne sürse de ve Kernberg (1967, 1970) *narsistik kişilik yapısını* ortaya koysa da *narsistik kişilik bozukluğu* kavramını ortaya koyan kişi Kohut (1968)’tur.

Kernberg (1970) ve Kohut (1968) tarafından ortaya konan çalışmalar neticesinde narsisizm kavramına yönelik ilgi oldukça artmıştır. Özellikle narsisizm kavramının tanımı ve yapısal özelliklerinin detaylandırılması amacıyla hem klinik hem de klinik olmayan çok sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir (Levy, Ellison ve Reynoso, 2011:6). Sadece psikanalizcilerin değil aynı zamanda sosyal kişilik alanında çalışma yapan çağdaş yaklaşımı benimseyen araştırmacıların da dikkatini çeken narsisizm kavramı üzerine bu dönemde Raskin ve Terry (1988), Dickinson ve Pincus (2003), Baumeister, Bushman ve Campbell (2000), Emmons (1987, 1989), Wink (1991), Millon (1998) ve Ronningstam, Gunderson ve Lyons (1995) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarla narsistik kişilik

bozukluğu ve narsistik kişilik özelliği konseptinin sınırları net bir şekilde belirginleştirilmeye çalışılmıştır.

Son yirmi yılda örgüt psikolojisi alanında yapılan çalışmalara gittikçe artan bir ilgi olduğu gözlemlenmektedir. Davranış bilimleri, psikoloji, sosyal psikoloji gibi alanlarda çalışma yapan araştırmacılar narsisizm kavramını da sıkça ele almaktadır (Peterson, Galvin ve Lange, 2012; Harms, Spain ve Hannah, 2011; Symington ve Grotstein, 2018; Brummelman vd., 2015; Lasch, 2018; Miller vd., 2016; Moon vd., 2016; Sheldon ve Bryant, 2016; Grijalva vd., 2015; Zhu ve Chen, 2015; Wright ve Edershire, 2018). Özellikle örgüt psikolojisi alanında çalışan araştırmacılar için üretkenlik karşıtı davranışların, yıkıcı ve sapkın davranışların, itaatsizliğin, mobbing ve diğer olumsuz iş yeri davranışlarının yazında önem kazanması ile birlikte narsisizm önemli bir araştırma konusu olmuştur (Sackett, 2002; Tepper, 2000). Olumlu kişilik özelliklerinin araştırılması ve sonuçları üzerine yapılan tartışmalar neticesinde olumsuz kişilik özelliklerinin yaratabileceği olumlu ve olumsuz sonuçların tespit edilebilmesi araştırmacılar için oldukça ilgi çekici olmuştur (Paulhus ve Williams, 2002; Judge, LePine ve Rich, 2006; Noordhoff vd., 2011).

Narsisizm konusunda en çok ele alınan kavramlardan birisi liderliktir. Narsistlerin birer tanrı edasıyla hareket ettikleri varsayımından yola çıkarak, narsistik kişilerin liderlik performansları birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir (Resick vd., 2009; De Vries ve Miller, 1985; Rosenthal ve Pittinsky, 2006). Bu çalışmaların bazılarında narsisizm ile liderlik arasında negatif; bazılarında ise pozitif bir ilişki olduğuna yönelik bulgular tespit edilmiştir (Galvin, Waldman ve Balthazard, 2010; Benson ve Campbell, 2007; Khoo ve Burch, 2008; Blair, Hoffman ve Helland, 2008; Fatfouta, 2019; Sudha ve Shahnawaz, 2020). Liderlik konusunda net bir fikir sahibi olamamanın sebebinin ise farklı tipteki liderlerin (otokratik, demokratik, otantik, güçlendirilmiş vb.) çalışma tarzlarının ve organizasyona katkılarının farklı düzeylerde olması, lider ve takipçisi arasındaki çıkar mücadelelerinin farklılaşması ve özellikle son dönemde bireysel kariyer yönetimi konusundaki gelişmelerle birlikte çalışanların liderden bağımsız bir otonomiye sahip olma isteği gösterilebilmektedir. Buna paralel olarak özellikle ‘karizma’ kavramının liderlik açısından öneminin artması da narsisizm liderli ilişkisini etkilemektedir. Narsist liderler, başkaları üzerinde kontrol ve güç elde etme arzusunu başarıyla yerine getirebilirken, aynı zamanda yine narsist liderler diğer insanları araç olarak gördükleri

zaman inandırıcılıklarını kaybetmekte ve liderlik özelliklerini zayıflatmaktadırlar (Paunonen vd., 2006:476).

Narsisizmin diğer kişilik özellikleri ile ilgili ilişkilerini ve etkileşimlerini inceleyen çalışmalarda ise narsistlerin dışa dönük (Paulhus, 2001), saldırgan, sinik ve açgözlü oldukları (Helgeson ve Fritz, 1999), düşmanca hareket ettikleri ve kin tuttukları (Ghaed ve Gallo, 2006), uyumlu olmadıkları, başkalarını düşünmedikleri, empati yapmadıkları ve güç ve statü elde etmek konusunda sınırsız fantezileri olduğu (Widiger vd., 2002) tespit edilmiştir. Bir başka çalışmada ise Samuel ve Widiger (2008) narsist bireylerin düşmanca ve saldırgan tavırlar sergilediklerini, nevrotik olduklarını, alçakgönüllü olmadıklarını, diğer bireylere güvenmediklerini, dürüst olmadıklarını, başkalarına boyun eğmediklerini ve uyumlu olmadıklarını tespit etmişlerdir. Widiger (2011) ve Glover ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan çalışmalarda ise narsistik kişilerin genel anlamda öfkelerini kontrol edemedikleri, beğenilmeme korkusu nedeniyle utanç duyabildikleri, tapınma ihtiyacı hissettikleri, kendilerini teşhir etmekten zevk aldıkları, otoriter gözükmek istedikleri, kendilerine olan hayranlıkları ile ilgili fantezileri olduğu, manipülatif, sinik ve güvenilmez oldukları, kibirli ve empatiden yoksun oldukları düşünülmektedir.

Narsistik bireylerin motivasyonları ile ilgili çalışmalarda (Campbell ve Foster, 2007:120-125; Elliot ve Thrash 2001:216) narsisizm ile başarı ihtiyacı ve bağlanmaktan kaçınma arasındaki etkileşimi yaklaşma-kaçınma motivasyonunun faydalı kullanımı ile açıklamaktadır. Elliot ve Thrash (2001)'e göre narsistler başkaları karşısında üstün görünmek ve güçlü olmak isterler, dolayısıyla başarıma ihtiyaçları yüksektir. Ayrıca narsistler başkalarıyla kurdukları ilişkilerde içsel bir kazanım elde etme amacı taşımazlar, onlar için önemli olan kendi üstünlüklerini perçinleyebilecek ilişkiler kurmaktır ve bu ilişkileri de araç olarak kullanmaktır. Dolayısıyla bu bireylerde bağlanmaktan kaçınma söz konusudur (Foster ve Trimm IV, 2008; Raskin ve Terry, 1988; Elliot ve Thrash, 2001). Benzer şekilde Öz-Belirleme Teorisi kapsamında ele alınan narsisizm için rekabetçi olma içsel motivasyonunun narsisizm ile ilişkili olduğu ve narsistlerin beğenilme güdüsüyle hareket ettikleri belirtilmektedir. Aynı çalışmada elde edilen bir başka bulguda ise bireylerin başarısızlıktan kaçınma davranışları ile narsisizm arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Tazegül, Soykan ve Sancaklı, 2013). Yine Öz-Belirleme Teorisi ile ilgili olarak narsisizm üzerine yapılan bir başka çalışmada ise düşük

narsistlerin ustalık odaklı hedeflere yönelik içsel motivasyonlarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Morf, Weir ve Davidov, 2000:424-425).

Narsisizm ile etik ve etik olmayan davranışlar üzerine yapılan çalışmalar da yazında önemli bir yer tutmaktadır. Karanlık kişilik özelliklerinin unsurlarından birisi olarak narsisizm, yazında negatif anlamlarla donatılmış bir kavram olmasına rağmen, beraberinde pozitif sonuçlar da doğurabilmektedir. Narsist bireyler, düşüncesiz ve tahrik edici (Vazire ve Funder, 2006), yüksek egolu (Vandellen vd., 2011), yalnızlık hisseden, anksiyete düzeyleri yüksek ve nevrotik (Sedikides vd., 2004), agresif (Reidy vd., 2008), empatiden yoksun (Young ve Pinsky, 2006) ve hatalarından ders almayan (Campbell, Goodie ve Foster, 2004) bireylerdir. Aynı zamanda bu bireyler dışa dönük (Bradlee ve Emmons, 1992), baskı altında verimli çalışabilen (Wallace ve Baumeister, 2002), beğenilme arzuları ve dışa dönük olmaları nedeniyle eğlenceli (Young ve Pinsky, 2006) yaratıcı (Goncalo, Flynn ve Kim, 2010), liderliğe yatkın (Judge, LePine ve Rich, 2006), duygusal zekaları yüksek (Veselka, Schermer ve Vernon, 2012), öznel iyi oluşları ve öz saygıları kuvvetli (Sedikides vd., 2004) bireyler de olabilmektedir.

Yukarıda bahsedilen negatif ve pozitif özellikler narsist bireylerin davranışlarının sonuçlarının da etik veya etik olmaması ile sonuçlanabilmektedir. Örneğin, O'Boyle ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan çalışmada narsisizm ile üretkenlik karşıtı iş yeri davranışları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ek olarak narsistlerin tıpkı makyavelistler gibi manipülatif davranışlar sergileyerek diğer insanları yanlış şekilde yönlendirdikleri düşünülmektedir (Blair, Helland ve Walton, 2017:340). Narsist bireyler ile ilgili bir diğer dikkat çekici çalışmada, narsist bireylerin hem kendi kimlik algılarını hem de çalıştıkları organizasyonun kimlik algısını koruyabilmek için, kendi meslektaşlarına karşı yıkıcı ve etik olmayan davranışlar sergileyebildikleri öne sürülmektedir (Brown, 1997:664-668). Narsisizm ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki ilişkiler de ele alınan bir başka konudur. Çünkü narsisizm kişisel çıkarların ve öz benlik algısına hayran olmanın bir göstergesi olarak (Hewitt, 2009:413-414), bireyleri etik dışı davranışlara sevk edebilmektedir. Öte yandan narsist bireyler utanma duygusundan kaçınmaktadırlar. Başkaları tarafından negatif şekilde anılmak istemeyen ve utanılacak durumlardan kaçınan narsistler, etik dışı davranışlarının karşılığında hem kendilerine duydukları öz güvenin ve öz değer artmasını beklemekte hem de etik/etik dışı davranışın sonuçlarının başkaları tarafından onaylanmasını ve

onların gözünde daha değerli bir konuma gelebilmeyi arzulamaktadırlar (Poless vd., 2018:29-30). Özellikle narsist kişiliğe sahip bireylerde riskli kararlar almak ve bu kararların olumlu sonuçlanmasının karşılığında elde edilecek beğenilme arzusu ön plana çıkmaktadır (Ham, Seybert ve Wang, 2017:238). Bu sebeplerle narsisizm ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasında da pozitif bir ilişki olduğu düşünülmektedir (Shah vd., 2020:47).

Narsisizm ile ilgili olarak yazında önem arz eden çalışmalara değinilmiştir. Araştırmanın bu safhasında karanlık üçlüyü oluşturan son boyut olarak “psikopati” hakkında bilgiler verilecektir.

1.1.3. Psikopati

Kişilik bozukluğu türlerinden birisi olarak, tarih boyunca farklı terimler ve tanımlar ile ortaya çıkan kavramlardan birisi de ‘psikopati’dir. Karanlık kişilik özelliklerinin son bileşeni olarak psikopati, örgütsel davranış yazınında kişilik bozukluğu olarak yani klinik düzeyde değil, bir kişilik özelliği olarak belirli bir ortalamanın üzerinde psikopatik davranışlar sergileme açısından incelenmektedir (Özsoy, 2019:196). Paulhus ve Williams (2002:557) tarafından kavramsallaştırılan karanlık kişilik özellikleri kapsamında psikopati en genel tanımıyla, kişinin merkezi karakter unsurları olarak düşük empatiye sahip olması, kaygılı olması ile birlikte yüksek dürtüsellik ve sürekli heyecan arayan bir yapıya sahip olmasıdır. Bu bağlamda psikopatinin klinik yapısı, kişilerarası, duygusal ve yaşam tarzı özelliklerinin bir dizilimi ile tanımlanmaktadır (Cleckley, 1941; Hare, 1999). Psikopati ile ilişkili özellikler şunları içermektedir: samimiyetsizlik, patolojik yalan, benmerkezcilik, güvenilmezlik, pişmanlık eksikliği ve başkaları için empati veya endişe yaşayamama (Fritzon, Brooks ve Croom, 2020:1).

Çalışmanın ilerleyen kısımlarında öncelikle psikopati kavramının tanımı ve psikopatik kişilik özelliklerinden bahsedilecektir. Sonrasında ise psikopatinin boyutlandırması ve diğer iki kısımdan farklı olarak (makyavelizm ve narsisizm) psikopatinin öncülleri hakkında kısaca bilgiler verilecektir. Karanlık üçlüyü oluşturan kişilik özelliklerinin yarattığı sonuçlar yazında oldukça kapsamlı bir şekilde değerlendirilmektedir. Ancak psikopati bu özellikler arasında hastalık derecesine en yakın boyut olarak düşünüldüğünden; psikopatinin öncüllerine yer verilmesinde fayda görülmektedir.

1.1.3.1. Psikopati Kavramı ve Psikopatik Kişilik Özellikleri

Psikopati terimi 100 yılı aşkın bir süredir kullanılan ve karanlık üçlü içerisinde görece en “toksik” olarak değerlendirilen kişilik özelliğidir (LeBreton, Schiverdecker ve Grimaldi, 2018:389). Başlangıçta “bütün zihinsel düzensizlikleri” ifade etmek için kullanılmasına rağmen, son 50 yılda çok daha dar bir anlamda kullanılmaya başlanmıştır. Cleckley'nin (1941) psikopatik bireylere yönelik tanımı alandaki ilk tanım olmasa da kesinlikle en kapsamlı tanımlardan birisidir (Lynam ve Gudonis, 2005:382). Cleckley'e (1941) göre psikopatik kişilik veya psikopati, yüzeysel çekicilik, sahtekârlık, benmerkezcilik, manipülatiflik, risk alma ve görünürde normallik tarafından maskelenen empati ve suçluluk eksikliği ile karakterize edilen kişilik özellikleri ve ilişkili davranışların bir bütünüdür (Smith ve Lilienfeld, 2013:206).

Psikopati, yirmi birinci yüzyılın erken evrelerinde en önemli adli kavramlardan biri olarak tanımlanmaktadır (Monahan vd., 2006). Psikopati alanında çalışma yapan teorisyen ve araştırmacılar, psikopatik özelliklerin en iyi şekilde bir sürekliliğe dayalı olarak görüldüğünü ve ayrıca psikopati alanındaki araştırmaların kurumsal ortamların dışındaki yapıyı incelemesine izin verdiğini öne sürmektedirler (Dutton, 2012; Paulhus ve Williams, 2002; Edens, Marcus, Lilienfeld ve Poythress, 2006). Bu sayede psikopatik özellikler göstermemesine rağmen, hem iş yerinde hem de aile yaşamında ve sosyal yaşamda normal birer bireyler gibi davranan psikopatik bireylerin incelenmesinde ve tanımlanmasında gelişmeler kaydedildiği düşünülmektedir.

Psikopati kavramının geçmişinde de tıpkı diğer kavramlarda olduğu gibi farklı tanımlamalar yer almaktadır. Bu konuda yapılan bir çalışmada psikopati kavramını tanımlayan araştırmacılar ele alınmış ve kavramı “dejenere olma”, “kriminal doğma”, “mental düzensizlik”, “ahlaki çılgınlık”, “sosyopati”, “mantıklı bunama”, “zihnin ahlaka yabancılaşması” gibi farklı şekillerde isimlendirdikleri görülmüştür (Schramme, 2014:42). Bu tanımlamalardan en yaygın kabul görenlerden birisi Cleckley (1941) tarafından yapılan tanımlama olmuştur. Cleckley (1941) kavramı “mantıklı bunama” olarak isimlendirmiş ve psikopatik kişilerin özelliklerini betimlemeye çalışmıştır. Cleckley'nin çalışmasına benzer şekilde Karpman (1941), McCord ve McCord (1964), Buss (1966) ve Hare (2003) tarafından da tutarlı bir şekilde psikopatinin tanımlandığı görülmektedir (Lynam ve Gudonis, 2005:382).

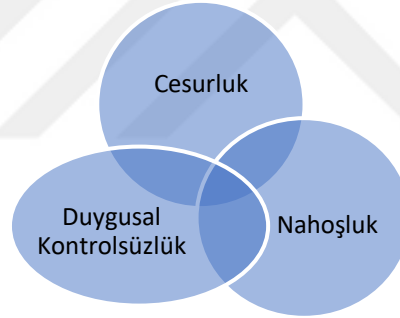
Cleckley'nin *Mask of Sanity* (1941) isimli eserindeki psikopati tanımı klinik alanda yapılan çalışmalarda oldukça yol gösterici durumdadır. Tanıma göre Cleckley psikopatiyi 16 farklı kişilik özelliği ile karakterize edilmiş bir yapı olarak tanımlamaktadır. Bu özelliklerden bazıları, yüzeysel çekicilik, kaygı eksikliği, psikotik/nevrotik semptomların yokluğu, benmerkezcilik, pişmanlık veya empati eksikliği, aşk veya yakın ilişkilerde yetersizlik, zayıf dürtü kontrolü, sorumsuzluk ve motivasyonsuz antisosyal sapmayı içermektedir. Benzer şekilde psikopatinin klinik tanımlarına farklı araştırmacıların da katkıları bulunmaktadır. McCord ve McCord (1964) çalışmalarında psikopatik davranışları şiddetli, manipülatif ve soğuk olarak vurgulayarak durumu daha olumsuz terimlerle tanımlarken bir yandan da “*sevgisizliği*” ve “*suçsuzluğu*”, bozukluğun püf noktası olarak görmekteydiler. Hare (2003) ise kavramı biraz daha genişleterek, psikopatiyi, kişilerarası, duygusal, yaşam tarzı ve antisosyal özelliklerle karakterize edilen bir şekilde tanımlamaktadır.

Psikopati ile ilgili olarak Cleckley (1941), Forth vd., (1996), Lynam ve Derefinko (2006), Lynam, Whiteside ve Jones (1999), Hemphill, Hare ve Wong (1998), McHoskey, Worzel ve Szyarto (1998), Hare (1999,1998) ve Lykken (1995) gibi teorisyen ve araştırmacılar toplumda hem zorunlu olarak şiddet içermeyen ve şiddet eğilimi göstermeyen hem de antisosyal kişilik bozukluğunun belirgin özelliklerini sergileyen “başarılı bir psikopat”ın varlığını tartışmaktadır (Falkenbach vd., 2007:342). Bu sayede araştırmacılar normal sayılabilecek kişiler üzerinde psikopatik özellikleri keşfetmeye ve klinik olmayan psikopati ile saldırganlık, şiddete eğilim, kaygı ve diğer duygular dahil olmak üzere önemli ölçüt değişkenleri arasındaki ilişkileri değerlendirmeye ve psikopatinin çeşitli gruplarda kendini nasıl farklı şekilde gösterebileceğini daha iyi anlamaya başlamışlardır (Falkenbach vd., 2007:342). Öte yandan Dolan ve Doyle (2000), Cooke vd., (2006), Karpman (1941), Salekin (2002) gibi araştırmacılar sayesinde psikopatinin klinik yani kişilik bozukluğu olarak kavramsallaştırılması da sağlanmıştır. Klinik ve klinik olmayan psikopati araştırmalarının ortak noktası ise psikopatinin bir kişinin kişilerarası, duygusal ve davranışsal kişilik özelliklerinin ortak hareket ettiği bir takım olduğu konusunda hemfikir oluşudur (Landay, Harms ve Crede, 2019:184).

Sonraki süreçte araştırmacılar psikopatiye “Kurumsal” ve “Örgütsel” gibi ifadeler ekleyerek psikopatinin klinik olmayan ya da bir başka deyişle patolojik (kişilik bozukluğu) olmayan tarafına dikkat çekmektedirler (Babiak ve Hare, 2007:97-98). Bu

gelişmelerle birlikte, yazındaki araştırmalar, kurumsal ve politik sektörler gibi yüksek işlevli popülasyonlarda psikopatinin öncüllerini ve sonuçlarını incelemeye yönelmiş ve bu “yeni” psikopati biçimini anlamak için çok önemli olan üç ana araştırma dizisi ortaya çıkmıştır. Bunlar: (1) yüksek işlevli psikopati için teorik ve kavramsal açıklamalar; (2) yüksek işlevli ve düşük işlevli suçlu davranışları gösteren psikopatik bireyler arasındaki farklar da dahil olmak üzere, yüksek işlevli psikopatinin temel tanımlayıcı kişiliği, bilişsel ve duygusal bileşenleri; ve (3) suçlu davranışlar görülmeyen topluluklarda psikopatiyi ölçmenin veya değerlendirmenin en uygun yolları (Fritzon, Brooks ve Croom, 2020:2). Klinik ve klinik olmayan tüm bu gelişim süreci sonunda psikopatinin ve psikopatik kişilik özelliklerinin tanımlanabilmesi için psikopatiyi oluşturan üç unsur Patrick, Fowles ve Krueger (2009) tarafından bir araya getirilmiştir: (1) cesurluk, (2) duygu ve kontrol kaybı ve (3) nahoş, rezil, alçakça davranma (Landay, Harms ve Crede, 2019:184).

Şekil 2. Psikopatinin Üçlü Modeli



Kaynak: Patrick, C. J., Fowles, D. C., & Krueger, R. F. (2009). Triarchic conceptualization of psychopathy: Developmental origins of disinhibition, boldness, and meanness. *Development and psychopathology*, 21(3), 913-938.

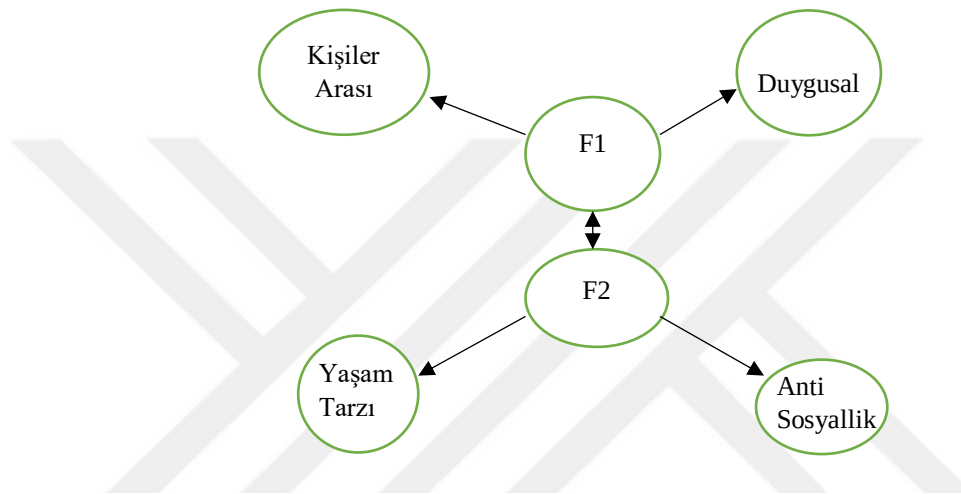
Bahsi geçen unsurlar arasındaki farklılıkların ortaya konması sayesinde de ‘Başarılı Psikopati’ yani klinik olmayan psikopati ile klinik psikopati arasındaki ayrımı yapmak kolaylaşmaktadır (Lilienfeld, Watts ve Smith, 2015:299). Başarılı psikopati kavramının ortaya çıkışı psikopatinin birincil ve ikincil psikopati olarak ayrımının yapılması (Del Gaizo ve Falkenbach, 2008) ile gerçekleşmektedir. Bu noktada psikopatinin kavramsal olarak nasıl boyutlandırıldığı detaylı bir şekilde aktarılacaktır.

1.1.3.2. Psikopatinin Boyutlandırılması

Psikopatik özellikler gösteren bireyler üzerindeki ayrımı en başarılı şekilde gerçekleştiren kişilerden başında Robert Hare gelmektedir. Hare, psikopatinin altın standardı olarak da adlandırılan Psychopathy Checklist-Revised (Psikopati Kontrol Listesi-Revize Edilmiş) (PCL-R) klinik testini geliştirmiştir. Bu teste göre psikopati, en

az iki boyutu başka bir ifadeyle faktörü olan bir kişilik bozukluğudur: Faktör 1 (F1) veya "birincil" psikopati, yalan söyleme eğilimi, pişmanlık eksikliği, duygusuzluk ve manipülatifliği içermektedir. Bu eğilimler genellikle yüzeysel çekicilikle ayırt edilmektedir. Faktör 2 (F2) veya "ikincil" psikopati ise, dürtüsellik, hayal kırıklığına tahammülsüzlük, çabuk öfkelenme ve uzun vadeli hedeflerin eksikliğini içermektedir (Bailey, 2015:1310).

Şekil 3. İki Faktörlü PCL-R Yapısı



Kaynak: Hare, R. D., & Neumann, C. S. (2008). Psychopathy as a clinical and empirical construct. *Annu. Rev. Clin. Psychol.*, 4, 217-246.

Birincil psikopatlar, havalı tutumlarını koruyabilen ve görece ahlak eksikliğinden beslenen planlı davranışları dikkatli bir şekilde uygulayabilen kişilerdir. İkincil psikopatlar ise, olumsuz duygulara tepki olarak başkalarına zarar verebilecek şekilde, dürtüsel ve duygusal olarak kararsız bir karaktere yol açan çevresel faktörlere duygusal olarak koşullanmış ve adapte olmuş bir davranış biçimidir (Wai ve Tiliopoulos, 2012:795). Yukarıda bahsedilen ‘Başarılı Psikopati’ için ise birincil psikopati eğiliminin yüksek, ikincil psikopati eğiliminin de düşük olması gerekmektedir (Bailey, 2015:1310). Çünkü birincil psikopati sosyal ve kriminal olmayan davranışları temsil ederken; ikincil psikopati antisosyal kişilik bozukluğunu temsil etmektedir (Falkenbach vd., 2007:341-342). Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda da birincil psikopati bir kişilik özelliği olarak başarılı psikopatinin tanımlanması amacıyla psikopatinin temel unsuru olarak kabul edilmektedir (Lee ve Ashton, 2005:1576).

Hare (2008) tarafından oluşturulan psikopati kavramsallaştırması şüphesiz ki yazında gerçekleştirilmiş tek çalışma değildir. Hare, kendi oluşturduğu PCL-R testini

daha geliştirerek Self-Report Psychopathy Scale (Öz-Bildirim Psikopati Ölçeği) (SRP-III) ölçeğini geliştirmiştir (Neumann vd., 2012). Bu sayede klinik olmayan bireylerin ölçümü zaman ve maliyet kısıtlarından kurtarılmaya çalışılmıştır. Farklı araştırmacılar tarafından da kavramsallaştırılan psikopati için henüz boyutlar ve tanımlar hakkında ortak fikir birliğine varılabilmiş değildir. Levenson'un geliştirdiği Levenson Self-Report Psychopathy Scale (Levenson Öz-Bildirim Psikopati Ölçeği) (LSRP) tıpkı Hare (2008) tarafından geliştirilmiş ölçüm aletinde olduğu gibi psikopatıyı birincil ve ikincil olarak ele almaktadır (Levenson, Kiehl ve Fitzpatrick, 1995). Yine de bu konuda yapılmış çalışmalardan Lilienfeld ve Widows (2005)'ün önerdiği psikopati boyutları yazında ilgi çekmektedir. Lilienfeld ve Widows (2005)'ün Psychopathic Personality Inventory-Revised (Psikopatik Kişilik Envanteri-Revize Edilmiş) (PPI-R) modelinde psikopati, sekiz özelliğin birleşimiyle üç boyutlu bir yapı oluşturmaktadır: Korkusuz Egemenlik, Benmerkezci Dürtüsellik ve Soğukkanlılık. Ancak bazı çalışmalarda oluşturulan bu ölçüm envanterinin genel psikopatıyı başarılı bir şekilde ölçtüğü ancak boyutlar arasındaki farklılıkları net olarak ölçemediği tespit edilmiştir (Mathieu ve Babiak, 2016).

Psikopatinin ölçümü için yapılan çalışmalardan bir diğeri ise Hogan Development Survey (HDS) tarafından gerçekleştirilmiştir. Temelde kişilik bozukluklarının ölçümüyle ilgilenmemesine rağmen HDS tarafından oluşturulan Mischievous (Haylazlık) Ölçeği (Hogan, 2009), hem psikopatinin üçlü modellemesini yansıttığı hem de klinik olmayan örneklemelere uygunluğu nedeniyle özellikle iş performansı ve liderlik gibi konularda psikopatinin ölçümü için kullanılmaktadır (Furnham ve Crump, 2016; Kaiser, LeBreton ve Hogan, 2015).

Psikopatinin kavramsal olarak boyutlandırılması ve psikopatik kişilik özelliklerinin tespit edilebilmesi için önemli olan unsurlardan birisi psikopatıyı ortaya çıkartan şartların tespit edilmesi gerekliliğidir. Psikopati, klinik düzeyde en çok karşılaşılan karanlık kişilik özelliği olması sebebiyle öncüllerinin belirlenmesine yönelik çalışmaların önemi artmaktadır. Yazında psikopatinin öncüllerine yönelik yapılan çalışmalar neticesinde ortaya çıkan sınıflandırma aşağıda belirtilmektedir.

1.1.3.3. Psikopatinin Öncülleri

Psikopati kavramının tanımlanması, boyutlarının ve psikopatik eğilimlerin belirlenmesi amacıyla çok sayıda çalışma yapılmış olsa da psikopatinin nasıl

gelişliklerine dair ampirik temelli varsayımların az olduğu görülmektedir (Krupić, Ručević ve Vučković, 2020:2). Yine de psikopatinin bireylerde nasıl kendini gösterdiği ve oluşum nedenleri hakkındaki az sayıda çalışmada çevresel faktörlerden, ebeveynlerin yaklaşımından, genlerden ve zihinsel süreçlerden bahsedildiği görülmektedir.

-Ebeveyn Davranışları ve Bağlanma: Psikopatinin nasıl oluştuğu üzerine yapılan araştırmalarda en çok ele alınan konulardan birisi ebeveyn tutum ve davranışlarının özellikle çocuklar üzerinde yarattıkları ve çocukların ebeveynlerine bağlanma durumları ile ilgilidir. Özellikle otoriter anne ve babaların davranışlarının çocukların yaşamında izler bıraktığı ve psikopatik eğilimi arttırdığı ileri sürülmektedir (Krupić, Ručević ve Vučković, 2020; Poythress, Skeem ve Lilienfeld, 2006). Otoriter ebeveynlik stilleri, ebeveyn etkileşimleri ve davranış düzenlenmesi sırasında çocuklarda çok yüksek uyarılmaya neden olduğundan zarar verici olabildiği düşünülmektedir. Otoriter üslubun, çocuğu bunaltan, sert, mizaçlı ve saldırgan ebeveynliğe zemin hazırladığına ve bu durumun çocukların ortaya çıkan kaygıyla başa çıkma kapasitelerinin ötesine geçtiğine inanılmaktadır. Bu sürecin de psikopatik özelliklerin gelişimini desteklediği düşünülmektedir (Shaw ve Shelleby, 2014:3; Sng vd., 2018:226). Öte yandan duygusal bağlanmanın çocukların doğumlarından itibaren sosyal yetenekler, duygusal iyi oluş ve davranışları üzerindeki önemli ve uzun süreli etkisi bilinen bir gerçektir (Loeber, Burke ve Pardini, 2009). Çocukların ebeveynleri ile kurdukları erken dönem ilişkileri, güven duygusuna dayalı bir bağ kurulmasını sağlamaktadır (Bowlby, 1982). Çocukluk döneminde ebeveynleri ile güvenli bağlar kuramayan bireylerin empati gibi yeteneklerden yoksun kaldıkları ve psikopatik eğilimler sergiledikleri düşünülmektedir (Frodi vd., 2001:279-281; Flexon ve Encalada, 2020:539).

-Kalıtsal ve Biyolojik Özellikler: Psikopatik bireylerin sergilediği duygusal işlev bozukluğu, onları hedeflere ulaşmak için antisosyal stratejiler öğrenmeye daha yatkın hale getirmektedir (Blair, 1995; Lykken, 1995). Bu stratejiler temel olarak, duygusal olarak göze çarpan ve çok sayıda ipucu içeren karmaşık durumlarda kendilerini göstermektedir. Dolayısıyla bu durumun açıklanmasında, davranışın arkasındaki duygusal işlev bozukluğunun genetik unsurlardan etkilenmiş olabileceği düşünülmektedir (Blair vd., 2006:263-264). Psikopati gibi kişilik özellikleriyle ilişkili genlerin belirli ortamlarda daha avantajlı olabileceğini gösteren çalışmalar (Buss, 2009), psikopatik özelliklerin uyum sağlayıcı olabileceğini düşündürmektedir. Psikopati ile

kalıtsal genlerin ilişkisini ele alan çalışmalardan birisi olarak Sadeh vd., (2010) psikopati ile ilişkili genlerin bazılarının, daha fazla uygunluk avantajı sağladığını ve bu genlerin psikopatinin oluşumunda daha yaygın bir ortam hazırladığını dile getirmektedir. Benzer şekilde Blonigen vd., (2003) ve Taylor vd., (2003) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda da genetik faktörler ile psikopatik özellikler arasında ilişkisellik tespit edilmiştir. Son dönemde yapılan çalışmalarda ise ‘*amigdala*’ olarak isimlendirilen -beynin medial temporal lobunun derinlerinde yerleşen nöronların oluşturduğu badem şeklindeki beyin yapısı- beyin bölümünün psikopati üzerindeki etkisi önem kazanmıştır. Psikopatik davranışlar sergileyen bireylerde yapılan araştırmalarda amigdalanın yeterli oranda çalışmadığı ve sosyal beyin olarak isimlendirilen bu kısımdaki yetersizliğin psikopatiye sebep olabileceği düşünülmektedir (Soderstrom, 2003). Aynı şekilde gerçekleştirilen klinik araştırmalarda beyin faaliyetlerinin yeterli oranda çalışmadığı tespit edilen psikopatik bireylerde soğukkanlılık ve tehlikeli davranışlara yatkınlığın olduğu tespit edilmiştir (Brinkley vd., 2004).

-*İstismar*: Psikopati değerlendirmeleri yüksek çıkan bireyler üzerindeki araştırmalar sonucunda psikopatinin oluşumu ile ilgili olarak önem kazanan konulardan birisinin de istismar olduğu görülmektedir. Çocukluk döneminde ihmal edilmiş ve fiziksel ve cinsel istismara uğramış olan kişilerin psikopati ölçümlerinde yüksek skorlar gösterdiği tespit edilmiştir (Kahn vd., 2013). Krstic, Knight ve Robertson (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da psikolojik, fiziksel ve cinsel istismarın psikopatik değerlendirme puanları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İstismara uğramış bir bireyin, maruz kalmayan bir bireye göre daha düşük seviyeli bir tehdide tepkisel saldırganlık gösterme olasılığının daha yüksek olduğu. Buna bağlı olarak da çocuk istismarı ile artan saldırganlık riski ya da psikopatik eğilimler arasındaki ilişkinin kaynağının bu olduğuna inanılmaktadır (Blair vd., 2006:264).

1.1.3.4. Psikopati Üzerine Yapılan Çalışmalar

Günümüzde 'psikopati' olarak isimlendirdiğimiz kişilik bozukluğu, tarih boyunca farklı terimler altında ve farklı tanı ölçütleriyle ortaya çıkmaktadır. 'Psikopati' teriminin henüz keşfedilmediği dönemde Pinel (1801) kavramı '*mania sans délire*' (mantıklı bunama) şeklinde tanımlayarak, hastaların psikopatik özelliklerine betimlemiş ve durumu ‘‘şiddet eylemlerine kör bir eğilimle, soyut ve kanlı bir öfkeyle bezenmiş aktif sapkınlık’’

şeklinde teşhis etmiştir. İlerleyen yıllarda Prichard (1837) Pinel'in tanımını desteklemiş ve ahlaki (duygusal ve dokunaklı) düşüncelere vurgu yapmıştır. Prichard (1837) tanımında bu zihinsel düzensizlik biçimini "*ahlaki çılgınlık*" olarak isimlendirmiş ve bozukluğu "duyguların ve aktif güçlerin hastalıklı bir sapkınlığından ibaret" olarak tanımlamıştır. Yine Prichard (1837)'a göre psikopati herhangi bir yanılsama ya da yanlış inanca dayanmaksızın entelektüel yetkinliklerin görünüşte bozulmamış bir gösterimidir (Prichard, 1837:12).

Psikopati ile beş büyük kişilik özelliğinin ilişkisine yönelik, Paulhus ve Williams (2002), Lynam, Whiteside ve Jones (1999), Harpur, Hart ve Hare (2002), Lynam (2002), Hicklin ve Widiger (2005) ve Skeem vd., (2005) tarafından yapılan çalışmalara yönelik meta analizde yetişkinler ve genç bireyler açısından psikopati ile en yüksek korelasyona sahip olan özelliklerin negatif anlamda uyumluluk ve bilinçlilik olduğu görülmektedir (Lynam, 2010:183). Bir başka çalışmada ise psikopati ile beş büyük kişilik özelliği arasındaki ilişki aynı şekilde ele alınmış ve sonucunda psikopati ile düşük uyumluluk ve bilinçlilik ile yüksek dışa dönüklük arasındaki ilişki tespit edilmiştir. Nevrotiklik konusunda ise bazı durumlarda bireylerin nevrotik özellikler sergilediği bazı durumlarda ise nevrotik özellikler sergilemedikleri yine aynı çalışmada dile getirilmektedir (Miller ve Lynam, 2003:168). Croom (2020:161) tarafından yapılan analizde ise psikopatinin beş büyük kişilik özelliği açısından en çok yoğun düşmanlık besleme, dürtüsellik, girişken olma, kararlılık/iddialı olma, aktif olma, heyecan arama, öfke ve anksiyete ile pozitif yönde ilişkili olduğu ifade edilmektedir.

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda psikopati ile saldırgan tutuma sahip olma arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir (Bernard, 2014:24; Blais, Solodukhin ve Forth, 2014). Bu araştırmalarda saldırgan tutuma sahip olma ile motivasyon arasındaki ilişkiler proaktif ve reaktif saldırganlık üzerinden ele alınmaktadır. Sonuçlara göre proaktif saldırgan tutuma sahip olan psikopatik bireylerin duygusal açıdan daha stabil bir motivasyona sahip oldukları, reaktif saldırgan tutuma sahip olanların ise duygusal motivasyon açısından yeterli öz denetime sahip olmadıkları düşünülmektedir (Ireland vd., 2020:157-158). Psikopati ve motivasyon ilişkisine yönelik bir diğer çalışmada ise Grafalo vd. (2019) psikopati düşünüldüğünde bir dizi duyguya daha fazla dikkat gösterilmesi gerektiğini savunmakta ve klinik olmayan psikopatik davranışların sergilenmesinde kindarlık ve hor görmenin temel motivasyon kaynaklarından olabileceği

düşünülmektedir. Baran ve Jonason (2020) tarafından akademideki dürüstlük üzerine öğrencilerin örneklem alındığı çalışmada çıkan sonuçlara göre ise öğrencilerin psikopatik davranışları ustalık odaklı yönelimle birleşerek dürüst olmayan davranışlara yol açabilmektedir. Son olarak Salekin vd. (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise yüksek şiddet eğilimi olan psikopatik bireylerin için değişim motivasyonunun dengeleyici bir özelliği olduğu tespit edilmiştir.

Her ne kadar psikopatinin varlığı için kriminal bir durum oluşmasına gerek olmasa da yapılan araştırmalarda psikopati ile kriminal davranma eğilimi, yüksek oranda suça tekrar karışma eğilimi ve organizasyon içerisinde istenmeyen davranışlar sergileme eğilimi arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Hare ve Neumann, 2009; Hemphill, Hare ve Wong, 1998; Hill, Neumann ve Rogers, 2004). Ek olarak sosyallikten uzak davranışlar sergileme, şiddet eğilimi, görevi kötüye kullanma gibi davranışlar ile psikopati arasında benzer şekilde pozitif ilişkiler tespit edilmiştir (Hare, 2003; Neumann ve Hare, 2008; Nathanson, Paulhus ve Williams, 2006). Tüm bu bulgulardan yola çıkarak psikopati ile etik olmayan davranışlar arasında ilişki kurmak mümkün görünmektedir (Stevens, Deuling ve Armenakis, 2012:142). Valentine, Fleischman ve Godkin (2018) ve Bailey (2017) tarafından yapılan çalışmalar psikopati ve etik olmayan değerler arasındaki pozitif ilişkinin varlığını; Egan, Hughes ve Palmer (2015 tarafından yapılan çalışma ise psikopati ile ahlaki sapma arasındaki pozitif ilişkinin varlığını gösterdiğinden yukarıdaki bilgileri destekler niteliktedir. Psikopatik bireyler her ne kadar sosyal olmayan ve ahlaki kaygılar gütmeyen davranışlar sergilese de organizasyonlarda başarılı kabul edilen psikopatik bireylerin çekici, korkusuz, hareketli ve heyecan arayışı içerisinde olmaları (Osumi ve Ohira, 2010:451) bazı durumlarda hem psikopatik davranışlar sergileyen bireyler hem de organizasyonlar için faydalı olabileceği düşünülmektedir.

1.2. Karanlık Kişilik Özellikleri Üzerine Yapılan Çalışmalar

Karanlık kişilik özellikleri birbiriyle bazı noktalarda örtüşen fakat temelde birbirinden farklı özellikleri (makyavelizm, narsisizm ve psikopati) barındırmaktadır. Karanlık kişilik özelliklerinin ayrı ayrı nasıl ele alındıkları yukarıdaki kısımlarda açıklanmaktadır. Bu noktada karanlık kişilik özelliklerinin (karanlık üçlü olarak da adlandırılmaktadır) kendi aralarındaki ilişkiler ve bir bütün olarak ele alındığı çalışmalara değinmekte fayda bulunmaktadır.

Karanlık üçlüye yönelik araştırmaların başlangıcını Paulhus ve Williams (2002)'ın çalışması oluşturmaktadır. Paulhus ve Williams (2002) çalışmalarında karanlık üçlüyü ayrı birer boyut olarak kavramsallaştırmış ve bu boyutları tek bir ölçüm aracında buluşturarak sonraki çalışmaların önünü açmıştır (Jones ve Paulhus, 2011). Yazında mevcut haliyle araştırmalarda en çok kullanılan ölçüm araçları ise Jonason ve Webster (2010) tarafından geliştirilmiş olan 'Dirty Dozen' isimli ölçek ile, Jones ve Paulhus (2014) tarafından geliştirilmiş olan 'Short Dark Triad SD3' isimli ölçektir. Nadir de olsa MacNeil, Whaley ve Holden (2007) ile Harms, Roberts ve Kuncel (2004) tarafından geliştirilmiş olan ölçüm araçları da araştırmalarda kullanılmaktadır (Furnham, Richards ve Paulhus, 2013:202; Maples, Lamkin ve Miller, 2014:326-327).

Karanlık kişilik özelliklerinin kökeninde neyin bulunduğuna yönelik olarak farklı araştırmacılar tarafından farklı teoriler sunulmaktadır. Paulhus ve Williams (2002) ile Egan ve McCorkindale (2007)'ye göre beş büyük kişilik özelliklerinden *uyumluluk* özelliğinin düşük olması karanlık üçlünün özünü oluşturmaktadır. Lynam ve Derefinko (2006) ise *kişiler arası düşmanlığın* karanlık üçlünün merkezinde olduğunu düşünmektedir. Sonrasında Jones ve Paulhus (2010; 2011) karanlık kişilik özelliğinin hepsinde *duygusuzluğun* bir başka ifadeyle *empati yoksunluğunun* ön planda olduğunu ve kötülüğün temelinde bunun yattığını varsaymaktadır.

Bir başka teoride ise Jonason ve Webster (2010) karanlık üçlünün temelinde *hızlı ve sömürücü bir yaşam stratejisi* olduğunu öne sürmektedir. Ancak McDonald, Donnellan ve Navarrete (2012) tarafından yapılan çalışmada elde edilen bulgular karanlık üçlüyü oluşturan tüm kişilik özelliklerin hızlı bir yaşam stratejisi olmadığı, bazı durumlarda *yavaş bir yaşam stratejisinin* de belirlenebileceği aktarılmaktadır. Yine aynı konuda yapılan bir başka çalışmada ise Lee ve Ashton (2014) beş büyük kişilik özelliği arasında yer almayan ancak HEXACO olarak isimlendirilen (bkz. Lee ve Ashton, 2004) kişilik özelliklerinden *düşük dürüstlük/alçakgönüllülüğün* karanlık üçlünün birleşimini açıkladığını savunmaktadır. Son olarak Jones ve Figueredo (2013) ise birincil psikopatinin yani *kişiler arası manipülatif davranışlar sergileme ve empati yoksunluğunun* karanlık üçlünün temeli olduğunu varsaymaktadır (Book, Visser ve Volk, 2015:29; Furnham, Richards ve Paulhus, 2013:204-205).

Bireyler çalışma ortamlarında farklı hedeflere ve motivasyonlara sahip olabilmektedir. Karanlık kişilik özellikleri açısından da bireylerin kendi çıkarlarını koruma, manipülatif davranışlar sergileme, anksiyete, soğukkanlılık, bencillik, empati yoksunluğu gibi davranışlarının altında farklı güdüler yer alabilmektedir (Pilch ve Gornik-Durose, 2016:102). Karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin genellikle hile veya aldatmaya başvurduğu (Harrison vd., 2016), başarıya ve güç ihtiyacı ile motive oldukları (Jonason ve Ferrell, 2016) görülmektedir. Ayrıca makyavelist bireylerin iş yerinde rekabet etmekten hoşlandıkları, takım çalışmasına yatkın olmadıkları (Jonason, Wee ve Li, 2015; Kessler vd., 2010), psikopatik bireylerin de makyavelistler gibi iş yerinde rekabet etmekten hoşlandıkları, diğer insanların yatırım kaynakları üzerinden riskli işlemler yapmayı tercih ettikleri ve otoriteye karşı isyan duygusu ile sapkın davranışlarda bulunabildikleri (Jonason, Wee ve Li, 2015; Jones, 2014; Jonason vd., 2014) ve narsist bireylerin de bağlantı kurma ve kendilerini onaylama ihtiyaçlarını materyalist bir şekilde gerçekleştirdikleri (Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Pilch ve Gornik-Durose, 2016) düşünülmektedir. Palmer vd. (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise narsist bireylerin kendi egolarına yönelik bir tehdit oluştuğunda daha agresif oldukları, psikopatik bireylerin provoke edildiklerinde daha agresif oldukları ve makyavelist bireylerin kendi çıkarlarını tatmin edemedikleri durumlarda daha agresif oldukları ifade edilmektedir. Genel anlamda yapılan çalışmalar karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin dışsal motivasyonla hareket ettiklerini göstermektedir (Prusik ve Szulawski, 2019:3).

Karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin davranışları ve sonuçlarına yönelik olarak gerçekleştirilen analizler neticesinde karanlık kişiliğe sahip bireylerin zorbalık, sadistlik, suça yönelim, risk alma, dürtülerle hareket etme, madde kullanımı, cinsel taciz, empatiden yoksunluk, düşük duygusal zeka, depresyon, yalnızlık, stres, yalan söyleme, aldatma ve dolandırıcılık gibi davranış ve yaşam biçimleri olduğu görülmektedir (Muris vd., 2017:186; Harrison, Summers ve Mennecke, 2018:54). Görüldüğü üzere bahsi geçen tüm düşünüş biçimi ve yaşam tarzlarının etik olmayan unsurlar olduğu dikkat çekmektedir. Yazında da bu bağlamda karanlık kişilik özellikleri ile etik olmayan davranışlar arasında doğal bir ilişkinin varlığı kabul edilmektedir (Spain, Harms ve LeBreton, 2014).

Bireylerin sahip oldukları karanlık kişilik özellikleri ve buna bağlı olarak gerçekleştirdikleri eylemler sadece bireysel olarak ahlaki sorunlara yol açmakla kalmamakta, diğer bireyleri ve organizasyonları da olumsuz etkilemektedir. Kendi kişisel ihtiyaçlarının tatminini sağlayamayan ya da ihtiyaçların tatmini için çalışma ortamında uygun koşulları bulamayan karanlık kişilikler hem çalışma arkadaşları hem de organizasyonlar için yıkıcı davranışlar sergileyebilmektedir (Cohen, 2016:71). Öyle ki bazı durumlarda karanlık kişilikler toksik davranışlar sergileyerek (Jonason, Slomski ve Partyka, 2012) iş yerindeki iletişimi bozma, zorbalık, düşük işe bağlılık, başkalarına yardım etmeme, üretkenlik karşıtı davranışlar sergileme, bilgi saklama gibi eylemlerde bulunabilmektedir (Boddy, 2010:304; Cohen, 2016:71; Pan vd., 2018:43).

Yazında her ne kadar karanlık kişilik özellikleri olumsuz nitelermeler ile anılsa da (Jonason, Li ve Buss, 2010) bu kişilik özelliğinin organizasyon ve bireyler için faydalı olduğu durumlar da bulunmaktadır. Örneğin, Kapoor (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada narsisizmin yaratıcılık ile pozitif ilişkili olduğu, psikopatinin ise olumsuz yaratıcılık (bireyin kendi çıkarları için yaratıcı olması) ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Jonason, Richardson ve Potter'da (2015) Kapoor (2015) tarafından yapılan çalışmaya benzer şekilde narsist bireylerin daha fazla yaratıcı olduklarını belirtmektedir. Szabo vd., (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise makyavelist bireylerin belirli koşullar altında örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebildikleri ifade edilmektedir. Karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin dürtüsel hareket ediyor olmaları, bencil davranışları ve çıkarıcı yapıları stratejik anlamda kendileri için faydalı olabilmektedir. Belirsizliğin yüksek olduğu çalışma koşullarında karanlık kişiliklerin manevra kabiliyetleri yüksek olabilmekte, hayattaki değişime daha çabuk adapte olarak başarının peşinden koşabilmektedirler (Jonason, Li ve Buss, 2010:373).

1.3. Aydınlik Kişilik Özellikleri (Light Triad)

Sosyal hayatta ve iş hayatında, bireylerin sosyalleşme amacıyla sergilemiş oldukları negatif davranışlar ve bu davranışları ortaya çıkartan kişilik özellikleri üzerine oluşturulan en önemli teorilerden birisinin “Karanlık Kişilik Özellikleri” olduğundan bir önceki bölümde bahsedilmiştir. Karanlık kişilik özelliklerinin kavramsallaştırıldığı tarihten (Paulhus ve Williams, 2002) yaklaşık 16-17 yıl sonra ise öncelikle Johnson

(2018) tarafından ilk kez dillendirilen “Aydınlık Üçlü”, Kaufman ve arkadaşları (2019) tarafından “Aydınlık Kişilik Özellikleri” teorisi adıyla kavramsallaştırılmıştır (Polatcı ve Yeloğlu, 2021:77).

Aydınlık kişilik özelliklerinin oluşumunda öncelikle doğa felsefesinden esinlenilmesinde fayda görülmektedir. Milattan önce 540-480 yılları arasında yaşadığı düşünülen Efesli Herakleitos, evrenin sürekli bir değişim içerisinde olduğunu ve bu değişimin temelinde diyalektiğin yattığını savunmaktadır. Herakleitos’a göre evrendeki her eylem, her düşünce, her olay kendi zıttını yaratmaktadır. Var olan bu zıtlıklar kendi aralarında bir birlik oluşturmaktadırlar çünkü zıtlıklar esasında sürekli savaş halinde bulunmaktadır. Yani “iyi” ve “kötü”, “savaş” ve “barış”, “doğru” ve “yanlış” gibi kavramlar kendi aralarındaki mücadeleler neticesinde bir düzen oluşturmaktadır (Ağaoğulları, 2013:63).

Bu açıdan bakıldığında bireylerin kişilik oluşumlarında karanlık ve aydınlığın bir mücadelesi olduğunu, bu mücadelenin örüntü oluşturduğunu varsaymak mümkün görünmektedir. Aydınlık kişilik özelliklerinin kavramsallaştırılmasına duyulan ihtiyacın temelinde, karanlık kişilik özelliklerinin tek başına bireylerin davranışlarını açıklamada yetersiz kaldığı düşüncesi aynı kapsamda ileri sürülebilmektedir. Neumann ve arkadaşları (2020:1) tarafından belirtildiği üzere bireyler, evrim sürecindeki diğer yakın akrabaları göz önüne alındığında (örn: şempanzeler), doğasında agresif olmayı ve yakın davranmayı bir arada gerçekleştirebilen türlerden birisi konumundadır. Ancak her bir birey için bu karanlık ve aydınlık tarafın dengesi değişmektedir. Çünkü hem bireysel hem toplumsal anlamda insan doğası lineer hareket etmemekte, çevre koşullarına, çıkarlara ve elde edilecek faydanın büyüklüğüne göre bireyler stratejik davranışlar sergileyebilmektedir. Bu nedenle karanlık kişilik özelliklerinin tespiti kadar, aydınlık kişilik özelliklerinin dengeleyici varlığı oldukça önem arz etmektedir.

Aydınlık kişilik özelliklerinin gelişimine zemin hazırlayan bir diğer önemli unsur ise pozitif psikoloji alanında yaşanan gelişmelerdir. Yaklaşık yirmi yıl önce Seligman (1999) ve Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) insanların sahip olduğu gücün ve erdemin psikoloji alanındaki bilimsel araştırmalarda daha sık kullanılmasını önermiştir. Araştırmacıların bu noktaya vurgu yapmalarının temel nedeni, psikoloji alanındaki çalışmaların “bireylerdeki hastalıklara” odaklanması olarak görülmektedir. Pozitif

psikoloji, psikoloji biliminin merhamet, sevgi, ilham veya merak gibi bazı olumlu insan niteliklerini incelemekte yetersiz kaldığını savunmaktadır (Gable ve Haidt, 2005:105). Seligman ve Csikszentmihalyi (2000), bireylerdeki olumlu duyguların; bireylerin yönlendirilmesi, yeteneklerinin geliştirilmesi, hayatın daha üretken ve dolu dolu yaşanabilmesinin sağlanması gibi amaçlarla kullanılabileceğini düşünerek pozitif psikolojiye dönüşü başlatmıştır (Lukić ve Živanović, 2021:1; Linley vd., 2006:4).

Pozitif psikolojiye dönüş ile birlikte, fedakârlık (Fehr ve Fischbacher, 2003), öznel iyi oluş (Steptoe, Deaton ve Stone, 2015), öz-şefkat (Neff, 2003), mutluluk, öz-sağlamlılık, stresle başa çıkma yöntemleri (Kararımak ve Siviş, 2008), yaşam doyumu, özerklik ve yeterlilik (Fava ve Ruini, 2003) gibi alanlarda çok sayıda çalışma yapılmıştır. Pozitif psikolojiye yönelik hızla artan bu ilginin doğal bir sonucu olarak aydınlık kişilik özelliklerinin ortaya çıktığı görülmektedir. İnsan davranışlarının ve düşüncelerinin olumlu amaçlar için kullanılması gerektiğinin öne sürülmesi ile birlikte, karanlık kişilik özelliklerinin karşılığını araştırmanın önemi artmıştır. Yazındaki bu boşluk aydınlık kişilik özelliklerinin kavramsallaştırılması ile doldurulmuştur (Kaufman vd., 2019; Neumann vd., 2020:2).

Aydınlık kişilik özelliklerinin inşasında öncelikle bireylerdeki yardımsever tarafı ortaya çıkarma amacı güdüldüğü görülmektedir (Sevi, Urgancı ve Sakman, 2020:2). Bu yardımseverlik düşüncesine ek olarak aydınlık kişilik özellikleri, bireylerin içindeki “sevgiyi” ve insan doğasında bulunan “beyaz ışığı” ortaya çıkartmayı amaçlamaktadır (Tekeş ve Bıçaksız, 2021:537). Buradan hareketle öncelikle Johnson (2018) ve sonrasında Kaufman ve arkadaşları (2019) karanlık ve aydınlık kişilik özelliklerini karşı karşıya getirebilecek bir kavram inşa etmişlerdir.

Johnson (2018:2) aydınlık kişilik özelliklerini, prososyal davranışlar kapsamında ele alarak empati, şefkat ve diğerkamalık/yardımseverlik boyutlarıyla açıklamaktadır. Johnson (2018:2) aydınlık kişilik özelliklerinin kavramsal çerçevesini oluştururken, prososyal kişilik özelliklerinden olan empati, şefkat ve yardımseverliğin yazında bir arada değerlendirilmediğine vurgu yaparak hareket etmektedir. Çalışmasında bu kavramların birbiriyle etkileşimli oldukları noktalardan bahsetmekte ve geliştirdiği ölçek ile prososyal anlamda aydınlık kişilik özelliklerinin tek bir çatı altında ölçülebileceğini öne sürmektedir.

Kaufman ve arkadaşlarının (2019) temel amacı ise, aydınlık kişilik özelliklerinin doğru bir şekilde ölçümlenebilmesini sağlayacak bir araç oluşturmaktır. Bunu gerçekleştirebilmek için Paulhus ve Williams (2002) tarafından inşa edilen karanlık kişilik özelliklerine ait ölçüm araçlarının ters kodlarla ifade edilmiş biçimlerini inşa etmekten kaçınmaktadırlar. Çünkü asıl amaç, aydınlık kişilik özelliklerinin özgün bir kavramsal altyapısının oluşturulmasıdır (Gerymski ve Krok, 2019:342).

Bu doğrultuda yola çıkan Kaufman ve arkadaşları (2019:1) aydınlık kişilik özelliklerini üç boyutta ele almaktadır:

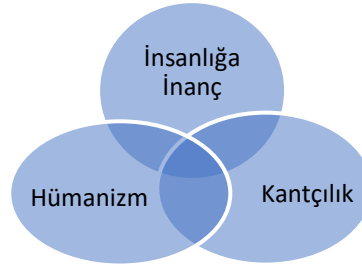
-*İnsanlığa İnanç*

-*Hümanizm*

-*Kantçılık*

Kısaca “İnsanlığa inanç”, bireylerin doğuştan ya da bir başka ifadeyle temelden iyi olduklarına inanmaktır. “Hümanizm”, her bir bireye etnik ırk, cinsiyet, dil, din ayrımı yapmaksızın aynı değeri ve hassasiyeti göstermektir. “Kantçılık” ise, insanları bir araç olarak görmektense, yaradılıştan itibaren bir amaç olarak görmek anlamına gelmektedir (Kaufman vd., 2019:1; Polatçı ve Yeloğlu, 2021:78).

Şekil 4. Aydınlık Kişilik Özellikleri



Kaynak: Polatçı, S., & Yeloğlu, H. O. (2021). Karanlık ve Aydınlık Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Journal of Organizational Behavior Review*, 3(1), 73-87.

Yazında şu ana kadar Kaufman ve arkadaşları (2019) tarafından oluşturulan aydınlık kişilik özellikleri kavramının daha çok desteklendiği görülmektedir. Bu nedenle bu çalışma kapsamında Johnson (2018) tarafından oluşturulan kavramsal çerçeve yerine, Kaufman ve arkadaşları (2019) tarafından oluşturulan kavramsal çerçeve üzerinden hareket edilecektir. Aydınlık kişilik özellikleri kavramının örgütsel davranış yazınında oldukça yeni bir kavram olduğu düşünüldüğünde, bazı kavramların teorik altyapılarının

henüz tam anlamıyla netleşmediği ve aydınlık kişilik özelliklerine ait çalışmaların sayısının yetersiz olduğu dikkate alınmalıdır. Gelecek kısımlarda, şu ana kadar yapılmış çalışmalar ışığında, aydınlık kişilik özelliklerini oluşturan boyutlar hakkında bilgi verilmiş ve aydınlık kişilik özellikleri ile ilgili yapılmış çalışmalara değinilmiştir.

1.4. Aydınlık Kişilik Özellikleri Boyutları

1.4.1. İnsanlığa İnanç Boyutu

Tarih sahnesi boyunca ahlaki olarak örnek alınan liderlerin, siyasetçilerin ve fikir babalarının odak noktasında insan olduğunu görmek mümkündür. Yaşanılan tüm olumsuz gelişmelere rağmen Atatürk, Gandhi, Martin Luther King gibi insanların *“doğru yoldan sapmış olanların elbet bir gün diğer insanlara saygı duymaları gerektiğini öğretmeliyiz”*, *“hayatta kimsenin geride kalmasına izin veremeyiz, sevgi ve güven her şeyi düzeltecektir”* ya da *“insanlıkta mutluluk, insanlığın birbirine yaklaşması, insanların birbirini sevmesi, temiz duygu ve düşüncelerin birleştirilmesi ile mümkündür”* gibi mottolarla hareket ettiklerini gözlemlemekteyiz. Şüphesiz toplumlara yol gösterici konumdaki bu liderlerin söylediklerinin kazara ortaya çıktığını savunmak oldukça zor görünmektedir (Preston-Roedder, 2013:664).

Toplamlar için hem toplumun genelinde hem bireyler arası ilişkilerde “güven” kavramının önemi herkes tarafından bilinmektedir (Brown, Poole ve Rodgers, 2004:116). Bireyler hayatta kalma güdüsüyle hareket ederken, insanlığın gelişimini ve var oluşunu sürdürmeye çalışırken karşılıklı güven duygusuyla hareket etme eğilimindedirler (Tallgren, 2017:334). Her ne kadar bazı felsefeciler “insanlığa inanç” duygusuna sahip bireylerin oldukça naif, kırılgan, savunmasız ve zarar görmeye meyilli olduklarından dolayı güven duygusunu zedelemeye yönelik diğer bireylere imkanlar sunduklarını tartışsalar bile (Preston-Roedder, 2013:665) hem gelenek-görenek-örf-adet kapsamında hem ulusal ve uluslararası hukuk düzenlemelerinin temelinde karşılıklı güven duygusunu inşa etme, kalıcı hale getirme ve insanlığı koruma düşüncesi yatmaktadır (Tallgren, 2017:334).

Kaufman ve arkadaşları (2019) tarafından kavramsallaştırılan aydınlık kişilik özelliklerinin bir parçası olarak “İnsanlığa İnanç” kişilik özelliğinin bu noktada önem kazandığı görülmektedir. İnsanlığa inanan bireyler, bireyler arası ilişkilerde saf güvenin temsilcisi olarak -tam da ölçülmek istenen amaca uygun şekilde-, aydınlık kişilik

özelliklerinin bir boyutunu temsil etmekte, karşılıklı güven ve insanlığın korunumu noktasında bireyler arası ilişkileri düzenleyen, gönüllülük esasına dayalı zihinsel ve davranışsal bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.4.2. İnsanlığa İnanç Kişilik Özellikleri

Preston-Roedder (2013) tarafından yapılan kapsamlı tanıma göre, insanlığa inanç kişilik özelliği, bireylerin diğer bireyleri başlangıçta güvenilir ve ahlaki olarak yargılama eğilimini, diğer bireyleri aceleyle sert bir şekilde yargılamama eğilimini ve 'insanlardaki iyiliğe' karşı bir duyarlılık ve odaklanma içermesi anlamında kullanılmaktadır (Tweed, Mah ve Conway III, 2021:299). Özellikle bireyler arasındaki ilişkilerin temelinde güven duygusunun bulunması insanlığa inanç kişilik özelliğinin önemini arttırmaktadır (McKnight ve Chervany, 2000:827; Golembiewski ve McConkie, 1975). İnsanlığa inanç, diğer insanlar üzerindeki varsayımlara dayanmaktadır. Bireylerin diğer bireyleri genellikle yetkin, yardımsever, ahlaklı/etik ve öngörülebilir olduğunu varsayması anlamına gelmektedir (McKnight ve Chervany, 2001:47).

Buradaki önemli noktalardan birisi insanlığa inanç özelliğine sahip bireylerin körü körüne davranmadıklarının ifade edilmesi gerektiğidir. İnsanlığa inanç gösteren bireyler ahlaki/etik dalgalanmaların oluşabileceğini düşünerek hareket etmekte ve kendilerini diğer bireylerden koruyabilecek önlemler almaya devam etmektedirler. Buna rağmen insanlığa inanç sahibi bireyler diğer bireylere yatırım yapmaktan çekinmemektedirler. Çünkü temelde iyi bir hayat sürebilmenin, iç huzuru bulabilmenin yolunun diğer bireylerin değer sahibi oldukları varsayımıyla hareket etmekten geçtiğini düşünmektedirler (Tweed, Mah ve Conway III, 2021:299). Ayrıca bireyler, diğer bireylerin davranışları hakkında daha az bilgiye sahip olduklarında, bir başka deyişle, tamamen kendilerine yabancı birisi ile karşılaştıklarında öncelikle insanlığa olan inançları üzerinden hareket etmektedirler (Kramer, 1994; Wrightsman, 1991).

İnsanlığa inanç temelde ahlaki bir erdemdir. Bireyleri belirli ahlaki ve ahlaki olmayan yargılarda bulunmaya hazırlayan diğer inanç türlerinin aksine, insanlığa olan inanç bireyleri esas olarak belirli ahlaki yargılarda bulunmaya hazırlamaktadır. İnsanlığa inancı olan biri, diğer insanların geçmiş veya şimdiki eylemleri veya tutumları hakkında yargılarda bulunduğunda, bu insanların ahlaki dürüstlüğüne ilişkin kanıtlara karşı son derece duyarlı olma eğilimindedir; buna ek olarak, diğer insanların gelecekteki eylemleri

veya tutumları hakkında beklentiler oluşturduğunda, şüphe uyandıran nedenler karşısında bile, belirli türden destek ve teşvik almaları koşuluyla, ahlaki açıdan uygun eylem veya tutumları benimsemenin onlar için gerçekleşmesi muhtemel bir olasılık olduğuna karar vermeye eğilim göstermektedir (Preston-Roedder, 2018:190).

İnsanlığa inanç kişilik özelliğinin davranış yazınında ilk kez kavramsallaştırıldığı çalışma Rosenberg (1956)'in çalışmasıdır. Rosenberg (1956:691), insanlığa inanç kişilik özelliğinin ölçümünü 5 ifadelik bir ölçek ile gerçekleştirmiştir. Aydınlik kişilik özelliklerini kavramsallaştırırken Kaufman ve arkadaşları (2019), Rosenberg (1956)'in ölçeğindeki ifadelerle benzer şekilde insanlığa inanç kişilik özelliğini 4 ifade ile açıklamaktadırlar. Bu ifadelerin içeriğinde bireylerin diğer bireylere temelde güven duyduğu, diğer bireylerin kendilerini kandırmaya yönelik ya da adil olmayan davranışlar sergilemeyeceklerine inandıkları, insanların doğuştan iyi oldukları ve insanlardaki bu iyiliği görmek gerektiği ve son olarak herkesin hata yapabileceği ancak affedici olmanın ve insanların yeniden iyiye yöneleceğini düşünmek gerektiğinin vurgusu yapılmaktadır. Kaufman ve arkadaşları (2019:8) tarafından yapılan faktör analizleri öncesinde araştırmacılar kavramı yedi madde ile ölçmek istemiş ancak analiz sonuçları itibarıyla tek boyut ve dört maddelik 'İnsanlığa İnanç' boyutu ortaya çıkmıştır.

İnsanlığa inanç kişilik özellikleri:

Bireylerin (1) geçmişte, şimdi ve gelecekte, (2) ister kendi yakınları olsun ister hiç tanımadıkları kişiler açısından ve (3) diğer bireylerin koşullara göre olumsuz davranışlar sergileyebileceklerini göz önüne alarak, diğer bireylerdeki olumlu özellikleri ön plana çıkartma, diğer bireylerdeki niyeti, potansiyeli ve etkiyi olumlayarak değerlendirme anlamında yukarıda bahsedilen üç faktörün etkisi altında tanımlanmaktadır (Tweed, Mah ve Conway III, 2021:299). Kaufman ve arkadaşları (2019:8) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada insanlığa inanç kişilik özelliklerinin:

-insanların içindeki en iyi kısımları görmeye meyilli olma,

-bireylerin kendilerine adil davranan bireylere karşı güven duygularına kapılmaları,

-bireylerin diğer bireyleri genel anlamda iyi olarak nitelendirmeleri,

-kendilerine karşı yapılan haksızlıkları kısa sürede affetme eğiliminde olma,

-başkalarına kendi zayıflıklarından bahsederken son derece dürüst olmaları ve karşı tarafı bir tehdit olarak görmemeleri gibi özelliklerle açıklandığı görülmektedir. Bir sonraki kısımda hümanizm ve hümanist kişilik özelliklerinden bahsedilmiştir.

1.4.3. Hümanizm Boyutu

Felsefi, edebi ve zihni bir düşünce üretiminin parçası olarak hümanizm, 14. Yy'da İtalya'da ortaya çıkmış ve modern düşüncenin bir temsilcisi olarak diğer Avrupa ülkelerine yayılmıştır. Ortaçağ Avrupası'nın düşünce olarak "karanlık" şeklinde nitelendirildiği dönemden, Rönesans Aydınlanmasına geçişte hümanizm oldukça önemli bir yer tutmaktadır (Abbagnano, 1967:4; Kadioğlu, 2011:157).

Hümanizm kelimesinin kökenine yönelik yapılan çalışmalarda çok sayıda farklı görüş bulunmaktadır. Bu görüşlere göre kavramın, Latince'de bireylerin eğitimi anlamında ve Çiçero tarafından kullanılan "*Humanitas*" kelimesinden türediği öne sürülürken (Kale, 1992:763); bazıları kavramın İtalyanca "*Umanista*" kelimesinden türediğini (Copson, 2015:1) bazıları da kavramın Alman tarihçilerin çalışmalarında kullanıldığı şekliyle "*Humanitatis*" ya da "*Humanismus*" kelimelerinden türediğini (Davies, 2008:2; Akkaya, 2018:199) öne sürmektedir. Elbette kavramın orijinal halinin hangi dilden İngilizceye ve diğer dillere yerleştiğinin tespit edilmesi dil bilimcilerin görevi olmakla beraber, esasında bu tartışma hümanizm kavramının varlığının 2500 yıl öncesinde bile toplulukların davranışlarının bir yansıması yoluyla fark edilebileceğini göstermektedir (Copson, 2015:1).

Hümanizm, insanın ruh, düşünce, davranış ve beden birleşmesi; insanın temel özelliklerinin geliştirilmesi; insanın değerinin kabul edilmesi, insanı doğanın merkezine koyarak insanların ilgi alanları, sınırları, düşünme ve kavrama biçimleri üzerine tartışılmasını içeren felsefik bir yaklaşım olarak tanımlanabilmektedir (Kale, 1992:763; Harris, 1972; Esin, 1964). Başka bir perspektife göre hümanizm, hiçbir doğa üstü güce bağlı olmaksızın insanın kendisini geliştirmesi ve ideal insanlığa erişmesi (Akkaya, 2018:199) olarak değerlendirilmektedir.

Süreç içerisinde hümanizm ve hümanist kavramları birbirini yerine kullanılmaya başlanan kavramlar olmuştur. Ancak belirtmek gerekir ki, akademik anlamda ortaya çıkan *hümanizm* kelimesi Ortaçağ sonrası Rönesans döneminin felsefik düşünce biçimi anlamında teorik olarak kullanılırken, *hümanistik/hümanist tutum/hümanist davranış* gibi

ifadeler ise özellikle 19.yy başlarından itibaren bir yaşam tarzını veya başka bir deyişle kişilik özelliğini etik meseleler açısından tanımlamak için kullanılmaya başlanmıştır (Nida-Rümelin, 2009:19-20). Sonraki kısımlarda sırasıyla hümanist kişilik özellikleri hakkında bilgiler verilmiş ve yapılan çalışmalar ışığında kavramın boyutlarından ve diğer değişkenlerle olan ilişkilerinden bahsedilmiştir.

1.4.4. Hümanist Kişilik Özellikleri

Hümanizmden hümanist kişiliğe geçişle ilgili çok sayıda farklı düşünce ortaya atılmıştır (Moustakas, 1985). Bu tanımlar içerisinde Rollo May (1985) tarafından dile getirilen tanım esasında günümüz hümanist kişilik özelliklerinin ilk yansıması olarak kabul edilmektedir. May, hümanist kişiliği şu şekilde tanımlamaktadır:

“İnsanın iç yaşamını geliştiren her şeye değer verilmelidir. İnsanlar tam olarak iki krallığa sahip oldukları için insandır, doğal ve ruhsal”.

Hümanist yönelimin sağlanabilmesi beraberinde kendi ayakları üzerinde duran, kendini ve diğer insanları eşit derecede önemseyen, eğitilmiş ve yeteneklerini özgürce ve insanlık için kullanabilen bireylerin sayısında artışa neden olmaktadır. Kavramın kişilik özelliklerine yönelik bu atıflarından yola çıkarak Kaufman ve arkadaşlarının (2019) aydınlık kişilik özelliklerinin bir parçası olarak hümanizmi tercih etmeleri yine şaşırtıcı olmamaktadır. Davranış bilimleri açısından hümanist bir yönetime sahip olmak, sosyal çevreyi anlayabilme, doğayla iç içe olabilme, bireyin sosyal hayatında ve çalışma hayatında motive olmasını sağlayabilme, insancıl davranışa hazır olma, gücünü ve potansiyelini insanlık yararına kullanma, maddi ve manevi tüm gereklilikleri insanlık için bir araya getirme fonksiyonlarını tanımlamaktadır (Anufrieva vd., 2020:5530).

Hümanist kişiliğe sahip bireyler, yaşamın temelindeki tüm anlam ve değerlerin kaynağına insanı yerleştirmektedir. Böylelikle insan yaşamının olumlu idealleştirilmesi sağlanmaktadır (Rice, 2006:27). İnsan odaklı bu yaklaşımın bir sonucu olarak hümanist bireylerin toplumsal ve sosyal konulara olan yaklaşımı farklılaşmaktadır. Hümanist bireylerin diğer bireylerden farklı olarak fakirlik, savaş, cinsiyet eşitsizliği, gelir dağılımı adaletsizliği gibi konularda adil olmayan sosyal politikalardan ve yapısal eksikliklerden yakındıkları görülmektedir. Oysa muhafazakar olarak adlandırabileceğimiz kesimin bu meselelere bireylerin ahlaki yetersizliklerinden, keyif düşkünlüğünden ve zeka

yetersizliğinden kaynakla yola çıktıklarını söylemek mümkün görünmektedir (Rice, 2006:27).

Hümanist bir kişilik özelliğine sahip olabilmek için üç adım gerekli görülmektedir: *hümanist tutum, hümanizm hakkında bilgi sahibi olma ve hümanistik davranış*. Hümanist tutum, tüm insanların ırk, din, dil, cinsiyet, eğitim durumu vb. özelliklerinden bağımsız olarak haysiyetini ve değerini içselleştirmektir. İçselleştirilmiş bu düşünce yapısı diğer davranış değişkenleri ile harmanlanarak etkileşimlerin değerlendirilmesini gerektirmektedir. Böylelikle hümanizm hakkında bilgi sahibi olunmaktadır. Son olarak bilgili ve içselleştirilmiş bir hümanizm ile bireyler diğer bireylere saygılı, şefkatli ve dürüst davranmaktadırlar (Weaver vd., 1993:136; Arnold, Povar ve Howell, 1987:314).

Hümanist bireyler, içsel dünyalarında kendileriyle ilgili olarak düşüncelerini, imgelemelerini ve fizyolojik tepkilerini oldukça rahat bir şekilde gözden geçirebilen kişilerdir. Yaşanabilecek gelişmeleri sakin ve doğru bir şekilde yorumlama potansiyelleri yüksektir ve ayrıca düşük olasılıklı yaşanabilecek gelişmelere karşı yeniliğe oldukça açıktırlar. Hayal güçlerini etkin bir şekilde kullanabilen hümanist kişiler, stres ve tepki gösterme durumlarında sakinliklerini koruyabilmektedir. Her bir bireyi ayrı ayrı değerli olarak gördükleri için, öncelikle kendilerine yönelik eleştirilerde sağduyulu davranmaktadırlar. Dış çevrelerinde olup bitenlere yönelik yüksek bir algı kapasiteleri bulunmaktadır. Bunun sonucunda empati yetenekleri gelişmektedir. Başkalarını önemsediklerini rahat bir şekilde gösterebilen hümanist kişilikler, sözel ya da sözel olmayan davranışlarında agresif bir tutum takınmamaktadırlar. Anlaşmazlıkları iletişim yoluyla çözmeye çalışarak, başka insanların yaşadıkları olumlu ve olumsuz duyguların kendi başlarına gelebileceği düşüncesiyle doğa ile uyumlu hareket etmektedirler (Thoresen, 1973:22-23; Trembley, Herron ve Schultz, 1986:106).

Hümanist kişilik özelliğinin ölçümü için özellikle sağlık ve eğitim gibi alanlarda çalışmalar yapılmıştır (Howard ve Flaitz, 1982; Weaver vd., 1993; Glaser vd., 2007; Maakestad, 1993; Fenton, 1987). Fenton (1987), Weaver ve arkadaşları (1993), Cossette ve arkadaşları (2006) ve Howard ve Flaitz (1982) tarafından geliştirilen ölçekler ile hümanist davranış eğilimi tespit edilmeye çalışılmıştır. Kaufman ve arkadaşları (2019) ise, Cossette ve arkadaşları (2006) ile Weaver ve arkadaşlarının (1993) çalışmasında

olduğu gibi hümanist özelliklerini bir kişilik özelliği olarak tek bir boyut altında ve dört ifade ile açıklamaktadır. Kaufman ve arkadaşlarının (2019) aydınlık kişilik özelliklerinin ölçümlemesine yönelik geliştirdikleri ölçekte yer alan hümanizm boyutunda diğer ölçeklerdekine benzer şekilde, başkalarına hayran olma, empati kurma, benlik ve bireysel özgürlüğün ölçümüne yönelik ifadeler yer almaktadır (2019:9).

Kaufman ve arkadaşlarının (2019:8) çalışmasında aydınlık kişilik özelliklerinin boyutlarından birisi olarak karşımıza çıkan hümanizm kavramı çağdaş anlamıyla kullanılmaktadır. Araştırmacılar bu çalışmada hümanist kişiliği:

-başkalarına hayran olma,

-diğer insanların başarılarına takdir etme,

-diğer insanlara değer verdiğini hissettirme,

-her türden insanı dinlemeye istekli olma,

-başkalarıyla kolayca iletişim kurabilme,

-her türden insana sıcakkanlı yaklaşma ve onları rahat hissettirme,

-rekabet halinde olunan insanlara bile adil yaklaşabilme gibi özellikleriyle ifade etmektedir. Tüm bu ifadelere ek olarak hümanist kişilik özelliğine sahip bireylerin diğer bireylerin sorunlarını önemsedikleri, diğer bireylerin kararlarına ve özel hayatlarına saygı duydukları dile getirilmektedir (Glaser vd., 2007:293). Aydınlık kişilik özelliklerinin son boyutunu oluşturan kantçılık ve kantçı kişilik özellikleri hakkındaki bilgilere sıradaki kısımda yer verilmiştir.

1.4.5. Kantçılık Boyutu

Kantçılık, bireylerin diğer bireyleri mutluluğa giderken bir araç olarak kullanmamaları, bireylerin davranışlarının eğilimlerden, isteklerden ve çıkarlardan bağımsız olarak salt pratik akıl ile gerçekleşmesi demektir (Cevizci, 2010: 735-737; Heimsoeth, 2012: 116-118). İsminden anlaşılacağı üzere aydınlanmanın önde gelen filozoflarından Immanuel Kant'ın ahlak felsefesi üzerine yapmış olduğu görüşler neticesinde ortaya çıkmıştır. Döneminin diğer filozoflarından farklı olarak Kant'ın üzerinde önemle durduğu konu, felsefenin başlangıç noktasına kişinin *kendisini, benliğini, ruhunu ve zihnini* koyması gerektiği düşüncesidir (Wuerth, 2014:19). Kant,

metafiziği kesin bir dille reddederek, insanı bilginin ilkeleriyle hareket eden bir varlık olarak tanımlamaktadır. Kant, eleştirel felsefesi ile birlikte ahlaki davranışların temeline sosyal ve kültürel değerlerden arındırılmış, iyi iradeye sahip bir aklı merkeze koymaktadır (Cevizci, 2010:707-708).

Kant, iyi irade kavramını açıklarken bireylerin davranışlarının altında yatan sebepleri ödev ve ahlak yasası olarak ikiye ayırmaktadır. Kant’a göre bireylerin davranışlarını ahlaklı yapan şey, teknik pratik akıl sayesinde bireylerin mutluluk amacıyla yani öznel değerlerle, duygularıyla hareket etmemesi gerektiği, tam tersine salt pratik akıl sayesinde evrensel ve derin anlamlar içeren ödevleri takip etmesidir (O’Neill, 2013). Kant’ın ahlak felsefesi açısından öne sürdüğü görüşler arasında en belirgin olanları: etik felsefecilerin salt akla dayalı (a priori) bir yöntem kullanmaları gerektiği, ahlaki görevlerin kategorik zorunluluklar oluşturduğu ve ahlaki failliğin iradenin özerkliğinin ön kabulüyle mümkün olabileceğidir. Aydınlık kişilik özellikleri açısından kantçılık boyutunun ele alınması bu anlamda Kant’ın kategorik zorunluluğunun ikinci formülasyonu ile açıklanabilmektedir (Hill Jr., 2013:311; Serbest ve Sökmen, 2021:2735). Kant’ın kategorik formülasyonu iradenin ve davranışların koşullu olup olmadıkları üzerinden şekillenmektedir. Bu yönüyle Kantçılık, karanlık kişilik özelliklerinden Makyavelist görüşlere karşıt akla uygun bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaufman vd., 2019). Sıradaki başlıkta Kant’ın ahlak felsefesini temel alan davranış kalıplarına dair bilgiler verilmiş ve kantçı kişilik özellikleri aktarılmıştır.

1.4.6. Kantçı Kişilik Özellikleri

Kant’ın ahlak felsefesine getirdiği yeni yorumlar gerek yöneticiler gerekse bireyler için yıllardır üzerinde durulan konulardan biri konumundadır. Kant’ın sürekli altını çizdiği konular olan “ödev” ve “iyi niyet” kavramları kantçı kişilik özelliklerinin temelini oluşturmaktadır. Kant’ın: *“İyi niyet dışında, dünyada ve hatta dünya dışında, koşulsuz olarak iyi sayılabilecek herhangi bir şeyi düşünmek mümkün değildir.”* sözü esasında kantçı kişilik özelliklerinin karar alma mekanizmasında odak noktası olarak iyi niyetin yer aldığını göstermektedir. Kant’ın koşul olarak değerlendirdiği kısım şüphesiz ahlaki/etik yasalardır (Kılıç, 2015:94).

Kant’ın çalışmalarında bahsettiklerinden yola çıkarak kantçı kişilik özelliklerini temelde 3 gruba ayırmak mümkün görünmektedir. Bu gruplar sırasıyla: *iyi niyet, kurallar*

ve düzen ve başkalarına saygı duymadır (Reynolds ve Dang, 2012:148-149). Buna göre bir eylemin kantçı olarak değerlendirilebilmesi için öncelikle eylemin tamamen iyi niyetle (saf bir şekilde) gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Kant, 1994). İyi niyet kapsamında kantçı bireyler dürüstlükten ödün vermeyen ve otantik unsurlar barındıran kişilerdir. Kantçı bireyler, öz değerlendirmeleri yüksek, kendileriyle ilgili bilinçli kararlar alabilen, başkalarıyla açık ve dürüst ilişkiler kurabilme yeteneğine sahip bireylerdir (Kernis, 2003).

Kantçı kişilik özelliklerinin diğer dayanak noktası kurallar ve düzendir. Kantçı bireyler, diğer bireylere yönelik davranışlarında subjektif unsurları mümkün olduğunca ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Çünkü ahlaklı ve iyi niyetli bir davranışın gerçekleşebilmesi için tek bir doğru davranış bulunmaktadır. Kurallar ve düzen bu noktada devreye girerek nesnelliği sağlamayı amaçlamaktadır (Kant, 1994). Kantçı bireylerin bu tutumları yazında duygulardan arındırılmış karar mekanizmasına sahip bireyler olarak nitelendirilmelerini sağlamaktadır (Hauser, 2006). Kurallar ve düzen eksenini etrafında hareket eden kantçı bireyler relativizm açısından değerlendirildiğinde düşük görelilik gösteren bireylerdir. Yani kantçı bireyler davranışlarını formal düzeyde gerçekleştirirken aynı zamanda ahlaki normların ve kuralların evrensel nitelik taşıdıklarını, kültürden kültüre ya da bölgeden bölgeye değişim göstermeyeceğini varsaymaktadır. Düşük göreliliğe sahip olmak kantçı bireyleri etik meselelere daha duyarlı ve prososyal davranmaya teşvik eden bir özellik durumundadır (Reynolds, 2006; Trevino, Weaver ve Reynolds, 2006).

Kantçı kişiliği tanımlayan son grup ise başkalarına saygı duyma özelliğidir. Kaufman ve arkadaşları (2019) kantçı kişilik özelliklerini temelde bu grup üzerinden ele alarak bireyleri araç olarak değil ahlaklı bir davranışın aracı olarak görmeleri gerektiğinden bahsetmektedir. Kantçı bireyler, kendi çıkarlarının aksine sonuçlar doğursa dahi diğer bireyleri manipüle etmekten çekinmektedirler. Bu durum kantçı bireyleri, makyavelist bireylerin doğal bir zıtlığı konumuna getirmektedir. Kantçı bireyler, ahlaklı davranışın temelinde kurallarla birlikte diğer insanlara saygı göstermeyi hedeflemektedir. Böylelikle demokratik ve bireylerin birbirine karşı toleranslı davrandığı bir ilişki ağı kurulmuş olmaktadır (Kish-Gephart, Harrison ve Trevino, 2010; Reynolds ve Dang, 2012:162-164).

Kaufman ve arkadaşları (2019) çalışmalarında kantçı kişilik özelliklerini tek boyutta ve dört ifade ile ölçümlemektedir. Bu boyutta, dürüst olma, diğerlerini manipüle etmeme, şeffaf olma, çıkarıcı olmadan hareket etme gibi eylemlere yönelik ifadeler bulunmaktadır. Kaufman ve arkadaşları (2019:8) aydınlık kişilik özellikleri bağlamında kantçılığı ele alırken, bireylere şu özellikleri atfetmiştir:

- dürüstlüğü çekici olmaya tercih etme,
- kişisel çıkarılardan vazgeçme uğruna, başkalarına zarar vermeme,
- başkalarını manipüle etmekten keyif almama,
- diğer herkesle aynı düzeyde saygı görme isteği,
- bireylerin ilgi merkezinde olmak istememe,
- başkasına zarar veren bir davranış sonucunda suçluluk duygusu hissetme,
- Kendi saygı düzeyini aşağı çekse bile otantik davranmaya devam etme,
- diğer bireylerin gözündeki konumu hakkında telaşlanmama,
- dikkatli ve çıkarıcı biri olmama.

Görüldüğü üzere Kaufman ve arkadaşlarının (2019) kantçı kişilik özelliklerine yükledikleri anlamlar makyavelizmin zıttı bir konumda bulunmaktadır. Kantçı bireyler, kişisel çıkarlarını korumaktan önce, zihinsel olarak eylemin ahlaklı olup olmadığını düşünmekte, başkalarını amaca giden yolda bir araç olarak kullanmamaktadırlar. Çalışmanın bu bölümüne kadar olan kısımda aydınlık kişilik özelliklerini oluşturan kavramlar detaylı olarak ele alınmıştır. Bölümün bir sonraki kısmında aydınlık kişilik özelliklerinin birlikte ve boyutlarıyla ele alındığı çalışmalara ait bilgiler verilmiştir.

1.5. Aydınlık Kişilik Özellikleri Üzerine Yapılan Çalışmalar

Aydınlık kişilik özellikleri kavramının yazına kazandırılmasının Johnson (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışma ile ortaya çıktığı görülmektedir. Johnson (2018), prososyal davranışlar kapsamında empati, şefkat ve diğerkamlik/yardımseverlik davranışlarını tek bir çatı altında birleştirerek aydınlık kişilik özelliklerini meydana getirmektedir. Çalışma içerisinde aydınlık kişilik özelliklerinin ölçümüne yönelik olarak başlangıçta 36 ifadeden oluşan (her bir davranış için 12 ifade) bir ölçek geliştirilmiştir.

Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda, ‘Light-3’ adı verilen, 24 ifade ve 3 boyuttan oluşan ölçek nihai halini almaktadır. Johnson (2018), yapı geçerliliğin sağlanması aşamasında aydınlık kişilik özellikleri ile birlikte karanlık kişilik özelliklerini, sadistik kişiliği (bazı çalışmalarda karanlık kişiliğin dördüncü boyutu olarak geçmektedir (Book vd., 2016; Craker ve March, 2016)), duygu yönetimini, duygusal zekayı, beş faktör kişilik özelliğini ve HEXACO kişilik özelliğini incelemektedir. Analiz sonuçlarına göre aydınlık kişilik özelliklerinin (empati, şefkat ve diğerkamlik/yardımseverlik) dürüstlük, uyumluluk, bilinçli olma ve duygusal zeka ile pozitif ilişkisi tespit edilirken, karanlık dörtlü ile negatif ilişkisi tespit edilmiştir.

Bijari, Torghabeh ve Dehshiri (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada Johnson (2018) tarafından kavramsallaştırılan aydınlık kişilik özelliklerine ait ölçeğin sağlık sektöründe çalışan hemşireler üzerinde geçerliliği yapılmıştır. Sonuçlara göre Johnson (2018) tarafından oluşturulan ölçek bu çalışmada üç boyutlu yapısını korumaktadır. Araştırmacılar yapı geçerliliğini ölçmek için aydınlık kişilik özelliklerini (bu çalışmada empati yerine sempati ve diğerkamlik/yardımseverlik yerine insanlık kavramları kullanılmaktadır) sosyal sağlık, duygusal sempati ve makyavelizm ölçekleri ile beraber ele almaktadır.

Johnson (2018) tarafından oluşturulan aydınlık kişilik özelliklerinin incelendiği bir diğer çalışmada Khan, Safdar ve Durrani (2021), çalışanların yüksek düzeyde öz-dayanıklılık ve yaratıcı öz-yeterliğe sahip olduğu durumlarda, yenilikçi performans ile aydınlık kişilik özellikleri arasındaki pozitif etkileşimin en yüksek düzeyde ortaya çıktığını ve psikolojik güçlendirmenin, aydınlık kişilik özellikleri ile yenilikçi çalışan performansı arasındaki etkileşime aracılık ettiğini belirtmektedir.

Her ne kadar aydınlık kişilik özellikleri isim olarak Johnson (2018) tarafından ortaya atılmış olsa da Kaufman ve arkadaşlarının (2019) aydınlık kişilik özellikleri olarak kavramsallaştırdığı yapının yazında daha çok kabul gördüğü gözlemlenmektedir. Kaufman ve arkadaşları (2019) aydınlık kişilik özelliklerini insanlığa inanç, hümanizm ve kantçılık kişilik özelliklerinin birleşimi olarak ele almaktadır. Bu konuda yapılan ilk çalışmada (Kaufman vd., 2019) hem aydınlık kişilik özellikleri ölçeğinin yapı geçerliliği analiz edilmiş hem bu esnada diğer değişkenlerle olan ilişkileri incelenmiştir. Çalışma sonuçlarında aydınlık üçlünün, beş faktör kişilik özelliği, öz belirleme teorisi kapsamında

ilişkililik, yeterlilik ve özerklik, kendine, dünyaya ve geleceğe olumlu bakış, empati, şefkat ve insancılık gibi değişkenlerle pozitif ilişki içerisinde olduğu; bencillik, saldırganlık, hayata olumsuz bakış gibi değişkenlerle negatif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ilk etapta 36 ifade ve 3 boyuttan oluşan aydınlık kişilik özellikleri ölçeği 12 ifade ve 3 boyuttan oluşan forma evrilmiştir. İnsanlığa inanç kişilik özelliği, hümanizm ve kantçılık boyutları ölçek kapsamında dörder ifadeden 12 ifade ile ölçümlenmektedir. Korelasyon analizleri sonucunda insanlığa inanç kişilik özelliğinin makyavelizm, narsisizm ve psikopati ile negatif bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Aydınlık kişilik özelliklerinin kendi içerisindeki değerlendirmelerinde, insanlığa inanç ile hümanizm arasında güçlü bir pozitif ilişki bulunurken, aynı şekilde pozitif olmasına rağmen kantçılık ve insanlığa inanç kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin en zayıf ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

De Oliveira Barros, Bonfá-Araujo ve Noronha (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada Kaufman ve arkadaşları (2019) tarafından oluşturulan ölçekteki orijinal yapıdan farklılıklar görülmektedir. Orijinal ölçekteki kantçılık boyutuna ait 9. ve 11. ifadelerin hümanizm boyutu altında faktör yükü gösterdiği görülmüştür. İnsanlığa inanç kişilik özelliğinin orijinal ölçekteki haliyle dört ifadelili yapısını koruduğu ve aydınlık üçlünün minnettarlık, yardımseverlik ve duygusal zeka ile pozitif ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuçlar Gerymski ve Krok (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmayla benzer özellikler göstermektedir. Hümanizm ve kantçılık boyutlarındaki sorunun çözümü olarak Gerymski ve Krok (2019) çalışmalarında insanlığa inanç ve hümanizmden oluşan 2 boyutlu bir yapının aydınlık kişilik özelliklerini temsil edebileceğini önermektedir. Sökmen ve Serbest (2021) benzer şekilde kantçılık boyutundaki 2 ifadeyi faktör yükleri az olduğu gerekçesiyle ölçekten çıkartmışlardır. Kantçılık boyutuyla ilgili benzerlik gösteren bir diğer çalışma neticesinde Polatçı ve Yeloğlu (2021) kantçılık boyutunun üç ifadelili haliyle geçerlendiğini tespit etmişlerdir.

Neumann ve arkadaşları (2020) çalışmalarında karanlık ve aydınlık kişilik özelliklerinin temelde kişilik özelliklerindeki farklılıkları açıklamada önemli ölçüde yeterli olduğunu öne sürmektedir. Aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin genel bir kişilik özelliği sınıflandırmasından ziyade, özellikle alt boyutlarıyla birlikte ele alınarak, insan yaşamındaki farklılıkların ortaya konabileceği ifade edilmektedir. Araştırma kapsamında kadınların erkeklere oranla daha fazla aydınlık kişilik özelliklerine yatkın

oldukları ve aydınlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin sempati, bağlanma ve iş birliği gibi alanlarda pozitif yaklaşımlar sergilediklerinin altı çizilmektedir.

Malik ve arkadaşları (2020), istismarcı yönetim ve kötü niyetli davranış arasındaki etkileşimi aydınlık kişilik özelliklerinin düzenleyiciliği altında ele almaktadır. Sonuçlara göre istismarcı yönetim psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık etkisiyle kötü niyetli davranışı doğrudan ve dolaylı olarak etkilerken, aydınlık kişilik özellikleri yüksek olan bireylerin, düşük olan bireylere oranla, kötü niyetli yaratıcı davranışlara eğilimlerinin daha az olduğu vurgulanmaktadır.

Rodriguez ve arkadaşları (2021) aydınlık kişilik özelliklerinin ahlaki zedelenme ile birlikte depresyon ve anksiyete üzerindeki etkilerini incelemiştir. Beklenenin aksine aydınlık kişilik özellikleri, depresyon ve anksiyetenin oluşmasında veya azalmasında anlamlı bir etkiye sahip olmamaktadır. Aydınlık kişilik özelliklerinin sadece hümanizm boyutu, anksiyeteyi pozitif anlamda etkilemektedir. Angelica (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada aydınlık kişilik özelliklerinin evrensel çeşitlilik uyumu (universal-diverse orientation) incelenmektedir. Analiz sonuçlarına göre evrensel çeşitliliğe bir diğer deyişle farklılıklara samimi bir şekilde yaklaşma meselesinde aydınlık kişilik özellikleri pozitif anlamda önemli bir rol oynamaktadır.

Tekeş ve Bıçaksız (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada aydınlık kişilik özelliklerine ait ölçeğin Türkçeye geçerlemesi gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda aydınlık kişilik özellikleri ile birlikte karanlık kişilik özellikleri, pozitif odaklanma, kişiler arası ilişkilerde affetme gibi değişkenler ele alınmaktadır. Sonuçlara göre aydınlık kişilik özelliği yüksek olan bireyler, daha fazla pozitif olma ve olumluya odaklanma eğilimi gösterdikleri tespit edilmiş, aynı zamanda aydınlık üçlünün karanlık üçlü ile negatif ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Boyutlara ilgili sonuçlara bakıldığında, insanlığa inanç, hümanizm ve kantçı kişilik özelliğinin dört ifadeli yapısını koruduğu; insanlığa inancın kadınlarda daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca eğitim durumu fark etmeksizin insanlığa inanç kişilik özelliği ortalamalarının diğer aydınlık kişilik özellikleri boyutlarına kıyasla daha düşük ortalamalara sahip olduğu görülmüştür. Son olarak eğitilmiş kişilerde hümanist kişilik özellikleri ortalamaları yüksek çıkmıştır.

Lukić ve Živanović (2021), çalışmalarında üç faktörlü aydınlık kişilik özellikleri ölçeğinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu dile getirmiş ve Kaufman ve arkadaşları

(2019) tarafından oluşturulan orijinal yapıyla uyum gösterdiğini belirtmişlerdir. Çalışmada, daha düşük bir anlamlılık derecesinde, insanlığa inanç ile hümanizmin en yüksek düzeyde ilişkiye; insanlığa inanç ile kantçılığın ise en düşük düzeyde ilişkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmada diğer çalışmalarda olduğu gibi katılımcıların ortalama puanlarının en düşük olduğu boyut insanlığa inanç boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mejía-Suazo ve arkadaşları (2021)'nin video oyunları, internet ve telefon bağımlılığı konularıyla kişilik özellikleri arasındaki etkileşimi ele aldıkları çalışmada, aydınlık kişilik özelliklerinin tek bir boyut için bu davranışları anlamlı olarak etkilemediği ancak kantçılık boyutunun telefon kullanımı nedeniyle ortaya çıkan bireyler arası çatışmayı negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Sonuçlara göre insanlığa inanç kişilik özelliği ortalaması hümanizm ve kantçılık ortalamalarının altında kalmıştır. En yüksek ortalama ise hümanizm boyutundadır.

Liderlik ile aydınlık kişilik özellikleri arasındaki etkileşimin ele alındığı çalışmada Kaletta ve Reuther (2021) aydınlık kişilik özelliklerinin tüm boyutlarıyla çevik liderlik için gerekli olan cesaret, saygı, deneyime açıklık, odaklanma, takdir etme ve güven unsurlarını karşıladığını; bu nedenle yazında daha önceleri dile getirildiğinden farklı olarak karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin daha başarılı birer çevik lider olacağı varsayımının gerçeği yansıtmayabileceği öne sürülmektedir.

Sevi, Urgancı ve Sakman (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin aldatma/zina tutum ve davranışları üzerindeki etkisi karşılaştırmalı olarak analiz edilmektedir. Araştırma kapsamında bahsi geçen aydınlık ve karanlık kişilik özellikleri alt boyutları açısından ele alınmaktadır. Sonuçlara göre aydınlık kişilik özelliklerinden sadece kantçılık boyutu aldatma/zina tutumunu etkilemektedir. Yine Sevi ve Doğruyol (2020)'un çalışmasında sosyal tanışma platformu olan 'Tinder'ın kullanım amacı arasındaki farklılıklar aydınlık ve karanlık kişilik özellikleri bağlamında ele alınmaktadır. Bu çalışmadaki sonuçlara göre insanlığa inanç kişilik özelliği açısından en yüksek ortalamanın uygulamayı hali hazırda kullanan katılımcılarda ortaya çıktığı, uygulamayı kullanan katılımcılar arasındaki en yüksek ortalamanın hümanist kişilik boyutunda yer aldığı görülmektedir. Kantçı kişilik özelliğine sahip bireylerin uygulamayı kullanmadıkları ve aydınlık kişilik özellikleri

yüksek olan bireylerden uygulamayı kullananların daha çok uzun dönemli arkadaşlık kurma amacıyla hareket ettikleri ifade edilmektedir.

Erhan (2022) tarafından aydınlık ve karanlık kişilik özellikleri ile yapıcı sapma davranışı arasındaki etkileşim ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre insanlığa inanç kişilik özelliğinin yapıcı sapma davranışı ile pozitif ilişkisi olduğu ancak insanlığa inancın yapıcı sapma davranışını istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilemediği ortaya çıkmıştır. Hümanizm ile yenilikçi sapma davranışı arasında pozitif, hümanizm ile bireyler arası sapma davranışı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Hümanizm, yapıcı sapma davranışlarını istatistiksel olarak anlamlı derecede etkilememektedir. Kantçılık ile yenilikçi sapma, bireyler arası sapma ve yapıcı sapma davranışları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kantçılık, yapıcı sapma, yenilikçi sapma ve bireyler arası sapma davranışlarını istatistiksel olarak anlamlı derecede etkilememektedir.

March ve Marrington (2021), aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin toplum yanlısı ve toplum yanlısı olmayan (prosocial-antisocial) davranışlar üzerindeki etkisini incelemiş ve kantçılığın insanlığa inanç ve hümanizmle pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu, aynı zamanda kantçılığın prososyal davranışları açıklamada anlamlı ve negatif bir etkisi olduğunu ancak antisosyal davranışlar üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını ifade etmişlerdir. Hümanizmin toplumsal olayları açıklamada insanlığa inançtan daha etkili olduğu görülmüştür.

Aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin karşılaştırıldığı çalışmalardan birisinde Polatcı ve Yeloğlu (2021) girişimcilik niyeti ile iki farklı kutupta yer alan bu kişilik özellikleri arasındaki etkileşimi analiz etmektedir. Araştırma sonuçlarına göre hem karanlık kişilik özellikleri hem aydınlık kişilik özellikleri girişimcilik niyetini anlamlı ve pozitif etkilemektedir. Ancak bu etkileşimlerde karanlık kişilik özelliklerinin ağırlığı daha fazla görülmektedir. Sonucun böyle olması aydınlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin zorlayıcı durumlarda kırılganlık gösterebilmeleri olarak değerlendirilmektedir. Sonuçlara göre hümanist kişilik özelliği ile karanlık kişilik özelliklerinden psikopati arasındaki anlamlı ve pozitif ilişki dikkat çekmektedir. Aydınlık üçlü boyutlarından sadece kantçılığın girişimcilik niyetini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Politik hırs ve politikacı olabilme konusunda istekli olmak ve harekete geçmek konularında yapılan çalışmada Peterson ve Palmer (2021), aydınlık ve karanlık üçlüyü karşılaştırmaktadır. Bulgulara göre karanlık üçlünün tamamı politik hırsı etkilerken, aydınlık üçlüde sadece insanlığa inanç boyutunun politik hırsı etkilediği belirtilmektedir.

Son olarak Grežo ve Adamus (2022), aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin Covid-19 kapsamında alınan önlemlere yönelik tutum ve davranışlarını incelemektedir. Aydınlık ve karanlık üçlü için ayrı ayrı hazırlanan aracı ve düzenleyici etki modellerinde Kaufman ve arkadaşları (2019) tarafından oluşturulan aydınlık kişilik özellikleri tek bir boyut altında incelenirken, bu boyuta ek olarak Johnson (2018) tarafından ortaya konan aydınlık kişilik özellikleri (empati, şefkat ve diğerkamalık) ayrı birer boyut olarak aydınlık kişilik özelliklerinin tamamını oluşturmaktadır. Bulgulara göre aydınlık kişiliğe sahip bireyler Covid-19 önlemlerine uyma noktasında pozitif ve anlamlı bir etkileşim verirken bu etkileşim motivasyonun dolaylı aracılık etkisi altında, ‘devlete güven’in kontrol değişkeni olarak dahil edilmesiyle istatistiksel olarak daha fazla açıklayıcılığa sahip görünmektedir. Karanlık kişilik özellikleri için aynı model motivasyonun dolaylı aracılık etkisi altında ve devlete güvenin kontrol değişkeni etkisi altında anlamlı sonuçlar göstermemektedir. Ayrıca karanlık üçlü ve motivasyon arasında doğrudan ve anlamlı bir etkileşim görülmemektedir.

Davranış bilimleri açısından değerlendirilmesi yapılacak olan son çalışmada Ebrahimi (2020)’nin aydınlık kişilik özelliklerini, algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi ile birlikte ele almasından bahsedilecektir. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre hümanizm ve kantçılık boyutlarının algılanan örgütsel desteği anlamlı derecede etkilediği ve bu etkileşimi lider-üye etkileşiminin anlamlı derecede düzenlediğinden bahsedilmektedir. İnsanlığa inanç boyutu ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir etkileşim bulunamamıştır.

Çalışmanın bu bölümüne kadar, karanlık ve aydınlık kişilik özelliklerine dair yapılan teorik ve uygulamalı çalışmalara yer verilmiş, bu kişilik özelliklerinin diğer kavramlarla ilişkisi ve etkileşimi detaylı olarak aktarılmıştır. Sıradaki bölümde araştırmanın aracı değişkeni olarak ele alınan İçsel-Dışsal Motivasyon kavramları Öz-Belirleme Teorisi kapsamında ele alınmıştır.

2. BÖLÜM: ÖZ-BELİRLEME TEORİSİ (SELF-DETERMINATION THEORY) KAPSAMINDA İÇSEL-DİŞSAL MOTİVASYON

2.1. Öz-Belirleme Teorisi

Öz-Belirleme teorisi (ÖBT), kişilik gelişimi ve kendi kendini motive eden davranış değişikliklerine yönelik bir teoridir (Markland vd., 2005:815). Öz-Belirleme Teorisi, yaklaşık 40 yılı aşkın bir süre önce, Edward Deci ve Richard Ryan tarafından makro perspektifle geliştirilmiş; kişilik gelişimi, evrensel psikolojik ihtiyaçlar, yaşam hedefleri ve gelecek beklentileri, enerji ve canlılık, bilinçsiz süreçler, kültür ve sosyal çevrenin motivasyon, duygular, davranış, refah ve kişilik özelliklerine etkisi üzerine kurulmuş bir teoridir (Deci ve Ryan, 2008a:182). Makro perspektif olarak değerlendirilmesinin altında yatan unsurlar ÖBT'nin hem bireylere hem ilişkilere hem de topluma fayda sağlayan bağlanma, samimiyet, kendini gerçekleştirme ve karşılıklı bağımlılığın motivasyon üzerindeki etkisini analiz etmeye çalışmasıdır (Vansteenkiste, Niemiec ve Soenens, 2010:105; La Guardia ve Patrick, 2008:202-203). Deci ve Ryan tarafından (1985a) kapsamlı şekilde ortaya konan bu teori hakkında günümüze kadar çok sayıda çalışma yapılmıştır (Deci ve Ryan, 2008a:182). Birikimli bir şekilde ilerleyen bu teori için ortaya atılan yeni fikirlerle teorinin tutarlılığı ve güvenilirliği artırılmaya çalışılmaktadır. Bulmaca misali, yıllar içerisinde yapılan çok sayıda çalışma neticesinde Öz-Belirleme teorisinin parçaları güncellenmekte ve yeni eklentiler teoriye entegre edilmektedir (Vansteenkiste, Niemiec ve Soenens, 2010:105-106).

Öz-Belirleme Teorisi, ebeveynlik, eğitim, sağlık, spor ve fiziksel aktivite, psikoterapi, davranış bilimleri, psikoloji ve sanal dünyalar ile iş motivasyonu ve yönetimi gibi alanlarda başarıyla uygulanmış birey motivasyonu teorisidir (Ryan ve Deci, 2017). Teorinin kökeninde, bireyleri doğal ve içsel düzenlemelerle birlikte sosyal çevrenin şekillendirdiği düşüncesinin yer aldığı diyalektik bir yaklaşım bulunmaktadır (Deci vd., 1994:120). Başka bir bakış açısına göre ÖBT, bireylerin çevresi hakkında meraklı olmasını ve bireyin bilgisini, eğitimini, öğrenimini geliştirmesiyle ilgili içten gelen bir özelliktir (Niemiec ve Ryan, 2009:133). Çünkü ÖBT'ye göre bireylerin çevreleriyle olan ilişkileri bireylerin potansiyelini etkilemektedir. Bu etkileşim içerisinde sosyo-kültürel faktörler bireylerin bilgili, bağlantılı ve motive olmalarını içsel mekanizmalarla yönlendirmektedir (Deci vd., 1991:328-331). Çalışma dünyası açısından ÖBT, özellikle hem çalışanların performansının hem refahının, iş faaliyetleri için sahip oldukları

motivasyon türünden etkilendiğini öne sürmektedir. Bu nedenle ÖBT, motivasyon türlerini farklılaştırmakta ve farklı motivasyon türlerinin işlevsel olarak farklı katalizörlere, eşlik edenlere ve sonuçlara sahip olduğunu savunmaktadır (Deci, Olafsen ve Ryan, 2017:20).

ÖBT'nin kökenleri Vroom (1964) tarafından oluşturulan Beklenti Teorisi ile Porter ve Lawler (1968) tarafından kavramsallaştırılan içsel-dışsal motivasyon unsurlarına dayanmaktadır. Porter ve Lawler (1968), Vroom (1964)'un teorisinden yola çıkarak *içsel (intrinsic)* ve *dışsal (extrinsic)* motivasyon kavramını tanımlamaktadır. İçsel motivasyon, insanların bir aktiviteyi ilginç buldukları ve aktivitenin kendisinden haz aldıkları için yapılması iken; buna karşılık dışsal motivasyon, eylem ile somut veya soyut ödüller gibi birbirinden bazı noktalarda ayrılabilir sonuçlar arasında bir araçsallık gerektirmektedir, bu nedenle memnuniyet, eylemin kendisinden değil, aktivitenin yol açtığı dışsal sonuçlardan kaynaklanmaktadır (Gagne ve Deci, 2005:331).

1970'lerden itibaren bu alanda çalışmaya başlayan Deci, bağımsız diğer araştırmacılarla birlikte Porter ve Lawler (1968) tarafından açıklanan içsel-dışsal motivasyon unsurlarını deneysel çalışmalarla yer yer eleştirmektedir. Deci ve Ryan, ÖBT kapsamında bu süreçte ilk zamanlarda dört mini teori geliştirmişlerdir: *bilişsel değerlendirme teorisi*, *organizmik bütünleşme teorisi*, *nedensellik yönelimi teorisi* ve *temel psikolojik ihtiyaçlar teorisi* (Çankaya, 2009:23). Sonraki süreçte ekstra çalışmalarla iki teori daha ÖBT kapsamında ele alınmıştır: *hedef içeriği teorisi* ve *ilişki motivasyonu teorisi* (Ryan ve Deci, 2017). Bahsedilen teoriler zaman içerisinde ÖBT'nin kavramsal çerçevesini oluşturmuşlardır:

a. *Bilişsel Değerlendirme Teorisi (Cognitive Evaluation Theory-CET)*: Genellikle çalışma ortamında kullanılan bu mini teori, temel olarak dış çevre unsurlarının (teşvikler, yarışmalar, ödüller, cezalar vb.) içsel motivasyonu destekleyici ve engelleyici durumlarını incelemektedir (Deci ve Porac, 1978; Deci ve Ryan, 1980; Gagne ve Deci, 2005; Ryan, Mims ve Koestner, 1983; Matosic, Cox ve Amorose, 2014; Tang, Wang ve Guerrien, 2020).

b. *Organizmik Bütünleşme Teorisi (Organismic Integration Theory-OIT)*: Motivasyon türleri arasındaki farklılıklara değinen bu mini teori, motivasyon türlerinin spesifik öncülleri, davranış kalitesi ve psikolojik iyi oluş gibi konularla ilgilenmektedir

(Ryan ve Deci, 2000a; Gagne ve Deci, 2005; Stephan, Boiché ve Le Scanff, 2010; Tang, Wang ve Guerrien, 2020; James, Wallace ve Deane, 2019; Sheldon ve Prentice, 2019; Reeve, 2012).

c. *Nedensellik Yönelimi Teorisi (Causality Orientations Theory-COT)*: Nedensellik yönelimleri teorisi motivasyon tarzındaki bireysel farklılıklara odaklanmakta ve insanların dış çevreden gelen uyarıcılara veya hedefe ulaşmaya yönelme derecesine atıfta bulunmaktadır (Rose, Parfitt ve Williams, 2005; Gagne ve Deci, 2005; Deci ve Ryan, 1985b, 2008a; Soenens vd., 2005; Hagger ve Hamilton, 2021; Tang, Wang ve Guerrien, 2020; Adams, Little ve Ryan, 2017).

d. *Temel Psikolojik İhtiyaçlar Teorisi (Basic Psychological Needs Theory-BPNT)*: Temel psikolojik ihtiyaçlar teorisi temel olarak doğuştan gelen üç psikolojik ihtiyacı -özerklik, yeterlik ve ilişki kurma- tanımlar ve özelliklerini belirtir. Ayrıca bu mini teori, temel psikolojik ihtiyaçların tatmininin iyi oluşla ilişkisini ele almaktadır (Ryan ve La Guardia, 2000; Mackenzie, Karaolas ve Starzyk, 2017; Gagne ve Deci, 2005; Ryan ve Deci, 2001; Tang, Wang ve Guerrien, 2020; Klassen, Perry ve Frenzel, 2012; Evelein, Korthagen ve Brekelmans, 2008).

e. *Hedef İçeriği Teorisi (Goal Contents Theory-GCT)*: Genellikle iş yerinde ve sınıf ortamında uygulanma olanağı bulan bu mini teori, bireylerin ulaşmak istedikleri iki hedef üzerinde durmaktadır: dışsal hedefler (zenginlik, şöhret, imaj arayışı vb.) ve içsel hedefler (kişisel gelişim, topluma katkı, kendini gerçekleştirme vb.). Teori dışsal ve içsel hedeflerin birbirleriyle olan ilişkilerini psikolojik iyi oluş çerçevesinde ele almaktadır (Sheldon vd., 2004; Gagne ve Deci, 2005; Vansteenkiste vd., 2008; Vansteenkiste vd., 2004; Gunnell vd., 2014; Tang, Wang ve Guerrien, 2020).

f. *İlişki Motivasyonu Teorisi (Relationships Motivation Theory-RMT)*: İlişki motivasyonu teorisi, yakın ilişkilerin nitelikleri ve sonuçları ile ilgilenmektedir (Hadden vd., 2015; La Guardia ve Patrick, 2008; Weinstein, Hodgins ve Ryan, 2010; Tang, Wang ve Guerrien, 2020).

Özellikle Bilişsel Değerlendirme Teorisi üzerine yapılan çalışmalarda dış ödüllendirmelerin her koşulda içsel motivasyonu arttırmayacağı, görevden bağımsız ve kişinin gelişimine yönelik dış ödüllendirmelerin içsel motivasyonu arttıracığı öngörülmüştür (Deci ve Ryan, 1985a; Gagne ve Deci, 2005:331-332; Çankaya, 2009:23). Teoriye yapılan bir diğer önemli katkı ‘sosyal bağlamın’ bireylerin motivasyonu için en

önemli ‘açıklayıcı yapı’ olduğunun ileri sürülmesidir. Bireylerin kendi kaderlerini tayin edebilmelerinin, sosyal bağlam kapsamında, birey ve çevresi arasındaki etkileşimin türüne bağlı olarak, bireylerin bulundukları koşullara entegre olup olmamalarının buna bağlı olduğu düşünülmektedir (Deci, Koestner ve Ryan, 2001:3). Yapılan tüm geliştirme çalışmaları öncesinde ÖBT orijinal haliyle Deci ve Ryan (1985b) tarafından yayınlanmıştır. Deci ve Ryan (1985b) özellikle içsel ve dışsal motivasyonun interaktif yapılar olduğunu ve bireylerin hangi durumlarda dışsal hangi durumlarda içsel motivasyonla hareket ettiklerini vurgulamaktadır. 1985’ten günümüze kadar yaşanan süre içerisinde yukarıda bahsi geçen altı teori ile ÖBT içeriği zenginleştirilmiştir.

Teorinin kavramsal yapısına detaylı şekilde bakmak gerekirse, ÖBT, psikolojik büyüme, bütünlük ve sağlıklı yaşama, bilimsel bir bakış açısından yaklaşmaktadır. Bir başka deyişle bireylerin kişilik gelişimleri ve davranış düzenlemeleri için içsel kaynaklarındaki değişim ve gelişim ele alınmaktadır (Ryan ve Deci, 2000a:68). ÖBT, özellikle insanların doğal olarak meraklı, fiziksel olarak aktif ve derinden sosyal varlıklar olarak evrimleştiğini varsaymaktadır. Bireysel insan gelişimi, proaktif katılım, bilgi ve davranışsal düzenlemeleri özümseme ve sosyal gruplar içinde entegrasyon bulma ile karakterize edilmektedir (Williams vd., 2000:81-82).

Doğumdan itibaren bireyler hem iç hem dış dünya ile ilgilenmekte, derinden öğrenme ve ustalık kazanma için içsel eğilimler göstermektedirler. Bu eğilimler, içsel motivasyonla ilişkili keşfetme, manipüle etme ve anlama eğilimlerini ve aktif içselleştirme ve entegrasyon yoluyla sosyal normları ve düzenlemeleri özümseme eğilimini içermektedir. Dış çevreden gelen istek, baskı, yönlendirme, uyarıcı ve destekleyicilere yönelik geliştirilen güdülenme mekanizmaları, temel psikolojik ihtiyaçların karşılanması suretiyle bireylerin davranışlarını şekillendirmektedir (Williams vd., 2000:81-82; Çankaya, 2009:23; Ryan ve Deci, 2017:4). ÖBT, derinlere kök salmış bu iki gelişimsel sürecin en uygun şekilde ilerlediği koşullara ve bağlamların bunlara nasıl müdahale edebileceği veya bunları nasıl tehlikeye atabileceğine odaklanmaktadır (Ryan ve Deci, 2017:4).

Böylelikle teorinin temeline üç varsayım ve bu varsayımları destekleyen bazı sınıflandırmalar yerleştirilmektedir. İlk temel varsayım bireylerin iç dünyalarında bir nevi doğuştan bütünleşme eğilimine sahip olduklarıdır. Bütünleşme/entegrasyon, bireylerin

sahip oldukları akıllarının yanı sıra sosyal dünyadaki diğer birey veya gruplarla karşılıklı etkileşim içerisine girmesi demektir (Wæge, 2007:380). Ryan ve Deci (2002:5) bu durumu şöyle açıklamaktadır:

“...tüm bireylerin daha ayrıntılı ve birleşik bir benlik duygusu geliştirmeye yönelik doğal, doğuştan gelen ve yapıcı eğilimleri vardır”. Esasında bütünleşme eğilimi sadece ÖBT’ye özgü bir varsayım değildir. Ancak ÖBT’nin bu konuda ortaya attığı farklılık bütünleşme eğiliminin her koşulda, her zaman sabit kabul edilemeyeceğidir (Wæge, 2007:380).

Bir diğer temel varsayım çevreden gelen yani sosyal bağlamdaki unsurların bütünleşme eğilimini etkilemesi ve motivasyon kaynaklarının (*içsel-dışsal*) oluşmasıdır. Ryan ve Deci (2002:5) bu varsayımla ilgili düşüncelerini şöyle açıklamaktadır:

“ÖBT, bu doğuştan gelen eğilimi destekleyen açık ve belirlenebilir sosyo-bağlamsal faktörlerin olduğunu ve insan doğasının bu temel sürecini engelleyen başka belirlenebilir faktörlerin olduğunu öne sürmektedir”. Görüldüğü üzere, Ryan ve Deci (2002) tarafından yapılan bu açıklama bizlere motivasyonsuzluk, dışsal motivasyon ve içsel motivasyon arasındaki ayrımı tarif etmektedir. Bütünleşme sürecini etkileyen faktörlerin durumuna göre bireyin öz-belirleme seviyesi bu bağlamda değişiklik göstermektedir.

Son temel varsayım ise bireylerin motive olabilmesi için gerekli temel psikolojik ihtiyaçlardır (*özerklik-yeterlik-ilişkililik*). Deci ve Ryan (1985b), bireyler için motivasyon unsurlarını açıklarken özerkliğin/otonominin önemine vurgu yapmaktadır. Özerklik, bireyin irade, istek ve arzuları doğrultusunda hareket etmesidir. Bireyin kendi davranışıyla hem fikir olması ve onaylaması özerk olması ile alakalıdır. Sağlıklı kişisel gelişim için, bireyler daha fazla özerklik yönünde hareket ederler. Bu, davranış üzerindeki dış düzenlemeleri içselleştirmeyi ve bütünleştirmeyi ve ayrıca dürtülerin ve duyguların etkili bir şekilde yönetimini öğrenmeyi gerektirmektedir. Özerklik, yeni fikirleri ve deneyimleri özümsemek için hayati önem taşıyan içsel motivasyonu sürdürmek için olmazsa olmazdır. İnsanlar daha özerk olduklarında, yaşam etkinliklerinde, ilişkilerinde ve geleceğe yönelik kararlarında daha fazla katılım, canlılık ve yaratıcılık sergilemektedirler (Deci ve Ryan, 2012:85).

Bahsedilen üç temel varsayıma ek olarak ÖBT, algılanan nedensellik odağına dikkat çekmektedir. Algılanan nedensellik kontrolü özerklik ile ilgili bir kavramdır. Bireyler kendilerini davranışın kaynağı olarak algıarlarsa, içsel olarak algılanan bir nedensellik odağına sahiptirler görüşünü ifade etmektedir. İnsanlar ödülleri elde etmek için veya dışsal kısıtlamalar nedeniyle davranışlarda bulunduklarına inanıyorlarsa dışsal bir nedensellik odağına sahiptirler (Ryan ve Connell, 1989:749-751).

Algılanan nedensellik odağındaki değişimler içsel ve dışsal motivasyon ayrımını ve dışsal motivasyonun kendi içerisindeki sınıflandırılmasını etkilemektedir. İlerleyen kısımlarda dışsal motivasyonun sınıflandırılmasından bahsedilirken ‘Bütünleştirilmiş Dışsal Motivasyonun’ neden bazı çalışmalarda içsel motivasyonla birlikte ele alındığı algılanan nedensellik ile ilgili olarak karşımıza çıkmaktadır (Durmaz ve Akkuş, 2016:113; Hayamizu, 1997:99).

İnsan ilişkilerindeki düzensizlik özerklik bağlamında kendisini göstermektedir. Bireylerin her koşulda arzu ettikleri özerkliğe sahip olmaları mümkün olmamaktadır. ÖBT bu noktalarda öncelikle ödüllere, direktiflere, kurallara, sözel teşviklere dikkat çekmektedir (Deci ve Ryan, 1980). Bu çalışmalar esnasında, içsel motivasyonun nasıl sağlanabileceği üzerine yapılan tartışmalar neticesinde dışsal motivasyonun nasıl içselleştirilebileceği ve özerkliğin artırılarak davranışların nasıl düzenlenebileceği incelenmektedir. Böylelikle ÖBT temelde, özerkliğin nasıl sağlanabileceği ve dışsal motivasyonun hangi koşullarda içselleştirilerek özerkliğe doğru yönlendirilebileceğini bizlere aktarmaktadır.

ÖBT’nin bu alandaki çalışmalarında çabanın, öznel direncin, performansın ve diğer öznel deneyimlerin etkisi incelenmektedir. Tüm araştırmalar sonucunda özerkliğin her birey için farklı koşullarda farklı düzeylerde gerçekleşebileceği, öznel davranışların kontrollü davranışlara oranla daha uzun vadeli ve istikrarlı bir içsel motivasyon sağlayabileceği ve özerk davranışların bireyler tarafından nasıl çeşitli düzenlemeler ile kontrol altına alınabileceği aktarılmaktadır (Markland vd., 2005:815-816).

Çalışmanın bu bölümündeki kısımlarda sırasıyla ÖBT kapsamında motivasyon ve temel psikolojik ihtiyaçlar ele alınacak, ardından ÖBT kapsamında motivasyonla ilgili başlıca çalışmalar hakkında bilgi verildikten sonra, karanlık ve aydınlık kişilik özelliklerinin ÖBT kapsamında ele alındığı çalışmalara değinilecektir.

2.1.1. Öz-Belirleme Teorisinde Motivasyon

Pozitif psikoloji alanındaki gelişmelerle birlikte ÖBT'ye yönelik çalışmalara ilginin arttığı görülmektedir (Ryan ve Deci, 2000a; Kocayörük, 2012:24). Çünkü ÖBT'nin varsayımlarında temel psikolojik ihtiyaçları karşılanmış ve özerk davranışlara sahip bireylerin, kendilerini iyi hissettikleri, mutlu oldukları, hayata daha pozitif bakabildikleri ifade edilmektedir (Ryan ve Deci, 2001; Diener, Suh ve Oishi, 1997). Bireylerin bu iyi hissetme/iyi oluş haline sahip olabilmeleri; kendi davranışlarını içselleştirmeleri, kabullenmeleri ve motivasyon mekanizmalarının iyi işlemesi ve temel psikolojik ihtiyaçların karşılanması ile mümkün olmaktadır. Farklı çevrelerden gelen tepkilerin özerklik ve içselleştirme süreçlerinden geçerek, sağlıklı bir birey davranışına yönelmesi gerekmektedir (Grolnick, Deci ve Ryan, 1997:136; Chirkov vd., 2003:97).

Peki bireyler için motivasyon mekanizmaları nasıl işlemektedir? ÖBT'nin bu konudaki en önemli varsayımı, bireylerin her türlü davranışları için göreceli bir özerklik sürekliliğine sahip olduğudur. Bu özerklik sürekliliğindeki farklılıklar yani bireyin davranışları üzerindeki öz-belirleme durumları bizleri *içsel motivasyon* ve *dışsal motivasyon* ayrımına götürmektedir (Howard vd., 2016:75). Tablo 2'de ÖBT'nin motivasyon sınıflandırması gösterilmektedir.

Tablo 2. Öz-Belirleme Teorisi'nde Motivasyon Sınıflandırması

Motivasyon Türü	Motivasyona Sahip Olmama	Dışsal Motivasyon				İçsel Motivasyon
		Kontrollü Dışsal Motivasyon		Özerk Dışsal Motivasyon		
Düzenleme Şekli	Düzenleme Yok	Dışsal Düzenlenmiş	İçe Yansıtılmış	Özdeşleştirilmiş	Bütünleştirilmiş	İçsel Düzenleme
		İçselleştirme+Özerklik				
Motivasyon Yoğunluğu	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
İçselleştirme	Yok	Yok	Kısmen	Neredeyse Tamamen	Tamamen	İçselleştirme İhtiyacı Yok
Hissedilen Duygular	+Yararsızlık +İlgisizlik	+Stres +Baskı	+Stres +Baskı	+ İrade + Özgürlük	+ İrade + Özgürlük	+ İrade + Özgürlük
Özellikler	+Cesaret noksanlığı +Çaresizlik	+Dış ödüller veya cezalandırma +İtaat +Direnc	+Ego katılımı +Kendinden ve başkalarından onay almaya odaklanma	+Kişisel önem +Aktivitenin bilinçli olarak değerlendirilmesi +Hedeflerin kendi kendine onaylanması	+Uyum +Kimliklerin sentezi ve tutarlılığı	+İlgi +Zevk +Doğal tatmin
Algılanan Nedensellik Odağı	Kişilikten Bağımsız	Dışsal	Biraz Dışsal	Biraz İçsel	İçsel	İçsel
Motivasyon Kalitesi	Düşük Motivasyon Kalitesi -Düşük Üretkenlik ve Yaratıcılık -Düşük Sadakat ve Güven -Düşük Tatmin ve Bağlılık			Yüksek Motivasyon Kalitesi -Yüksek Performans ve Yaratıcılık -Derin Öğrenme -Yüksek Tatmin, Sadakat ve Bağlılık		

Kaynak: Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary educational psychology*, 61, 101860; Vansteenkiste, M., Niemiec, C. P., & Soenens, B. (2010). The development of the five mini-theories of self-determination theory: An historical overview, emerging trends, and future directions. In *The decade ahead: Theoretical perspectives on motivation and achievement*. Emerald Group Publishing Limited; Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68; Vasconcellos, D., Parker, P. D., Hilland, T., Cinelli, R., Owen, K. B., Kapsal, N., ... & Lonsdale, C. (2020). Self-determination theory applied to physical education: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Educational Psychology*, 112(7), 1444; Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147.

Görüldüğü üzere ÖBT, bir yandan motivasyon türlerini farklılaştırırken diğer yandan motivasyon türlerini ortaya koyan farklı katalizörlere, eşlik edenlere ve sonuçlara

yer vermektedir (Deci, Olafsen ve Ryan, 2017:20). Motivasyon türlerindeki farklılıklara değinmeden önce ÖBT açısından motivasyonun ne anlama geldiğini ifade etmekte fayda görülmektedir. Böylelikle ÖBT ve diğer motivasyon teorileri arasındaki farkın daha kolay ayırt edilebileceği düşünülmektedir.

Geçmişte ve günümüz çağdaş yazınında motivasyon teorilerinin (Bandura, 1996; Maslow, 1954; Hull, 1943; Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959) farklı tür motivasyonları ele almadığı; farklı motivasyon türlerine değinse dahi bu farklılıkları bir araya getirerek toplam motivasyonu bulmaya çalıştığı ve motivasyona üniter/bölünemez bir yaklaşımda bulunduğu görülmektedir. Bu teoriler bazı durumlarda davranışların motivasyon açısından sıklığını tespit etmekte ancak, davranışın kalitesi hakkında oldukça az bilgi içermektedir. ÖBT, başlangıçta motivasyonu türlerine ayırarak zaten bir fark yaratmaktadır. ÖBT, bir kişinin motivasyonunun türü veya kalitesinin, psikolojik sağlık ve esenlik, etkili performans, yaratıcı problem çözme ve derin veya kavramsal öğrenme gibi birçok önemli sonucu tahmin etmek için toplam motivasyon miktarından daha önemli olacağını varsaymaktadır (Deci ve Ryan, 2012:86; Deci ve Ryan, 2008a:182).

ÖBT'nin motivasyon sınıflandırmasındaki temeli davranışın otonom ya da kontrollü olup olmamasına bağlıdır. ÖBT, tüm davranışların dış düzenlemeden özerkliğe yani tam bir öz-belirlemeye kadar uzanan bir süreklilik boyunca değişkenlik gösterdiğini öne sürmektedir. ÖBT bu bağlamda özerk davranış düzenlemesinin, kontrollü düzenlemeye göre hem daha istikrarlı hem daha kalıcı olduğu ve insan refahı üzerinde daha olumlu etkileri olduğunu varsaymaktadır. ÖBT bununla birlikte bireylerin yeni davranışlar için kendi kendine motivasyonu nasıl destekleyebileceği veya önleyebileceği dahil olmak üzere, daha özerk davranış düzenleme tarzlarını teşvik eden veya zayıflatan bir dizi faktörü belirtmektedir (Markland vd., 2005:815-816).

Motivasyon, enerji, kararlılık ve yönelimler ilgilidir. Tüm bu parametreler bireyin bir davranış için harekete geçme arzusunu ve niyetini canlandırmaktadır. Ajzen (1991) tarafından geliştirilen planlı davranış teorisinde niyetin davranışların gerçekleşmesindeki önemi belirtilmektedir. Bu önemi nedeniyle motivasyon, psikoloji ve davranış bilimleri alanlarında oldukça önemli bir konudur. Çünkü motivasyon aynı zamanda harekete geçme ve üretkenlik anlamlarına gelmektedir. Motivasyonun değer katan bu özelliği nedeniyle bireylerin hangi koşullarda hangi davranışlara hangi oranda motive

olduklarının belirlenmesi ve kültürel, çevresel ve sosyal etkilerin motivasyon üzerindeki etkilerinin analiz edilmesi gerekmektedir. ÖBT'nin temel amacı motivasyonu tek bir boyuttan kurtararak, interaktif bir motivasyon haritası oluşturmaktır. Bireylerin aynı davranışlara farklı motive olmaları ya da farklı davranışlara aynı şekilde motive olmaları interaktif bir yaklaşımı zorunlu kılmaktadır (Ryan ve Deci, 2000a:69).

İlerleyen kısımlarda özerklik ve içselleştirme temeline dayalı olarak oluşturulan ve Şekil 7'de gösterilen motivasyon sınıflandırmasının boyutları hakkında bilgiler verilecek ve motivasyonun oluşumu için gerekli olan temel psikolojik ihtiyaçlardan bahsedilecektir. Tekrar hatırlatmakta fayda görülmektedir ki, Şekil 7'deki sınıflandırma bir kategorileştirme amacı taşımamaktadır. İçselleştirme süreci içerisinde uzanan motivasyon aşamalarının bir göstergesidir. Bu nedenle gelecek kısımlarda içselleştirmenin en az yaşandığı '*motivasyonsuzluk*'tan başlayarak içselleştirmenin en fazla yaşandığı '*içsel*' motivasyona kadar uzanan süreç aktarılacaktır.

2.1.1.1. Motivasyonsuzluk

ÖBT'nin motivasyon sınıflandırmasına göre öz-belirleme düzeyinin neredeyse hiç olmadığı ya da çok çok az gerçekleştiği alan motivasyonsuzluktur (Chen ve Jang, 2010:742). Motivasyonsuzluk, dışsal ve içsel motivasyona oranla daha kompleks bir yapıya sahip görünmektedir. Bireylerin motivasyonsuzluğuna sahip olabilecek çok sayıda etmen bulunmaktadır. ÖBT kapsamında ele alınan bu etmenlerden en önemlisi bireylerin bir aktiviteyi gerçekleştirirken yeterlilik duygusu yaşayamamalarıdır. Bu duygunun oluşmasında bireylerin yeteneksiz olmaları ya da davranışla ilgili bilgi sahibi olmamaları etken olabilmektedir (Ryan vd., 2009:114).

Motivasyonsuzluk, herhangi bir çaba gösterme arzusunun olmaması olarak ifade edilebilmektedir. Motivasyonsuzluk, bireylerin bir davranışı sonraki sonuçlarla ilişkilendirmediği ve bu nedenle davranışların bilinmeyen veya hiç uygulanmayan nedenlerle yürütüldüğü bir durum olarak tanımlanmaktadır. Motivasyonsuz bireyler, kendilerini, eylemleri veya mevcut durumları ve davranışları üzerinde kontrol eksikliği varmış gibi hissetmekte, davranış niyeti ve istekliliğinden uzak olmakta, bu nedenle bu tür davranışlara çok az zaman veya enerji harcamaktadırlar (Weiss, Amorose ve Kipp, 2012:523; Howard vd., 2016:75; Ntoumanis, 2005:444). Bu durumun, daha düşük canlılık, iş tatmini, duygusal bağlılık, adaptasyon, proaktiflik ve iş çabasının yanı sıra

daha fazla duygusal tükenme, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti gibi çok çeşitli olumsuz işyeri sonuçlarıyla ilişkili olduğu görülmektedir (Gagne vd., 2015:190; Vallerand, Pelletier ve Koestner, 2008:259; Ntoumanis, 2005:445).

Motivasyonsuz bireyler içselleştirme sürecini gerçekleştirememiş bireylerdir ve kendilerini yararsız, işe karşı ilgisiz bir şekilde hissetmektedirler. Dahası motivasyonsuz bireyler cesaret eksikliği ve çaresizlik duygularıyla hareket etmektedirler, bu nedenle algıladıkları nedensellik odağı kişiliklerinden bağımsız tamamen dış kontrollü bir odaktır ve sonucunda performansın çok az gerçekleştiği, yaratıcılığın, tatminin ve bağlılığın neredeyse hiç yaşanmadığı davranışlar ortaya çıkmaktadır (Ryan ve Deci, 2020:2; Vansteenkiste, Niemiec ve Soenens, 2010:115; Vasconcellos, 2020:1445; Niemiec ve Ryan, 2009:137). Motivasyon eksikliğine rağmen insanların hala iş davranışları sergiledikleri ve motivasyonsuz davranışlarla ilişkili dikkate değer olumsuz sonuçları göz önünde bulundurulduğunda, motivasyonsuzluğun öz-belirleme sürekliliğinin dikkate alınması gereken önemli bir özelliği olduğu düşünülmektedir (Ryan ve Deci, 2020:2; Howard vd., 2016:75).

2.1.1.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon en genel tabirle bireylerin bir amaç için davranışları araç olarak görmesi anlamına gelmektedir. Bu tür davranışları gerçekleştiren bireylerin en temel düşüncesi ve en kolay gözlemlenebilir olanlar, cezalandırmalardan kaçınma veya ödülleri toplama isteği olarak karşımıza çıkmaktadır (Kowal ve Fortier, 1999:357; Deci ve Ryan, 2008b:15). Dışsal motivasyon, bireylerin gerçekleştirecekleri davranışlar sonucunda birbirinden bağımsız olarak birtakım sonuçlar elde edebileceklerini düşündükleri zaman ortaya çıkmaktadır. Bu noktada davranışın kendisi değil, sonuçlar daha önemlidir (Ryan ve Deci, 2000a:71). Dışsal motivasyon tamamen ‘kötü’ olarak sınıflandırılabilen bir motivasyon türü olarak değerlendirilmemektedir. Dışsal etkiler (ödül veya cezalar), sosyal çevre ve diğer etkileşimler neticesinde ortaya çıkan farklı formlardaki dışsal motivasyonun içselleştirme süreci içerisinde farklı şekillerde içsel motivasyonu etkilediği ifade edilmektedir (Deci, Olafsen ve Ryan, 2017:21).

Dışsal motivasyondaki farklılıkların temeli özerklik ve içselleştirme düzeyindeki farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Gagne ve Deci, 2005:334). Önceki kısımlarda bahsedildiği üzere ‘Organizmik Bütünleşme Teorisi’ bu noktada devreye girmektedir.

Organizmik Bütünleşme Teorisi, (1) bireylerin çevreden gelen değerleri ve uyarıcıları gelişim odaklı olarak içselleştirme ve bütünleştirme eğilimlerinin olduğunu ve (2) bireylerin bu değer ve uyarıcıları kendi benliklerindeki içselleştirme düzeylerine göre farklı çeşitlerde algıladıkları öne sürülmektedir (Deci ve Ryan, 2000). Bunun sonucunda bazı bireyler için benzer bir davranış benliğe ve içselleştirme sürecine daha yatkın gelmekteyken; bazı bireyler için aynı davranış tamamen yabancılaşmayı beraberinde getirebilmektedir (Ryan vd., 2009:112). Bireylerin çevreden gelen bu etkileşimi algılama biçimlerine göre dört farklı tipte dışsal motivasyon türü ortaya çıkmaktadır: *dışsal düzenlenmiş, içe yansıtılmış, özdeşleştirilmiş ve bütünleştirilmiş* (Moran vd., 2012:355).

➤ *Kontrollü Dışsal Motivasyon Türleri*

- *Dışsal Düzenlenmiş (External) Motivasyon:* Bu motivasyon türü, ‘motivasyonsuzluk’ ile birlikte bireylerin en az içselleştirme ve özerklik düzeyine sahip olduğu durumdur. Dışsal motivasyona sahip bireyler sadece dışarıdan gelen uyarıcılara yönelik olarak ödül alabilme veya cezalandırmalardan kaçınma amacıyla hareket etmektedir (Trembley vd., 2009:214). Ancak bu durum bireylerin motivasyonsuz oldukları anlamına gelmemektedir (Noels vd., 2000:61). Tam tersine bazı dışsal düzenlemelerin bireyleri anında motive edebilme özellikleri bulunmaktadır. Dışsal düzenleyiciler bireyleri kontrol altına alarak davranışın gerçekleştirilmesine zorlayabilmektedir (Ryan ve Deci, 2017:185).

Ryan ve Deci (1985a), dışsal motivasyondaki bu ayrımların bireylerin benlikleriyle ilgili içselleştirme sürecinden kaynaklandığını ve sayı doğrusu gibi motivasyonun içselleştirilme sürekliliğinde motivasyonsuzluktan sonra yer aldığını ifade etmektedir. Dışsal düzenlenmiş motivasyon, içsel motivasyonda olduğu gibi motivasyon düzeyi olarak yoğun bir durumu ifade etmektedir. Dışsal düzenlenmiş motivasyona sahip bireylerde cezalardan kaçınma ve ödül alma isteklerine ek olarak, dış çevreden gelen etkileşim ve uyarıcılara itaat etme eğilimi bulunmaktadır. Bazı durumlarda dış çevreden gelen bu uyarıcılar bireylerde direnç oluşturabilmektedir. Direnç sonucunda bireylerde baskı hissetme ve stres düzeyi artmaktadır (Ryan ve Deci, 2020:2; Vansteenkiste, Niemiec ve Soenens, 2010:115). Bu türdeki davranışlar dışarıdan gelen uyarıcı ve etkileşimler sonra erdikten sonra davranış devamlılığı açısından önem arz etmemektedir (Niemiec ve Ryan, 2009:137). Çünkü dışsal ödül veya ceza beklentisi, bireyin davranış sonucunda elde ettiklerini karşılamazsa davranış devamlılığı açısından kesinti

yaşanmaktadır (Ryan ve Deci, 2017:184). Son olarak dışsal düzenlenmiş motivasyon ‘içe yansıtılmış’ motivasyon ile birlikte kontrol odağının dışsal olduğu motivasyon türlerini oluşturmaktadır (Howard vd., 2106:75). Bireyler gerçekleştirdikleri davranışları beklentilerine uygun olacak şekilde ‘kontrollü’ bir şekilde gerçekleştirmektedir (Ryan ve Deci, 2017:185).

- *İçe Yansıtılmış (Introjected) Motivasyon:* İçe yansıtılmış motivasyon düzenlemesi, içselleştirilmiş ancak çok daha derin bir anlamda gerçekten bireyin kendi özerk davranışı olarak kabul edilmemiş bir dış düzenlemeyi içermektedir. Kısmen içselleştirilmiş olan, kişinin içinde olan ve değerli kabul edilen davranışlar olmakla birlikte, bütünleşmiş benliğin bir parçası olarak kabul edilmeyen yani bireyin kendisininmiş gibi kabul etmediği motivasyon düzeyi ‘içe yansıtılmış’ motivasyondur (Deci vd., 1994:121).

İçe yansıtma, oldukça kontrol edici olduğu kuramsallaştırılmış bir motivasyon biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. İçe yansıtma temelli davranışlar, suçluluk ve utançtan kaçınmak veya ego güçlendirmeleri ve değer duyguları elde etmek için gerçekleştirilmektedir. İçe yansıtılmış düzenleme ile davranışın, belirli davranışlara veya niteliklere bağlı olarak deneyimlenen, genelleştirilmiş sosyal onay ve öz-değer duygularına yönelik arzu tarafından kontrol edildiği söylenebilmektedir. Bu motivasyona sahip bireylerdeki en temel amaçlardan bir tanesi sosyal kabul duygusunu yaşayabilmektir (Assor, Roth ve Deci, 2004:52; Vasconcellos, 2020:1445; Gilal vd., 2019:31). Başka bir deyişle, bu tür bir düzenleme, koşullu benlik saygısına dayanmaktadır (Ryan ve Deci, 2002:17; Deci ve Ryan, 1995). Düzenleyici süreçler ile gerçekleşen davranış aynı şekilde oluşmuş olsa bile esasında düzenleyici süreçler ile davranışı gerçekleştiren birey arasında birliktelik sağlanmamaktadır (Ryan, 1982).

ÖBT'ye göre, içe yansıtılmış motivasyonda, bireyin çevresine layık olmak için belirli şekillerde davranması gerektiği duygusu olan içsel zorlama deneyimi bulunmaktadır. Teoriye göre, sosyal çevreden gelen uyarıcılara yönelik tepkilerin benlik saygısı ile yakından ilişkili olması olumsuz sonuçları beraberinde getirebilmektedir (Kernis vd., 2000). Benlik saygısı, hedef davranışların başarılı bir şekilde canlandırılmasına bağlı olduğundan, küçük başarılar ve başarısızlıklar bile benlik saygısında önemli dalgalanmalar yaratabilmektedir. Dahası içe yansıtılmış standartlara

uymaya yönelik sürekli baskıyla, bir başarının ardından gelen memnuniyet deneyiminin kısa ömürlü olması beklendiğinden, yakın zamanda ortaya çıkabilecek başka bir standardı karşılama baskısı artacaktır (Assor, Roth ve Deci, 2004:52).

➤ *Özerk Dışsal Motivasyon Türleri*

- *Özdeşleştirilmiş (Identified) Motivasyon:* Özdeşleştirilmiş motivasyon özerklik ve içselleştirme düzeyi açısından dışsal düzenlenmiş ve içe yansıtılmış motivasyona göre öz-belirleme düzeyinin daha fazla olduğu bir motivasyon türüdür. Kişisel olarak değer verilen sonuçlara ulaşmak için davranışın önemli olduğunun bilinçli olarak kabul edilmesini içermektedir (Hsu, Wang ve Levesque-Bristol, 2019:2163). Diğer yandan, değer verilen sonuçlar, davranışı sürdürmedeki zorlukları geçersiz kılacak güçlü bir teşvik sağlamaktadır (Markland vd., 2005:816-817). Özdeşleştirilmiş motivasyonda bireyler, kendilerinden beklenen davranış doğası gereği heyecanlı veya tatmin edici olmasa dahi gönüllü ve istekli olarak davranışı gerçekleştirir çünkü bu kendilerini değerli hissettirmektedir. Bireyler özdeşleştirilmiş motivasyonda gerçekleştirdikleri davranışın önemini ve değerini bilinçli olarak kabul etmektedir (Ryan ve Deci, 2019:16; Stupnisky vd., 2018:16).

Özdeşleştirilmiş motivasyon, bireylerin eylemleri kişisel olarak önemli görmeleriyle, kişinin amaçları ve kimliğiyle daha uyumlu nedenlerle davranışın düzenlenmesini tanımlamaktadır (Koestner ve Losier, 2002). Belirlenmiş bir güdü temelinde hareket eden bireyler bunu, içe yansıtılmış veya dışsal düzenlenmiş motivasyonda olduğu gibi, ‘yapmaları gerektiğini hissetmek’ yerine ‘istedikleri’ için yapmaktadırlar (Moran vd., 2012:355; Wang ve Biddle, 2001:4). Özdeşleştirilmiş motivasyon, ÖBT’ye göre özerk motivasyon grubunda yer alan bir motivasyon türüdür. Motivasyon yoğunluğu yüksektir ve bireyler neredeyse tamamen kendilerini özerk hissetmektedirler. Algılanan nedensellik odağı, içe yansıtılmış motivasyona göre daha içsel olmakla birlikte bütünleştirilmiş motivasyona göre daha dışsal durumda görünmektedir. Yüksek iş ve yaşam tatmini, bağlılık, performans gibi unsurların ilk görünümlerinin özdeşleştirilmiş motivasyon ile ortaya çıktığını söylemek mümkündür (Ryan ve Deci, 2020:2; Vansteenkiste, Niemiec ve Soenens, 2010:115; Vasconcellos, 2020:1445; Niemiec ve Ryan, 2009:137).

- *Bütünleştirilmiş (Integrated) Motivasyon:* Dışsal motivasyonun en özerk hali bütünleştirilmiş motivasyondur (Standage, Duda ve Ntoumanis, 2005:413). Bütünleştirme, özdeşleşmiş düzenlemelerin bireyin kendi içinde tamamen özümsemiyle gerçekleşmekte; özümsemi değerlerin değerlendirildiği ve kişinin diğer değerleri ve ihtiyaçları ile uyumlu hale getirildiği anlamına gelmektedir (Ng vd., 2012:329; Ryan ve Deci, 2000a:72-73; Deci ve Ryan, 2012:89). Bütünleştirilmiş motivasyonda bireyler davranışlarının sorumluluğunu almakta ve düzenleme süreci ile bireylerin kendisi bütünleşmektedir. Bütünleştirilmiş motivasyona sahip bireylerin davranışlarındaki kalıcılık, tutarlılık, gösterdikleri performans ve hissettikleri refah düzeyleri, diğer tüm dışsal motivasyon türlerine oranla daha fazladır. Ayrıca bütünleştirilmiş motivasyonda, içe yansıtılmış ve dışsal düzenlenmiş motivasyonda yaşanan çatışma ve gerginlikler neredeyse yok denecek kadar azdır (Deci vd., 1994:121-122). Bir sonraki kısımda daha detaylı olarak anlatılacağı şekilde, özerklik, yeterlik ve ilişkisellik yönünden ihtiyaçların tatmin edilme düzeyi bütünleştirilmiş motivasyonun gerçekleşmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Ryan, 2009:848).

Dışsal motivasyonun gerçekten özerk veya gönüllülük esaslı olmasına izin veren en eksiksiz içselleştirme türü, bir özdeşleşmenin kişinin kendisinin diğer yönleriyle, yani diğer özdeşleşmeler, ilgi alanları ve değerlerle bütünleşmesini içermektedir (Ryan ve Deci, 2020:3). Bütünleştirilmiş motivasyona sahip bireyler, gösterdikleri davranışların kim olduklarının ayrılmaz bir parçası olduğu, kendi benlik duygularından kaynaklandığı ve bu nedenle kendi kendini belirlediği (öz-belirleme) konusunda tam bir anlayışa sahiptirler (Gagne ve Deci, 2005:335). Özerk dışsal motivasyonlar, iradeli olma açısından içsel motivasyonla yüksek oranda benzerlik göstermektedir. Bütünleştirilmiş dışsal motivasyon ile içsel motivasyon arasındaki esas fark içsel motivasyonun ilgi ve zevke dayanmasıdır. İçsel motivasyonda bireyler davranışları ilgi çekici ve hatta eğlenceli buldukları için yaparlar, oysa özdeşleştirilmiş ve bütünleştirilmiş motivasyonlar değer duygusu temeline dayanmaktadır. Yani etkinlikleri eğlenceli görmeseler bile değerli görmektedirler (Ryan ve Deci, 2020:3). Bütünleştirilmiş motivasyonda, motivasyon yoğunluğu, irade ve özgürlük düzeyi yüksektir. Bunun yanında, bu türden motivasyona sahip bireylerde davranışlara yönelik olarak tamamen içselleştirilmiş bir benlik algısı ve uyum bulunmaktadır. Bu uyum ve kimlik sentezi beraberinde yüksek performans,

yaratıcılık, tatmin ve bağlılık getirmektedir (Ryan ve Deci, 2020:2; Vansteenkiste, Niemiec ve Soenens, 2010:115; Vasconcellos, 2020:1445; Niemiec ve Ryan, 2009:137).

2.1.1.3. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyonun ÖBT kapsamında ele alınışının temelleri ‘Bilişsel Değerlendirme Teorisi (BDT)’ye dayanmaktadır. İlk defa, Bilişsel Değerlendirme Teorisi kapsamında yapılan çalışmalarda ödüllendirme, cezalandırma, zaman baskısı, gözetim, değerlendirme gibi dışsal unsurların (Amabile, De Jong ve Lepper, 1976; Lepper ve Greene, 1975; Smith, 1975) özerklik duygusunu azaltma eğiliminde olduğu, algılanan nedensellik odağını içten dışa doğru kaydırıldığı ve içsel motivasyonu baltalayabileceği tespit edilmiştir. BDT ayrıca, yeterlik duygusunun yanı sıra özerklik duygusunun içsel motivasyon için önemli olduğunu ileri sürmektedir. Araştırmalar, optimal düzeyde zorlayıcı faaliyetlerin yüksek düzeyde içsel olarak motive edici olduğunu ve olumlu geribildirim, insanlar başarılı performanslarından sorumlu hissettiklerinde bir yeterlik duygusunu teşvik ederek içsel motivasyonu kolaylaştırdığını göstermektedir (Fisher, 1978; Ryan, 1982). Ayrıca, algılanan yetkinliği azaltan olumsuz geribildirim hem içsel hem de dışsal motivasyonu baltaladığı ve insanları motivasyonsuz bıraktığı ifade edilmektedir (Gagne ve Deci, 2005:332; Deci, 1971; Deci ve Ryan, 1985a).

İçsel motivasyon, insan doğasının pozitif potansiyelini, yenilik ve meydan okuma arayışını, bireyin kapasitesini artırma hevesini, keşfetme ve öğrenme isteğini oldukça iyi açıklayan bir kavramdır (Ryan ve Deci, 2000a:70). İçsel olarak motive edilen faaliyetler, bireylerin ilginç, tatmin edici ve haz verici buldukları ve taktiksel açıdan davranış ve sonuçlarının ayrılabilir olmadığı durumda yapacakları faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Ryan ve Deci, 2000b:56). İçsel motivasyon kavramı, White'ın (1959) insanların genellikle sadece etkinlik veya yeterlik deneyimlemek için faaliyetlerde bulundukları önermesi ve deCharms'ın (2013, 1968) insanların kendi eylemleriyle ilgili olarak davranış ajanı gibi hissetmek için birincil bir motivasyonel eğilime sahip oldukları iddiasıyla uyumluluk göstermektedir. Bu nedenle, ÖBT'yi teori olarak sunmadan önce Deci (1975), içsel olarak motive edilmiş davranışların, insanların kendilerini yetkin ve kendi kaderini tayin etme ihtiyacı hissetmelerine dayandığını öne sürmektedir (Deci ve Ryan, 2000:233).

İçsel motivasyon, bireylerin, tamamen zevk, eğlence ve haz almak için ya da aktivitenin kendisi tamamen haz verici ise sergiledikleri davranışların kaynağıdır (Moran vd, 2012:355; Howard vd., 2016:75). İnsanlar içsel olarak motive olduklarında, doğaları gereği kendilerine ilgi çekici gelen davranışlarda bulunmaktadır. İçsel motivasyon, gönüllü davranışların ayırt edici özelliği olarak kabul edilmektedir, çünkü bu davranışlar kendiliğinden ve irade duygusuyla gerçekleştirilirken aynı zamanda bu davranışların gerçekleştirilmesi için dış çevreden ödül ve teşvik beklentisi içerisine girilmemektedir. (Vansteenkiste ve Ryan, 2013:8; Ryan vd., 2009:109). İçsel ve dışsal motivasyon arasındaki en temel farklılık bu noktada ortaya çıkmaktadır. İçsel motivasyona sahip bireyler kendi davranışlarını herhangi bir çıktının aracı olarak görmemektedirler (Oudeyer ve Kaplan, 2007:2). Üstelik içsel motivasyonla hareket eden bireyler belirli bir görevi yerine getirmekten ne elde ettiklerini cevaplamayı bile garip bulabilmektedirler çünkü davranışı gerçekleştirmenin ana amacı basitçe onu yapabilmektir. Kişinin zihninde, içsel aktivite ile amacı arasında algı ve benliğin kaynaşması bulunmaktadır (Fishbach ve Woolley, 2022:4).

Öz-Belirleme Teorisi, daha içsel olarak motive olma eğiliminde olan içerikleri tanımlarken, teorinin ana odak noktası içsel ve içselleştirilmiş güdüler arasında ayrım yapmaktır (Deci, Olafsen ve Ryan, 2017). Yazında *internal* (iç/dahili) anlamlarına gelmekte olan motivasyon faktörleri ile *intrinsic* (içselleştirilmiş) motivasyon kavramlarının aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. ÖBT, içsel güdülerin temel ve doğuştan geldiğini öne sürmektedir. Diğer güdüler içselleştirme yoluyla edinilir. Spesifik olarak, bu teori, insanların doğuştan sahip oldukları üç psikolojik ihtiyaç önermektedir: özerklik, yeterlik ve ilişkisellik. Buna karşılık, güç, statü ve para arayışı insanların sosyalleşme yoluyla öğrendiği bir şeydir; bu güdüler içselleştirilir. Bu güdülerin içselleştirilmesi için özerklik, yeterlik ve ilişkisellik ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. İhtiyaçlar tamamen karşılanmış durumdaysa bireyler *öz-belirlemeci* (*self-determined*) davranışlar sergilemektedir (Deci ve Ryan, 1985a; Fishbach ve Woolley, 2022:4). Motivasyon faktörlerinin bu şekilde ayrımının yapılması ile birlikte içsel motivasyon ve dışsal motivasyonun birbirinin zıttı olmadığı (Amabile vd., 1994; Grant vd., 2011), içselleştirme süreci ile birlikte bireylerin farklı durumlarda benzer motivasyonlara sahip oldukları ya da tam tersi benzer durumlarda farklı motivasyonlara sahip oldukları görülmektedir.

İçsel motivasyona sahip olan bireylerin organizasyonlar açısından yararları göze alınarak, içsel motivasyonun öncülleri ve sonuçları hakkında araştırmalar yapılmaktadır. Çünkü içsel motivasyon yapısı, bilişsel ve sosyal gelişim için çok önemli olan ve yaşam boyunca temel bir keyif ve canlılık kaynağını temsil eden özümseme, ustalık, kendiliğinden ilgi ve keşfetmeye yönelik tüm doğal eğilimlerin açıklayıcısı olarak karşımıza çıkmaktadır (Ryan ve Deci, 2000a:70). Öncelikle içsel motivasyon hem bireylerin benlikleri için hem katıldıkları faaliyetlerin kalitesinin artması ve başarısı açısından önem arz etmektedir (Pascoe vd., 2018; Tang, Lu ve Naumann, 2020). İçsel motivasyon sağladığı psikolojik faydalar ile birlikte, bireylerin farklı tipteki ve zorluktaki görevleri gerçekleştirirken yaratıcı, tatminkâr, süreklilik sahibi ve bağlılığı yüksek olmasını sağlamaktadır (Rigby ve Ryan, 2018:137). Böylelikle pozitif deneyimlerin yaşanması sağlanabilmektedir. İçsel motivasyonun varlığı bir nevi başarılı ve başarısız kişilerin belirlenmesinde, istekli ve isteksiz kişilerin belirlenmesinde, deneyime açık olup olmayan kişilerin belirlenmesinde rol oynamaktadır (Segar, 2015).

İçsel motivasyonun sağlanabilmesi davranış ve amaçların entegrasyonuna bağlıdır. Davranış-amaç etkileşiminin benzersiz olması, bir diğer ifade ile davranışın getirdiklerinin eşsiz olması içsel motivasyonu arttırmaktadır. Davranış-amaç etkileşiminde amaçlara beklenenden erken ulaşılması içsel motivasyonu arttıran durumlardan bir tanesidir. İçselleştirme ihtiyacının olmaması için bireylerin davranış neticesinde elde edecekleri çıktının anlık ve pozitif şeyleri beraberinde getirmesinin içsel motivasyonu arttırabileceği düşünülmektedir. Davranışa yönelik ilgi, zevk alma ve doğal tatmin duygularının korunabilmesi için, bireylere etik ilkeler içerisinde yaklaşılmalı, her bir bireyin birbirinden farklı karakterlere sahi olabilecekleri düşünülerek davranış-amaç etkileşimi bireylere göre dizayn edilmelidir. Böylelikle bireyler için, tamamen öz-belirlemeci bir anlayışla, yüksek motivasyon yoğunluğu altında ve özgür irade ile davranışlar gerçekleştirmek mümkün olacaktır (Fishbach ve Woolley, 2022:31; Ryan ve Deci, 2020:2; Vansteenkiste, Niemiec ve Soenens, 2010:115; Vasconcellos, 2020:1445; Niemiec ve Ryan, 2009:137; Rigby ve Ryan, 2018:137).

Bölümün bu kısmına kadar ÖBT'nin ortaya çıkışı, dayandığı teoriler, motivasyon yaklaşımı ve sınıflandırması hakkında bilgiler verilmiştir. Gelecek kısımlarda ÖBT kapsamında, bireylerde doğuştan ortaya çıkan ve karşılanması durumuna göre motivasyon üzerinde önemli bir belirleyiciliğe sahip olduğu belirtilen temel psikolojik

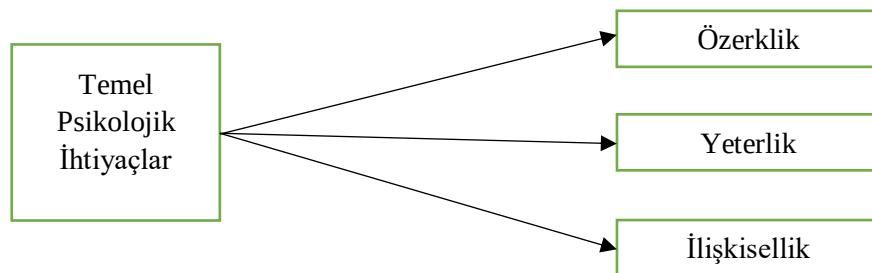
ihtiyaçlardan bahsedilmiş; temel psikolojik ihtiyaçlar ve motivasyonun aracılığı altında ÖBT'nin çalışma hayatındaki temel modellemesi üzerinde durulmuştur.

2.1.2. Temel Psikolojik İhtiyaçlar

Organizma benzeri bir teori olarak, ÖBT, insanların doğal olarak psikolojik büyüme ve uyum ile birlikte öğrenmeye, ustalaşmaya ve başkalarıyla bağlantı kurmaya eğilimli olduğunu varsaymaktadır. Ne yazık ki bireylerdeki bu proaktif eğilimler kendiliğinden sağlam bir yapıya kavuşmamaktadır. Sağlam olmaları için destekleyici koşullar gerekmektedir. ÖBT'nin dördüncü mini teorisi olan temel psikolojik ihtiyaçlar teorisi, psikolojik, fiziksel ve sosyal açıdan sağlık, büyüme, gelişim, içselleştirme ve iyi oluş için gerekli olan doğuştan gelen psikolojik girdileri belirtmektedir (Van den Broeck vd., 2016:1197). Ockham'ın tutumluluk yasasını takip eden Ryan ve Deci (2002), temel psikolojik ihtiyaçların sayısının çoğalmasını önlemek ve yaş, cinsiyet ve kültür arasında maksimum sayıda fenomeni hesaba katmak için minimum sayıda ihtiyaç önermektedir (Ryan & Deci, 2002; Vansteenkiste, Niemiec ve Soenens, 2010:131).

ÖBT, sağlıklı gelişimin ortaya çıkması için özellikle bireylerin temel psikolojik ihtiyaçların desteklenmesi gerektiğini savunmaktadır (Ryan vd., 2019; Ryan ve Deci, 2020:1). Nasıl ki, çocuk yetiştirme aşamasında ebeveynler bazı durumlara karşı nasıl tepkiler vermeleri gerektiğini zaman içerisinde öğrenirse; ÖBT için temel psikolojik ihtiyaçlara yönelik deneyimler sonucunda ihtiyaçların tatmin edilmesi ve bireyin zihinsel gelişimi benzer aşamalardan geçmektedir (Van den Broeck vd., 2016:1198). Bunun doğal sonucu olarak ÖBT, içsel motivasyonun, özerklik, yeterlik ve ilişkisellikten oluşan temel psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesi sayesinde ortaya çıkan daha özerk motivasyon ortamları ile desteklendiği ve öz-belirlemeci davranışları baltalayan durumları ortadan kaldırdığı düşüncesini savunmaktadır (Niemiec ve Ryan, 2009:135; Markland vd., 2005:818).

Şekil 5. Öz-Belirleme Teorisinde Temel Psikolojik İhtiyaçlar



Görüldüğü üzere ÖBT tarafından temel psikolojik ihtiyaçlar olarak adlandırılan ihtiyaçlar: *özerklik, yeterlik ve ilişkisellik*dir. ÖBT'ye göre, içsel motivasyonun oluşması için gerekli olan içselleştirme ve özerklik ihtiyaçları dış çevreden gelen etkiler ve benlik algısına yönelik bütünleşme ile sağlanmaktadır. Temel psikolojik ihtiyaçların yani özerklik, yeterlik ve ilişkisellik ihtiyacının doyurulması bütünleşme ve içselleştirme için gerekli olan bileşenlerin bir araya gelmesini sağlamaktadır (Gagne ve Deci, 2005:336).

Diğer motivasyon teorilerindeki psikolojik yaklaşımlardan farklı olarak ÖBT kapsamında ele alınan temel ihtiyaçlar, duruma özgü değil, evrensel nitelik taşıyan ve bireylerin gelişimi ve öz-belirleme durumları üzerinde hayati öneme sahip özellikleri barındırmaktadır (Ryan vd., 1996). Kolektivist, bireyci, geleneksel veya eşitlikçi bir diğer deyişle tüm kültürel koşullarda üzerine araştırmalar yapılan temel psikolojik ihtiyaçların evrensel olarak psikolojik iyi oluşu desteklediği görülmektedir. Temel psikolojik ihtiyaçlar, dış çevreden gelen unsurların otonom ve kontrollü motivasyonu nasıl etkilediğini anlamak için önemli bir yoldur. Ek olarak, temel ihtiyaçların varsayımı, neden sadece bazı etkili davranışların gerçekten iyi oluşu artırdığını, diğerlerinin ise neden artırmadığını açıklamaya yardımcı olmaktadır (Deci ve Ryan, 2008a:183). Bu noktada temel psikolojik ihtiyaçlar tek tek ele alınmış ve temel psikolojik ihtiyaçlar ile motivasyon arasındaki etkileşimin öncülleri ve sonuçları hakkında bilgiler verilmiştir.

2.1.2.1. Özerklik

Motivasyon yaklaşımlarından birisi olarak öz-belirleme; özerkliğin yalnızca yapısını ve sonuçlarını değil, özel çevresel ve sosyal koşullarda nasıl geliştiği ve farklılaştığı üzerinde durmaktadır (Ryan ve Deci, 2006:1562). DeCharms (1976)'ın çalışmasından esinlenerek, Deci ve Ryan (1985a), öz-belirleme teorisinin merkezine özerkliği yerleştirmektedir. Hatta öz-belirlemenin kendisi özerklik ile eşleştirilmektedir. Ancak deCharms (1976), öz-belirlemenin yani bireyin kendi kaderini tayin etmesinin sadece özerklik ile ilişkilendirilmesinin riskli olacağını öngörmektedir. Bu durum Deci ve Ryan (1980)'ın farklı bir yöntem izlemesi için tavsiye niteliğinde olmuştur (Rheinberg ve Engeser, 2018:584). Böylelikle özerklik ihtiyacı, dışsal teşviklerin, içsel motivasyonun ortaya çıkışı ve sürdürülebilirliği üzerindeki olumsuz etkisinin açıklanmasında gerekli

olduğu kanıtlandığından, erken dönem ÖBT araştırmalarının odak noktasını oluşturmaktadır (Deci, Koestner ve Ryan, 1999).

Özerklik ihtiyacı, bir bireyin kendi eylemleriyle seçim yapma ve kendi eylemleriyle aynı fikirde olması ya da bireyin seçim ve deneyimleri kendisi gerçekleştirme ve davranışların sorumluluğunu alma arzusu anlamlarına gelmektedir (Olafsen, Deci ve Halvari, 2018:179; Klassen, Perry ve Frenzel, 2012:151; Tang, Wang ve Guerrien, 2020:8). Özerklik konusunda yazındaki en tartışmalı konulardan birisi özerklik kavramının doğasının yanlış anlaşılması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Özerklik ihtiyacı, başkalarının arzularından bağımsız hareket etme ihtiyacı anlamına gelmemekte; daha ziyade, başkalarının isteklerine uymak anlamına gelse bile, bir seçim ve irade duygusuyla hareket etme ihtiyacını ifade etmektedir (Rigby ve Ryan, 2018:139; Van den Broeck vd., 2016:1198). ÖBT kapsamında özerklik, bireylerin davranışları üzerindeki oto-kontrolü sosyal çevreden bağımsız olarak ele almamakta, aksine interaktif bir şekilde bireyler ve dış çevre üzerindeki etkileşimler sonucunda bireylerin öz-belirlemeci olmaları anlamına gelmektedir. Dolayısıyla özerklik ve bağımsızlık aynı anlamlara gelmemektedir (Ryan ve Deci, 2000a:74-76).

Bireyler hayatları boyunca dışarıdan bir baskı veya tehdit altında kalmaksızın, tamamen kendi istedikleri ve düşündükleri şekilde hayatlarını yönlendirmek ve amaçlarına ulaşmak istemektedir. Bu istek bireylerin doğuştan kazandıkları bir arzu olmakla birlikte, bireylerin yaşamları boyunca çevrelerinden gelen uyarıcılar bireylere her zaman özerk olma imkanı tanımamaktadır. Kısacası, özerkliğe sahip olma ve özerkliği koruma için uygun bir çevre gerekmektedir. Bireyler hedeflerine ulaşma konusunda kendilerini yeterli derecede özerk hissetmedikleri durumlarda reaksiyon göstermektedirler (Brehm, 1993; Lammers vd., 2016:499-500). Kendi kaderlerini kendilerinin belirleyebileceğine (öz-belirleme) inanan bireyler yaşamları ve çalışma hayatları içerisinde ihtiyaçlarını, tercihlerini ve motivasyonlarını ortak bir hedefte buluşturmaktadırlar (Kasser ve Ryan, 1996:280-281). Böylelikle çevrelerine tam olarak hakim olabilmekte ve yaşamın diğer faktörlerini kendi değer ve ilgileri doğrultusunda yönlendirebilmektedirler (Deci ve Ryan, 2012).

Bireyler, hayatlarında iradeye sahip olduklarını hissetmek istemektedirler. İş yerinde özerk hisseden bireyler, yabancılaşmaktan veya tükenmekten uzak, iyi iş

yapmaya büyük değer vermektedirler. Üst yönetim tarafından düzenlenen iş tasarımları, günlük iş görevlerinin anlamlı ve önemli hissedilmesine yardımcı olduğunda özerklik ihtiyacını desteklenmektedir. Elbette, iş hayatı bireylere her zaman seçim hakkı sunmamaktadır. Genellikle başarılması gereken belirli görevler ve hedefler ile birlikte diğer yandan yöneticiler tarafından bireylerden istenilen görevler bulunmaktadır. Bazı durumlarda, bireyler için bu görevleri gerçekleştirmek soyut anlamda keyif verici olmayabilir, buna rağmen, eyleme geçme nedenleri açıklığa kavuşturulup kabul edildiğinde, gerekli görevler veya kısıtlı durumlarda bile özerkliğe sahip olunabilmektedir. Bireyler gerçekleştirdikleri eylemlerde bir mantığa ve amaç duygusuna sahip ise, görevler zevkli olmadığında bile özerklik ihtiyaçları karşılanabilmektedir (Tang, Wang ve Guerrien, 2020:8; Rigby ve Ryan, 2018:138-139).

2.1.2.2. Yeterlik

Bireyler, gerçekleştirecekleri eylemlerle ilgili olarak gerekli becerileri edindiklerinde ve faaliyetlerinde ustalık kazandıklarında, ulaşmak istedikleri hedeflere katkıda bulunacak eylemleri gerçekleştirmek için önemli bir motivasyon kazanmaktadır. Yeterlik genel anlamda, kişisel tatmin, ilgi, canlılık ve esenlik duygusuyla ilişkilidir. Gerçek hayatta bireyler çeşitli mesleklerde yeterli olabilmek için fazlasıyla çaba göstermektedirler (Deci ve Ryan, 2012). Ortaya konan çabanın karşılığını almaya başladıkları zaman bireyler, işlerine ilgi duymaya, görevlerini tamamlamak için daha fazla strateji aramaya ve yollarına çıkabilecek zorlukları çözmek için yeterli güveni kazanmaya eğilimlidirler. Gerek sosyal yaşamda gerekse iş hayatında, yüksek verimlilik, bireylerin kendilerinden beklenen eylemlere hakim olmasıyla sağlanmaktadır. Yeterlik ihtiyaçlarını karşılayan bireyler, kendilerinden beklenen ve istenen davranışları en kısa sürede ve mükemmel bir şekilde yerine getirebildikleri için oldukça verimli faaliyetlere imza atabilmektedir. Ayrıca, yeterlik, bireylerin riskli ancak kârlı faaliyetleri tercih etme güveninin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Bu tür durumlar, küresel olarak en başarılı akademik ve iş ortamlarında sıkça gözlemlenmektedir (Vansteenkiste vd., 2007; Kasser, 2002; Amabile vd., 1994; Sweet vd., 2012).

Yeterlik, kişinin sosyal çevre ile süregelen etkileşimlerinde kendini etkili hissetmesi ve kişinin kapasitelerini uygulama ve ifade etme fırsatlarını deneyimlemesi anlamına gelmektedir (Ryan ve Deci, 2002:7; Wæge, 2007:381). ÖBT kapsamındaki bu

tanıma göre yeterlik, bireylerin sahip olduğu bir kişilik özelliği veya kazandıkları bir beceriden ziyade, gerçekleştirilen eylem süresince hissedilen güven ve etkililik duygusudur (Wæge, 2007:381). Yeterlik ya da etkinlik ihtiyacının bireylerin motive olması açısından önemli olduğunu ifade eden tek teori ÖBT olmamakla birlikte, ÖBT, eylemde bulunmak için bir kişinin belirli bir düzeyde etkinlik ve yeterlik deneyimlemesi gerektiğini yeterlik duygusunun, yalnızca odaklanılan davranış alanındaki bir kişinin becerileri ve geçmişiyle değil, aynı zamanda sosyal çevrenin yönleriyle ilişkilendirilebileceğini savunmaktadır (Ryan vd., 2009:114). Ayrıca Deci (1975), yeterlilik ihtiyacının tatmini için zorunluluk ya da zorlayıcı durumların göz önünde bulundurulması gerektiğini dile getirmektedir. Buna göre, kendi kapasiteleri ile paralel olarak zorlayıcı durumların üstesinden gelebilen bireylerin yeterlik ihtiyaçlarını tatmin edebilecekleri ifade edilmektedir.

Yeterlik ihtiyacı, insanların çevrelerine etkili bir şekilde hakim olma ve içinde bir yeterlik duygusu deneyimleme arzusunu yansıtmaktadır. Buradaki önemli bir ayrım, insanların yeterlik ihtiyacının tatminini mutlaka mutlak bir başarı düzeyi olarak değil, bir kişinin artan ustalık ve etkiyi deneyimlediği “fenomenolojik” bir deneyim olarak hissetmesidir (Deci, Ryan ve Guay, 2013:112; Adams, Little ve Ryan, 2017:49). Yetkinlik, kişinin çevre ile etkileşimlerinde etkili olmak için psikolojik bir ihtiyaçtır ve kişinin kapasitelerini ve becerilerini genişletme arzusunu yansıtmaktadır. Bireyler yetkinlik ihtiyacının tatmini için, kişisel gelişim ve büyümelerini tamamlayana kadar, optimal zorlukları arama, onları üstlenme ve kişisel olana kadar çaba ve stratejik düşünme gösterme arzusunu yansıtmaktadır. Yeterlik ihtiyacı en iyi şekilde, optimal zorluklar, olumlu geri bildirimler ve büyüme fırsatları sağlayan iyi yapılandırılmış ortamlarda karşılanmaktadır. Yeterlik ihtiyacı tatmininin ayırt edici özellikleri bu anlamda, etki, ustalık ve ilerleme deneyimleridir (Ryan ve Deci, 2020:1; Reeve ve Lee, 2019:103).

2.1.2.3. İlişkisellik

Özerklik ihtiyacına kıyasla, yeterlik ve ilişkisellik ihtiyaçları kavramsal olarak daha basit önermelerde bulunmaktadır (Van den Broeck vd., 2016:1198). Özerklik ve yeterlik gereksinimlerine ek olarak, ÖBT, ilişkili olma ihtiyacının tatmininin içselleştirme sürecini kolaylaştırdığını öne sürmektedir. Fakat ÖBT kapsamında ilişkisellik motivasyon için merkezden en uzak gereksinim olarak görülmektedir. İlişkisellik,

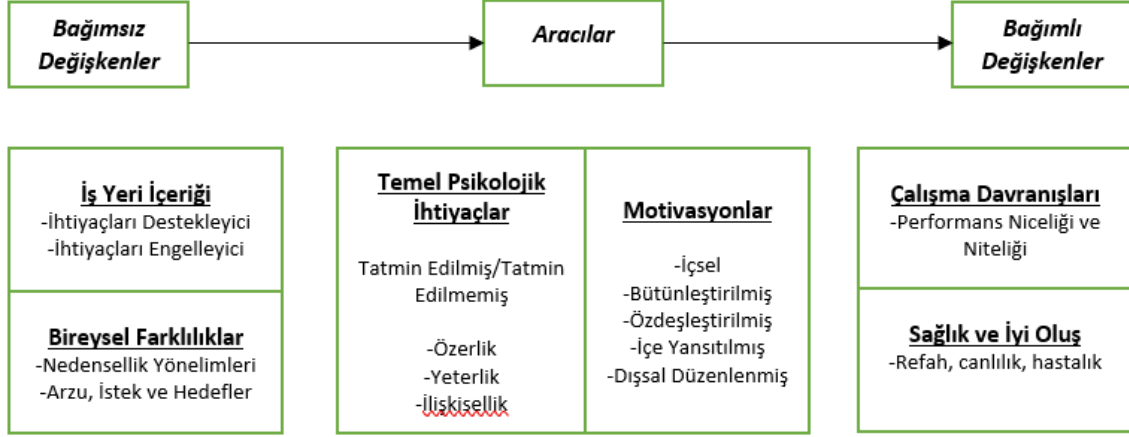
motivasyon için destek rol oynayan ve merkeze uzak psikolojik bir ihtiyacı temsil etmektedir (Vallerand, 2000:316-317). Buna gerekçe olarak bireylerin içsel motivasyon altında hareket ederken, kendilerini izole hissetmeleri ihtimali gösterilmektedir (Deci ve Ryan, 2000:235). Bireyler, kendilerini bağlı hissettikleri veya hissetmek istedikleri kişilerin ve aidiyet duygusu yaşadıkları bağlamların değerlerini ve uygulamalarını içselleştirme ve kendilerine ait olarak kabul etme eğilimindedirler (Niemiec ve Ryan, 2009:139). İlişkisellik, aidiyet ve bağlantı duygusuyla ilgilidir. Saygı, yardımseverlik, ilgilenme ve özenin aktarılmasıyla kolaylaştırılmaktadır (Ryan ve Deci, 2020:1). İlişkisellik, diğer bireylerle yakın duygusal bağlılıklar kurmaya yönelik psikolojik bir ihtiyaçtır ve sıcak ilişkilere duygusal olarak bağlanma ve karşılıklı dahil olma arzusunu yansıtmaktadır (Baumeister ve Leary, 2017:500).

İlişkisellik, bireylerin başkalarına ait olduklarını ve başkalarının kendilerine önem verdiğini hissetmek için temel ihtiyaçlardan birisidir. Her bireyin anlamlı şekillerde bağlı hissetmeye ihtiyacı bulunmaktadır. Çünkü bireyler başkalarının kendi desteklerine ihtiyaç duyduğunu ve buna değer verdiğini deneyimlerken desteklendiğini görmek istemektedir. Ters durumda, bireyler izole ve çevredeki uyarıcılara ilgisiz hissettiklerinde, ilişki ihtiyaçları karşılanmamaktadır. Grup çalışmalarında kendilerini gruba ait hisseden bireylerin ilişkisellik ihtiyaçlarını tatmin ederek daha üretken ve verimli olmaları bu önermeyi destekler niteliktedir (Ryan ve Deci, 2012). Sosyal hayatta, aile hayatında veya iş yerinde, bireyler, yöneticileri, iş arkadaşları, yakın arkadaşları dahil olmak üzere kendilerine saygı duyulduğunu, değer verildiğini ve dahil edildiğini hissettiklerinde, ilişkili olma ihtiyaçları karşılanmaktadır (Rigby ve Ryan, 2018:139). Aynı bakış açısıyla Lopez ve Brennan (2000), ilişkisellik ile stres arasındaki etkileşimi göz önüne alarak, diğer insanlarla karşılıklı bağlar kurabilen bireylerin, içsel motivasyona yöneliminin daha yüksek olduğunu, karşılıklı bağ kuramayan insanların içsel motivasyonla hareket etme eğilimlerinin daha az olduğunu savunmaktadır.

Önceki bölümlerde bahsedildiği üzere ÖBT'nin mini teorilerinin organizasyonlar için geniş etkileri bulunmaktadır (Gagne ve Deci, 2005). Genel olarak yazın incelendiğinde çalışma hayatı açısından organizasyonların içindeki ÖBT yapıları hakkında çok sayıda araştırma raporu sunulmuştur. Bu raporlar içerisinde en önemli başlıkları bir araya getiren Deci, Olafsen ve Ryan (2017), Şekil 6'da ÖBT'nin çalışma

hayatındaki motivasyona yönelik modelini betimleyerek, bu alana uygulanan ÖBT'nin temel unsurlarını göstermektedir (2017:23).

Şekil 6. İş Yerinde Öz-Belirleme Teorisi Modeli



Kaynak: Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 19-43.

İş yerinde temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ve motivasyonel düzenleme kavramları göz önüne alındığında, ÖBT ile ilgili yapılmış çalışmalar, teorik ve ampirik modellerinde ya birini ya da diğerini içermektedir. Araştırmalar incelendiğinde, sosyal-bağlamsal değişkenlerin hem temel psikolojik ihtiyaçların tatmini hem motivasyonel iş düzenlemeleri ile ilişkili olduğunu ve bunun çalışan performansı ve çalışan sağlığı üzerinde geniş ve önemli etkileri olduğu görülmektedir (Olafsen, Deci ve Halvari, 2018:181). Gelecek kısımda, ÖBT kapsamında temel psikolojik ihtiyaçlar ve motivasyon değişkenleri açısından ele alınan çalışmalar hakkında bilgiler verilmiş, bu iki aracı değişkenin öncülleri ve sonuçları hakkında yazında yer alan tartışmalar ele alınmıştır.

2.2. Öz-Belirleme Teorisi Üzerine Yapılan Çalışmalar

Özerklik, yeterlik ve ilişkisel psikolojik ihtiyaçlarının tatmini bireyler için oldukça geniş ve pozitif sonuçlar doğurmaktadır. Öncelikle Deci ve Ryan (2000), temel psikolojik ihtiyaçların, öz-belirlemenin gerçekleşmesi için en gerekli yapı taşlarından biri olduğunu varsaymaktadır. Buna gerekçe olarak temel psikolojik ihtiyaçların tatmininin kişisel gelişim (Niemic vd., 2006), kişinin çevresine katılım (Jang, Kim ve Reeve, 2016), içselleştirme (Jang, 2008), bireysel bütünleşme (Sheldon ve Kasser, 1995) ve hem psikolojik (Sheldon, Ryan ve Reis, 1996) hem biyolojik (Reeve ve Tseng, 2011) iyi oluş sağladığı, bu değişkenlerin özerk motivasyonun oluşumunda ve sürdürülmesinde önemli

bir yeri olduğu ifade edilmektedir (Reeve ve Lee, 2019:103; Van den Broeck vd., 2016:1198). Sonraki süreçte ÖBT üzerine yapılan araştırmalarda, temel psikolojik ihtiyaçların tatmininin, bireyler üzerinde olumlu etki yarattığı ve örgütsel iyi oluşu desteklediği (Hill ve Howel, 2014), bireylerin birbirleriyle daha güçlü bağlar kurmasını sağladığı ve yaşam tatminini arttırdığı tespit edilmiştir (Kanat-Maymon, Antebi ve Zilcha-Mano, 2016). Benzer ve destekleyici diğer çalışmalarda bu ihtiyaçların tatmininin öznel iyi oluşu ve iş tatminini arttırdığı ve olumsuz duygulanım, depresyon, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve kaygıyı azalttığı tespit edilmiştir (Rahman vd., 2015; Sylvester vd., 2014; Hill ve Howell, 2014; Rahman vd., 2015; Tang, Wang ve Guerrien, 2020; Fernet, Gagne ve Austin, 2010; Richer, Blanchard ve Vallerand, 2002).

Liderlik ve sosyal iklim, ücret ve iş özellikleri gibi çeşitli sosyal bağlamdaki öncüllerin iş yerindeki motivasyonel süreçler üzerinde etkileri olduğu ileri sürülmektedir. Sosyal iklimle ilgili olarak yapılan çalışmalar, ihtiyaçların tatminini engellemekten ziyade (need-thwarting) ihtiyaçların tatminini destekleyen (need-supportive) yöneticilerin ihtiyaç tatmininin sağlanmasına katkıda bulundukları (Baard, Deci ve Ryan, 2004) ve özerk çalışma motivasyonunu (Williams vd., 2014) destekledikleri görülmüştür. Bir diğer çalışma alanına ait örneklerde, temel psikolojik ihtiyaçları, çeşitli iş özellikleri arasındaki ilişkiyi açıklamak için motivasyonel düzenleme türlerinin farklılaşmasına yönelik bir mekanizma olarak kullanan İş Talepleri-Kaynakları (Job Demands-Resources) modeliyle ilgili olarak, görev özerkliği, beceri kullanımı ve olumlu geri bildirim iş kaynaklarının yanı sıra iş yükü ve bilişsel talepler gibi iş zorluğu taleplerinin temel psikolojik ihtiyaçların tatmini üzerindeki yararlı etkilerine işaret edilmektedir (Olafsen ve Halvari, 2017; Van den Broeck vd., 2008). Ters durumdaki rol çatışması ve duygusal talepler gibi iş engelleme taleplerinin temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ile negatif yönde ilişkili olduğu öne sürülmektedir (Albrecht, 2015).

ÖBT araştırmaları, motivasyonun hem performans hem de refah ve iyi oluş üzerindeki etkilerine dair çeşitli sonuçlar sunmaktadır. Örneğin, özerk motivasyonun, bireyin kendi kendini değerlendirdiği, yöneticisi tarafından değerlendirildiği performans göstergeleri ile bilgi paylaşımı ve örgütsel vatandaşlık değişkenlerini etkilediği belirtilmektedir (Foss vd., 2009; Güntert, 2015; Olafsen ve Halvari, 2017; Olafsen, Deci ve Halvari, 2018). Bireylerin refahı ve iyi oluşu temel psikolojik ihtiyaçların tatmininin ve özerk motivasyonun varlığı ile mümkün olmaktadır. Bu ihtiyaçların tatmin

edilememesi ve dışsal motivasyonun iyi oluşu olumsuz yönde etkilediği beliren çalışmalarda Baard, Deci ve Ryan (2004) bu konuyla ilgili olarak temel psikolojik ihtiyaçların tatmininin psikolojik uyumu pozitif etkilediğini öne sürmekte; Graves ve Luciano (2013), özerk motivasyonun canlılığı arttırdığını dile getirmektedir. De Cooman ve arkadaşları (2013), motivasyonel düzenlemelerin temel psikolojik ihtiyaçlarla olan ilişkisini ele almış ve iş karakteristiğinin temel ihtiyaçları etkilediğini, temel ihtiyaçların tatmininin özerk motivasyon sağladığını ve özerk motivasyonun iş yeri eforunu arttırdığını tespit etmişlerdir. Motivasyonel düzenlemeler ile temel psikolojik ihtiyaçların etkileşimine yönelik gerçekleştirilen az sayıdaki çalışmada Aryee ve arkadaşları (2015) sosyal değişim açısından; Bentzen, Lemyre ve Kenttä (2016) tükenmişlik açısından bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Olumsuz tarafta, Olafsen ve arkadaşları (2017), ihtiyaçların tatmin edilememesinin yarattığı hayal kırıklığının stresi arttırdığı, sonucunda devamsızlık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin olumsuz şekilde etkilendiği ifade edilmektedir. Dahası, özerk olmayan yani kontrollü motivasyonun tükenmeyi, psikolojik sıkıntıları ve şikayetleri arttırdığı başka çalışmalarla desteklenmektedir (Fernet, Austin ve Vallerand, 2012; Trépanier vd., 2015).

Psikolojik ihtiyaçlar evrensel olduğu ve her bir bireyin düşünsel ve zihinsel sistemine işlenmiş olduğu için, bireylerin yaşları, cinsiyetleri, dilleri, uyrukları, kültürleri, sosyoekonomik durumları, yetenek düzeyleri veya yaşadıkları tarihsel dönem ne olursa olsun tüm insanlar temel psikolojik ihtiyaçlarının tatmininden yararlanmaktadır. Bu iskelet yapı temel psikolojik ihtiyaçların kavramsal olarak sağlamlığını göstermektedir (Chen vd., 2015; Reeve ve Lee, 2019; Chirkov ve Ryan, 2001). Esasında temel psikolojik ihtiyaçların evrenselliği, ÖBT kapsamında oluşturulan altı mini teorisinin tamamında rol oynamasıyla gün yüzüne çıkmaktadır.

Şekil 7. Öz-Belirleme Teorisi Kapsamında Oluşturulan Mini Teoriler ve Temel Psikolojik İhtiyaçların Mini Teoriler İçindeki Rolü

<i>ÖBT Bünyesindeki Mini Teoriler</i>	<i>Temel Psikolojik İhtiyaçların Rolü</i>
<i><u>Bilişsel Değerlendirme Teorisi</u></i>	İhtiyaç tatminini destekleyen sosyal ve çevresel koşullar içsel motivasyonu ve performansı artırırken; ihtiyaç tatminini engelleyenler, motivasyonsuzluk yaratmakta ve performansı düşürmektedir.
<i><u>Organizmik Bütünleşme Teorisi</u></i>	İhtiyaç tatmininin kapsamı, kişisel olarak değer verilen, toplum tarafından tavsiye edilen davranış ve düzenlemelerin içselleştirilmesini ve entegrasyonunu sağlamaktadır.
<i><u>Nedensellik Yönelimi Teorisi</u></i>	Özerklik yönelimi yüksek düzeyde olan kişiler, ihtiyaçların tatminini davranışları için önemli bir rehber olarak kullanırken, diğer iki ihtiyaca yönelim düzeyi yüksek olan kişiler bunu kullanmamaktadır.
<i><u>Temel Psikolojik İhtiyaçlar Teorisi</u></i>	İhtiyaçların tatmini, canlılık, yaşam tatmini ve iyi oluş ile ilişkilidir.
<i><u>Hedef İçeriği Teorisi</u></i>	İçsel hedefler, psikolojik ihtiyaç tatmini için fırsatlar sağlamakta ve bu nedenle hedefe yönelimi kolaylaştıran bir enerji kaynağı olarak kullanılmaktadır.
<i><u>İlişki Motivasyonu Teorisi</u></i>	İhtiyaç tatmini, özerklik desteğine yönelik ilişki özellikleri algısı ile ilişki tatmini göstergeleri arasında aracılık etmektedir.

Kaynak: Reeve, J., & Lee, W. (2019). A neuroscientific perspective on basic psychological needs. *Journal of personality*, 87(1), 102-114.

İlk etapta demografik değişkenlerin ÖBT'nin evrenselliği nedeniyle motivasyon sürecinin içerisinde yer alıyormuş gibi durmasına rağmen, Van den Broeck ve arkadaşlarının (2016) meta analiz sonuçları temel psikolojik ihtiyaçlar ile demografik değişkenler arasında tutarsızlıklar olabileceğini göstermektedir. Analiz sonucunda, özerklik ve yeterlik ihtiyacının yaş ve görev süresi ile pozitif ilişkili olduğu, sadece ilişkiselliğin cinsiyet açısından farklı sonuçlar ortaya koyduğu ve yine sadece özerkliğin eğitim durumuyla pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Analizin bir diğer kısmında psikolojik ihtiyaçlar ile beş temel kişilik özelliği arasındaki ilişkiler ele alınmaktadır. Bu kısımdaki meta analiz sonuçlarına göre genel olarak kişilik özellikleri ile psikolojik ihtiyaçlar arasında anlamlı ilişkilere rastlanılmıştır. Farklılık gösteren ve ilgi çeken sonuçlar arasında, deneyime açıklık kişilik özelliğinin sadece yeterlik ile ilişkili olduğu ve dışsal değerlere önem vermenin hiçbir tatmin ihtiyacı ile anlamlı ilişkisinin olmadığı görülmektedir.

Van den Broeck ve arkadaşlarının (2016) gerçekleştirdiği meta analizin ilerleyen bölümlerinde psikolojik ihtiyaçların, rol stresi, iş-aile çatışması ve iş güvensizliği ile negatif ilişkili olduğu; liderlik ve örgütsel değişkenler, adalet algısı, kişi-çevre uyumu ile pozitif ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Son olarak analizin son kısmında psikolojik ihtiyaçlar ile iyi oluş, iş yeri davranışı, iş tatmini, bağlılık ve performans arasında pozitif; işten ayrılma niyeti, sapma davranışları ve iş yeri devamsızlığı arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Buna ek olarak psikolojik ihtiyaçların tamamı motivasyonsuzlukla negatif ilişki gösterirken, özerklik ve yeterlik ihtiyaçlarının dışsal motivasyonla negatif bir ilişki gösterdiği, ilişkiselik ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

Farklı çalışma alanlarında iş yeri düzenlemelerinin, çalışan hedeflerinin ve kültürel farklılıkların temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ve motivasyon ile olan ilişkisi ele alınmıştır. İş yeri bağlamında gerçekleştirilen çalışmalarda genellikle yöneticilerin özerk motivasyonu destekleyip desteklemediğinin sonuçları üzerinde durulmaktadır. Bu çalışmalarda, yöneticilerin, çalışanların farklı fikirlerini destekleme, çalışanlara seçenekler sunma, anlamlı geri bildirimler verme, çalışanları teşvik etme gibi davranışları esas alınmıştır (Deci, Olafsen ve Ryan, 2017:26). Otis ve Pelletier (2005), polis memurları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, üst kademedeki polis memurlarının özerkliği destekleyici bir tutum sergilemelerinin ast polis memurlarının içsel motivasyon düzeyini arttırdığı, işten ayrılma niyetlerini azalttığı, iş günlerinde daha az güçlük çektikleri ve fiziksel olarak kendilerini daha iyi hissettikleri tespit edilmiştir. Moreau ve Mageau (2012), bir önceki çalışmaya benzer şekilde, sağlık çalışanlarının üst yönetim tarafından özerklik konusunda desteklenmelerinin, bireylerin içsel motivasyonunu arttırdığını, tatmin ve bağlılıklarını arttırdığını ve psikolojik sağlık düzeylerini yükselttiğini gözlemlemişlerdir.

Bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmada Baard, Deci ve Ryan (2004), temel psikolojik ihtiyaçların tatmininin öngörüldüğü gibi banka çalışanlarının psikolojik iyi oluşlarını ve üretkenliklerini arttırdığı ve yöneticilerin özerklik konusundaki desteklerinin çalışanların ihtiyaçlarının tatmininde önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir. Liu ve arkadaşlarının (2011) gerçekleştirdiği çalışma Baard, Deci ve Ryan (2004) tarafından gerçekleştirilen çalışmadaki sonuçlara benzer sonuçlar göstermektedir. Liu ve arkadaşlarının (2011) çalışmasında ek olarak, algılanan özerklik desteğinin

algılanan nedensellik odağının içselleşmesine katkıda bulunduğu, bunun karşılığında bireylerin daha fazla ve gönüllü olarak çalışma isteklerinin arttığı ifade edilmektedir.

Son olarak eğitim alanında ÖBT'nin önemi üzerinde yapılan çalışmalara değinmekte fayda görülmektedir. Yapılan çok sayıda çalışmada özerk motivasyon ile akademik başarı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Almukhambetova ve Hernández-Torrano, 2020; Howard, Gagne ve Bureau, 2017; Salikhova, Lynch ve Salikhova, 2020; Katz, Eliot ve Nevo, 2014; Gutiérrez ve Tomás, 2018; Guay vd., 2010; Tang vd., 2018). Bu çalışmalarda özerk motivasyonun öğrenciler ve eğiticiler için önemi vurgulanmaktadır. Özerk motivasyonun öğrenciler ve eğiticiler tarafından içselleştirilerek, yaşamın bir parçası haline getirilmesi başka bir deyişle bütünleşmenin ve içselleştirmenin sağlanması bireyleri yaptıkları işte daha çok gelişim göstermeye teşvik etmektedir. Skinner ve arkadaşları (2017), öğrencilerin kurslara katılımının ve yüksek performansın sadece temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ile değil, aynı zamanda öğrencilerin kendilerini bilim insanı olarak görmelerinin etkisi olduğunu vurgulayarak yukarıda yer alan düşünceyi destekler sonuçların olduğunu tespit etmişlerdir. Eğitim alanında gerçekleştirilen diğer çalışmalarda, özerkliğin içsel motivasyonu, özgüveni, ilişkisellik algısını, akademik başarıyı ve öğrenme aktivitelerine katılımı arttırdığı araştırmacılar tarafından paylaşılmıştır (Manganelli vd., 2019; Núñez ve León, 2019; Hardre ve Reeve, 2003; Ryan ve Deci, 2020). Bölümün bu kısmına kadar Öz-Belirleme Teorisinin kavramsal unsurları tüm detayları ile birlikte açıklanmıştır. Öz-Belirleme Teorisinin diğer alanlardaki kullanımı, öncülleri ve sonuçları hakkında bilgiler verilmiştir. Bölümün son kısmında ise, daha önceki bölümlerde yer alan Karanlık ve Aydınlik Kişilik Özelliklerinin Öz-Belirleme Teorisi kapsamında ele alındığı çalışmalara yer verilerek bölüm sonlandırılacaktır.

2.3. Karanlık ve Aydınlik Kişilik Özelliklerinin Öz-Belirleme Teorisi Kapsamında Ele Alındığı Çalışmalar

Oldukça geniş ÖBT yazını göz önüne alındığında gerek 'Karanlık Kişilik Özellikleri' gerekse 'Aydınlik Kişilik Özellikleri'nin ÖBT kapsamında ele alındığı çalışmaların kısır kaldığı görülmektedir. Yazın taramasında elde edilen araştırmalar arasından öncelikle 'Karanlık Kişilik Özellikleri'nin sonrasında 'Aydınlik Kişilik Özellikleri'nin ÖBT kapsamında ele alındığı çalışmalara değinilecektir.

Webster ve Smith (2019), karanlık kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde yüksek katılımcı yönetim ikliminin etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar, ÖBT kapsamında yüksek katılımcılığı destekleyen yönetim anlayışının karanlık kişilik özelliklerine sahip çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerini arttıracaklarını öngörmektedir. Araştırma sonuçlarına göre makyavelist ve narsisist bireylerin yüksek katılımcı yönetimle desteklendikleri durumlarda daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri tespit edilmiştir. Yüksek katılımcı yönetim anlayışı bu çalışmada, çalışanları destekleyen, kararlara katılımlarını arttıran, güçlendiren, iş birliğine sevk eden yönleriyle ele alınarak ÖBT'nin ihtiyaç tatminini destekleyen ve bütünleşmeyi arttıran unsurlarından birisi olarak ele alınmıştır. ÖBT, bireyleri zorlayan bir dış çevre unsuru olmadığında davranışın gerçekleşmesinin koşulu olarak davranışın önemli bir çevresel unsur tarafından yönlendirilmesi veya teşvik edilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Yöneticilerin katılımcı bir anlayışı desteklemeleri, karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin temel psikolojik ihtiyaçlarının tatmin edilebilmesini sağlayacaktır. Böylelikle karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin sadece negatif sonuçlar doğuran davranışlarla ilişkilendirilmesinin önüne geçilebilecektir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile karanlık kişilik özelliklerinin katılımcı yönetimin düzenleyiciliği altında ele alındığı bir diğer çalışmada Azare ve arkadaşları (2021), Webster ve Smith (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada elde edilen bulgulardan farklı olarak karanlık kişilik özelliklerinin tamamının örgütsel vatandaşlık davranışını negatif etkilediğini ve makyavelizm ile narsisizmin yüksek katılımcı yönetimin düzenleyiciliği altında örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı şekilde etkilemediğini; fakat psikopatinin yüksek katılımcı yönetimin düzenleyiciliğinde örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir..

Prusik ve Szulawski (2019) karanlık kişilik özelliklerinin tükenmişlik üzerindeki etkisini motivasyonun aracılığı altında analiz etmişlerdir. Motivasyon açısından bakıldığında, karanlık kişilik özellikleriyle ilişkili ihtiyaçlar, çalışma ortamlarında farklı hedefler veya güdüler seçilerek karşılanabilmektedir (Jonason, Wi ve Lee, 2015). Karanlık kişilik özelliklerine sahip bireyler, içinde bulundukları ortamın koşullarına göre hedeflerini gerçekleştirebilmek için oldukça motive bir forma bürünebilmektedirler. Bireylerin başkalarını sömürebilecekleri, tanınma ve takdir edilmenin desteklendiği ve

riskli durumlar ve rollerin oluştuğu bir çalışma ortamı karanlık kişilik özelliklerine sahip bireyler için oldukça motive edicidir. Çünkü bu bireylerin temel psikolojik ihtiyaçlarını besleyen ortamlar bulunmaktadır (Pilch ve Gornik-Durose, 2016; Harrison, Summers ve Mennecke, 2018). Prusik ve Szulawski (2019) alışmalarında motivasyonun etkisini belirleyebilmek için Barbuto'nun Motivasyonun Bütünleştirici Modellemesi'ni kullanmaktadır. Model beş farklı unsur üzerinden motivasyon düzeyini açıklamaktadır. Bu unsurlar kavramsal olarak *eğence*, *zorluk*, *dl*, *itibar* ve *hedefler* ile ilgilidir. Eğence unsuru BT'nin yapı taşlarından birisi olan işelleştirme süreci ve buna paralel olarak işel motivasyonu temsil ederken; araçsallık ise dışsal düzenlenmiş motivasyonu temsil etmektedir (Ryan ve Deci, 2002; Barbuto Jr. ve Scholl, 1998; Barbuto Jr., 2001). Sonuçlara göre karanlık kişilik özelliklerinin tamamının işel süreçlerle (eğence) ve araçsallık (dller) motivasyonu (Barbuto modelinin unsurlarından birisi) pozitif etkileşim içerisinde olduğu görülmektedir. Narsisizm, tüm motivasyon unsurları ile ilişkili iken, psikopati ise sadece araçsallık (dller) unsuruyla ilişkili görünmektedir. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, makyavelizm ve tükenmişliğin işel unsurlar ve araçsallığın aracılık etkisi altında anlamlı sonuçlar verdiği; narsisizmin tükenmişliği anlamlı olarak açıklamadığı dolayısıyla motivasyon unsurları açısından yorum yapmanın doğru olmayabileceği ve tükenmişliği açıklamada psikopatinin araçsallık unsurunun aracılık etkisi altında anlamlı sonuçlar verdiği tespit edilmiştir.

Xiao ve arkadaşlarının (2021) alışmasında temel psikolojik ihtiyaçlardan ilişkisellik ihtiyacı karanlık kişilik özellikleri ile birlikte ele alınmaktadır. Yazında, karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin uyumsuz davranışlar sergiledikleri, bencil oldukları, manipülatif davranışlar sergiledikleri, risk almaktan çekinmedikleri, dürüst olmadıkları ve ben merkezli oldukları ifade edilmektedir (Muris vd., 2017; Seuntjens vd., 2015). Ancak, bireyler arası iletişimin kalite ve nicelik yönünden hızlanması ve gelişmesi sebebiyle artık karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin kişilik gelişimi ve motivasyon stratejilerinin oluşumunda kişiler arası ilişkilerle ilgili deneyim ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaçların tespiti karanlık kişiliği anlayabilme ve yönlendirebilme açısından oldukça önemlidir (Quan vd., 2021). İlişkisellik ihtiyacı bu ihtiyaçlardan birisi olarak değerlendirilmektedir. İlişkiselliğin tatmin edilememesi durumunda bireyler kendilerini tehdit altında ve yoğun bir rekabet ortamı içerisinde hissetmektedir (Ryan ve Deci, 2017). Bu durumun karanlık kişilik özelliklerine sahip

bireylerin olumsuz iş yeri davranışlarında bulunmalarını artırıcı bir rol oynayabileceği düşünülmektedir. Örneğin, ilişkisellik ihtiyacı karşılanmadığında, bireyler genellikle görmezden gelinmekte veya olumlu geribildirim alamamaktadır. Devamında, bireyler anında fayda sağlamak için risk almaya meyilli olabilmekte ve sosyal normları görmezden gelme veya itaatsizlik etme olasılıkları yükselebilmektedir. Sonucunda saldırganlık ve spekülatif davranışlar artmaktadır (Guan ve Zhou, 2016). Ters durumda, ilişkisellik ihtiyacının karşılanmasının karanlık kişilik özelliklerinin negatif sonuçlarını ortadan kaldıracabileceği veya azaltabileceği düşünülmektedir (Xiao vd., 2021). Yapılan araştırma sonucunda, ilişkisellik ihtiyacı tatminsizliğinin, önleme odağının aracılık ettiği karanlık kişiliklerin varlığını önemli ölçüde açıkladığı tespit edilmiştir. Koşullu süreç modeli analizi, bireylerin depresyon düzeyleri daha düşük olduğunda bu aracılık etkisinin daha güçlü olduğunu bulmuştur (Xiao vd., 2021).

Lisa ve Valachova (2021) karanlık kişilik özelliklerinin temel psikolojik ihtiyaçlar ile olan etkileşimini duygusal farkındalığın aracı rolü altında incelemektedir. Temel psikolojik ihtiyaçlardan mahrum kalınması, bireylerin sağlıklı gelişimini engellemekte, agresifliği ve antisosyal davranışları arttırmakta ve kişilik bozukluklarına yol açabilmektedir (Deci ve Ryan, 2000; Ryan, Deci ve Vansteenkiste, 2016). Uyumsuz davranışlar ve duygusal düzensizlikler karanlık kişilik özelliklerinin önemli öncülleri arasındadır. Salırganlık, suçluluk, dürtüsellik gibi unsurlar karanlık kişilik özelliğine sahip bireylerde sıkça görülmektedir (Heym vd., 2019; Malesza ve Kaczmarek, 2018; Muris vd., 2017). Sedikides, Ntoumanis ve Sheldon, (2019) yaptığı çalışmada narsisizmin en büyük göstergelerinden birisi olarak temel psikolojik ihtiyaçların tatminsizliğini dile getirmektedir. Kısacası, karanlık kişilik özelliklerinin artış göstermesi, temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ile ters orantılıdır (Jonason ve Ferrell, 2016). Duygu ve davranışların düzenlenmesini sağlayan duygusal farkındalık, araştırmacılar tarafından yukarıda bahsedilen etkiyi önleyebilecek bir mekanizma olarak düşünülmektedir. Farkındalığı yüksek bireyler, daha olumsuz durumlarda dahi ihtiyaçların tatmini konusunda daha duyarlı davranmaktadırlar (Schultz vd., 2015). Duygusal farkındalık yapılan araştırmalarda karanlık kişilik özellikleri ağır basan bireylerin davranışlarını düzenleyici bir rolde karşımıza çıkmaktadır. Duygusal farkındalığın böyle bir role sahip olması duygusal düzenleme ve bilişsel yeteneklerin ön plana çıkmasını sağlaması ile ilgilidir (Tomlinson vd., 2018). Sahip olduğu bu özellikler neticesinde duygusal farkındalık, temel

psikolojik ihtiyaçların tatmin edilememesi durumunda bireylerin stresten uzaklaşmalarını sağlayacak pozitif etkileri ortaya çıkartmaktadır (Lomas vd., 2019). Lisa ve Valachova (2021), yazındaki tüm bu ilişki ağından faydalanarak yapmış oldukları çalışmada, duygusal farkındalığın, narsisizm ile temel psikolojik ihtiyaç tatminsizliği arasındaki etkileşimde tam aracılık rolü olduğunu tespit etmiştir. Duygusal farkındalığı daha az olan ve tatminsizlik yaşayan bireylerin daha çok narsist özellikler gösterdiği belirlenmiştir. Psikopati ile temel psikolojik ihtiyaçların tatmini arasındaki etkileşimde duygusal farkındalığın kısmı aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Makyavelizm ile duygusal farkındalık arasında bir etkileşim tespit edilememiştir. Son olarak duygusal farkındalığın, makyavelizm ile temel psikolojik ihtiyaçların tatminsizliği arasındaki ilişkiye aracılık etmediği görülmüştür. Duygusal farkındalık ile temel psikolojik ihtiyaçların tatmini arasında da anlamlı bir etkileşim bulunamamıştır.

Myung ve Choi (2017), liderlerin karanlık kişilik özellikleri ile kurumsal sosyal sorumluluk eğilimleri arasındaki etkileşimi ele aldıkları çalışmada, performansa dayalı cretlendirme sisteminin düzenleyici etkisini araştırmaktadır. Bu çalışmada performansa dayalı cretlendirme sistemi BT kapsamında ele alınarak, cretlendirme sistemlerinin adil olmadıkları ve verimsiz oldukları durumlarda bireylerin içsel motivasyonlarına zarar verebileceği düşüncesinden hareket edilmiştir. Yöneticilerin sadece görevlere yönelik bireysel performansa dayalı ücretlendirmeler yapmaları, bireylerin sadece görevlerin çıktılarını düşünmelerine, ödüllere yönelik bir dikkatin gelişmesine ve doğal olarak içsel motivasyonun azalmasına neden olmaktadır. Yine benzer şekilde, performansa dayalı cretlendirme, belirli bir grup üzerinde toplanırsa, yani adalet duygusu zayıflarsa, bireylerin öz-yeterlilik düzeyleri ve iş tatminlere azalabilmekte ve kendilerine duydukları saygı ile beraber içsel motivasyonlarını kaybedebilmektedirler (Deci, 1971; Collins ve Amabile, 1999; Deci vd., 1999). Karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin ben merkezli ve hedef odaklı hareket etmeleri nedeniyle, performansa dayalı cretlendirme sisteminden maksimum fayda sağlayabilmek için bireylerin olumsuz davranışlarının sayısında artışa neden olabileceği düşünülmektedir (Myung ve Choi, 2017:11). Araştırmacıların gerçekleştirdikleri analiz sonuçlarına göre makyavelizm ve psikopati özelliklerinin kurumsal sosyal sorumluluk ile negatif bir etkileşime sahip olduğu ve performansa dayalı ücretlendirmenin bu negatif etkiyi daha da güçlendirdiği tespit edilmiştir. Sonuçlara göre, yöneticilerin performansa dayalı cretlendirme seçeneğini göz

önüne aldıklarında karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin bencil, manipülatif, hedef odaklı ve empatiden yoksun davranışlarını göz önünde bulundurarak, istenilen olumlu etkileri baltalayacak düzenlemeleri tercih etmemesi önerilmektedir (Myung ve Choi, 2017).

Bireylerin sosyal medya kullanımları üzerine gerçekleştirilen bir çalışmada Talwar ve arkadaşları (2019), sosyal medya kullanımının karanlık yüzüne vurgu yaparak, sahte haber yaymanın öncülleri üzerinde durmaktadır. Şüphesiz sosyal medya üzerinden yalan veya yanlış bilgiler paylaşarak diğer bireyleri manipüle etme, çıkar sağlama, huzursuzluk yaratma gibi davranışlar karanlık kişilik özelliklerine atfedilebilmektedir. Talwar ve arkadaşları (2019) sosyal medyadan sahte haber paylaşımının gelişmeleri kaçırma korkusundan (FoMO) kaynaklanabileceğini ve bu korkunun ÖBT kapsamında ilişkisellik ile açıklanabileceğini savunmaktadır. Hali hazırda gelişmeleri kaçırma korkusuna ait yazında yeterlik ve ilişkisellik ihtiyaçlarının tatminsizliğinin bu korkuyu besleyen unsurlardan oldukları dile getirilmektedir. Temel psikolojik ihtiyaçların tatmininde yaşanan eksikliklerin üstesinden gelmek ve ilgi görmek arayışında olan bireyler, tutarlı bir sosyal ve bilgisel ödül akışı sağladığı için çevrimiçi sosyal medyaya yönelme eğilimindedir (Deci ve Ryan, 1985b; Oulasvirta vd., 2012). Sonraki süreçte sosyal medya kullanımı kompulsif bir düzeye ulaşarak gelişmeleri kaçırma korkusunu daha yüksek sosyal medya kullanımına bağlayabilmekte ve beraberinde kişiliğin karanlık taraflarını ortaya çıkarabilmektedir (Beyens, Frison ve Eggermont, 2016). Araştırma sonuçlarında Talwar ve arkadaşları (2019) tarafından, gelişmeleri kaçırma korkusunun sahte haber yaymayı kasıtlı olarak etkileyebileceğine ve bunun ÖBT kapsamında açıklanabileceğine dair sonuçlar elde edilmektedir.

Matosic ve arkadaşlarının (2017) çalışmasında karanlık kişilik özelliklerinden narsisizmin kontrolcü ve destekleyici koçluk üzerindeki etkisi incelenmiştir. Kontrolcü ve destekleyici davranış kalıpları ÖBT kapsamında yer alan özerklik desteği ile ilişkilendirilmektedir. Bireyler arasındaki iletişimde kontrolcü ya da destekleyici koçluk davranışlarının etkisinin incelendiği çalışmalara ek olarak (Occhino vd., 2014) bu çalışmada spesifik bir karanlık kişilik özelliğinin bu davranışlar üzerindeki etkisi empati ve hakimiyet değişkenlerinin aracılık etkisi altında incelenmiştir. Analizler sonucunda, önceden beklenildiği üzere narsistik davranışların kontrolcü davranışları pozitif etkilediği ancak beklenilenin aksine narsistik davranışların destekleyici davranışlar üzerinde negatif

bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Aracılık etkisi incelendiğinde, narsistik davranışlar sergileyen koçların empatinin ve hakimiyet duygusunun ayrı ayrı aracılık etkisiyle özerkliği destekleyici davranışlarını etkilediği; narsistik davranışlar ile kontrolcü ve destekleyici koçluk arasındaki etkileşimde hakimiyet değişkeninin aracılık etkisi olmadığı gözlemlenmektedir. Elde edilen bu sonuçlar, Nevicka ve arkadaşları (2011) ile Schoel, Stahlberg ve Sedikides (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda sonuçları destekler niteliktedir.

Karanlık ve aydınlık kişilik özelliklerinin beraber ele alındığı bir çalışmada Grežo ve Adamus (2022), kişiliğin karanlık ve aydınlık taraflarını COVID-19 önlemlerine uyum kapsamında ele almıştır. Araştırmacılar çalışmalarında içsel ve dışsal motivasyonun aracılık etkisi ile hükümete güven düzeyinin düzenleyicilik etkisini analiz etmişlerdir. COVID-19 kapsamında gerçekleştirilen çalışmalarda kişiliğin, pandemi önlemlerine uyum sağlamada %30'luk bir payı olduğu ifade edilmektedir (Martinsen vd, 2021). Ancak, önlemlere uyum sağlama konusunu sadece kişilik özellikleri ile açıklamak yetersiz kalmaktadır. Kişiliğin önlemler üzerindeki etkisinde motivasyonun rolü olduğu düşünülmektedir. Öyle ki, Martela ve arkadaşları (2021), özellikle yetkililer tarafından kontrol edilemeyen veya cezalandırılmayan sınırlama önlemlerini takip etmede içsel motivasyonun önemini vurgulamaktadır. İçsel motivasyon, yalnızca bu tür önlemlere uyumu teşvik etmekle kalmamakta, aynı zamanda, muhtemelen bir bireyin zorlamaya karşı özerklik duygusunu destekleyerek, isteğe bağlı değişiklikleri kalıcı kılmaktadır. Dış baskılar geçici olarak motivasyonu arttırsa bile elde edilen uyum içselleştirme olmadan hızla erozyona uğrayabilmektedir. Bireylerin pandemiye kontrol altına alma ve diğer bireylerin sağlıklarını koruma duygusu iletişim ve bağlılığın artması ile birlikte içsel motivasyonu arttırabilmektedir. Ek olarak, empati yapabilen bireylerin, diğer bireylerin içinde bulundukları zor durumlardan kurtulmaları ya da hiç zor duruma düşmemeleri için içsel motivasyonu arttırdığı görülmektedir (Grežo ve Adamus, 2022; Bellato, 2020).

Blagov (2020), karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin önlemlere uyum sağlama konusunda daha az içsel motivasyona sahip olduklarını dile getirmektedir. Triberti, Drosini ve Pravettoni (2021), karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerdeki bu durumun ben merkezli dışsal düzenlemeler ile çözüme kavuşturulabileceğini ve böylelikle bu bireylerin motive edilebileceklerini savunmaktadır. Grežo ve Adamus (2022)'un analiz sonuçları kısmen bu bilgileri doğrular niteliktedir. Yapısal eşitlik

modeline göre aydınlık kişilik özellikleri ile COVID-19 önlemleri arasında anlamlı bir etkileşim bulunmuştur. Ayrıca bu etkileşimde motivasyonun aracılık etkisi anlamlıdır. Karanlık kişilik özellikleri için bu etki anlamsız bulunmuştur. Hem aydınlık hem karanlık kişilik özelliklerine sahip bireyler, hükümete güvenin düzenleyicilik etkisi altında COVID-19 önlemleri ile anlamlı bir etkileşim göstermektedir.

İnsan davranışlarının aydınlık ve karanlık taraflarını ele alan çalışmalar üzerinde Donald ve arkadaşları (2021) meta analiz gerçekleştirmiştir. Meta analiz kapsamında ÖBT'nin varsayımlarından özerklik ve kontrolün sırasıyla prososyal ve antisosyal davranışlara etkisi incelenmiştir. Araştırmacılar, 167 çalışma, 139 rapor ve 75.546 katılımcı üzerinde gerçekleştirilen araştırmalardaki özerklik-prososyal davranış ve kontrol-antisosyal davranış etkileşimi arasındaki bağlantıları test etmişlerdir. Çalışmada korelasyonel ve bağlamsal etkilerin tespiti için iki aşamalı yapısal eşitlik modellemesi tercih edilmiştir. Analiz sonucunda özerklik-prososyal davranış ve kontrol-antisosyal davranış etkileşiminin varsayımsal olarak doğrulanabileceğini gösteren sonuçlara ulaşılmıştır. ÖBT'nin, özerkliğin faydalı etkilerinin evrensel olduğu yönündeki iddialarına paralel olarak (Deci ve Ryan, 2008a:182), sonuçlar ayrıca varsayılan bağlantıların kültürler, cinsiyet ve yaş kategorileri arasında tutarlı olduğunu göstermektedir. Devamında prososyal davranışların aydınlık kişilik özelliklerini temsil edebileceği, antisosyal davranışların karanlık kişilik özelliklerini temsil edebileceği düşüncesiyle; özerkliğin aydınlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin davranışlarını olumlu anlamda etkilediği, kontrolcü davranışların ise karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin davranışlarını yönlendirme gücü olduğu görülmektedir.

3. BÖLÜM: ETİK OLMAYAN ÖRGÜT YANLISI DAVRANIŞLAR (UNETHICAL PRO-ORGANIZATIONAL BEHAVIOURS)

3.1. Etik Kavramı ve Tanımı

Yaşamın başlangıcından itibaren bireyler fiziksel çevrelerine karşı hassas davranmaları gerektiğini öğrenmişlerdir. Gücü elinde bulunduran canlıların, fiziksel çevrelerine zarar verici davranışlarda bulunmaları, karşılığında kendilerinin zarar görmesi ihtimalini ortaya çıkarmaktadır. Kırılgan bir yapıya sahip olan doğa ile insanların karşılıklı bağımlılığa sahip olmaları sonucunda doğaya ve diğer insanlara karşı nasıl davranılması gerektiği üzerine düşünölmeye başlanmıştır. Neyin doğru veya yanlış olduğuna karar verilmesi, nasıl yaşanılacağıının düşünölməsi, kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışların belirlenmeye çalışılması bu noktada “etik” şemsiyenin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Blackburn, 2003:1).

Anaksimendros, Tales, Aristoteles, Platon gibi düşünürlerin MÖ 500’lü yıllarda felsefe ile diğer bilim dallarını tanıştırması esasında etik kavramının aynı dönemlerde ortaya çıktığını göstermektedir. Bu düşünürlerin etik meseleleri dillendirmeleri daha önceki yaşamlarda etik davranışların olmadığı anlamına gelmemektedir. Burada önem kazanan husus özellikle Aristoteles gibi düşünürlerin, etik kavramını felsefenin diğer dallarından ayırarak ayrı bir kimlik kazandırmış olmasıdır (Pieper, 1999:22-23). Böylelikle evrensel anlamda iyi/kötü, doğru/yanlış davranışların nasıl olduğu, hangi durumlarda hangi davranışların etik veya etik olmadığıının araştırıldığı bir felsefe disiplini olarak “etik” kavramı ortaya çıkmıştır (Oral, Avcı ve Tösten, 2017:1231).

2500 yıllık bir birikime sahip olan ‘etik’ kavramının herkes tarafından kabul görmüş bir tanımının yapılması oldukça zorlaşmaktadır. Geçmişten günümüze toplumlar arasındaki yaşayış ve anlayış farklılıkları, dini düşünceler arasındaki farklılıklar, kültürel ve felsefik yaklaşım farklılıkları nedeniyle araştırmacılar ‘etik’ kavramını farklı şekillerde tanımlamaktadırlar (Lewis, 1985). Öncelikle, etik kavramının kökeni Yunanca “karakter, gelenek-görenek, teamöl” gibi anlamlara gelen “ethos” kelimesine dayanmaktadır. Felsefe disiplini olarak etik, evrensel kabul görmüş kuralları belirlemeyi hedeflerken; bireyleri birbirinden ayırt etme anlamında kullanılan etik ise mizaç, tutum, tavır, eğilim gibi anlamlarda kullanılmaktadır (Dewey, 2008:1; Aydın, 2022:5).

TDK'ya göre etik, “*töre bilimi, çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınılması gereken davranışlar bütünü*” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2022). Uluslararası saygınlığı olan Merriam-Webster sözlüğüne göre ise etik, “*bir dizi ahlaki değerler teorisi ve sistemi, bireyleri veya grupları yönlendiren davranış ilkeleri, neyin iyi neyin kötü olduğu ve ahlaki görev ve yükümlülüklerle ilgilenen disiplin*” şeklinde tanımlanmaktadır (Merriam-Webster, 2022). Etik, ahlak felsefesi olarak, ahlakın nihai soruları hakkında akıl yürütme faaliyeti olarak görülmektedir. Evrensel anlamda ahlak kurallarının neler olabileceği üzerine yapılan felsefe olarak adlandırılabilen etik, bu kuralların neler olabileceğine yönelik birtakım sorular sorar (Gensler, 2017:3; Torlak vd., 2013:4):

-*Ahlaki yargıların doğası ve metodolojisi nedir?*

-*Bireyler hangi ilkelere göre yaşamalı?*

-*İyi/kötü, doğru/yanlış gibi kriterler arasından seçim yapma gücümüz var mı?*

-*Belirlenen etik ilkeler genel kabul görmüş ilkeler haline getirebilir mi?*

Bu ve buna benzer soruların cevaplarına ulaşmayı hedefleyen etik; etik ve ahlakla ilgili kullanılan terimlerin ilişkilerini, davranışlara odaklanarak ahlaki yargıların statüsünü araştıran felsefi bir tartışma zemini yaratmaktadır (Aydın, 2022:4). Gaudet, “*ahlaki davranış konusunda sistemli ve birikimli olarak düşünmek*” şeklindeki tanımıyla bu düşüncüyü desteklemektedir (Usta, 2011:40). Cevizci (2017:165-166), etiği felsefenin temel çalışma alanlarından birisi olarak kabul etmekte ve etiği, doğru/yanlış, iyi/kötü gibi teorilerin temelleri üzerinden, kişilerin davranışlarının ilkeler bağlamında tartışıldığı, neyin yapılması ve neyin yapılmaması gerektiği ile ilgili ilişkiyi inceleyen bir disiplin olarak tanımlamaktadır. Etik açıdan hangi davranışların meşru ve kabul görülür olduğu, kurallar, ahlaklı davranışlar, değerler gibi kavramlar etiğin çalışma kapsamında değerlendirilmektedir (Newton, 2008:13).

Bireylerin etik değerleri ve kişisel inançları hem hizmet sektöründe hem üretim sektöründe yöneticilerin ve çalışanların iş yaşamlarını etkilemektedir. Çalışanların müşterilerle ve diğer çalışanlarla olan ilişkileri, organizasyonların işleyişleri etik inanışlarla yönlendirilmektedir. Çünkü etik sadece ahlaklı olma şeklinde ifade edilemeyecek bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Basit şekilde ahlaklı olmakla

birlikte aynı zamanda günlük çalışma prosedürlerine yönelik bireylerin olaylara hangi bakış açısıyla yaklaşacakları kısacası işleyişin ruhu etikle ilgili meselelere dayanmaktadır (Zey-Ferrell, Weaver ve Ferrell, 1979:558). Günümüzden yaklaşık yarım asır önce Cavanagh (1976) tarafından dile getirildiği şekilde “bireyler üzerindeki performans baskısı, parasal ölçütlerle eşleştirilip artmaktadır”. Baskının artışı beraberinde etik/etik olmayan konuların organizasyonlar için her geçen gün önem kazanmasını beraberinde getirmektedir. Organizasyonlar içerisindeki sosyal etkileşim, müşterilere yönelik bakış açısı, bireylerin beklenmedik durumlara yönelik tepkileri vb. etikle ilgili yaklaşımlar ekseninde şekillenmektedir.

Etik kavramının tanımlanması ile birlikte, sonraki bölümlerde öncelikle etik olmayan davranışlarla ilgili bilgiler verilmiş, çalışma kapsamında ele alınan, etik olmayan ancak örgüte fayda sağlayan davranışların öncülleri ve sonuçları incelenmiştir. Akabinde, etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerine yapılan çalışmalar ele alınmıştır. Son kısımda, araştırma modelinde yer alan diğer değişkenlerin etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar ile etkileşimlerine yönelik çalışmalardan bahsedilmiş ve çalışmanın yazın kısmına son verilmiştir.

3.2. Etik Olmayan Davranışlar

Bireylerin iş yerlerindeki davranışlarının etik olup olmaması, örgütsel bağlam ve bireylerin algılarıyla ilgili bir etkileşimin ürünüdür. Organizasyonun kendisi tek başına bireyleri etik davranmaya sevk edememektedir. Etik konuların özelliğine göre örgütsel bağlam ve bireylerin bakış açıları arasındaki etkileşimde meydana gelen kırılmalar etik olmayan davranışların oluşumunu sağlamaktadır (Jones, 1991; Hunt ve Vitell, 1986; Trevino, 1986; Pierce ve Snyder, 2015). Enron, CIA, Volkswagen örneklerinde ortaya çıkan sonuçlar organizasyonlar için oldukça travmatik olmuş ve akademik düzeyde etik olmayan davranışların incelenmesi hız kazanmıştır (Tenbrunsel ve Smith-Crowe, 2008).

Bireylerin etik olmayan davranışlar sergilemeleri sadece organizasyonun itibar kaybıyla sonuçlanmamaktadır. Buna ek olarak, müşteriler ve paydaşlarla olan ilişkiler zarar görürken; aynı zamanda organizasyon içerisinde alışan diğer bireylerin performansı etik olmayan davranışlar neticesinde düşüş göstermekte, insan ilişkileri zayıflamaktadır (Trevino, Weaver ve Reynolds, 2006; Kaptein, 2011). Organizasyonların devamlılığı açısından yöneticilerin karşılaştığı en önemli problemlerden birisi etik olmayan

davranışlara yönelik atılacak adımlarla ilgilidir. Etik olmayan davranışların organizasyon içerisinde nasıl yönlendirileceği veya değerlendirileceği bütün paydaşları ilgilendiren ve organizasyon üzerindeki baskıyı arttıran bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Grant ve Visconti, 2006; Singh ve Twalo, 2015).

Organizasyonlar, rehberlik görevi gören kurallar, standartlar, prensipler ve kodlar oluşturarak etik davranışların teşvik edilmesini ve kurumsallaşmasını amaçlamaktadır. Etik olmayan davranışlar, organizasyonların oluşturduğu bu ahlaki yapıyı bozan ve normlardan uzaklaştıran davranışlardan oluşmaktadır. Etik olmayan davranışlar tanımı gereği *“geniş topluluklar tarafından yasadışı ya da ahlak dışı olarak nitelenen davranışlardır.”* (Jones, 1991). Robinson ve Bennett (1995:556) organizasyon düzeyinde etik olmayan davranışları şu şekilde tanımlamaktadır: *“Önemli örgütsel normları ihlal eden ve bunu yaparken örgütün, üyelerinin veya her ikisinin refahını tehdit eden gönüllü davranışlardır.”* Bu davranışlar, yalan söyleme, hile yapma, hırsızlık, açgözlülük, yozlaşma, antisosyal davranışlar, taciz, mala zarar verme, rüşvet alma gibi davranışlardır (Giacalone & Greenberg, 1997; Kaptein, 2008; Vardi & Weitz, 2003; Mitchell, Lewis ve Reinsch, 1992). Ancak yazında bu konuda farklı görüşler yer almaktadır. Kish-Gephart, Harrison ve Trevino (2010), yasal olmayan ve etik olmayan ayrımı yaparak; bazı davranışların yasal olsa da etik olmayabileceğini öne sürmüşlerdir. Örneğin, ilaç temsilcilerinin kendi ilaçlarını reçetelere yazmaları için doktorlara teşvik vermeleri kağıt üstünde yasal görünmekte ancak sosyal normlar açısından etik dışı olarak nitelendirilmektedir (Veetikazhi vd., 2022).

Etik olmayan davranışlar, doğru ya da yanlış ayrımı gözetmeksizin ahlaki değerlerden sapmış bireylerin davranışlarıdır. Organizasyon içerisinde etik olmayan davranışlar sergileyen bireyler, sosyal hayatlarında veya aile hayatlarında oldukça nazik, yardımsever ve kibar olabilmektedir (Badenhorst, 1994). Çalışma hayatında ortaya çıkan bu farklılığın altında yatan bazı sebepler bulunmaktadır (Reilly ve Kyj, 1990; Eisenbeiß & Brodbeck, 2014):

- organizasyonun etik iklimi,
- üst yönetimin ve meslektaşların rolü,
- organizasyonun sahip olduğu kaynakların dağılımı,

- sosyal ilişkilere yönelik organizasyon kültürü,
- organizasyonun sahip olduğu entelektüel destek sistemi,
- liderlik tarzları.

Görüldüğü üzere bireylerin çalışma hayatında etik olmayan davranışlar sergilemelerinin altında yatan sebepler tamamen öznel sebeplerden oluşmamaktadır. Bu nedenle etik olmayan davranışların ortaya çıkışını sadece bireysel ahlaki değerlendirmelerin yanlış olması ile açıklamak doğru görünmemektedir.

Etik olmayan davranışların ortaya çıkışındaki bireysel faktörler özellikle psikoloji alanında yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkmaktadır (Poless vd., 2018). Bu doğrultuda yapılan çalışmalarda özellikle suçluluk ve utanma duygusu yaşamayan bireylerin etik olmayan davranışlara daha meyilli oldukları görülmektedir (Cohen, Panter ve Turan, 2012). Bireylerin sahip oldukları ahlaki duygular etik olmayan davranışların sergilenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Olthof, 2012). Ahlaki duyguları içselleştirmiş olan bireyler daha güvenilir ve etik olmayan davranışlar sergileme oranı düşük olan bireylerdir (Stuewig ve McCloskey, 2005). Öte yandan bireysel ahlaki standartları olmayan veya bu standartlara aykırı davranışlar sergileyen bireylerde öfke ve saldırganlık durumu gözlemlenmektedir (Stuewig vd., 2010). Kişisel özellikler, bireyin geçmişte yaşadığı durumlara yönelik psikolojik tepkileri, sezgileri ve öz düzenleme mekanizmaları etik olmayan davranışları etkileyen diğer bireysel faktörler olarak ön plana çıkmaktadır (Harrison, Summers ve Mennecke 2018; Moore ve Gino, 2015).

Etik olmayan davranışlar, yasal ve ahlaki normlara uyma motivasyonunun yokluğundan kaynaklanan türdeki gönüllü davranışlardan oluşmaktadır. Öyle ki, bahsi geçen normlara uyum motivasyonunun yokluğunun ötesine geçerek, bireylerin aynı zamanda içinde faaliyet gösterdikleri bağlamın toplumsal beklentilerini ihlal etmek için motive olduklarını ifade etmek mümkündür (Koodamara vd., 2021:243-244). Etik dışı davranış motivasyonu kazanmış bireyleri bu tarz davranışlardan uzaklaştırmak için gerekli bazı adımlar bulunmaktadır. Bu adımlar organizasyonların saygınlığını koruma, sürdürülebilirliğini sağlama, toplumun beklentilerini karşılama, kurum içi adaleti tahsis etme gibi konularda uygulamaya konulması gereken adımlar olarak göze çarpmaktadır. Aksi takdirde etik dışı davranışlar organizasyonların değerini hem kendi çalışanları hem paydaşları açısından düşürecektir.

Etik dışı davranışların önlenmesi için gerekli olan adımlardan birisi etik iklimin kurumsallaştırılmasıdır. Etik iklimin varlığı, bireylerin ahlaki ve kurumsal kimliklerinin güçlendirilmesinde organizasyonlar için hayati bir öneme sahiptir (Birtch ve Chiang, 2014). Organizasyonun sahip olduğu etik iklim, kişisel çıkarları ve egoistik davranışları teşvik ediyorsa; yardımlaşmayı ve ilkelere bağlı kalmayı engelliyorsa etik dışı davranışların sayısında artış beklenmektedir (Peterson, 2002). Etik olmayan davranışların önlenmesinde faydalı olan bir diğer seçenek ‘etik liderliğin’ kurumsallaştırılmasıdır (Mihelic, Lipicnik ve Tekavcic, 2010). Etik liderler, bireyleri yanlış davranışlar yapmaktan alıkoymaktan ziyade, sahip oldukları güçlü ahlaki normalar ile doğru davranışa yönlendirme kapasitesi olan bireylerdir (Freeman ve Stewart, 2006; Thomas, 2001). Etik liderler, hakimiyet kurdukları bireylere davranışlarıyla yol gösterir ve etik olmayan davranışlardan uzaklaştırır (Guy, 1990). Etik olmayan davranışların önlenmesinde rol oynayan diğer önemli unsurlar ise etik kodların oluşturulması, kontrol mekanizmalarının geliştirilmesi ve yöneticilerin örnek bireyler olarak sergiledikleri davranışlardır. Özellikle etik kodların oluşturulması, günlük aktivitelerde bireylerin işleri nasıl gerçekleştireceklerine yönelik ahlaki bir rehber görevi görmektedir (Badenhorst, 1994:744).

Etik olmayan davranışlar organizasyonun türü ne olursa olsun gözlemlenebilecek davranışlardır. Yöneticilerin bu tarz davranışların uygun ve doğru bir şekilde yönlendirilmesinde azımsanmayacak bir rolü bulunmaktadır. Bazı durumlarda, bireylerin organizasyon çıkarları için hareket etmeleri ancak eylemlerinin etik olmaması durumu ortaya çıkabilmektedir. Bu kısma kadar etik ve etik olmayan davranışlar ile ilgili yazındaki bilgiler aktarılmıştır. Sonraki kısımlarda etik olmayan davranışların özel bir türü olarak etik olmayan ancak örgüte fayda sağlayan davranışlar ele alınacaktır. Özel türdeki bu davranışların öncülleri ve sonuçları hakkında bilgiler verilecek, etik olmayan ancak örgüte faydalı bu davranışlara örnekler verilecek ve araştırmanın diğer değişkenleri ile birlikte ele alındığı çalışmalardan bahsedilecektir.

3.3. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar

Uluslararası organizasyonlarda yaşanan dünyaca ünlü skandallar neticesinde etik olmayan davranışların ortaya çıkartabileceği olumsuzluklar herkes tarafından ayırt edilebilir hale gelmektedir. Bu skandalların ortaya çıkışı organizasyonların yönetimi

açısından çağdaş yönetim uygulamalarının çeşitlenmesine vesile olmaktadır (Frank vd., 2003). Öyle ki, organizasyonları etik olmayan davranışlardan caydırmak için, dünya çapındaki düzenleyici kurumlar katı kurumsal yönetim standartları oluşturmaktadır. Buna rağmen çalışanlar etik olmayan eylemler gerçekleştirmeye devam etmekte, endüstri devi olarak nitelendirilen organizasyonlar bile çalışanlarının etik kusurları nedeniyle para cezaları ve tazminatlar şeklinde milyarlarca dolar kaybetmek zorunda kalmaktadır (Mishra, Ghosh ve Sharma, 2022:63).

Etik olmayan davranışlar, bünyesinde farklı farklı eylemleri barındırmaktadır. Üretkenlik karşıtı iş davranışları, yıkıcı sapma davranışları gibi isimlendirilen bu davranışlar, organizasyona veya organizasyon çalışanlarına zarar verme niyeti bulunan davranışlardır (Spector ve Fox, 2005). Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar (EOÖYD) ise etik olmamasına rağmen bireylerin organizasyon veya organizasyon çalışanlarının yararına gerçekleştirdikleri eylemlerden oluşmaktadır (Lee vd., 2019:109). Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar, *“Örgütün veya örgüt üyelerinin etkin işleyişini teşvik etmeyi amaçlayan ve temel toplumsal değerleri, adetleri, yasaları veya uygun davranış standartlarını ihlal eden eylemler.”* şeklinde tanımlanmakta (Umphress ve Bingham, 2011:622) ve bireylerin çalıştıkları organizasyona yönelik geliştirdikleri bağlanma duygusuyla yakın ilişkili görünmektedir (Matherne ve Litchfeld, 2012). EOÖYD’ların gerçekleşebilmesi için 3 temel unsur bulunmaktadır (Umphress ve Bingham, 2011):

- I. Bireyler bilinçsiz bir şekilde, yanlışlıkla ya da farkında olmadan, etik olmayan ancak örgüte fayda sağlayan bir davranış gerçekleştiriyorsa bu durum EOÖYD kapsamında değerlendirilmemektedir.
- II. Bireyler, EOÖYD sergilemeyi düşünüyor ve buna göre hareket ediyor olsalar dahi, sonuç organizasyon için olumsuz bir durum yaratıyorsa EOÖYD’tan bahsedilememektedir.
- III. Birey, EOÖYD sonucunda organizasyonun yararını değil, kendi çıkarlarını düşünerek bu davranışları gerçekleştiriyorsa EOÖYD’tan bahsedilememektedir.

Davranışların etik açıdan incelendiği teorik çalışmaların akabinde (Brief, Buttram ve Dukerich, 2014; Vardi ve Weitz, 2003), bireylerin organizasyona yardımcı olmak için etik olmasa da örgüte fayda sağlayan davranışlar sergileyebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar iki ana tanımsal bileşen içermektedir. İlk

olarak, EOÖYD etik olmayan davranış veya “yasa dışı veya toplumun geniş kesimleri tarafından ahlaki olarak kabul edilmeyen” eylemlerdir (Jones, 1991:367). EOÖYD, toplumun geniş kesimi tarafından etik dışı kabul edilen eylemlerini (Örn: Analistlerin bilinçli ve manipülatif tahminleri ve stok değerlerini artırmak için şişirilmiş bilanço rakamları) ve ihmali (Örn: zirai bir ürünün tehlikeleri hakkında bilgi vermemeyi veya yanlış bilgilendirme yapmayı) içermektedir. İkincisi, EOÖYD, resmi iş tanımlarında belirtilmeyen veya üstler tarafından emredilmeyen, ancak organizasyona fayda sağlamak veya yardım etmek için gerçekleştirilen organizasyon yanlısı davranışlardır (Brief ve Motowidlo, 1986; Umphress, Bingham ve Mitchell, 2010:770).

Teorik çalışmalara paralel olarak (Vardi & Weitz, 2003), organizasyona fayda sağlamayı amaçlayan etik olmayan davranışa odaklanılması, etik olmayan davranışa yönelik düşmanca ve bireysel çıkar odaklı görüşlerin (Seuntjens vd., 2019; Kilduff vd., 2016; Cohen, Panter ve Turan, 2013; Mishra, Ghosh ve Sharma, 2022) ötesine geçmektedir. Bireylerin örgüte fayda sağlamanın kendilerine de fayda sağladığını algılamaları ihtimali oldukça yüksektir. Bu tarz davranışların kavramsal olarak “olumsuz” doğasına rağmen, kabul görmesi çalışanları daha sonra pro-sosyal davranışlarda bulunmaya yönlendirebilmektedir. Son zamanlardaki davranışsal etik çalışmaları, işyerinde hem etik hem de etik olmayan davranışların birlikte ortaya çıktığını öne sürer niteliktedir (Liao vd., 2018; Yam vd., 2017). Bu nedenle, EOÖYD, etik olmayan davranışa ilişkin ‘kişisel çıkar’ görüşlerinden ayrı tutulmamaktadır (Umphress, Bingham ve Mitchell, 2010:770).

EOÖYD, Umphress, Bingham ve Mitchell (2011) tarafından sosyal değişim teorisine dayandırılmaktadır. Bireyler, organizasyon içerisinde daha önceden benzer olaylarda yaşanan olumlu geri dönüşlerin etkisiyle, EOÖYD sergileme niyetlerini arttırabilmektedir. EOÖYD, çalışanların belirli bir fayda veya zarar verme amacı olmaksızın etik olmayan davranışlarda bulunabileceğinden, hatalar veya bilinçsiz ihmal içeren işlerle ilgili eylemlerden farklılık göstermektedir. EOÖYD, organizasyon yararına yürütülen, bilinçli ve etik olmayan eylemlerden oluşmaktadır. Çalışanlar, etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar sergileyerek kuruluşlara yardım etmeye çalışsalar da, eylemlerinin nihai sonucu niyetlerinden sapabilmekte ve nihayetinde zarara neden olabilmektedir. Eylemin sonuçlarından bağımsız olarak, EOÖYD kavramının kuramsal

yapısında eylemin örgüt yanlısı doğasına odaklanılmaktadır (Sackett, 2002; Umphress, Bingham ve Mitchell, 2010:770).

Araştırma kapsamında etik olmayan örgüt yanlısı davranışların tanımı aktarılmıştır. Etik olmayan örgüt yanlısı davranışların hangi koşullar altında ortaya çıkabileceğinin belirtilmesinde fayda görülmektedir. Bu sebeple bir sonraki başlık altında öncelikle etik olmayan örgüt yanlısı davranışların açıklanmasında rol oynayan öncüller ve sonrasında etik olmayan örgüt yanlısı davranışların meydana getirdiği sonuçlar hakkında bilgiler verilmiştir.

3.3.1. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışların Öncülleri ve Sonuçları

Sosyal değişim teorisi temelinde ele alınmaya başlanan EOÖYD, örgütsel özdeşleşme algısı ile yakından etkileşimli görünmektedir. Bu görüşü destekleyen Umphress ve arkadaşları (2010), örgütsel özdeşleşmenin veya bir çalışanın benlik kavramının bir parçası olarak örgütsel üyeliğini ne ölçüde elinde tuttuğunun, EOÖYD ile olumlu bir şekilde etkileşimli olduğunu ve olumlu karşılıklılık beklentisi tarafından yönetildiğini tespit etmektedir. Sosyal değişim teorisinin derinlemesine ele alındığı durumlarda, bir bütün olarak organizasyon ile algılanan değişim kalitesi ve EOÖYD sergileme istekliliği arasında önemli bir pozitif etkileşim bulunduğu görülmektedir (Wang vd., 2019). Bu iki sonuç birlikte değerlendirildiğinde, EOÖYD sergileme olasılığının bireylerin organizasyonla aralarındaki ilişkinin kalitesiyle ilgili olabildiği çıkarımına varmak mümkün görünmektedir (Bryant ve Merritt, 2021:778).

Sosyal değişim teorisi temelinde ele alınan ve EOÖYD öncüllerinden biri olarak kabul edilen bir diğer kavram ‘Lider-Üye Etkileşimi’dir. Bireyler, üstleriyle ya da liderleriyle olumlu bir Lider-Üye Etkileşimi ilişkisine karşılık vermenin bir yolu olarak EOÖYD sergileyebilmektedir. Bu durumdaki bireyler, organizasyon çıkarlarını destekleyen eylemlere girişme telaşıyla birlikte, eylemlerinin genel olarak toplum için ahlaki sonuçlarını gözden kaçırabilmektedir (Umphress ve Bingham, 2010). Etik liderlik ile EOÖYD arasındaki etkileşimde beklenenin aksine etik liderliğin bu tarz davranışları ortadan kaldırmaması bu düşünceyi destekler niteliktedir (Miao vd., 2013; Dineen, Lewicki ve Tomlinson, 2006; Detert vd., 2007). Üst yöneticilerin ya da liderlerin organizasyonel düzenleme kapasitesi yüksekse, çalışanlar liderlerini organizasyonun bir temsilcisi olarak algılamaktadır. Çalışanların, liderlerinden aldıkları övgü veya eleştiri

organizasyonun kendisinden geliyor olarak kabul edilmektedir. Bunun sonucunda bireylerde organizasyona bağlanma düzeyi ve özgüven aşılması ile birlikte organizasyon yararına etik olmayan davranışlar sergileme niyetleri artmaktadır (Eisenberger vd., 2010).

Organizasyonun çalışanlarına yönelik sağladığı destek algısı EOÖYD için bir diğer öncülü oluşturmaktadır. Algılanan örgütsel desteği yüksek olan bireyler, yaptıklarının veya yapacaklarının bir karşılığı olarak (Gouldner, 1960), organizasyonun kendilerini değerli hissettireceğini düşünmekte, organizasyonla ilgili olarak bir ahlaki kimlik oluşturmakta (Tajfel ve Turner, 2004; Wang vd., 2019) ve terfi alma ya da maaş artışı gibi katkılardan yararlanacaklarını hissetmektedir. Algılanan örgütsel desteği yüksek olması sonucunda organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için ekstra çaba gösteren, yaratıcı davranışlar sergilemeye çalışan, yapıcı davranışlar sergileyen, devamsızlık yapmaktan kaçınan bireyler, EOÖYD sergileme konusunda daha fazla istekli olmaktadır (Eisenberger vd., 2001; Colbert vd., 2004).

Sosyal kimlik teorisine bağlı olarak, dönüştürücü liderliğin EOÖYD üzerinde etkisi olabileceği düşünülmektedir. Bireylerin, kimlik ve öz saygı duygularını organizasyonlarının kolektif kimliğine bağlayarak motivasyonların ve performanslarını arttırdığı ve böylece çalışanların örgütsel özdeşleşmesini güçlendirdiği düşünülmektedir (Bass ve Riggio, 1998). Bu nedenle, dönüştürücü ve karizmatik liderlerin, çalışanlarının organizasyonla özdeşleşmesini artırarak organizasyon yanlısı ancak etik olmayan davranışları teşvik etme durumunu taşıyabilecekleri düşünülmektedir (Effelsberg ve Solga, 2015; Effelsberg, Solga ve Gurt, 2014; Graham, Ziegert ve Capitano, 2015). Dönüştürücü ve karizmatik liderliğin organizasyonla ilgili kimlik oluşturulması sürecinde bireyleri etkisi altına almasının yanı sıra, bireylerin etik olmayan davranışlara yönelik hassasiyetleri de EOÖYD'ların ortaya çıkışını etkileyen bir başka unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Kish-Gephart, Harrison ve Trevino, 2010). Etik iklimin kurumsallaştığı organizasyonlarda EOÖYD sergileme sıklığının azaldığı görülmektedir (Jiang vd., 2016).

Özellikle makyavelist bireylerin EOÖYD sergileme noktasında etik standartları ikinci plana atmaları oldukça muhtemel görünmektedir (Dahling, Whitaker ve Levy, 2008). Çünkü karanlık davranış özelliklerine sahip bireylerde organizasyonla gerçekleştirilen psikolojik sözleşme oldukça kaygan bir zemin üzerinde yer almakta ve

özellikle ekonomik sebeplerle etik olmasa da örgüte fayda sağlayan davranışlar sırf kişisel tatmin için gerçekleştirilebilmektedir (Castille, Buckner ve Thoroughgood, 2018; Zagenczyk vd., 2014; Sakalaki, Richardson ve Thépaut, 2007). Bireyler bu tip durumlarda psikolojik olarak EOÖYD sergileme hakkını bünyelerinde hissetmektedir (Lee vd., 2019). Makyavelist bireylerde olduğu gibi diğer kişilik özellikleri açısından, üst yönetici ya da lider odaklı etkileşimler sosyal kimliğin ve örgütsel özdeşleşmenin belirleyicisi olarak EOÖYD'ları etkileyebilmektedir (Jonhson ve Umphress, 2019).

Bireyleri EOÖYD sergilemeye iten bir diğer etken 'iş güvencesizliği' dir. Bireyler, "dışlanma riskiyle" karşı karşıya kaldıkları durumlarda, içinde bulundukları gruba layık olduklarını kanıtlamak ve bu riski azaltmak için grup yanlısı etik olmayan davranışlarda bulunabilmektedir (Thau vd., 2015:100). Bireyler, herhangi bir gruba "dahil olma ihtiyaçları" yüksek olduğunda, işlerini kaybetme riski taşımamak için etik olmayan ancak bazı olumlu sonuçları olan eylemlerde bulunma eğilimi göstermektedir. Bu durum, bireylerin iş güvencesizliği ve duygusal tükenme ile karşı karşıya kaldıklarında, bu tür davranışlar etik dışı olsa bile örgütsel olarak faydalı davranışlar sergileyeceklerine dair daha önceki öneriler ve kaynakların korunması teorisi ile tutarlıdır (Ghosh, 2017; Lawrence ve Kacmar, 2017). Sosyal değişim teorisi merceğinden bakıldığında etik olmayan organizasyon yanlısı davranış, çalışanların organizasyon tarafından kabul görmesine yardımcı olabilmekte ve böylece işlerini kaybetme şanslarını azaltarak aynı zamanda iş yükünü hafifletebilmektedir (Umphress ve Bingham, 2011:625).

Etik olmayan örgüt yanlısı davranışların iş yeri maneviyatı, ahlaki yozlaşma, organizasyon politikalarının etkisi, iş yerinde algılanan güç ve statü, organizasyon normları, etik olmayan kişisel çıkar destekli iş yeri iklimi gibi değişkenlerden etkilendiği bazı çalışmalarda tespit edilmiştir (Mishra, Ghosh ve Sharma, 2022:80). Bu kapsamda ele alınan çalışmalar sonucunda EOÖYD'ların öncül değişken olarak ele alındığı çalışmalar neticesinde EOÖYD'ların sonuçlarıyla ilgili bilgiler elde edilmektedir. Öncelikle duyguların değerlendirilmesi teorisine göre, EOÖYD sergileyen bireyler, kendilerini yansıtırken etik dışı davranışlarla ilişkilendirildikleri için suçluluk duygusu hissetmekte; organizasyon için iyi bir şey yaptıklarını düşünerek gururlanmaktadırlar. Suçluluk ve gurur devamında örgütsel vatandaşlık davranışını şekillendirmektedir (Tang, Yam ve Koopman, 2020).

Bilişsel uyumsuzluk teorisi, bireylerin davranışları tutumlarıyla tutarsız olduğunda bir uyarılma durumu yaşama eğiliminde olduklarını öne sürmektedir (Festinger, 1962). Buna göre, Umphress ve Bingham (2011), EOÖYD gibi etik olmayan ve bireyin kendisini tam olarak yansıtmayan davranışlara katılımın, bilişsel uyumsuzluğa yol açan bir uyarılma duygusu yarattığını savunmaktadır. Çalışanların bu hoş olmayan uyarılma durumunu iki yoldan birini kullanarak çözmeye çalışacakları düşünülmektedir. İlk olarak, eylemlerine bağlı etik dışılığı ortadan kaldırmak için normalleştirme süreçlerini kullanma, ikincisi, davranışlarını rasyonalize etmek için örgütsel özdeşleşmeyi veya örgütle olumlu sosyal ilişkileri arttırma seçenekleri mevcuttur (Umphress ve Bingham, 2011).

Araştırmacılar, EOÖYD'nin sonuçlarını performans değerlendirme açısından ele almaktadır. EOÖYD sergileyen bireylerin, genel performansın ahlak yerine objektif performans ölçütlerine göre değerlendirilmesi gerektiğine inanmaları halinde, üstlerinden olumlu iş performansı değerlendirmeleri aldıkları belirtilmektedir (Fehr vd., 2019). Bu gibi durumlarda, performans değerlendiren kişiler, astlarının EOÖYD'larını değerlendirirken yalnızca organizasyon yanlısı bileşenleri dikkate alır ve EOÖYD'ı performansın olumlu bir göstergesi olarak kabul etmektedirler. Öteki durumda, EOÖYD sergileyen bireylerin iş performanslarının müşteri tabanlı ele alınması düşük performans olarak değerlendirilmektedir. Müşteriler, belirli bir organizasyonun çalışanlarının EOÖYD gerçekleştirerek çıkarlarını ihlal ettiğini fark ettiklerinde, bu kuruluşlara olan bağlılıklarını azaltmakta ve bu da iş performansında genel bir düşüşe yol açmaktadır (Jiang vd., 2016).

Bir sonraki başlık altında ülkemizde ve dünyada yaşanan skandallar çerçevesinde EOÖYD sergileyen bireylere ait örneklerden bahsedilmiştir.

3.3.2. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış Örnekleri

Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar ilk etapta bireylerin zihninde organizasyonun sahip olduğu veya sahip olabileceği olumlu parametreler açısından kurgulanmaktadır. Finansal raporların değiştirilmesi, karlılık oranlarının değiştirilmesi, müşterileri ürün veya hizmet hakkında yanlış bilgilendirme, müşterilere yalan söyleme, başka bir organizasyona ajan yerleştirme, organizasyon karlılığını toplum sağlığının önünde görme gibi davranışlar kısa vadede organizasyona avantaj sağlayabilmektedir.

Ancak günümüzde bilgiye ulaşımın kolaylaşması, kurumsallaşma ve şeffaflık gibi kavramların ön plana çıkması nedeniyle EOÖYD'lar uzun vadede organizasyonların itibar kaybı yaşamasına, müşteri kaybetmesine, cezai müeyyidelerle karşılaşmasına ve hatta iflas etmesine neden olmaktadır (Tian ve Peterson, 2016; Coşkun ve Ülgen, 2017:178).

Araştırma kapsamında ele alınan banka sektörü için ülkemizde karşılaşılan bazı EOÖYD örnekleri şu şekildedir (Uzunbacak vd., 2019:666):

- Yıllık işlem ücretleri
- Masraf ve Komisyonlar
- Kredi Kartı Kesintileri
- Ürün veya Hizmet ile İlgili Abartılı Bilgiler Vermek veya Eksik Bilgilendirme Yapmak

Amerika ve Kanada gibi ülkelerin son 30 yıllık süreçleri incelendiğinde, organizasyonlara zarar verebilecek bilgilerin yok edildiği, kamuoyu ile paylaşılan bilgilerin yanlış yönlendirmelere dayandığı ve faturalandırma ve gider gösterme gibi kalemlerde usulsüzlük yapıldığı çok sayıda örnekle gün yüzüne çıkartılmıştır. Bu davranışların temelinde bireylerin patronlarının gözüne girme isteği, organizasyonun çıkarlarını sağlama gibi etkenler rol oynamaktadır. Tablo 3'te dünya çapında meydana gelen bazı EOÖYD örneklerine yer verilmektedir.

Tablo 3. Dünya Çapında Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış Örnekleri

<i>Organizasyon</i>	<i>Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış</i>
<i>Siemens</i>	Çalışanların, büyük ölçekli anlaşmaları kontrol altına alabilmek için rüşvet vermesi.
<i>Pensilvanya Eyalet Üniversitesi</i>	Çalışanların, bir futbol koçunun çocuklarla ilgili uygunsuz hareketlerini yetkililere uygun şekilde bildirmemesi.
<i>Volkswagen</i>	Çalışanlar kasıtlı olarak tipik sürüş koşulları ile laboratuvar test koşulları arasında ayırım yapabilen, motor performansını ve buna karşılık gelen emisyon çıkışı buna göre ayarlayan bir yazılım geliştirmesi. Dizel yakıtlı araçların laboratuvar koşullarında çalışırken Çevre Koruma Ajansı'nın emisyon standartları dahilinde performans göstermesini sağlaması.
<i>Katolik Kilisesi</i>	Çocuklara yönelik taciz haberlerinin gizlenmesi.
<i>Enron</i>	Muhasebe kurallarının yasa dışı veya yasalar çerçevesinde esnetilmesi, kamuoyunun yanlış bilgilendirilmesi.
<i>Petrobras</i>	Şirketin, ortaklarından rüşvet aldığını kabul etmesi.
<i>Olympus</i>	Şirketin, yıllık zararını kamuoyundan gizlemesi

Kaynak: Dietz, G., & Gillespie, N. (2012). *Recovery of trust: Case studies of organisational failures and trust repair* (Vol. 5). London: Institute of Business Ethics.; Palazzolo, J. (2011). Alleged victims considering lawsuit against Penn State. The Wall Street Journal.; Castille, C. M., Buckner, J. E., & Thoroughgood, C. N. (2018). Prosocial citizens

without a moral compass? Examining the relationship between Machiavellianism and unethical pro-organizational behavior. *Journal of business ethics*, 149(4), 919-930.; Coşkun, A., & Ülgen, B. (2017). Örgüt yararına ahlaki olmayan davranış. *İs Ahlakı Dergisi*, 10(2), 177-201.

Yukarıda açıklanan dünyaca ünlü örnekler veya medyaya yansımamış olan çok sayıda skandal uygulama EOÖYD'ların göstergeleri arasında bulunmaktadır. Organizasyonların bu tarz davranışları teşvik edici uygulamaları ilk etapta faydalı görünse de zaman içerisinde şirket hisselerinde değer kaybına, bireylerin cezalandırılmasına ve işsiz kalmasına, şirketlerin zarar etmesine, dürüst çalışanların stres düzeylerinin artmasına, iş tatmininin azalmasına, organizasyona duyulan güvenin azalmasına, çalışanlarda fiziksel ve zihinsel hastalıkların ortaya çıkmasına, bütün harcama kalemlerinde artışa ve ilerleyen dönemlerde iflas etmesine neden olmaktadır (Cialdini, Petrova ve Goldstein, 2004:69). WorldCom, Xerox, Mitsubishi gibi tanınmış organizasyonlar aynı türden davranışlar nedeniyle kamuoyunun gözünde ciddi yara alan diğer kurumlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Tian ve Peterson, 2016:160).

Etik olmayan örgüt yanlısı davranışların kavramsal çerçevesi yukarıda detaylı bir şekilde aktarılmıştır. Çalışmanın bir sonraki kısmında etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerine yapılan çalışmalara değinilmiştir.

3.4. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Üzerine Yapılan Çalışmalar

EOÖYD kavramını yazına kazandıran Elizabeth Umphress ve arkadaşları (2010) örgütsel özdeşleşme ile etik olmayan örgüt yanlısı davranış arasındaki etkileşimi ele almış ve karşılıklılık (mütekabiliyet) beklentisinin pozitif yönlü düzenleyici etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Yine Umphress ve Bingham (2011) teorik çalışmalarında; örgütsel özdeşleşmenin ve karşılıklılık beklentisinin nötrleştirme ve etik olmayan davranışları teşvik eden bir örgüt ikliminin pozitif yönlü aracılık etkisi olacağı varsayımı altında EOÖYD'ları pozitif yönde etkileyeceğini iddia etmişlerdir.

Lee ve arkadaşları (2019), psikolojik ayrıcalık algısının EOÖYD sergileme istekliliği üzerinde önemli bir etkisinin olup olmadığını örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi ile birlikte ele almışlardır. Bulunan sonuçlar, psikolojik ayrıcalık algısı ile EOÖYD arasındaki pozitif bir etkileşimi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü desteklemektedir. Ek olarak, statü elde etme çabası ve ahlaki çözülmenin psikolojik ayrıcalık algısı ve EOÖYD arasındaki bağlantıyı açıklayan temel mekanizmalar olduğuna dair kanıtlar tespit edilmiştir. EOÖYD ile en çok ilişkilendirilen kavramlardan birisi

olarak ‘ahlaki çözölme’ üzerine gerçekleştirilen diğler çalışmalarda ahlaki çözölmenin, örgötsel özdeşleşme ile EOÖYD arasındaki etkileşimde pozitif aracılık rolü olduğı (Chen, Chen ve Sheldon, 2016), etik liderlik ile EOÖYD arasındaki negatif etkileşimde aracılık rolü olduğı (Hsieh vd., 2020), lider ile lideri takip eden çalışanlar arasındaki etkileşimde EOÖYD’ların sergilenmesinde aracılık rolü olduğı (Lian vd., 2020) tespit edilmiştir.

Miao ve arkadaşlarının (2013) gerçekleştirdiğı çalışmada, etik liderlik ile EOÖYD arasındaki etkileşimin doğası ve etkileşimin gücünün üstleriyle yüksek ve düşük düzeyde özdeşleşme deneyimi yaşayan astlar arasında farklılık gösterip göstermediğı incelenmiştir. Çin’deki 239 kamu sektörü çalışanından elde edilen anket verilerine dayanarak, etik liderliğin EOÖYD ile ters u-şekilli (eğrisel) bir etkileşimi olduğı tespit edilmiştir. Etik liderlik algısı düşükten ortaya düzeye doğru yükseldikçe, EOÖYD artmakta; etik liderlik algısı orta seviyeden yükseğe doğru çıktıkça EOÖYD azalmaktadır. Ayrıca, bu ters u-eğrisi şeklindeki etkileşimin gücünün, üstleriyle yüksek ve düşük özdeşleşmeye sahip astlar arasında farklılık gösterdiği ifade edilmektedir. Etik liderlik ile EOÖYD arasındaki ters u-şekilli etkileşim, astlar üstleriyle yüksek düzeyde özdeşleşme yaşadıklarında daha güçlü görünmektedir.

Liderlik ve terfi düzenleyici odağın, çalışanların etik olmayan örgüt yanlısı davranışlarda bulunma istekliliğı üzerindeki etkisinin ele alındığı çalışmada Graham, Ziegert ve Capitano (2015), liderlik tarzının etkileşimini ve liderlerin mesajları nasıl çerçevelediğini araştırarak, terfi odaklı üç yönlü bir etkileşimi test etmişlerdir. Sonuçlara göre, ilham verici ve karizmatik dönüşömcü liderlerin, kayıp çerçevelemeyi kullanarak kazanç çerçevelemeyi kullanmadıklarında, işlem odaklı liderlerden daha yüksek seviyelerde EOÖYD’ları arttırdığı ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca bu etkileşimin, terfi odaklılığı düşük olan takipçiler için geçerli olduğı, ancak yüksek terfi odaklı bireyler için geçerli olmadığı ifade edilmiştir. Liderlikle ilgili bir başka çalışmada Cheng, Wei ve Lin (2019) sorumlu liderlik düzeylerinin EOÖYD sergileme niyetini anlamlı şekilde etkilediğini ifade etmiştir.

Matherne III ve Litchfield (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, örgötsel bağıllık ile EOÖYD arasındaki etkileşim ahlaki kimliğin düzenleyicilik etkisiyle birlikte ele alınmıştır. Sonuçlara göre örgötsel bağıllığı yüksek olan bireylerde EOÖYD

sergileme düzeyi artmakta ve bu etkileşimde ahlaki kimlik algısının düşük olduğu durumlarda etkileşimin gücünün arttığı tespit edilmiştir. Grabowski ve arkadaşları (2019), iş etiği boyutunun “sıkı çalışma” ve normatif ve duygusal örgütsel bağlılığın, EOÖYD’ları pozitif etkilediğini belirtmişlerdir. Etik boyutlarından “ahlakilik”, “hazzı geciktirme”, “işin merkeziliği” ve “boş zaman karşıtı tutumlar” EOÖYD’ların negatif öncülleri olarak ifade edilmiştir. Ahlaki kimliğin ele alındığı bir diğer çalışmada Zhang, He ve Sun (2018), liderlerin ve çalışanların etik olmayan örgüt yanlısı davranışları arasında önemli bir pozitif etkileşim olduğunu ve bu etkileşimin, çalışanların lider özdeşleşmesi ve ahlaki kimlik düzeyleri düşük olduğunda daha güçlü olduğunu göstermektedir.

Wang, Zheng ve Zhao (2022) çalışmalarında algılanan örgütsel destek ile çalışan performansının EOÖYD’lar üzerinde interaktif etkisi olduğunu, yüksek düzeyde örgütsel destek algılayan ve düşük performans gösteren çalışanların EOÖYD’ları sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve örgüte karşı borçluluk hissinin EOÖYD üzerindeki interaktif etkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Çalışmada, EOÖYD karar sürecini anlamak için çalışanların 'iyi niyetlerini' ve 'dezavantajlı durumları' birleştirerek EOÖYD’ları motive etmede koşullu faktörlerin önemi vurgulanmaktadır. İşe yönelik algılarla ilgili olarak gerçekleştirilen çalışmada Ghosh (2017), hem iş güvencesizliğinin hem işe gömülmüşlüğü etik olmayan örgüt yanlısı davranışla pozitif olarak bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, iş güvencesizliği ile etik olmayan örgüt yanlısı davranış arasındaki etkileşim, işe gömülmüşlüğü aracılık etkisi altında anlamlı sonuçlar vermektedir.

Tian ve Peterson (2016), etik baskının ve güç mesafesinin durumsal aracılı bir model ile EOÖYD’lar üzerindeki etkisini incelemiştir. Sonuçlara göre etik baskı algısının EOÖYD’ları pozitif yönde etkilediği ve güç mesafesinin yüksek olduğu durumlarda bu etkileşimde pozitif düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ahlaki ideolojiler üzerinde yapılan çalışmada (Teo ve Chan-Serafin, 2013) birey ve grup odaklı ahlaki ideolojilerin EOÖYD üzerinde pozitif etkisi olduğu da tespit edilmiştir. Öte yandan Effelsberg, Solga ve Gurt (2014), ahlaki olmayan eğilimlerin örgütsel özdeşleşme ve EOÖYD arasındaki etkileşimde pozitif yönlü düzenleyici etkisi olduğunu belirlemişlerdir.

Etik olmayan örgüt yanlısı davranışların hangi değişkenlerden etkilendiği üzerine yapılan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Shu (2015) ise EOÖYD'ların diğer çalışanlar üzerindeki etkisini ele almıştır. Sonuçlara göre bir bireyin sergilediği EOÖYD düzeyi ile iş arkadaşlarının sergilediği EOÖYD düzeyi arasında pozitif bir etkileşim tespit edilmiştir. Bireyin ahlaki gerekçelendirmesi, pozitif etkileşime kısmen aracılık etmektedir. Son olarak, bireyin örgütsel kimliğinin, iş arkadaşlarının EOÖYD'ları ile bireyin ahlaki gerekçelendirmesi arasındaki etkileşimi düzenlediği ve güçlendirdiği ifade edilmektedir.

Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar ile diğer davranış değişkenlerinin etkileşimi üzerine yazında yer alan önemli çalışmalara değinilmiştir. Bir sonraki başlık altında araştırma kapsamında ele alınan aydınlık ve karanlık kişilik özellikleri ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki etkileşimin ele alındığı çalışmalardan bahsedilmiştir.

3.5. Karanlık ve Aydınlık Kişilik Özellikleri, Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar ve Motivasyon İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar

Etik olmayan örgüt yanlısı davranışların nasıl ortaya çıkabileceğine yönelik olarak kişilik üzerinden gerçekleştirilen araştırmaların oldukça az sayıda olduğu görülmektedir. Bu araştırmalar özellikle karanlık kişiliğin boyutları üzerinden gerçekleştirilmiştir. Karanlık kişilik özelliklerinin beraber ele alındığı ve etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar ile etkileşiminin incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Aynı durum aydınlık kişilik özellikleri için de geçerli görünmektedir. Aydınlık kişilik özelliklerinin nispeten çok yeni bir kavram olması, etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar ile arasındaki etkileşimin incelenmemiş olmasında pay sahibi görünmektedir.

Karanlık kişilik özelliklerinin boyutlarından birisini oluşturan makyavelizm, liderlik ile ilgili çalışmalarda ele alınmış ve makyavelist bireylerin örgüt yanlısı davranışlara yönlendirilmesi ve motive edilmesi üzerine önerilerde bulunulmuştur (Shah, Shahjehan ve Afsar, 2021:1604). Bu çalışmalarda genellikle etik liderliğin ya da dönüşümcü liderliğin makyavelist bireyler üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Belschak, Muhammad ve Den Hartog, 2018; Belschak, Den Hartog ve Kalshoven, 2015). Yazında sadece Belschak, Muhammad ve Den Hartog (2018) çalışmalarında, makyavelistlerin etik liderlik altındaki örgüt yanlısı davranışlarına değinilmiştir. Her ne kadar etik olmayan

örgüt yanlısı davranışlara değinilmemiş olsa da makyavelistlerin doğası gereği etik olmayan davranışlara yatkın olması, bir yandan kişisel çıkarları için örgüt yararına iş yapabilecek düzeyde manevra kabiliyetlerinin olması bu bireyleri EOÖYD'ların açıklanmasında kullanılan kişilik özellikleri arasına yerleştirmektedir. Karanlık kişilik özelliklerinden bir diğeri olan narsisizm ile etik olmayan örgüt yanlısı davranış arasındaki etkileşimin ele alındığı çalışmada Wilmore (2021), narsisizmin EOÖYD'ları anlamlı derecede ve pozitif şekilde etkilediğini açıklamıştır. Ancak, rekabetçi ya da tam tersi işbirlikçi örgüt düzeni algısının bu etkileşimi düzenlemediği; örgütsel araçsallığın, narsisizm ile EOÖYD arasındaki etkileşimi önemli ölçüde zayıflattığı belirlenmiştir.

Liderlik tipleri ile EOÖYD arasındaki etkileşimin ele alındığı çalışmada, Shaw, Tang ve Liao (2020), otoriter-hayırsever liderliğin ahlaki çözülmeyle etkilediğini belirtmiştir. Ek olarak, düşük otoriter-yardımsever liderliğe sahip uyumlu ikililerde çalışanlar, yüksek otoriter-yardımsever liderliğe sahip uyumlu ikililerdekilere göre daha yüksek düzeyde ahlaki çözülme algılamışlardır. Ayrıca, yüksek otoriter-hayırsever liderliğin, ahlaki çözülme aracılığıyla çalışanların EOÖYD'ları üzerinde dolaylı bir etkisi olduğu ifade edilmiştir. Bu durum aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin birbirine zıt doğasını yansıtmaları açısından önemlidir. Zıt karakterlere sahip bireylerin, liderlerinin kendilerine uyumlu olan kısımlarını ele alarak örgüte faydalı davranışlar sergileme ihtiyacı duymuş olabilecekleri düşünülmektedir. Liderliğin karanlık tarafıyla ilgili başka bir çalışmada Kurtulmuş (2019), karanlık liderlerin, karanlık kişilik özellikleri göz önüne alındığında, takipçilerinin örgüt yanlısı ancak etik dışı ve ahlaksız davranışlarını teşvik etmek ve ardından sonucu manipüle etmelerinin onlar için çok kolay olabileceği ve bazı durumlarda karanlık liderler için kendilerini izleyen çalışanları arzu edilen bir yönde manipüle etmenin kolay olabileceği dile getirilmektedir.

Thomas (2019) çalışmasında, çalışanların kişilik özellikleri, pragmatik zihniyet algıları ve EOÖYD arasındaki etkileşimi incelemiştir. Sonuçlar, bilinçlilik ve dürüstlük-alçakgönüllülük özellikleri düşük olan çalışanların, yüksek düzeyde pragmatik zihniyete sahip olduklarını algıladıkları bir ortama yerleştirildiklerinde, bireylerin EOÖYD'lar sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin bilinçlilik, dürüstlük ve alçakgönüllülük gibi özelliklerinin diğer bireylere göre daha düşük seviyelerde olduğu çalışmanın önceki kısımlarında açıklanmaktadır. Dolayısıyla Thomas (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışma karanlık

ve aydınlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin EOÖYD'lara bakış açısını dolaylı yoldan resmetmektedir.

Naseer ve arkadaşları (2020), manipülatif kişilik özelliklerinin örgütsel özdeşleşme ve EOÖYD etkileşimindeki rolünü incelemişlerdir. Sonuçlar, artan psikolojik yetkilendirme duygularının, örgütsel özdeşleşme ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki etkileşimde aracılık rolü olduğunu desteklerken; örgütsel özdeşleşmenin psikolojik yetkilendirme üzerindeki etkisinin, daha yüksek manipülatif kişilik puanları olan çalışanlar arasında daha belirgin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla manipülatif kişiliğe sahip bireylerin EOÖYD sergileme niyetlerinin daha fazla olabileceği çıkarımında bulunmak mümkündür. Karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin özellikle makyavelistlerin manipülasyondan beslenen bir yapıya sahip olması, karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin EOÖYD sergileme niyetlerinin de fazla olacağını göstermektedir.

Örgütsel özdeşleşmenin narsistik boyutunun ele alındığı çalışmada, Galvin, Lange ve Ashforth (2015), örgütsel özdeşleşmeyi narsistik bir şekilde yaşayan kişilerin yani çalıştıkları kurumu kendileriymiş gibi algılayan bireylerin bu narsistik eğilimlerinin örgüt yanlısı davranışları teşvik edebileceği ifade edilmektedir. Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar da bir tür örgüt yanlısı davranış olduğundan narsistik özdeşleşme yaşayan narsistik bireylerin EOÖYD sergileme niyetlerinin fazla olabileceğini söylemek mümkün görünmektedir.

Erhan (2022), tarafından gerçekleştirilen çalışmada karanlık ve aydınlık kişilik özellikleri yapıcı sapma davranışı ile birlikte ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, karanlık kişilik özellikleri bir bütün olarak yapıcı sapma davranışıyla negatif; aydınlık kişilik özellikleri bir bütün olarak yapıcı sapma davranışı ile pozitif etkileşim göstermektedir. Her ne kadar modellerin açıklanma düzeyi düşük olsa da çalışma farklı kişilik tiplerinin davranış doğasını yansıtmaları açısından önemlidir. Çalışmadan bağımsız olarak, etik olmayan örgüt yanlısı davranışların yapıcı sapma davranışlarına benzer özellikleri bulunmaktadır. Her iki eylemin temel amacı örgüte fayda sağlamaktır. Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar için etik olmayan davranışların söz konusu olmasının karanlık ve aydınlık kişilik özellikleri için farklı sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir.

Belschak, Den Hartog ve Kalshoven (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, dönüşümcü liderliğin makyavelizm ile zorlayıcı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki etkileşimi düzenlediği tespit edilmiştir. Ayrıca, durumsal aracılı modeli üzerinden yapılan hipotez testlerinde, dönüşümcü liderliğe ilişkin artan iş özerkliği ve buna eşlik eden içsel motivasyonun, makyavelist bireylerin dönüşümcü lider davranışı ile meydana okuyan vatandaşlık davranışı arasındaki etkileşimi kısmen açıkladığı ifade edilmiştir. Makyavelizm ve EOÖYD üzerine yapılan bir başka çalışmada Castille, Buckner ve Thoroughgood (2018) Makyavelistlerin EOÖYD sergilemeye daha istekli olduklarını, ancak sonuç odaklı bir zihniyet iklimi algısının, EOÖYD'lara katılma motivasyonlarını etkilemeyebileceğini öne sürmektedir.

Motivasyonun EOÖYD üzerindeki etkisinin ele alındığı bir çalışmada, Irshad ve Bashir (2020), örgütsel özdeşleşmenin, dışsal motivasyonla desteklenmiş örgütsel vatandaşlık davranışı yoluyla psikolojik yetkilendirme, örgüt yanlısı kuralları çiğneme ve etik olmayan örgüt yanlısı davranış şeklinde olumsuz sonuçlara yol açtığını dile getirmektedir. Ayrıca, yüksek kaliteli bir lider-üye etkileşiminin, örgütsel özdeşleşmenin bu dolaylı etkisini arttırdığı savunulmaktadır. Motivasyonla ilgili olarak gerçekleştirilen bir başka çalışmada Lee ve arkadaşları (2019), ahlaki çözülmenin, etik olmayan veya sapkın davranışların öz düzenleme ve özellikle motivasyonel eğilimleri engelleme veya geçersiz kılma yeteneği yoluyla canlandırılmasını açıkladığını ifade etmektedir. Yine EOÖYD ve motivasyon arasındaki etkileşimin ele alındığı çalışmada, Wang, Zheng ve Zhao (2022), çalışanların yüksek düzeyde örgütsel destek algıladıklarında, düşük performans nedeniyle yerine getirilmeyen bir yükümlülük veya borçluluk duygusunun sonucu olarak EOÖYD sergilediklerini ve bu rahatsız edici durumu azaltmak için güçlü ve acil bir motivasyona sahip olduklarını ifade etmektedir. Öz-Belirleme Teorisi açısından bu durum ele alındığında çalışanların dışsal motivasyonla EOÖYD sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

Tez çalışmasının bu bölümüne kadar olan kısımda araştırma kapsamında ele alınan kavramlar hakkında teorik bilgiler aktarılmıştır. Bir sonraki bölüm kapsamında öncelikle araştırmanın deseni tanımlanacak ve izlenecek yöntemlerden bahsedilmiştir. Sırasıyla nitel araştırma yöntemi ve nitel araştırma yöntemi sonucunda oluşturulan nihai araştırma modeli üzerinden tasarlanan nicel araştırma ve gerçekleştirilen hipotez testlerinden bahsedilmiştir.

4. BÖLÜM: YÖNTEMBİLİM: KARANLIK VE AYDINLIK KİŞİLİĞİN ETİK OLMAYAN ÖRGÜT YANLISI DAVRANIŞLAR ÜZERİNDEKİ ROLÜ: BİR KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölümüne kadar Aydınlik ve Karanlık Kişilik Özellikleri, İçsel ve Dışsal Motivasyon ve Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar ile ilgili yazında yer alan bilgiler ışığında kavramlar detaylı olarak aktarılmıştır. Bahsi geçen kavramlarla ilgili yapılmış olan çalışmalardan yola çıkılarak, yazındaki boşluk değerlendirilmiş ve araştırma konusu oluşturulmuştur. Araştırmanın konusunu oluşturan: araştırma problemi, araştırmanın amacı ve önemi, araştırma tasarımı ve araştırmanın kısıtlarından bahsedilmiştir.

Araştırma yaklaşımları temelde 3 farklı şekilde ele alınmaktadır: (1) Nicel Araştırma, (2) Nitel Araştırma ve (3) Karma Yöntem Araştırması. Bu yöntemler birbirinden tamamen ayrılmış zıtlıklar olarak kabul edilmemektedir. Nicel ve Nitel Araştırma desenleri sayı doğrusunun birer ucunda yer alan ancak süreklilik içindeki bir olgunun farklı uçlarını temsil etmektedir (Newman, Benz ve Ridenour, 1998). Bu araştırma kapsamında Nicel ve Nitel Araştırmaların oluşturduğu süreklilik çizgisinin ortasında yer alan Karma Yöntem Araştırması tercih edilmiştir.

Bu bölümde öncelikle aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin hangi koşullarda etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar sergileyebileceklerinin tespiti için, araştırmacının zihninde yer alan teorik örüntüler bağlamında nitel araştırma gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma sonucunda araştırmacının zihninde yer alan kavram örüntüleri ile birlikte sonuçlar değerlendirilmiştir. Nitel araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler ile çok sayıda katılımcının yer aldığı bir nicel araştırma sayesinde nitel araştırmada elde edilen bulguların desteklenmesi amaçlanmıştır. Nicel araştırma kısmında belirlenen evren ve örneklem üzerinden veriler toplanmış, ilgili analizler gerçekleştirilmiş ve raporlanmıştır.

4.1. Araştırma Problemi

İnsan doğasının karmaşık yapısı kişilik özellikleri, tutum ve davranış gibi alanlarda farklı sonuçlar doğurmaktadır. Tam anlamıyla iyilik ve kötülük kavramlarının tek başına bulunduğu bir insan portresi çizmek ve kabul etmek oldukça güç görünmektedir. Çünkü bireyler hayatları boyunca oldukça fazla sayıda uyarıcı ile

karşılaşmakta ve lineer ilerlemeyen insan doğasının getirdiği belirsizliklerle mücadele etmektedir. Tüm bu kaotik ortam bireylerin kişilik özellikleri arasındaki geçirgenliğe, davranışlarını anlamamanın zorluğuna ve aynı zamanda zıtlıkların bir arada bulunmasına sebep olabilecek ortamı oluşturmaktadır.

Aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin birbirine zıt aynı zamanda birbirini tamamlayıcı özellikleri barındırması, kişilik araştırmaları açısından merak uyandıran bir konudur. Aydınlık kişilik özelliklerinin yazında son dönemde çalışılmaya başlanan bir konu olması hem bireyin karanlık tarafıyla olan ilişkisinin incelenmesi açısından hem de etik olmayan örgüt yanlısı davranışların hangi koşullarda gerçekleştiğinin tespit edilebilmesi açısından güncel bir araştırma konusu olarak düşünülmektedir. Kişilik özelliklerinin tek başına bir davranışı açıklaması ihtimali görece düşüktür. Bireyin ister aydınlık ister karanlık tarafı olsun, spesifik bir davranışı gerçekleştirmesinde rol oynayan unsurlardan birisi olarak motivasyon kavramının araştırmayı anlamlı kılacağı düşünülmektedir.

İnsan ilişkilerinde zaman zaman karşılaşılan ve diğer bireylerde şaşkınlığa, kızgınlığa, heyecana, sevince vb. yol açabilen ekstra durumların gerçekleşmesinde motivasyonun rolü bulunmaktadır. Kişinin yaşadığı bağlam açısından sahip olduğu motivasyon düzeyi farklı ortamlarda farklı davranışlar sergilemesine yol açabilmektedir. Öte yandan motivasyon düzeyine göre aynı durumlara da farklı tepkiler verildiği görülmektedir. Dolayısıyla bireyin içinde bulunduğu ortamın koşullarının analiz edilmesi ve davranışın öncüllerinin buna göre belirlenmesi oldukça önemlidir. Bu çalışma kapsamında tercih edilen Öz-Belirleme Teorisi'ne dayalı içsel ve dışsal motivasyon unsuru, bireyin içinde bulunduğu bağlamın motivasyon üzerindeki etkisini yansıtan önemli bir teori olması sebebiyle güncellik ve anlamlılık açısından ön plana çıkmaktadır.

Açıklamalar ışığında bu araştırmanın temel problemi, "Aydınlık kişilik özelliklerine sahip bireyler içsel motivasyonla mı dışsal motivasyonla mı hareket eder?", "Karanlık kişilik özelliklerine sahip bireyler içsel motivasyonla mı dışsal motivasyonla mı hareket eder?", "Aydınlık ve Karanlık kişilik özelliklerine sahip bireyler hangi motivasyonla etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar sergilemektedir?", "Etik olmayan örgüt yanlısı davranışların sergilenmesinde motivasyon türünün rolü nedir?", "Etik olmayan örgüt yanlısı davranışların sergilenmesinde etkili olan öncüller nelerdir?",

“Aydınlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin etik olmayan bir davranış sergilemeleri hangi koşullarda gerçekleşir?”, “Karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin yapıcı davranışlar sergilemeleri hangi koşullarda gerçekleşir?” gibi sorulara cevap aramaktır.

Araştırmanın yukarıdaki sorulara cevap araması, yazındaki aydınlık kişilik özelliklerine yüklenen olumlu, karanlık kişilik özelliklerine yüklenen olumsuz anlamların oluşturduğu problematik duruma cevap olması açısından merak uyandırıcı görünmektedir. Etik olmayan ancak örgüte fayda sağlayan davranışların gerçekleşmesinde bireyin aydınlık ve karanlık tarafının bir arada olabileceği ve bu olgunun sadece karanlık kişiliklere yüklenemeyeceği düşünülmektedir. İçsel ve dışsal motivasyonun aydınlık ve karanlık kişilik üzerindeki karşılaştırmalı etkisinin yazında incelenmemiş olması, bu kişilik özelliklerinin kavramsal çerçevesinin oluşturulmasında eksiklik olduğunu göstermektedir.

Araştırma problemine bağlı olarak araştırmanın amacı, önemi ve yazına katkısı bir sonraki kısımda ele alınmıştır.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin etik olmayan örgüt yanlısı davranış sergileme açısından ne gibi farklılıklar veya benzerlikler gösterdiklerinin motivasyon türünün aracılık etkisi ile birlikte tespit edilmesidir. Bu amaç etrafında karma araştırma yöntemi ile önce nitel bir çalışma gerçekleştirilmiş; sonrasında ise nitel araştırma sonuçlarını desteklemesi beklenen nicel bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın nitel kısmında aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin örnekleme dahil olan bireylerdeki yansımaları incelenmiştir. Yine nitel çalışma kapsamında aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin motivasyon düzeylerinin ve türlerinin belirlenmesi ve motivasyon türü açısından etik olmayan örgüt yanlısı davranış sergileme tutumlarının tematik olarak analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın nitel kısmında son olarak etik olmayan örgüt yanlısı davranışların gerçekleştirilmesinde öncülük eden kavram(lar)ın neler olduğunun tespiti gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın nitel kısmı araştırmacının zihninde yer alan kavram örüntüleri ışığında geçici bir model üzerinden gerçekleştirilmiştir. Nitel analizler neticesinde ilk etapta oluşturulan geçici modele dahil edilmesi uygun görülen değişken(ler) eklenmiş ve nihai araştırma modeli oluşturulmuştur. Nicel araştırma kısmının amacı ise nitel araştırma

sonunda elde edilen bulguların araştırma amacına uygun olarak belirlenen örneklem üzerinde istatistiksel olarak desteklenip desteklenmediğinin belirlenmesidir. Oluşturulan nihai araştırma modeli ve hipotezlerin test edilerek nitel araştırma sonucunda oluşan kavram örüntülerini desteklemesi amaçlanmıştır.

Dünya geneli düşünüldüğünde, hizmet sektöründe faaliyet gösteren organizasyonların insan ilişkilerine ve etik meselelere her geçen gün daha fazla önem vermesi gerekmektedir. İçinde bulunduğumuz yaşam standartları hızlı değişimi ve gelişimi beraberinde getirdiği gibi aynı zamanda hızlı bir yozlaşmayı ve dezenformasyonu da barındırmaktadır. Bireylerin hızlı değişime adapte olabilmek, kişisel çıkarlarını maksimize etmeye çalışmak, refaha erişmek gibi amaçlar etrafında hareket ederken almış oldukları kararların toplumlar için yarattığı olumlu ve olumsuz sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bankacılık sektörü her ne kadar son dönemde meydana gelen teknolojik ilerlemelere paralel olarak dijitalleşme sürecine girmiş olsa da bireyler arası etkileşimlerin sıkça gerçekleştiği bir çalışma ortamı olma özelliğini devam ettirmektedir. Gerek çalışanlar gerek müşteriler için ekonomik parametrelerde yaşanan gelişmeler çok kısa bir süre içerisinde bankacılık faaliyetlerini etkilemekte; bunun sonucunda öngörülmeyen kararların alınması bireylerin çalışma hayatıyla ilgili beklentilerini ve davranışlarını değiştirmektedir. Bankacılık sektöründe kendisini çok ciddi bir şekilde hissettiren belirsizlik hali, çalışanlar arasındaki çatışmaların ve rekabetin artmasına sebep olmaktadır. Özellikle yöneticilerin baskısı altında kalan çalışanların, kişisel veya organizasyon hedeflerini gerçekleştirmek için zaman zaman etik olmayan davranışlar sergilemesinin altında bu unsurların bulunduğu düşünülmektedir.

Ülkemizdeki bankacılık faaliyetleri benzer şekilde yoğun hedef baskısı ve bireyler arası mücadeleye dayalı bir zeminde hareket etmektedir. Banka personelinin kurum içerisinde hangi kişilik özellikleriyle hareket ettiklerinin tespiti bu anlamda önemli görünmektedir. Bu zamana kadar yapılmış olan çalışmalarda genellikle bireylerin olumsuz kişilik özelliklerine vurgu yapılmaktadır. Ayrıca aydınlık kişilik özellikleri açısından etik olmayan örgüt yanlısı davranışların incelenmesi yazına önemli bir katkı yapacaktır. Bu nedenle bankacılık işlemlerinin gerçekleştirilmesinde olumlu kişilik özelliklerinin payı da vurgulanmalıdır. Etik olmayan ancak örgüte fayda sağlayan

eylemlerin iki temel unsuru olarak toplumda hoş görülmeleyen etik dışı davranışlar ve organizasyonun faydasının gözetilmesi meselesi aslında bireyin içindeki aydınlık ve karanlık tarafa eşit şekilde nüfuz etmektedir. Dolayısıyla aydınlık ve karanlık kişiliğe sahip bireylerin hangi koşullarda etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar sergilediklerinin karşılaştırılması çalışmayı önemli hale getirmektedir.

Son olarak bireylerin gerçekleştirdikleri davranışların kaynağı olarak motivasyonun rolüne değinmenin çalışmayı önemli hale getiren bir diğer unsur olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın amacına yönelik olarak Öz-Belirleme Teorisi'ne dayalı olarak içsel ve dışsal motivasyon unsurunun ele alınmış olması daha önce böyle bir model üzerinden içsel ve dışsal motivasyonun önemine değinilmemiş olması açısından oldukça önemlidir. İçsel ve dışsal motivasyon ayrımının yapılmış olması bireylerin farklı kişilik özelliklerine sahip olduklarında farklı motivasyon türlerine sahip olacakları anlamı taşımamaktadır. Çalışma ortamında bireylerden beklenen çeşitli davranış kalıpları, bireylerin tek tip bir motivasyon türüyle hareket etmesini sağlayabilmektedir. Bu çalışma kapsamında bireylerin hangi motivasyonun aracılık etkisiyle etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar sergilediklerinin tespit edilmesi amaçlanırken; bu etkileşimin düzeyini değiştirebilecek değişkenlerin belirlenmesi de oldukça önemli görünmektedir.

4.3. Araştırma Tasarımı

Çalışma kapsamında farklı felsefi düşünceleri ve araştırma yaklaşımlarını bir araya getiren, nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin bir bütün olarak ele alınmasını sağlayan karma araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Karma araştırma yönteminin bilimsel perspektiften ele alınması ve devrim niteliğinde değişikliğe yol açması Tashakkori ve Tedlie (2003) tarafından yazılan “Handbook of Mixed Methods in Social and Behavior Sciences” isimli eserle mümkün olmuştur. Karma araştırma yönteminin kullanılması ile birlikte nitel ve nicel araştırma desenlerinin tek başına kullanıldığı araştırmalarda yaşanan problemlerin önüne geçilerek, araştırma probleminin daha kapsamlı ve bilimsel olarak desteklenebilir olmasına dikkat edilmiştir (Greene, 2005; Onwuegbuzie ve Leech, 2004; Creswell, 2017:4). Karma araştırma yöntemi ile açık uçlu nitel veriler (gözlem, mülakat, hikayeler vb.) kapalı uçlu nicel veriler (anket, rapor vb.) ile bütünleştirilerek her iki desenin avantajlarından yararlanılmaktadır (Creswell ve Sözbilir, 2017:2).

Karma araştırma yönteminin tercih edilmesinde rol oynayan başlıca unsurlar ve neden araştırmalarda karma yöntemin kullanılması gerektiği üzerine yapılan tartışmalar üzerine Giannakaki (2005) tarafından şu başlıklar ele alınmaktadır:

- üçgenleme (triangulation)*
- tamamlayıcılık (complementarity)*
- gelişim (development)*
- başlangıç (initiation)*
- genişletme (expansion)*

Giannakaki (2005) tarafından belirtilen ilkeler ışığında bu çalışma kapsamında karma yöntemin tercih edilmesi nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin spesifik bir konuyla ilgili kavramların incelenmesinde ortaklaşa kullanılarak sonuçların birbiriyle tutarlı olmasının kontrol edilmesi yani üçgenleme (triangulation) fikridir. Nitel ve nicel verilerin bir arada kullanılmasıyla verilerin zenginleştirilmesi yani tamamlayıcılık (complementarity) ele alınmıştır. Nitel ve nicel araştırmanın birbirini takip etmesi ve bir araştırmanın bulgularının diğer araştırmanın desenini etkiliyor olması gelişim (development) sürecinin takip edildiğini göstermektedir. Nitel ve nicel analizin karma şekilde kullanılıyor olması araştırma probleminin çözümü açısından sonradan ortaya çıkabilecek çelişkilerin ortaya çıkışını engellemeye yönelik başlangıç (initiation) aşamasının bir parçasıdır. Son olarak bu çalışmada karma araştırma yönteminin tercih edilmesi ile birlikte nitel ve nicel araştırma sonuçlarının sınırlarının genişletilmesi (expansion), aynı veya ayrı olgulara farklı araştırma desenleriyle yaklaşılmasının araştırma sonuçlarının güçlenmesini sağlayacağı düşünülmüştür (Tunalı, Gözü ve Özen, 2016:108-109).

Çalışmada kullanılan araştırma deseni, karma araştırma yöntemli desenler arasından “keşfedici sıralı karma yöntemi”dir. Keşfedici sıralı karma yaklaşımda, katılımcıların bakış açılarının tespit edilmesi, kavramlar arasındaki örüntülerin belirlenmesi, araştırma öncesinde araştırmacının zihninde yer alan örüntülere yapılabilecek eklemelerin ortaya konması açısından öncelikle “nitel araştırma” gerçekleştirilmektedir. Nitel araştırma sonucunda elde edilen bulgular ikinci kısımdaki nicel araştırma için oluşturulacak model ve hipotezlerin belirlenmesinde rol

oyunmaktadır. Nitel araştırma ile birlikte araştırmacı tarafından düşünülmemiş olan kavramlar çalışmaya dahil edilebilmekte ve nitel araştırma sonucunda ortaya konmuş olan zengin ve öznel verilerin nicel araştırma ile test edilmesi sağlanabilmektedir. Keşfedici sıralı karma yöntem ile birlikte pragmatik varsayımlar ele alınmakta, araştırmanın farklı zaman dilimlerinde farklı verilerden yararlanma, araştırmayı görsel olarak zenginleştirme gibi imkanlar bulunmaktadır. Keşfedici sıralı karma araştırma yönteminin başarıyla sonuçlandırılması için her iki araştırma örnekleminin birbiriyle tutarlı olması gerekmektedir (Creswell, 2017). Çalışma kapsamında her iki araştırma için belirlenen örneklem grubunun veriler arasındaki tutarlılığı ve zenginleştirmeyi sağlayabilecek kapasitede olduğu düşünülmektedir. Örneklem gruplarıyla ilgili detaylı bilgilendirme nitel ve nicel araştırma desenleri kısmında detaylıca aktarılmıştır.

Araştırma tasarımları, araştırmacının dünya görüşünü bir başka deyişle paradigmasını ifade etmektedir. Her araştırmacının öncesinde araştırma problemine ve amacına bağlı olarak araştırmacı kendi algıladığı bilimsel perspektife bağlı olarak araştırma yöntemini oluşturmaktadır. Araştırmacının sahip olduğu dünya görüşü onun nicel, nitel ya da karma araştırma yöntemlerinden hangisini belirleyeceğinde yol gösterici rol oynamaktadır. Karma yöntem araştırmaları doğası gereği iki farklı paradigmanın entegre edilmesi ile ortaya çıkmıştır. Bu paradigmlar “Postpozitivist Paradigma” ve “Yorumlamacı Paradigma”dır.

Çalışma, araştırma problemine bağlı olarak öncelikle yorumlamacı paradigma bakış açısıyla ele alınmıştır. Bu paradigmaya göre bireyler içinde bulundukları sosyal bağlamda (aile hayatı, çalışma hayatı vb.) anlam arayışı içerisinde. Bireyler sosyal bağlam içerisinde kendilerine ait anlamlar geliştirmektedir (Lincoln, Lynham ve Guba, 2011; Mertens, 2019). Araştırmacının amacı da bu öznel anlamları daraltıp kategorilere ayırmaktansa, oldukça karmaşık olan yapıları bireylerin görüşlerine göre yorumlamaktır. Böylelikle bakış açılarındaki karmaşıklık daha kolay ifade edilebilmektedir. Bireylerin kendi zihinlerindeki olgular çoğunlukla başka bireylerle etkileşime geçtikleri zaman net bir şekilde ifade edilebilmektedir. Bu nedenle yorumlamacı paradigma üzerine kurulmuş araştırmalarda geniş ve açık uçlu sorular katılımcılara yöneltilmektedir. Geniş ve açık uçlu sorular araştırma problemi ile ilgili sorgulamanın daha detaylı bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır (Crotty, 1998).

Yorumlamacı paradigma genellikle bireyler arası etkileşime dikkat çekmektedir. Bunu yaparken, bireylerin içinde bulunduğu öznel ve nesnel bağlamları denkleme dahil etmektedir. Bu öznel ve nesnel bağlamlar kültürel geçmiş olabileceği gibi çalışma hayatında yaşananlar da olabilmektedir. Araştırmaya katılan bireyler, kendilerine yöneltilmiş olan sorulara bağlayıcı bir öznellikte cevap vermeleri gerektiğinin bilincinde olmaktadırlar. Araştırmacı katılımcıları mümkün olduğu kadar konuşmaya teşvik etmekte ve zengin bir kavram haritası oluşturmaya çalışmaktadır. Bunun sonucunda araştırmacı yorumlama yapıp anlam örüntüleri oluşturabileceği verileri katılımcılardan toplamakta ve zihninde yer alan kavram örüntüleri ile eşleştirme ve karşılaştırma yapmaktadır. Sahadan toplanan verilerin anlamlandırılması ile “tümevarımsal” çıkarımlar yapılmaktadır. Nitel araştırmalarda genellikle bahsedildiği şekilde yorumlamacı paradigmadan faydalanılmaktadır. Bu çalışmanın ilk kısmı nitel araştırma süreciyle başladığından bu paradigma tercih edilmiştir (Crotty, 1998; Creswell, 2017).

Araştırmanın ikinci kısmı yani nicel kısmı postpozitivist paradigma ile ele alınmıştır. Postpozitivist paradigma geleneksel araştırma paradigmasını temsil etmektedir. Bilginin mutlak doğruluğuna ilişkin pozitivistlerin savundukları görüşleri eleştirmeleri nedeniyle postpozitivist paradigma adı altında ele alınmaktadır (Phillips ve Burbules, 2000). Postpozitivist paradigma nedenselci bir bakış açısı üzerine inşa edilmiştir. Araştırmanın tasarlanması sürecinde sonuçlar üzerinde etkisi olduğu düşünülen öncüllerin küçük ve bağımsız parçalara ayrılarak hipotezlerle test edilmesi amaçlanmaktadır. Hipotez testleri ile dış dünyada bulunan objektif gerçekliğe ulaşmayı hedeflemektedir. Dünya düzenini oluşturan kural ve kanunların test edilerek birey davranışlarının değerlendirilmesinde kullanılması gerektiğini belirtmektedir (Creswell, 2017).

Bu paradigmaya göre bilgi tahminidir. Dolayısıyla bir hipotezi kabul etmekten ziyade hipotezlerin reddedilmesinde ortaya çıkan sonuçlarla ilgilenilmektedir. Postpozitivist paradigmada “tümdengelimci” bir bakış açısıyla araştırmalar kuramların test edilmesi ile gerçekleştirilmektedir. Bilginin şekillendirilmesi sürecinde katılımcıların doldurmuş oldukları anketler veya benzer diğer veri toplama araçları ile kanıtlar ve mantıksal ögeler bir araya getirilmektedir. Özellikle nicel araştırmalarda kullanılan postpozitivist paradigma ile değişkenler kuramlara bağlı olarak belirlenmekte ve aralarındaki etkileşimler hipotezler vasıtasıyla test edilmektedir. Postpozitivist

paradigmada en önemli unsurlardan birisi objektif olmaktır. Bu nedenle nicel araştırmalarda kullanılan veri toplama araçlarının geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanması önemlidir. Geçerli ve güvenilir ölçüm araçları ön yargıları ortadan kaldırma niteliğine sahiptir (Phillips ve Burbules, 2000).

Bu kısımda araştırma problemi ve amacına bağlı olarak araştırma kapsamında tercih edilen yöntemlere değinilmiştir. Gerek nicel gerekse nitel araştırma yöntemlerinin uygulanması aşamasında birtakım zorluklarla ve kısıtlarla karşılaşılması ihtimali bulunmaktadır. Karma araştırma yönteminde bu zorlukların ve kısıtların bir arada bulunması ihtimali oldukça fazladır. Sonraki kısımda araştırma bulgularının, sonuçlarının ve sonraki çalışmalar için yapılan önerilerin bilimsel olarak incelenmesinde göz önünde bulundurulması gereken kısıtlardan ve sınırlılıklardan bahsedilmiştir.

4.4. Araştırmanın Kısıtları

Karma yöntem araştırmalarının geliştirilmesi, özellikle sosyal bilimlerde ve eğitim bilimlerinde disiplinler arası çalışmaların zenginleşmesini sağlamıştır (Creswell ve Garrett, 2008). Çok yönlü, derin ve karmaşık bir yapıya sahip olabilen karma araştırma yöntemlerinin birtakım kısıtları bulunmaktadır (Fırat, Yurdakul ve Ersoy, 2014:70). Bu çalışmanın kısıtları aşağıda ifade edilmektedir:

-Araştırmacının hem nitel hem nicel araştırma yöntemini tasarlaması, uygulaması ve analiz etmesi zaman unsuru açısından önemli bir kısıttır.

-Karma yöntemin uygulanmasında nitel ve nicel araştırma yöntemlerine yardımcı olabilecek takım arkadaşlarının dahil edilmesi oldukça zordur. Çünkü araştırmacının her iki araştırma yöntemine ve araştırma sürecine hakim olması gerekmektedir. Dolayısıyla dışarıdan destek almak zorlaşmaktadır.

-Tek başına nitel veya nicel araştırma yöntemlerinden birisinin kullanıldığı çalışmalara göre tamamlanması daha maliyetli ve zaman alıcıdır.

-Karma araştırma yöntemiyle ilgili olarak yazında hala hangi araştırma yönteminin (nitel>nicel ya da nicel>nitel) öncelikle tercih edilmesi gerektiği üzerine tartışmalar bulunmaktadır.

-Araştırmacının sahada geçirdiği zaman ve devam etmekte olduğu çalışma sahası göz önüne alınarak zaman kısıtının da etkisiyle pilot çalışma yapılmamıştır.

-Araştırmanın nitel kısmı için toplanan veriler COVID-19 kapsamında karantina süreçlerinin yaşandığı bir dönemde elde edilmiştir. Katılımcıların çalışma hayatına yönelik olarak soru formunda yer alan ifadelerle verdikleri cevapların bu özel kapsamda değerlendirilmesinde fayda görülmektedir.

-Araştırmanın nicel kısmı için elde edilen veriler, ülkemizin ekonomik olarak geçmiş dönemlere kıyasla çalkantılı bir süreçten geçtiği, Bankacılık uygulamalarının sık sık güncellendiği, çalışanların yoğun bir tempoda ve yoğun baskı altında hareket ettikleri bir dönemde toplanmıştır. Sonuçların bu kapsamda değerlendirilmesi önerilmektedir.

-Nitel araştırma örneklemine dahil edilen katılımcı sayısı ve nicel araştırma örneklemine dahil edilen katılımcı sayısı zaman kısıtı nedeniyle optimum aralıkta hesaplanmıştır.

-Araştırma evrenini oluşturan ve ülkemizde aktif şekilde çalışma hayatına devam etmekte olan banka personeli için çalışma koşulları açısından kamu ve özel banka ayrımı yapılmamıştır.

-Araştırmanın veri toplama yöntemi olarak nitel kısımda önceden hazırlanmış yarı-yapılandırılmış soru formu ile, nicel kısımda ise yazında kabul görmüş ölçeklerin Türkçe'ye çevrilmiş versiyonlarının kullanılmıştır. Her iki araştırma için, araştırma sonuçları ve öneriler mevcut örneklemin verdikleri cevaplara göre şekillenmiştir.

Bu kısma kadar araştırmanın problemi, amacı, önemi, tasarımı ve kısıtlarından bahsedilmiştir. Sonraki kısımlarda öncelikle araştırmanın nitel yönteminden ve nitel analizler sonucunda elde edilen bulgulardan bahsedilmiş; akabinde nitel araştırma sonuçlarının ışığında tasarlanan nicel araştırma kısmı ve nicel analizler sonucunda elde edilen bulgulardan bahsedilmiştir.

4.5. Araştırmanın Nitel Kısmı

Nitel yöntemler, metin ve imgelerden oluşan veriler üzerinden yapılan çeşitli analizlerle araştırmacının özgün bir şekilde ilerlemesini sağlayan yöntemlerdir. Bu kısımda tez çalışmasında kullanılan nitel desenden, araştırmacının veri toplama

aşamasındaki rolünden, elde edilen verilerin nasıl kayıt altına alındığına yönelik protokollerden, verilerin analizlerinden ve yine elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenilirliğinden bahsedilmiştir (Creswell, 2017: 183).

Nitel yöntem araştırma paradigmaları arasında *yorumlamacılık* paradigması altında ele alınmaktadır. Nitel yöntemin bu paradigma altında değerlendirilmesi bireyleri, sosyal olguları, diğer bireylerle olan etkileşimleri, davranışları ve niyetleri anlamlandırmanın yorumlayarak mümkün olması sebebiyledir. Bu çalışma kapsamında nitel yöntemin tercih edilmesinin sebebi de yukarıda açıklandığı üzere hayatın temel aktörlerinden olan bireylerin, araştırma amacına yönelik olarak ele alınan değişkenlere yönelik algılarını yorumlamak ve bireylerle etkileşime geçerek, gözlem yaparak, sorular sorarak, örüntüler tespit etmeye çalışmaktır (Glesne, 2020:11).

Nitel yöntem türleri kendi içerisinde kullanılan dilin özelliklerine, örüntülerin keşfedilmesine ve eylemlerin anlamlandırılmasına göre çeşitlilik göstermektedir. Bu çalışmada dilin özelliklerine göre *içerik analizi*, örüntülerin keşfi açısından *fenomenografi* ve eylemin anlamlandırılmasına göre *fenomenoloji* nitel yöntem türlerinden yararlanılmaktadır (Tesch, 2013). Çalışma kapsamında nitel kısım için İçerik Analizi tercih edilmiştir. Böylelikle elde edilen verileri açıklayabilecek kavramlara ulaşabilmek amaçlanmıştır. İçerik analizi neticesinde derinlemesine ele alınarak kavramlar ve temalar arasındaki ilişki tespit edilmektedir. İçerik analizi ile katılımcıların görüşleriyle elde edilen bulgular yazına uygun olacak şekilde kodlara ve temalara ayrıştırılmış hem araştırmacının hem okuyucuların anlayabileceği bir şekilde düzenlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2018:242).

Fenomenoloji deseni araştırmacının alan yazına hakim olmasını gerektirir ve fenomenolojik çalışmaların çoğunda veri toplama yöntemi olarak Görüşme (Mülakat) tercih edilmektedir (Creswell, 2017:14; Giorgi, 2009; Moustakas, 1994). Bu nedenle çalışma kapsamında nitel veri toplama yöntemi olarak görüşme tercih edilmiştir. Çalışma kapsamında ele alınan değişkenler araştırmacının aşına olduğu ancak derinliğinde tam olarak nelerin yattığını bilmediği olgularla ilgili olduğundan fenomenoloji tercih edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2018:69).

Görüşmeler sonucunda, araştırmacı ile katılımcılar aynı zeminde bir araya gelerek etkileşim gerçekleştirmişlerdir. Böylece olgulara ilişkin yaşanmışlıklar ve kavram

haritalarının ortaya çıkarılması kolaylaşmaktadır. Bu noktada araştırmacının katılımcıya yönelik güven duygusu aşılması ve karşı tarafın düşünceleriyle empati kurabilmesi önemlidir. Çünkü uygun şartlar sağlandığında katılımcılar daha önce söylemedikleri belki de farkında bile olmadıkları yaşanmışlıklarını daha kolay dışarıya aktarabilmektedir. Katılımcılarla kurulan yoğun ilişki ile birlikte araştırmacı çalışmanın hedefleri doğrultusunda katılımcılardan gelen ifadelerdeki anlamları ve açıklamaları kişiye teyit ettirme fırsatı bulabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018:71). Bu çalışmada 6 katılımcı ile yüz yüze, 5 katılımcı ile online platform (Zoom) üzerinden görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın evrenini ülkemizde aktif bir şekilde görev yapan banka personeli oluşturmaktadır. 8 katılımcı kamu bankalarında görev yapmakta; 3 katılımcı ise özel bankalarda görev yapmaktadır. Çalışmanın amacı doğrultusunda örneklem yöntemi olarak nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan Amaçlı Örneklem Yöntemlerinden “Kuramsal Örneklem ve Kolay Ulaşılabilir Durum Örneklemesi” tercih edilmiştir (Glesne, 2020:29). Glaser ve Strauss (2017)’un yazına kazandırdığı bu örneklem yönteminde araştırmacı, araştırma probleminin çözümüne ulaştığını düşünene kadar yani araştırma sorusunun cevabı olabilecek olguların ve süreçlerin doyum noktasına ulaştığı ana kadar veri toplamaya devam etmektedir (Kuzel, 1992; Cropley, 2002). Bu çalışma kapsamında aktif olarak bankacılık mesleğini yürüten 11 katılımcıya (5 kadın, 6 erkek) ulaşılmıştır. Görüşmeler neticesinde karanlık/aydınlık kişilik özellikleri, içsel/dışsal motivasyon düzeyleri ve etik olmayan örgüt yanlısı davranışların etkileşimine yönelik eldeki kuramsal verilerin doyuma ulaştığının düşünülmesi üzerine daha fazla sayıda katılımcıyla iletişime geçilmemiştir. 11 aktif banka personelinin tespiti için ise kolay ulaşılabilir durum örneklemesi tercih edilmiştir.

Araştırmaya katılmayı kabul eden katılımcıların görüşmeleri yarı-yapılandırılmış soru formu (EK-3) üzerinden sağlanmıştır. Yarı-yapılandırılmış soru formunun tercih edilme sebebi araştırma problemi ve araştırmacının yazınla ilgili hakimiyeti sebebiyledir. Bu çalışma aktif olarak sahada gerçekleştirildiği için değişen koşullar nedeniyle evrensel genellenebilirlik kaygısı bulunmamaktadır. Çalışma bünyesinde aydınlık/karanlık kişilik özelliklerinin ölçümü, içsel/dışsal motivasyon düzeylerinin ölçümü ve etik olmayan örgüt yanlısı davranışların ölçümüne yönelik olarak yazındaki kuramsal temeller ışığında yarı-yapılandırılmış soru formu oluşturulmuştur.

Araştırma kapsamında görüşülen katılımcılara görüşmeler öncesinde Etik Kurul Raporu (EK-2) takdim edilmiş, Gönüllü Katılım Formu ve Katılımcı Aydınlatma Metni (EK-1) imza karşılığında teslim edilmiştir. Görüşme saatleri ve yeri (yüz yüze katılımlar için) katılımcıların uygun oldukları saatlere göre düzenlenmiştir. Araştırma boyunca gerçekleştirilen görüşmelerde katılımcılar tamamen gönüllü bir şekilde hareket etmişlerdir. Görüşmeler esnasında dışarıdan hiçbir bireyin görüşmelere katılımı olmamıştır. Görüşmeler esnasında Katılımcı Aydınlatma Metni'nde yer alan ifadelerin dışına kesinlikle çıkılmamış, araştırmanın hedefleriyle ilgisi olmayan sorular sorulmamış ve katılımcıların rahatsız olmasını sağlayacak, rencide edici ifadelerin hiçbirisi kullanılmamıştır. Görüşmeler öncesinde görüşmenin tamamının ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınacağı teyit edilmiştir. Kayıt cihazında ortaya çıkabilecek sorunlar göz önünde bulundurularak, görüşmeler esnasında ayrıca gözlemler yapılmış ve notlar alınmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmelerin tamamında standart yarı-yapılandırılmış soru formu üzerinden görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların stres yaşamamaları adına sohbet havasında başlatılan görüşmelerde, katılımcılara sorulan sorularla ilgili düşünme süreleri tanınmış ve görüşmelerin sonunda her bir katılımcıya ayırdıkları kıymetli zamanları için teşekkür edilmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmeler ortalama 60-65 dakika sürmüştür. Görüşmelerin tamamı sadece araştırmacı tarafından yönetilmiştir.

Çalışma kapsamında geçerliliğin sağlanması adına birtakım prosedürler uygulanmıştır:

- Araştırma neticesinde elde edilen veriler ile ortaya çıkan bulgular arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen verilerin daha önceden ortaya konmuş teorilerle uyum içerisinde olduğu tespit edilmiştir.
- Araştırma boyunca katılımcılardan elde edilen verilere eleştirel ve şüpheli bir yaklaşım sergilenmiştir.
- Katılımcılardan elde edilen veriler neticesinde oluşturulan temaların tutarlılığına dikkat edilmiştir. Katılımcıların deneyimlerinin oluşturulan temalarla ortaklık gösterdiği tespit edilmiştir.
- Görüşmelerin sonunda katılımcılara görüşmenin özeti aktarılarak, varsa eksik kısımların tamamlanması istenmiş; sonraki görüşmeler için öneriler dinlenmiştir.

- Görüşmeler esnasında katılımcılara sorulan sorular örneklerle desteklenmiş, katılımcının zihninde kavramların zenginleştirilmesi sağlanmıştır. Böylelikle katılımcılardan araştırılan olgularla ilgili çok sayıda geri dönüş alınmıştır.

- Verilerin kodlanması sonucunda elde edilen temalar arası uyumsuzluklar araştırmacı tarafından analizler kısmında delilleriyle detaylandırılmıştır. Böylelikle karşıt/aykırı durumlar için araştırmacının yaptığı önermeler geçerliliği arttırmaktadır.

- Araştırma problemine bağlı olarak araştırmacı sahada uzun bir zaman geçirmiş, sürekli banka personelleri ile ilgili gözlemlerde bulunmuş, soru formunun hazırlanmasında sahip olduğu mesleki bilgiyi diğer bilgilerle harmanlamıştır.

- Nitel veri analizleri neticesinde elde edilen bulgular titiz bir şekilde ilişkilendirilerek raporlanmıştır. Araştırma bulgularının başka araştırmalarda ve bu çalışmanın devamında test edilebilmesi için gerekli açıklamalar yapılmıştır (Creswell, 2017:201-203).

Çalışma kapsamında güvenilirliğin sağlanması adına birtakım prosedürler uygulanmıştır:

- Elde edilen verilerin çözümlenmesi/deşifre aşamasında genel olarak yapılan hataların tekrar edilmemesine özen gösterilmiştir.

- Kodlamalar neticesinde elde edilen kodlar arasında uyum olmasına ve analizler süresince kodların kapsadıkları anlamların değişmemesine özen gösterilmiştir.

- Görüşmelerde elde edilen verilerin analizleri tamamlansa dahi, görüşmelere ait notlar ve ses kayıtları saklanmıştır.

- Araştırmacı nitel araştırmanın başından sonuna kadar bulunduğu objektif konumu korumuştur. Aynı yarı-yapılandırılmış soru formu ile birlikte diğer araştırmacıların da benzer bir konumda benzer sonuçlara ulaşabileceği varsayımıyla hareket edilmiştir.

- Katılımcıların demografik bilgileri bulgular kısmında paylaşılmıştır. Böylelikle alanda çalışma yapan diğer araştırmacıların benzer katılımcı profilleri sayesinde benzer sonuçlara ulaşabileceği varsayımıyla hareket edilmiştir.

- Araştırma süresince katılımcılarla birebir, sessiz, kimsenin konuşmaya dahil olmadığı bir ortamda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara kendilerini rahat hissedebilmeleri için gerekli ortam yaratılmıştır.

- Araştırma problemiyle ilgili olarak araştırmada elde edilen verilere yönelik kavramsal çerçeve detaylı olarak aktarılmıştır. Diğer araştırmacıların benzer desenlerle hareket ettiklerinde benzer sonuçlara ulaşabileceği varsayımıyla hareket edilmiştir.
- Görüşmeler esnasında kullanılan veri toplama aracı ve analiz yöntemleri hakkında detaylı bilgiler verilmiştir. Böylelikle diğer araştırmacıların verilerin nasıl analiz edildiği, kavramlar arasındaki örüntülerin nasıl yorumlandığı ve raporlandığına dair bilgilere ulaşması sağlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018:269-276).

Uygulanan tüm bu prosedürler ile birlikte nitel araştırmanın inandırıcılığının, aktarılabilirliğinin, tutarlılığının ve teyit edilebilirliğinin sağlandığı düşünülmektedir. Tüm bu unsurlar nitel bir araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini sağlayan unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018:277-283). Çalışmanın bu aşamasına kadar araştırmanın nitel kısmıyla ilgili yöntembilime yönelik olarak detaylı bilgiler verilmiştir. Bir sonraki kısımda araştırmanın nitel kısmıyla ilgili veri analizleri ve bulgular paylaşılmıştır.

4.6. Nitel Kısma Ait Bulgular

Araştırmanın nitel kısmında yarı-yapılandırılmış soru formu üzerinden banka personelleri ile yüz yüze ve online olarak gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde nitel veriler elde edilmiştir. Ham olarak elde bulunan nitel verilerin araştırmacının gözlemleriyle birlikte harmanlanarak İçerik Analizine tabi tutulması planlanmıştır. İçerik Analizi ile birlikte ana temalar ve alt kodlar belirlenmiştir. Yapılan analizler ile birlikte nicel kısımdaki nihai modelin test edilebilmesi için gerekli olan parametrelere ulaşılmıştır. Nitel veri analizinde gerçekleştirilen adımlar sırasıyla aktarılmıştır.

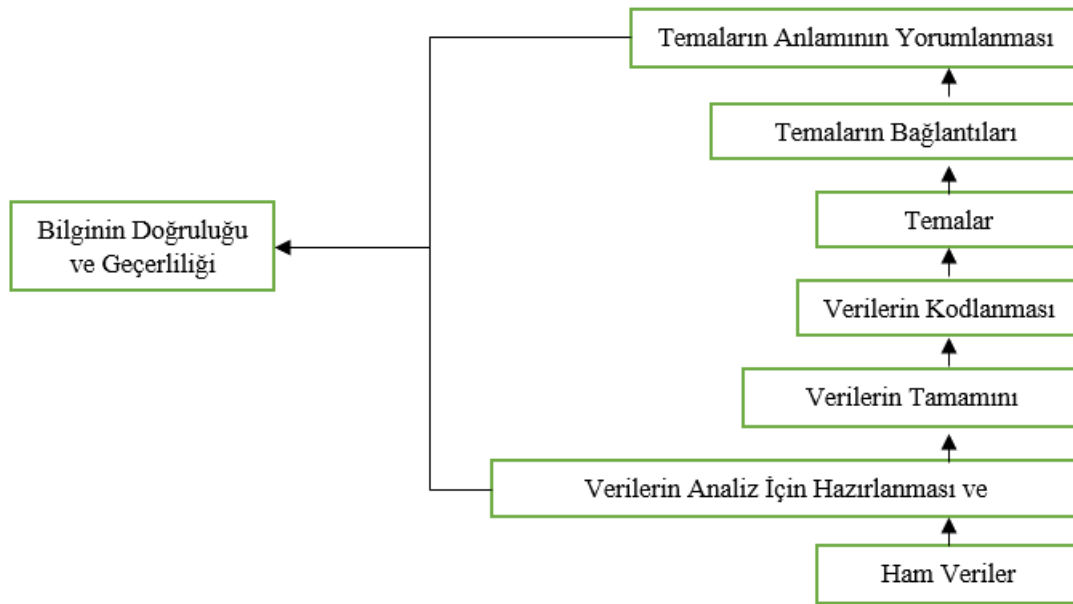
4.6.1. Verilerin Kodlanması, Temalar ve Tanımlayıcı İstatistikler

Nitel araştırmalar metin ve olgulardan anlamlar çıkarmayı hedefleyen bir yaklaşıma sahip olmaları nedeniyle, nitel verilerin analizinde çeşitli bilgisayar yazılımlarından yararlanmakta fayda görülmektedir. Örneklem grubu az sayıda olsa dahi el ile kodlama yapmak maliyetli bir süreçtir. Eldeki ham verinin düzenlenmesi, örüntülerin tespit edilmesi ve kavramlar arasındaki ilişki ve etkileşimlerin belirlenmesi için nitel yazılım programları oldukça faydalıdır (Guest, MacQueen ve Namey, 2012). Nitel yazılım programları sayesinde metinlerin ve imgesel verilerin düzenlenmesi, kodlar

arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, tabloların düzenlenmesi kolaylaşmaktadır. Çalışma kapsamında nitel yazılım programları arasında en çok tercih edilenlerden birisi konumunda bulunan MAXQDA Analytics Pro 2022 (Creswell 2017: 195-196) programı tercih edilmiştir.

Nitel araştırmada veri analizleri için gerekli olan işlemler Şekil 8’de gösterilmektedir.

Şekil 8. Nitel Araştırmada Veri Analizi



Kaynak: Creswell, J. W. (2017). *Nitel, Nicel Araştırma Deseni ve Karma Yöntem Yaklaşımları*. (Çev. Ed. Demir, S.B.). 3. Baskı, Ankara: Eğiten Kitap.

Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler sonrasında ses kayıtları ve notlar yazıya aktarılmıştır. Katılımcıların gizliliğini korumak amacıyla kendilerine “Bankacılık Mesleğini” temsilen B1, B2, B3 gibi kod adları verilmiştir. Öncelikle ses kayıtları ve notlar eşliğinde görüşmeler tekrar okunmuştur. Böylelikle araştırmacı görüşmelerle ilgili genel izlenimin ne olduğuna yönelik derinlemesine düşünme imkanı bulmuştur.

Sonraki aşamada ise kodlamaya geçilmiştir. Yapılan İçerik Analizi sonucunda 3 Ana Tema üzerinden 396 adet kodlama yapılmıştır. Ana Temalar: (1) Aydınlık/Karanlık Kişilik Özellikleri, (2) Motivasyon ve (3) Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlardır. Ana temalar ve alt kodlamalarına ilişkin bilgiler Tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4. İçerik Analizi ile Ortaya Çıkan Ana Temalar ve Alt Kodlar

<i>Ana Temalar</i>	<i>Alt Kodlar</i>
Aydınlık/Karanlık Kişilik Özellikleri	<u>-Aydınlık Kişilik Özellikleri</u> -İnsanlığa İnanç Duyanlar -İnsanlığa İnanç Duymayanlar -Hümanistler -Hümanist Olmayanlar -Kantçılar -Kantçı Olmayanlar <u>-Karanlık Kişilik Özellikleri</u> -Makyavelistler -Makyavelist Olmayanlar -Narsistler -Narsist Olmayanlar -Psikopatikler -Psikopatik Olmayanlar <u>-Aydınlık/Karanlık Kişilik Yönelimi</u> -Aydınlık/Karanlık Kişilik Bir Arada Bulunur -Karanlık Kişilik Daha Çoktur -Aydınlık Kişilik Daha Çoktur <u>-Aydınlık/Karanlık Öz-Değerlendirme</u> -Kendisini Aydınlik Görenler -Kendisini Karanlık Görenler -Ne Aydınlik Ne Karanlık Görenler
Motivasyon	<u>-Motivasyon Düzeyleri</u> -Düşük -Orta -Yüksek <u>-Motivasyon Arttırıcı Faktörler</u> -Üst Yönetimin Desteği -Özerklik -Terfi/Övgü Alma -Adil İşgücü Dağılımı -İş Yeri Mutluluğu -Adil ve Anlayışlı Bir Yönetim -Yardımlaşma -Kişiler Arası Çatışmaların Azalması -Kapasiteye Uygun İş Yüğü -Yeni Roller veya Çalışma Alanları <u>-Motivasyon Azaltıcı Faktörler</u> -Belirsizlik -Meslektaşın Profesyonel Olmayan Davranışları -Dışlanma -İşten Atılma Korkusu -Cezalandırılma Korkusu -Yanlış Yönetim Değerlendirmeleri -Otoriter Yönetim -Şiddetli Rekabet -Hedef Baskısı -Küçümsenme -Takdir Görmeme <u>-Düşük Özerklik Algısı</u> <u>-Yüksek Özerklik Algısı</u> <u>-Özerklik Arttıkça Aydınliğa Yönelim</u> <u>-Özerklik Arttıkça Karanlığa Yönelim</u> <u>-Aydınlık Davranış Motivasyonu</u> -İnsanlığa İnanç İçsel Motivasyon -İnsanlığa İnanç Dışsal Motivasyon -Hümanist İçsel Motivasyon -Hümanist Dışsal Motivasyon -Kantçı İçsel Motivasyon -Kantçı Dışsal Motivasyon <u>-Karanlık Davranış Motivasyonu</u> -Makyavelist İçsel Motivasyon -Makyavelist Dışsal Motivasyon -Narsist İçsel Motivasyon -Narsist Dışsal Motivasyon -Psikopatik İçsel Motivasyon -Psikopatik Dışsal Motivasyon
Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar	<u>-Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışların Öncülleri</u> -Üst Yönetimin Desteği

	-Sorumluluk Alma -Kurum İmajı -Kuruma Bağlılık -Cezalandırılma Korkusu -Tehdit -Benzer Olaylara Gösterilen Olumlu Tepkiler -Kendine Güvenme -Meslektaş Desteği -Kurumdaki Adalet Algısı -Üst Yönetimin Baskısı -Rekabette Öne Geçme -Takdir Edilme -Makam/Mevki/Statü Elde Etme -Hedefi Tutturma Arzusu -Yaratıcı Davranma İsteği <u>-Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış Sergileme Motivasyonu</u> -İçsel EOÖYD Motivasyonu -Dışsal EOÖYD Motivasyonu
--	---

Tablo 4'te yer alan ana temalar ve alt kodlara ait sıklık değerleri ilerleyen kısımlarda kavramlar arasındaki örüntülerin açıklanması esnasında aktarılmıştır. Bu analizlere geçmeden önce son olarak görüşmelere katılan banka personellerinin demografik bilgilerini paylaşmakta fayda görülmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Demografik Bilgileri

		Sıklık	Toplam			Sıklık	Toplam
Unvan	Müdür Yardımcısı	1	11	Yaş	30	1	11
	Memur	1			31	1	
	Üst Yetkili	1			32	1	
	Yetkili	2			33	1	
	Yetkili Yardımcısı	6			35	2	
					37	1	
Cinsiyet	Kadın	5	11		39	1	
	Erkek	6			47	2	
					50	1	
Medeni Durum	Evli	9	11	Çalışma Yılı	5 Yıl	3	11
	Bekar	2			8 Yıl	2	
			10 Yıl		1		
Eğitim Durumu	Doktora	0	11		13 Yıl	1	
	Doktorası Devam Eden	1			15 Yıl	1	
	Yüksek Lisans	5			23 Yıl	1	
	Lisans	3			24 Yıl	1	
	Lise	2			25 Yıl	1	

Demografik bilgiler incelendiğinde katılımcıların cinsiyet, çalışma yılı ve yaş grupları açısından dengeli bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. En büyük farklılıklar ise medeni durum, unvan ve eğitim durumu sınıflandırmasında göze çarpmaktadır. Katılımcılardan 11'inin 9'u evli, 6'sı yetkili yardımcısı pozisyonunda ve 8'i lisans veya yüksek lisans mezunu durumundadır.

4.6.2. Kod Matrisleri, İlişkileri ve Haritaları

Bu kısımda İçerik Analizlerinin başlangıcı olarak araştırma problemine ilişkin kod matrisleri gösterilecektir. Katılımcıların aydınlık ve karanlık kişilik özellikleri,

motivasyon düzeyleri ve etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar ile ilgili görüşlerini paylaşımları açısından yarı-yapılandırılmış soru formunda yer alan sorulardan bazıları şöyledir:

-Başkalarını manipüle ederek, hile veya tehdit yoluyla kendi çıkarlarınız için hareket eder misiniz? (Makyavelizm)

-İlgi görme, beğenilme, statü sahibi olma, saygınlık görme gibi hisleriniz var mıdır? (Narsisizm)

-Tartışmalarda kontrolden çıkarak kaba davranışlar sergiler misiniz? İntikam alma duyguları açığa çıkar mı? (Psikopati)

-Tüm insanları düşündüğünüzde “insanlar iyidir” diyebilir misiniz? (İnsanlığa İnanç)

-Başkalarını ayırım yapmaksızın başarıları nedeniyle alkışlar mısınız? Kimseye ayırım yapmadan yaklaşır mısınız? (Hümanizm)

-Diğer bireyleri amaçlarınıza ulaşırken araç olarak mı görürsünüz amaç olarak mı? (Kantçılık)

-Bir an için motivasyon düzeyinizin düşük olduğu anlara odaklanmanızı istesem; kurumdaki veya sizin yaşamınızdaki ne tür değişiklikler motivasyon düzeyinizi arttırabilir? (Motivasyon)

-Motivasyon düzeyinizin yüksek olduğunu düşündüğümüzde; kurumdaki veya yaşamınızdaki hangi değişiklikler motivasyon düzeyinizi aşağı çekebilir? (Motivasyon)

-Çalışma hayatınızdaki davranışlarınız üzerinde otonomiye sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz? (Özerklik)

-Çalıştığınız kurumda size daha fazla özerklik verilse motivasyonunuz artar mıydı? (Özerklik)

-Davranışınız etik olmasa bile çalıştığınız kuruma fayda sağlıyorsa nasıl hareket edersiniz? (Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar)

-Davranışınız etik olmasa bile hangi koşullar sizin bu davranışı gerçekleştirmenize olumlu anlamda katkı sağlar? (Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar)

-Etik olmasa da kuruma fayda sağlayan bu davranışları gerçekleştirmenizin altındaki temel güdü sizce nedir? (Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar)

-Sizce bireyler daha fazla özerkliğe sahip olduklarında etik olmayan davranışları sergileme niyetleri artar mı? (Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar)

Bu sorulara yönelik verilen cevaplar doğrultusunda hazırlanan ve katılımcıların kişilik özelliklerini (cinsiyet, yaş, unvan) yansıtan ifadeler ve kodlarla ilişkisi Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Karanlık ve Aydınlik Kişilik Özelliklerine Yönelik Katılımcı İfadeleri

Katılımcılar	İfadeler	Kod Bazında Açıklamalar
B1 (E, 31, YY)	“Dört dörtlük değiliz hiçbirimiz. Daha önce yalan söylemişimdir, ileride belki yine söylerim. Kendimizi kandırmaya da gerek yok. Ama dediğim gibi ihtiyaç duyduğum için yaparım”(.....)”Statü sahibi olma ve bir şeyleri başardığım zaman ilgi bekleme gibi özelliklerim vardır. Fazla naiflik işinize yaramaz bu ülkede zaten”(.....)”Birisini 5 kere sırtımdan bıçaklarsa dönüp 1 kere de ben bıçaklarım. Herkes beyaz olsa böyle sıkıntılar olmaz tabi”.	Makyavelist Narsist Psikopatik
B2 (K, 35, YY)	“Bazen müşterilere üstü kapalı şekilde sunduğumuz ürünlerle ilgili kuruma fayda sağlayacak çeşitli oynamalar yapabiliyoruz”(.....)”Kimi zaman tartışmalarda kontrolden çıkarım. Bazen empati yapamayabilirsiniz. Sizi anlamayan insanlar çıkabilir karşınıza”(.....)”Her insan iyi davranışları hak eder”.	Makyavelist Psikopatik Hümanist
B3 (E, 47, M)	“Bu anlattığım olaydan sonra beni tehdit etti. Ben de dayanamadım onu tehdit ettim”(.....)”Dedim ya iyiler daha çoktur. 15-16 kişiden 1 kişi kötüdür bizim iş yerinde en fazla. İnsanın iyi olduğuna inanırım”(.....)”Başarılı oldukları için başkalarını alkışlarım tabi ki, sevmediğim kişileri saygıdan sonuna kadar da dinlerim, kimseyi ayırmam”(.....)”Bireylerin davranışları erdemli olmalı, sonuç iyi de olsa kötü de olsa davranışın kendisine bakarım ben”.	Makyavelist İnsanlığa İnanç Duyan Hümanist Kantçı
B4 (E, 50, ÜY)	“İlgi bekleme, değer verildiğini hissetme, beğenilme gibi şeyler oluyor hayatımızda”(.....)”Ben herkesi kendim gibi düşündüğüm için ondan zarar gelmez derim”(.....)”Asla kıskanç bir yapım yoktur. Başarılı olmuş kişileri hep örnek aldım, onlar gibi olmak istedim”(.....)”Kesinlikle her daim dürüstlüğü savunurum, başkalarını çıkarım için kullanmam”.	Narsist İnsanlığa İnanç Duyan Hümanist Kantçı
B5 (E, 35, YY)	“Yalan söylerim ama çok ciddi anlamda olmaz bunlar. Şaka amaçlı olur. Hileye başvurduğum zamanlar da oldu fakat kimseye zarar verecek bir hile değil bunlar”(.....)”Şimdi aradaki çürükler için tüm insanlığı suçlayamayız. Genelleme yapamayız. Bence insanlar iyidir”.	Makyavelist İnsanlığa İnanç Duyan
B6 (K, 32, YY)	“İş yerimde insanların duymak istediklerini söylüyorum. Özel hayatımda sevdiğim kişilere zarar gelmemesi için yalan söylerim elbette”(.....)”Çalıştığım yerde giydiğiniz kıyafet bile çok önemli. İnsanlar sizi öyle görür ve tanır. Saygınlık açısından çok önemli bu. Kendine özen göstermezsen, ön plana çıkartmazsan mahalleden birisi gibi davranırlar sana”(.....)”İşimiz stresli baya. Gün içinde insanlarla minik atışmalarımız olabilir”(.....)”İnsanlarda iyi şeyler ararım. Bu beni bazen çok yoruyor. Fakat buna ihtiyacımız olduğunu düşünüyorum”(.....)”Müşterilerle ilişkim olsun, kendi hedeflerime ulaşmak için olsun, yalan söylemem ve manipüle etmem insanları. Söylediklerimle yaptıklarım tutarlı olmak zorundadır hep”.	Makyavelist Narsist Psikopatik İnsanlığa İnanç Duyan Kantçı
B7 (E, 37, MY)	“Meslekte kalbur üstü görünmek istersiniz. Size saygı duyulsun istersiniz. Yeriniz ayrı olsun istersiniz”(.....)”Müdürünüz gelip sizi dolduruyor, siz de gidip bir başkasına patlıyorsunuz. Sosyal açıdan hoş bir şey değil ama olabiliyor”(.....)”Karşımdakinin iyi olduğunu bilmek beni rahatlatıyor ve ben de öyle davranıyorum. İnsanların iyi olduğunu bilmek samimi ve içten olmanızı sağlıyor”(.....)”Hiçbir şeyi gözüm görmez. Sadece doğru olduğunu bildiğim, dürüst yollardan hareket ederim”.	Narsist Psikopatik İnsanlığa İnanç Duyan Kantçı
B8 (E, 39, Y)	“Bazen iş yerinde normalde yapmadığımız şeyleri yapmak zorunda kalıyorsunuz. İnsanları kırıyorsunuz”(.....)”Bizim asıl motivasyonumuz zaten saygınlık görmek, ilgi görmek, beğenilmek gibi şeyler”(.....)”İlk zamanlarda kontrolden çıkardım, tartıştım, kaba davranışlar sergiledim. Zamanla törpüledim kendimi ama hala olabiliyor”(.....)”İnsanları dış görünüşüne göre yargılamam kesinlikle”(.....)”Etrafımdaki insanlara saygı duymamın tek nedeni onların başarılarını alkışlayabilmem”(.....)”Dürüstlüğü her zaman tercih ederim. Doğru bildiğim şeylerin peşinden koşarım başkalarını kullanmadan”.	Makyavelist Narsist Psikopatik İnsanlığa İnanç Duyan Hümanist Kantçı
B9 (K, 30, YY)	“Bazen müşteriye yetki alacağım derim ama zaten yetki bendedir müşteriye kandırmış olurum ama ona zararı olmaz”(.....)”Motive olmak açısından sevilme ya da beğenilmek mutlu eder beni”(.....)”Davranışlarımda kontrolden çıktığım anlar olur”(.....)”Evet, düşününce genel olarak insanlar iyidir derim”.	Makyavelist Narsist Psikopatik İnsanlığa İnanç Duyan
B10 (K, 47, Y)	“Arkadaşım, yönetici karşısında zorlanmasın diye yalan söyledim evet”(.....)”Takdir edilmek, emeğinin karşılığını almak hoş bir şey. Herkeste vardır bu duygu”(.....)”Geçmişte kontrolden çıktım. Karşı taraf beni çıldırtmıştı çünkü”(.....)”Başarılı insanlara hayran olma eğilimim var. Herkesi bu durumda alkışlarım”(.....)”Başkarlarıyla araca yönelik değil amaca yönelik olarak iletişim kurarım”.	Makyavelist Narsist Psikopatik Hümanist Kantçı
B11 (K, 33, YY)	“Mesela hiç ihtiyacı yokken insanlara kredi kartı veriyoruz. Bankayla ilgili şeyleri daha güzel gösteriyoruz”(.....)”Bankacı olarak mesleğimi kullanarak işlerimi daha çabuk halletmeye çalışırım. Saygınlık ve ilgi beklerim bazen”(.....)”Kimseye art niyetli yaklaşmam, iyi olduklarını düşünürüm”(.....)”Başkalarını alkışlarım elbette. Özellikle genç yaşta başarılı olmuş kişiler idolüm olur”(.....)”Zor durumda kalırım ama yine de başkalarını kullanmam”.	Makyavelist Narsist İnsanlığa İnanç Duyan Hümanist Kantçı

*K: Kadın, E: Erkek, MY: Müdür Yardımcısı, ÜY: Üst Yetkili, Y: Yetkili, YY: Yetkili Yardımcısı, M: Memur

Katılımcıları ifadelerine göre oluşturulmuş olan kod matrisinde aydınlık ve karanlık kişilik özellikleri ve alt boyutlarının gözlemlenip gözlemlenmediğine dair kod matrisi oluşturulmuştur. Aşağıda Tablo 6'da gösterilen bu matrise göre katılımcıların neredeyse tamamı hem aydınlık hem karanlık kişilik özelliklerini bünyelerinde taşımaktadırlar. İstisna olarak B1 kod adlı katılımcının sadece karanlık kişilik özellikleri gösterdiği görülmektedir. Ayrıca katılımcılardan kendisini aydınlık tarafta görenlerin aynı zamanda karanlık kişilik özellikleri sergiledikleri görülmektedir.

Elde edilen bir diğer dikkat çekici sonuca göre, katılımcıların tamamı, karanlık kişiliğe sahip insanların sayıca daha çok olduğunu düşünmektedir. Bu konudaki tek istisna ise B3 kodlu katılımcıya aittir. B3 kodlu katılımcı aydınlık kişiliğe sahip insanların sayıca daha fazla olduğunu düşünmektedir. Katılımcıların kendi kişilik özelliklerini tanımlamalarına yönelik sorulan sorulara verdikleri cevaplarda B2, B6 ve B7 kodlu katılımcılar kendilerini sadece aydınlık kişilik özelliklerine sahip bireyler olarak tanımlamıştır. Görüşmelerin diğer kısımlarında sorulan sorulara verdikleri cevaplar bu katılımcıların karanlık kişilik özelliklerinden en az bir tanesini taşıdığını göstermektedir. Bu sonuçlar yazındaki bilgiler ışığında öngörülen düşüncelerle uyum göstermektedir. Yani bireyler doğasında aydınlık ve karanlık tarafı iç içe barındırmaktadır.

Tablo 7. Aydınlık/Karanlık Kişilik Özellikleri Kod Matrisi

Kod Sistemi	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11
▼ Aydınlık/Karanlık Kişilik Özellikleri											
▼ Aydınlık Kişilik Özellikleri											
İnsanlığa İnanc Duyanlar											
Hümanistler											
Kantçılar											
▼ Karanlık Kişilik Özellikleri											
Makyavelistler											
Narsistler											
Psikopatler											
▼ Aydınlık/Karanlık Kişilik Yönelimi											
Aydınlık Kişilik Daha Çok Olur											
Karanlık Kişilik Daha Çoktur											
Aydınlık/Karanlık Bir Arada Bulunur											
▼ Aydınlık/Karanlık Öz Değerlendirme											
Kendini Karanlık Görenler											
Ne Aydınlık Ne Karanlık Görenler											
Kendini Aydınlık Görenler											

Araştırma amaçlarıyla paralel olarak gösterilecek bir diğer kod matrisi ise katılımcıların özerklik algıları ile ilgilidir. Böylelikle katılımcıların içsel motivasyonla mı yoksa dışsal motivasyonla mı hareket ettiklerine dair yorumlama yapma imkanı bulunabilecektir.

Tablo 8. Motivasyon Düzeyleri ve Türleri Kod Matrisi

Kod Sistemi	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11
▼ Motivasyon											
▼ Motivasyon Düzeyleri											
Yüksek											
Orta											
Düşük											
Yüksek Özerklik Algısı											
Düşük Özerklik Algısı											
▼ Aydınlanık Davranış Motivasyonu											
İnsanlığa İnanç İçsel Motivasyon											
İnsanlığa İnanç Dışsal Motivasyon											
Hümanist İçsel Motivasyon											
Hümanist Dışsal Motivasyon											
Kantçı İçsel Motivasyon											
Kantçı Dışsal Motivasyon											
▼ Karanlık Davranış Motivasyonu											
Makyavelist İçsel Motivasyon											
Makyavelist Dışsal Motivasyon											
Narsist İçsel Motivasyon											
Narsist Dışsal Motivasyon											
Psikopatik İçsel Motivasyon											
Psikopatik Dışsal Motivasyon											
Özerklik Arttıkça Aydınlanığa Yönelim											
Özerklik Arttıkça Karanlığa Yönelim											

Tablo 8’de görüldüğü üzere katılımcıların büyük bir kısmı özerklik algılarının düşük olduğunu ifade etmektedir. B4, B8 ve B9 kodlu katılımcılar özerklik algılarının yüksek olduğunu ifade etmektedir. Öte yandan katılımcıların neredeyse tamamı özerklik arttıkça aydınlık kişilik özelliklerinin daha fazla ön plana çıktığını savunmaktadır. B8 kod adlı katılımcı, herkesten farklı olarak, özerklik düzeyi arttıkça karanlık tarafa yöneldiğini belirten ifadeler kullanmıştır. Aşağıdaki tabloda katılımcıların özerklik algılarına yönelik ifadelerinden bazıları gösterilmektedir.

Tablo 9. Katılımcıların Özerklik Algılarına Yönelik İfadeleri

Katılımcılar	İfadeler	Kod Bazında Açıklamalar
B1 (E, 31, YY)	“Kendimi şu an motive olmamış hissediyorum”.	Özerklik Algısı Düşük
B2 (K, 35, YY)	“Davranışlarımın %30’unu kendi isteğimle gerçekleştiriyorum”.	Özerklik Algısı Düşük
B3 (E, 47, M)	“Kararlarımı kendim alamıyorum. Bu da beni aşağı çekiyor”.	Özerklik Algısı Düşük
B4 (E, 50, ÜY)	“Baskı altında kalmadan haz alarak çalışabiliyorum”.	Özerklik Algısı Yüksek
B5 (E, 35, YY)	“Kararlarımı kendi isteğimle, mutlu bir şekilde alamıyorum. Kurallara bağlı olmak zorundasınız. Yoksa cezalandırılma durumunuz olabilir”.	Özerklik Algısı Düşük
B6 (K, 32, YY)	“Kameralı bir sistemle çalışıyoruz. Oturuşumuz, kalkışımız her şey inceleniyor. Davranışların kontrolü kurallar çerçevesinde belirlenmiş”.	Özerklik Algısı Düşük
B7 (E, 37, MY)	“Kendi başımıza hareket edemezsiniz. Üst yönetime sürekli hesap vermek zorundasınız”.	Özerklik Algısı Düşük
B8 (E, 39, Y)	“Yaptığım iş bu benim. Kendi başımayım ve kararlarımı kendim düşünerek alıyorum. Her şeyin kontrolü bende şu an”.	Özerklik Algısı Yüksek
B9 (K, 30, YY)	“Kurallar haricinde kendimi otonom görüyorum. Aramalar, müşteri ziyaretleri falan benim istediğim zamanda olur”.	Özerklik Algısı Yüksek
B10 (K, 47, Y)	“İş yerinde 5 tane farklı müdüre bağlıyım. Kararlarımın hepsini onlar alıyor”.	Özerklik Algısı Düşük
B11 (K, 33, YY)	“Kararlarınızı tek başınıza alamazsınız. Bankalarda öyle şeyler olmaz”.	Özerklik Algısı Düşük

*K: Kadın, E: Erkek, MY: Müdür Yardımcısı, ÜY: Üst Yetkili, Y: Yetkili, YY: Yetkili Yardımcısı, M: Memur

Karanlık kişilik özellikleri gösterme motivasyonları açısından narsist bireylerin içsel motivasyonla hareket ettikleri, makyavelist ve psikopatik özellikler gösteren katılımcıların dışsal motivasyonla hareket ettikleri görülmüştür.

Tablo 10. Katılımcıların Karanlık Kişilik Özellikleri Motivasyonlarına Yönelik İfadeleri

Katılımcılar	İfadeler	Kod Bazında Açıklamalar
B1 (E, 31, YY)	“Mesela müdürünüz sizden bir şey istediği zaman rezil olmamak için yalan söyleyebilirsiniz. Onu göze alamazsınız bazen. Kendimizi muhteşem sanmaya gerek yok”(....)”Bir yerlere geldiğin zaman ister istemez diyorsun ki farkım olsun. İnsanlar o farkı hissetsin. Beni övsünler. Hoşuma gidiyor”(....)”Çevremdeki karanlık kişilerin durumuna bağlı olarak ben de karşılık veririm. Boş durmam yani”.	Makyavelist Dışsal Mot. Narsist İçsel Mot. Psikopatik Dışsal Mot.
B2 (K, 35, YY)	“Bu tarz davranışlar genel olarak sevilmez ama sonuçları benim için iyi olacaksa yapabilirim, sonuçları önemli yani”(....)	Makyavelist Dışsal Mot.
B3 (E, 47, M)	“Beni tehdit etmişti. Ben de onu tehdit ettim. Kendi çıkarlarımı korumak için yaptım”.	Makyavelist Dışsal Mot.
B4 (E, 50, ÜY)	“Ben işimi iyi yaparım. Doğru ve düzgün yapmaya çalışırım. Karşılığında istediğim ilgiyi ve saygıyı görmek isterim”.	Narsist İçsel Mot.
B5 (E, 35, YY)	“Motive değil de mecburiyet var. Bankayı dolaylı olarak etkileyen hareketlerimiz var. Müşteri bilgisi dışında yapılan hareketler”.	Makyavelist Dışsal Mot.
B6 (K, 32, YY)	“Özellikle bankada hedef baskısı nedeniyle, kimseden geri kalmamak için, cezalandırılmamak için böyle şeyler yaparsınız. Haz verdiği, tatmin ettiği için değil yani”(....)”İş arkadaşlarımla birlikteyken de böyleyim zaten. Böyle olmayı seviyorum. İlgi görmeyi, güzel kıyafetler giymeyi. Saygınlık görmeyi falan”(....)”Tartışmalarda öfkelensek de bir süre sonra çözüme bağlanır çünkü kurumu yansıtırız”.	Makyavelist Dışsal Mot. Narsist İçsel Mot. Psikopatik Dışsal Mot.
B7 (E, 37, MY)	“Para için hiçbir şey yapmadım bugüne kadar ama yaptıklarımın karşılığı olarak saygınlık ve ilgi beklerim”(....)”Bazen müdürünüz bazen arkadaşlarınız ile aranız açılıyor. Ortam geriliyor. Patlama noktasına geliyorsunuz. Sonuçları kötü oluyor tabi ama bazen tartışarak bir yere gelebiliyorsunuz. O zaman kontrolü kaybediyorsunuz işte”.	Narsist İçsel Mot. Psikopatik Dışsal Mot.
B8 (E, 39, Y)	“Belki de yapmamamız gereken şeyler için yukarıdan baskı geliyor. Zorunda hissediyorum kendimi. Sonuçlarını da kestiremiyorsunuz”(....)”Bizim işimizin hammaddesi zaten beğenilmek ve ilgi görmek”(....)”Maalesef bazen öfkelendiğimiz, kontrolden çıktığımız anlar oluyor istemesek de”.	Makyavelist Dışsal Mot. Narsist İçsel Mot. Psikopatik Dışsal Mot.
B9 (K, 30, YY)	“Baktım karşı taraf ben ne dersem kabul ediyor sonrasında ufak tefek yalanlar söyleyebiliyorum”(....)”Sevdiğim insanlardan aynı sevgiyi ve saygıyı beklerim. Karşılıksız beklerim yani”(....)”Genellikle sesim gürdür. Sinirlenince karşı taraf bunu anlar zaten. Davranışlarımda bazen kontrolden çıkabiliyorum”.	Makyavelist Dışsal Mot. Narsist İçsel Mot. Psikopatik Dışsal Mot.
B10 (K, 47, Y)	“Bazı olayları öngördüğünüz için, cezalandırılmaktan kaçınmak için çıkarıcı davranırsınız”(....)”Takdir edilmek, saygınlık görmek çok hoş duygular. Karşı tarafı ezmekten değil, ben sevdiğim için”(....)”O bağırma başladı ben de sonrasında patladım tabi. Amaç sadece onu susturmaktı”.	Makyavelist Dışsal Mot. Narsist İçsel Mot. Psikopatik Dışsal Mot.
B11 (K, 33, YY)	“Hedefi tutturmak için çıkarıcı davranırım”(....)”Para kazanmak için değil ama saygınlık görmek isterim. İyi yaptığım şeyler için beğenilmek ve takdir edilmek isterim”.	Makyavelist Dışsal Mot. Narsist İçsel Mot.

*K: Kadın, E: Erkek, MY: Müdür Yardımcısı, ÜY: Üst Yetkili, Y: Yetkili, YY: Yetkili Yardımcısı, M: Memur

Aydınlık kişilik özelliklerinin alt boyutlarına bakıldığında ise 2 istisna dışında katılımcıların tüm alt boyutlarda içsel motivasyonla hareket ettikleri görülmektedir. B6 ve B8 kod adlı katılımcıların “Kantçılık” boyutunda dışsal motivasyonla hareket ettikleri tespit edilmiştir. B6 ve B8 kod adlı katılımcılar başkalarını araç olarak kullanmamı içselleştirmeyen, sadece koşullara göre kantçı tavırlar sergileyen katılımcılardır. Katılımcıların aydınlık kişilik özellikleri motivasyonlarına yönelik ifadeleri aşağıda

gösterilmektedir. Tablo 11’de katılımcıların aydınlık kişilik özelliklerini sergileme motivasyonlarına yönelik ifadeleri gösterilmektedir.

Tablo 11. Katılımcıların Aydınlık Kişilik Özellikleri Motivasyonlarına Yönelik İfadeleri

Katılımcılar	İfadeler	Kod Bazında Açıklamalar
B1 (E, 31, YY)	-	
B2 (K, 35, YY)	“Her insan iyi davranışı hak eder”.	Hümanist İçsel Mot.
B3 (E, 47, M)	“İnsanların iyi anlamda daha çok olduğunu düşünüyorum”(…)“Herkes benim için değerlidir kimseyi ayırmam”(…)“Ben iyi niyetli hareket etmek isterim. Davranışın kendisi erdemli olmalı”.	İnsanlığa İnanç İçsel Mot. Hümanist İçsel Mot. Kantçı İçsel Mot.
B4 (E, 50, ÜY)	“Bazen müşteri gelir sinirlidir, bilmiyordur ne yapması gerektiğini. Bankadan çıkana kadar her müşteriyle sabırlı bir şekilde ilgilenirim. Kimsenin mutsuz gitmesini istemem”(…)“Benim de hayatımda keşke şöyle olsam dediğim insanlar oldu. Hayranlık beslediğim, düşüncelerine değer verdiğim insanlar”(…)“Kimseyi kendi çıkarlarım için kullanmam. Dürüstlüğü savunurum her zaman”.	İnsanlığa İnanç İçsel Mot. Hümanist İçsel Mot. Kantçı İçsel Mot.
B5 (E, 35, YY)	“Herkesi aynı kefeye koymak zor ama insanlar iyidir derim genelde”.	İnsanlığa İnanç İçsel Mot.
B6 (K, 32, YY)	“İlk algım hep insanların iyi olduğu yönündedir.”(…)“Genelde doğru tarafı seçerim iş anlamında. Çünkü orası benim sahnem. Beni her zaman tekrar görme ihtimalleri var. O yüzden manipülatif davranmam.”	İnsanlığa İnanç İçsel Mot. Kantçı Dışsal Mot.
B7 (E, 37, MY)	“İnsanların iyi olduğunu düşünmek zihnimi rahatlatıyor, mutlu oluyorum”(…)“Sadece doğruların peşinden giderim. Müşterileri manipüle etmem”.	İnsanlığa İnanç İçsel Mot. Kantçı İçsel Mot.
B8 (E, 39, Y)	“Bazı ekstra durumlarla karşılaşsak bile insanlar iyidir demeliyiz”(…)“Çok defa Türkiye’de başarılı oldum işimde. Ama diğer insanları da başarıları nedeniyle hep takdir ettim”(…)“Doğruluğundan emin olduğum şeyler için her zaman dürüstlüğü tercih ederim. Diğer durumda işler değişebilir.”	İnsanlığa İnanç İçsel Mot. Hümanist İçsel Mot. Kantçı Dışsal Mot.
B9 (K, 30, YY)	“İki damla kirli yağmur okyanusa düşünce tüm suyu kirlilemez, evet insanlar iyidir”.	İnsanlığa İnanç İçsel Mot.
B10 (K, 47, Y)	“Hem özel hayatımda hem iş hayatımda başarılı olmuş herkesi ayırt etmeden alkışlayabilirim”(…)“İnsanları araca yönelik kullanmam kesinlikle”.	Hümanist İçsel Mot. Kantçı İçsel Mot.
B11 (K, 33, YY)	“Müşterilere art niyetli yaklaşmam. Onlara yardımcı olmak istiyorum her zaman”(…)“Başarılı olmuş kişileri örnek alırım, başkalarına da anlatırım”(…)“Zor durumda kalırım yine de başkalarını kullanmam”.	İnsanlığa İnanç İçsel Mot. Hümanist İçsel Mot. Kantçı İçsel Mot.

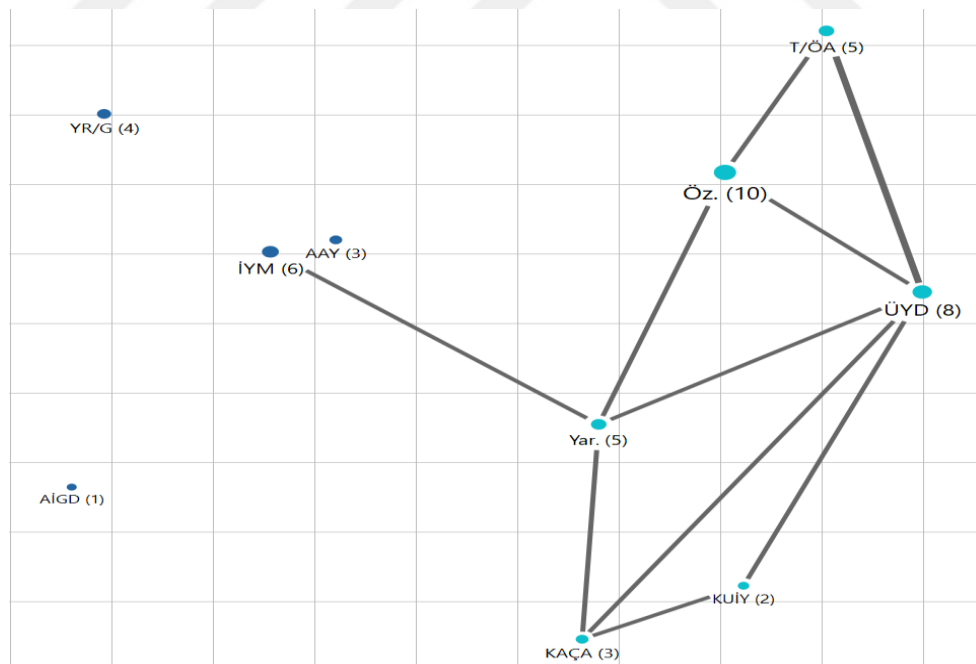
*K: Kadın, E: Erkek, MY: Müdür Yardımcısı, ÜY: Üst Yetkili, Y: Yetkili, YY: Yetkili Yardımcısı, M: Memur

Bireylerin sahip oldukları kişilik özelliklerini sergileme motivasyonları iş yaşamında karşılaştıkları durumlara göre değişiklik gösterebilmektedir. İş yeri yaşantısının kişilik özelliklerini yansıtırma noktasında önemli olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple katılımcıların iş yerinde motivasyonlarını aşağı çeken veya motivasyonlarını arttıran unsurlar incelenmiştir. Elde edilen kod haritası Şekil 9’da gösterilmektedir.

Bu noktada kod haritalarının nasıl yorumlanması gerektiğine ilişkin bilgilendirme yapmakta fayda görülmektedir. Öncelikle kod haritaları, katılımcıların kullandıkları ifadelerin nitel analiz programı vasıtasıyla etiketlenmeleri sonucunda oluşmaktadır. Araştırma problemine uygun olarak etiketlenen her ifade kod haritasında gözükmemektedir. Kod haritalarının okunması ve anlamlandırılmasında sıklık çizgilerinin kalınlığı ve yoğunluğu ön plana çıkmaktadır. Kod haritasında yer alan her bir değişkenin altında tüm katılımcılar için kaç kere etiketlendiği yer almaktadır. Aşağıdaki şekil 9’da görüldüğü

üzere etiketlenmiş olan tüm motivasyon artırıcı faktörler sıklık düzeyleri ve birbirleriyle olan ilişkileri doğrultusunda haritada yer almaktadır. Örneğin, motivasyonu yükselten unsurların başında özerklik, üst yönetimin desteği, iş yeri mutluluğu ve yardımlaşma gelmektedir. Adil ve anlayışlı bir yönetim anlayışı ile iş yeri mutluluğu kod haritasında oldukça yakın bir konumda olduğundan bu iki unsurun birbiriyle oldukça ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Öte yandan adil iç gücü dağılımı ve yeni rol ve görevlerle ilgili etiketlemeler haritada diğer faktörlerden uzak ve bağlantısız görünmektedir. Faktörler arasındaki yakınlığın varlığı katılımcılara ait ifadelerin aynı belge üzerinde etiketlenmesi ile açıklanmaktadır. 11 katılımcının yanıtladıkları ifadelerin her biri ayrı ayrı belgeler halinde program tarafından manuel olarak etiketlenirken aynı belge üzerinde işaretlenmiş olan kodlar birbiriyle ilişkili olduklarından haritada yakın şekilde gösterilmektedir. Bu yakınlığın derecesi sıklık çizgileri ile daha belirgin hale getirilerek kod haritaları yorumlanmaktadır. Aşağıda yer alan tüm kod haritalarının bu bilgiler ışığında yorumlanmasında fayda görülmektedir.

Şekil 9. Motivasyon Arttırıcı Faktörlerin Kod Haritaları

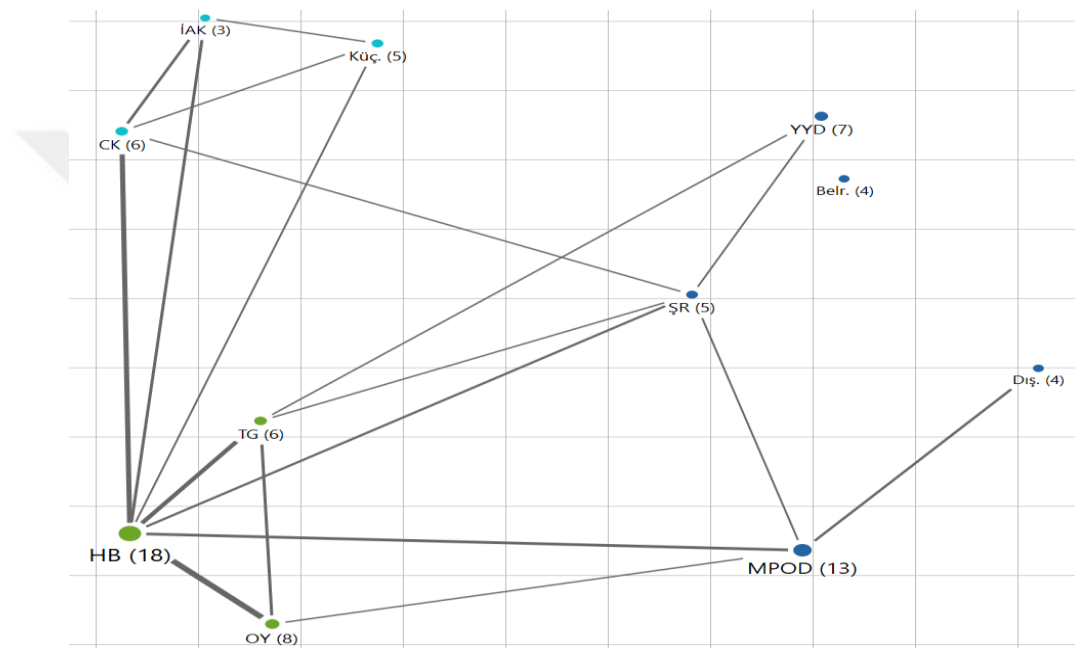


*YR/G: Yeni Rol/Görev, AİGD: Adil İş Gücü Dağılımı, İYM: İş Yeri Mutluluğu, AAY: Adil ve Anlayışlı Bir Yönetim, KAÇA: Kişiler Arası Çatışmaların Azalması, Yar.: Yardımlaşma, KUIY: Kapasiteye Uygun İş Yüklü, Öz.: Özerklik, T/ÖA: Terfi/Övgü Alma, ÜYD: Üst Yönetimin Desteği

Katılımcıların motivasyon düzeylerini düşüren en belirgin faktörler hedef baskısı, mesleğin profesyonel olmayan davranışları ve otoriter yönetim olarak karşımıza çıkmaktadır. Banka personelinin yoğun bir çalışma temposuna sahip olduğu, güncel

ekonomik gelişmelerin etkisiyle üst yönetimin yoğun baskısına maruz kalabileceği düşünüldüğünde sonuçlar beklentileri karşılamaktadır. Şekil 10'da görüldüğü üzere işten atılma korkusu, cezalandırılma korkusu ve küçümsenme haritada birbirine oldukça yakın bir konumda bulunduğundan bu öncülleri beraber değerlendirmek mümkündür. Ayrıca yine hedef baskısı, takdir görmeme ve otoriter yönetim faktörlerinin çalışanlar üzerindeki baskının açıklanmasında ortak değerlendirilebileceği düşünülmektedir.

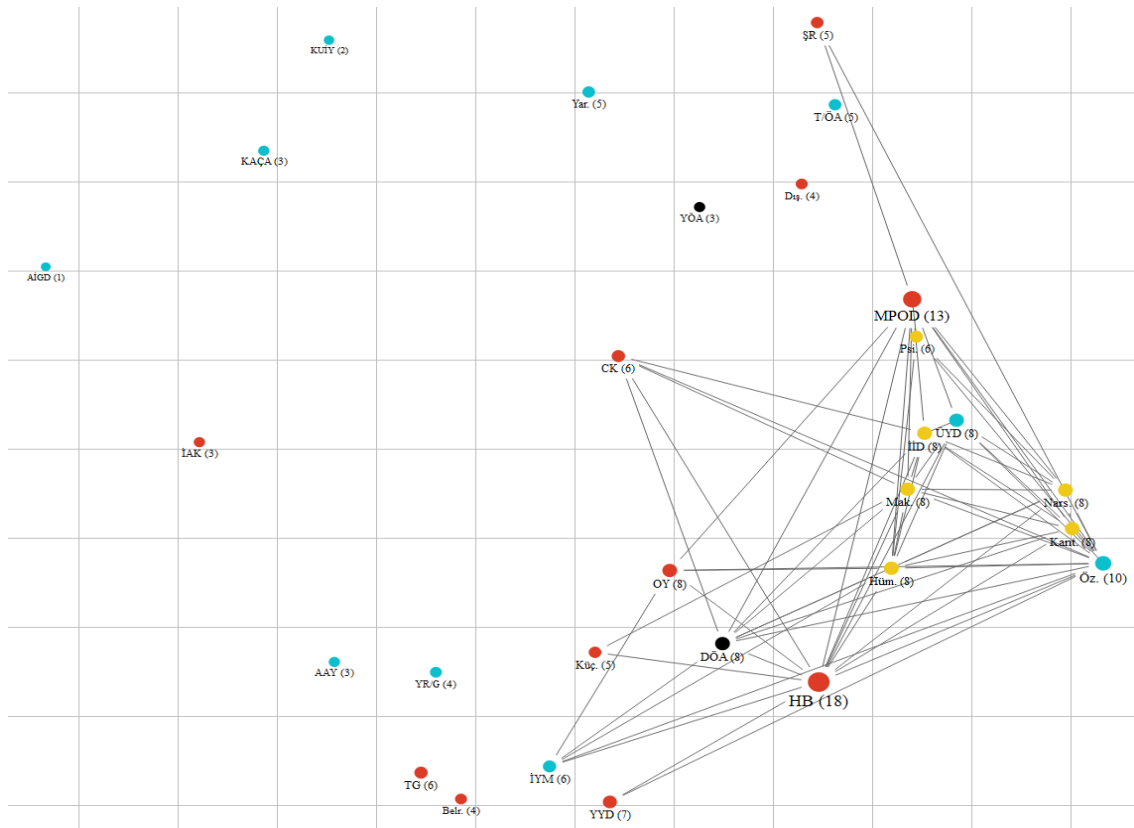
Şekil 10. Motivasyon Azaltıcı Faktörlerin Kod Haritası



*CK: Cezalandırılma Korkusu, HB: Hedef Baskısı, İAK: İşte Atılma Korkusu, TG: Takdir Görmeme, OY: Otoriter Yönetim, Küç.: Küçümsenme, ŞR: Şiddetli Rekabet, MPOD: Meslektaşın Profesyonel Olmayan Davranışları, YYD: Yanlış Yönetim Değerlendirmeleri, Belr.: Belirsizlik, Dış.: Dışlanma

Motivasyon arttırıcı ve azaltıcı faktörler göz önüne alındığında hem karanlık hem aydınlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin banka içerisinde dışsal motivasyonla hareket etme güdülerinin olduğu görülmektedir. Hedef baskısı, meslektaşın profesyonel olmayan davranışları ve otoriter yönetim gibi nedenlerle kişilik özelliklerini sergileme açısından içsel motivasyonu yüksek olan bireylerin kurum içi davranışlarının dışsal motivasyonla gerçekleştiği düşünülmektedir. Bu etki ağını gösteren kod haritası Şekil 11'de gösterilmektedir.

Şekil 11. Motivasyon Arttırıcı ve Azaltıcı Faktörler-Kişilik Özellikleri Kod Haritası



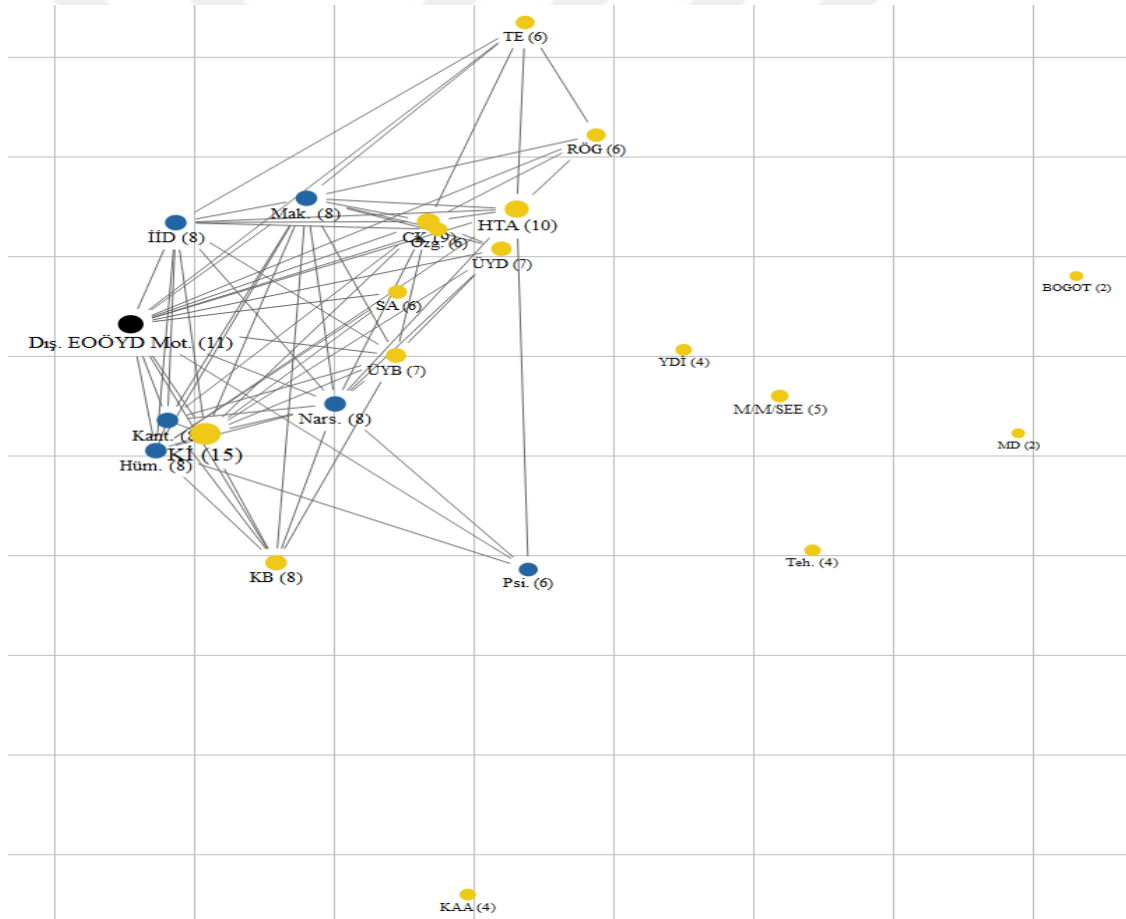
*YR/G: Yeni Rol/Görev, AİGD: Adil İş Gücü Dağılımı, İYM: İş Yeri Mutluluğu, AAY: Adil ve Anlayışlı Bir Yönetim, KAÇA: Kişiler Arası Çatışmaların Azalması, Yar.: Yardımlaşma, KUIY: Kapasiteye Uygun İş Yüğü, Öz.: Özerklik, T/ÖA: Terfi/Övgü Alma, ÜYD: Üst Yönetimin Desteği, CK: Cezalandırılma Korkusu, HB: Hedef Baskısı, İAK: İşte Atılma Korkusu, TG: Takdir Görmeme, OY: Otoriter Yönetim, Küç.: Küçümsenme, ŞR: Şiddetli Rekabet, MPOD: Mesleğin Profesyonel Olmayan Davranışları, YYD: Yanlış Yönetim Değerlendirmeleri, Belr.: Belirsizlik, Dış.: Dışlanma, İİD: İnsanlığa İnanç Duyma, Hüm.: Hümanistler, Kant.: Kantçılar, Mak.: Makyavelistler, Nars.: Narsistler, Psi.: Psikopatikler, YÖA: Yüksek Özerklik Algısı, DÖA: Düşük Özerklik Algısı

Yukarıdaki kod haritasında motivasyonu arttıran ve azaltan faktörlerin analizler neticesinde kişilik özellikleri ile olan ilişkisi gösterilmektedir. Motivasyon arttırıcı faktörler açısından özerklik, üst yönetimin desteği ve iş yeri mutluluğu aydınlık ve karanlık kişiliğe sahip bireyler için önemli gözükmemektedir. Motivasyon azaltıcı faktörler açısından hedef baskısı, mesleğin profesyonel olmayan davranışları, otoriter yönetim, yanlış yönetim değerlendirmeleri, şiddetli rekabet ve küçümsenme bireyler için anlamlı sonuçlar vermektedir. Kod haritasında psikopatik özellikler gösteren bireylerin mesleğin profesyonel olmayan davranışlarından daha çok etkilendiği; narsist ve kantçı bireylerin özerklik vurgusunu daha çok yaptıkları görülmektedir. Ayrıca insanlığa inanç duyan bireyler için en çok motivasyon arttırıcı faktör üst yönetimin desteği olarak karşımıza çıkmaktadır. Kod haritasının geneli incelendiğinde hedef baskısının tüm kişilik özellikleri için motivasyon düşürücü faktörler arasında ön plana çıktığı ve bireylerin iş

yerlerinde düşük özerklik algısı ile hareket ettikleri görülmektedir. Dolayısıyla bu durum banka içerisindeki davranışların dışsal motivasyonla gerçekleştirilmesi ihtimalini arttırmaktadır.

Nitel analizler kapsamında incelenen bir diğer konu etik olmayan örgüt yanlısı davranışların öncülleri ile alakalıdır. Araştırma problemine bağlı olarak karanlık ve aydınlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin hangi faktörler altında etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar sergilediklerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Öncelikle bu konuda ortaya çıkan kod matrisine göz atmakta fayda görülmektedir.

Şekil 12. Kişilik Özellikleri-Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış Öncülleri Kod Haritası

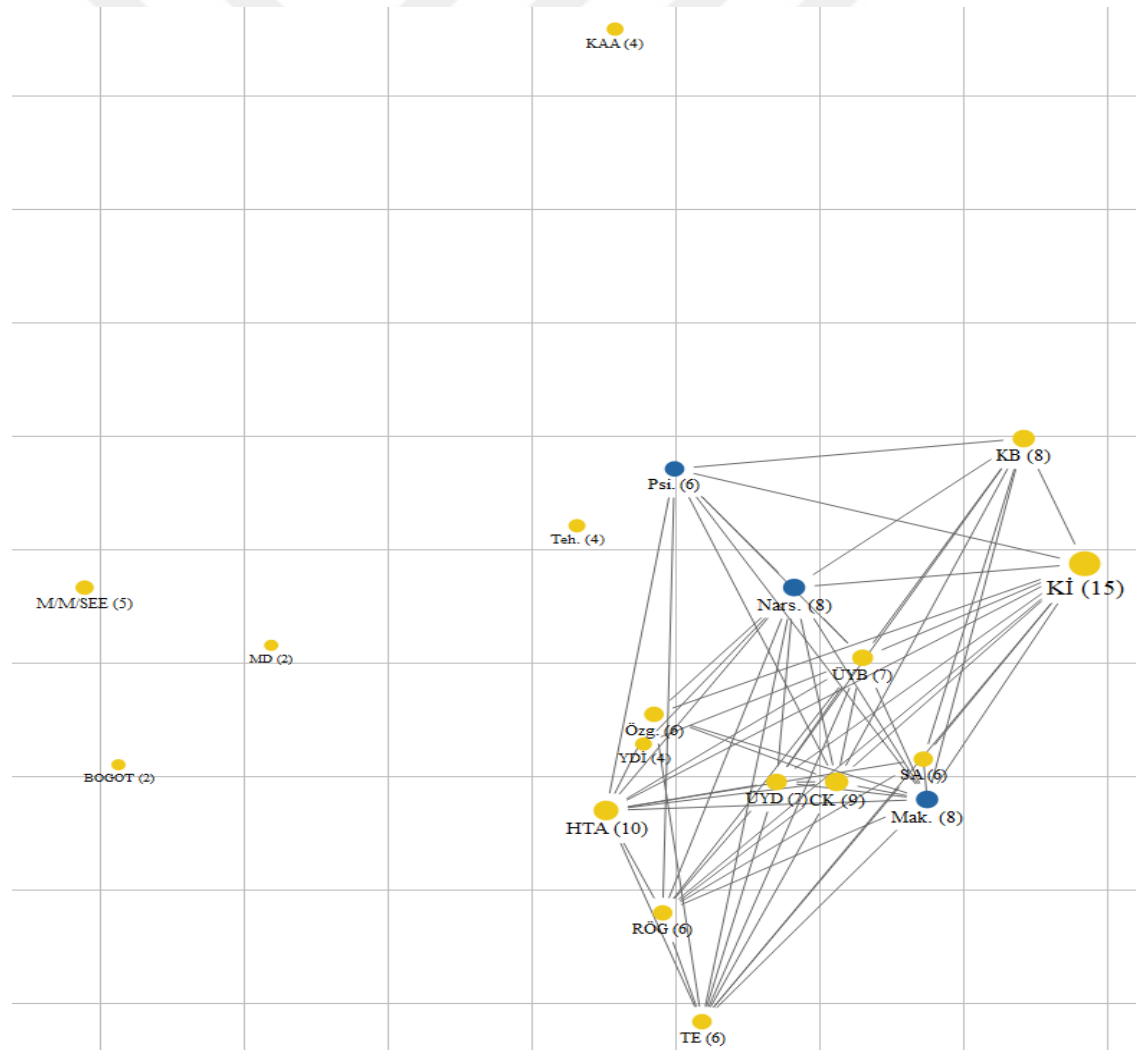


*Kİ: Kurum İmajı, KB: Kuruma Bağlılık, ÜYB: Üst Yönetimin Baskısı, SA: Sorumluluk Alma, CK: Cezalandırılma Korkusu, Özg.: Özgüven, RÖG: Rekabette Öne Geçme, ÜYD: Üst Yönetimin Desteği, HTA: Hedefi Tutturma Arzusu, TE: Takdir Edilme, YDI: Yaratıcı Davranma İsteği, M/M/SEE: Makam/Mevki/Statü Elde Etme, Teh.: Tehdit, MD: Meslektaş Desteği, BOGOT: Benzer Olaylara Gösterilen Olumlu Tepkiler, İİD: İnsanlığa İnanç Duyma, Hüm.: Hümanistler, Kant.: Kantçılar, Mak.: Makyavelistler, Nars.: Narsistler, Psi.: Psikopatikler Dış.: Dışsal, EOÖYD: Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış, Mot.: Motivasyon

Matriste görüldüğü üzere katılımcıların tamamı etik olmayan örgüt yanlısı davranışları dışsal motivasyonla gerçekleştirmektedir. Karanlık ve aydınlık kişilik

özellikleri gösteren katılımcılar için etik olmayan örgüt yanlısı davranış sergileme öncülleri arasında en yüksek frekansa sahip olan öncüller “kurum imajı”, “hedefi tutturma arzusu”, “cezalandırılma korkusu” ve “kuruma bağlılık”tır. Kurum imajı öncülü tüm kişilik özellikleri için etik olmayan örgüt yanlısı davranışların sergilenmesinde ön plana çıkan öncül olarak gözükmektedir. Frekans değerleri elbette bu konuda bir fikir verse de kavramlar arasındaki haritaların incelenmesi etkileşimlerin tespiti açısından önemli görülmektedir. Sırasıyla hem karanlık kişilik özellikleri hem aydınlık kişilik özellikleri alt boyutları özelinde etik olmayan örgüt yanlısı davranış sergilemeye iten dışsal motivasyon öncülleriyle ilişkileri açısından gösterilmektedir.

Şekil 13. Karanlık Kişilik-Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış Öncülleri Kod Haritası



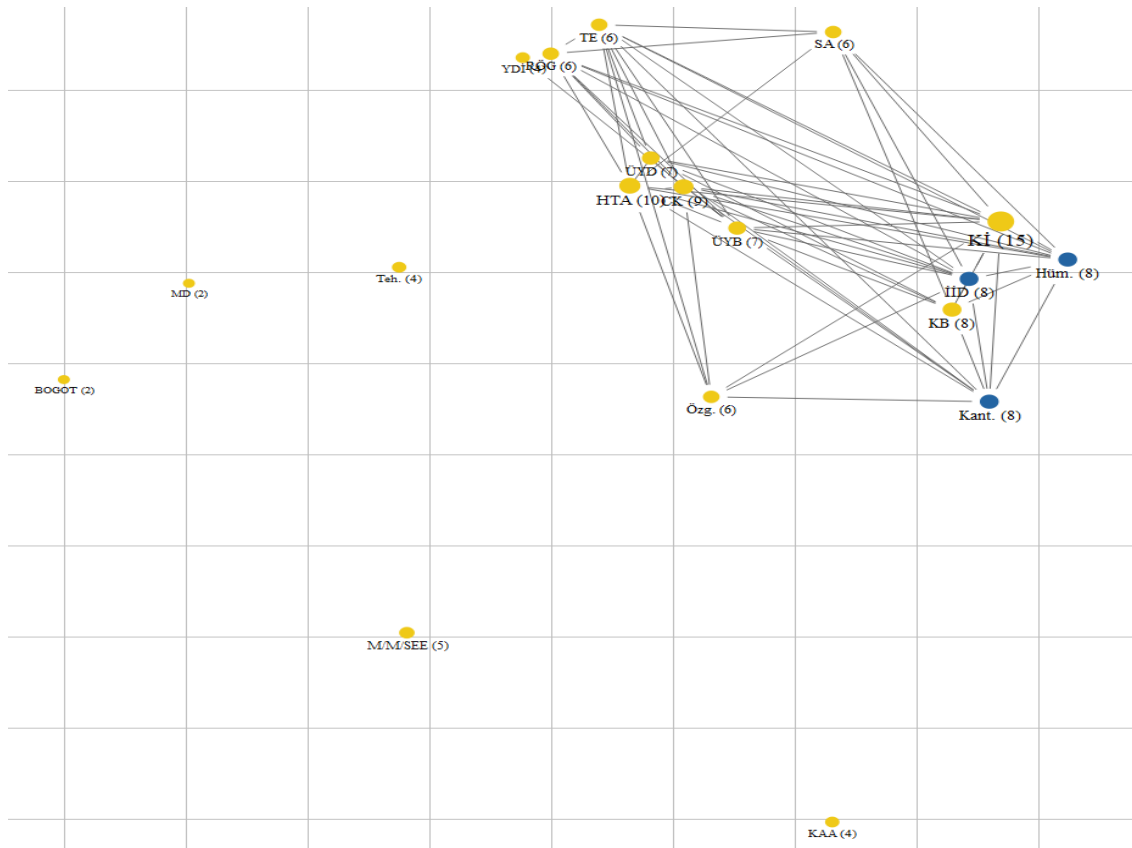
*Kİ: Kurum İmajı, KB: Kuruma Bağlılık, ÜYB: Üst Yönetimin Baskısı, SA: Sorumluluk Alma, CK: Cezalandırılma Korkusu, Özg.: Özgüven, KAA: Kurumdaki Adalet Algısı, RÖG: Rekabette Öne Geçme, ÜYD: Üst Yönetimin Desteği, HTA: Hedefi Tutturma Arzusu, TE: Takdir Edilme, YDI: Yaratıcı Davranma İsteği, M/M/SEE: Makam/Mevki/Statü Elde Etme, Teh.: Tehdit, MD: Meslektaş Desteği, BOGOT: Benzer Olaylara Gösterilen Olumlu Tepkiler, Mak.: Makyavelistler, Nars.: Narsistler, Psi.: Psikopatikler

Aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin geneli için kurum imajı öncülü etik olmayan örgüt yanlısı davranışların oluşmasında ön plana çıkmaktadır. Ancak karanlık ve aydınlık kişilik özelliklerini alt boyutlarıyla incelediğimizde yorumlanmaya değer ekstra bulgular ortaya çıkmaktadır. Öncelikle makyavelist kişiler için “sorumluluk alma” öncülü kod haritasında oldukça yakın bir ilişki olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca “cezalandırılma korkusu” ve “üst yönetimin desteği” öncülleri benzer şekilde makyavelist kişilerle yakın ilişkili gözükmemektedir. Narsist bireyler için üst yönetimin baskısı ön plana çıkarken; psikopatik bireyler diğer karanlık kişilik özelliklerine göre haritada izole görünmektedir. Psikopatik bireyler izole görünmelerine rağmen sıklık açısından “kurum imajı” öncülüyle anlamlı bir ilişki kurmaktadır. Dikkat çeken bir diğer bulgu ise makam, mevki statü elde etmenin, meslektaşlardan destek görmenin, benzer olaylara gösterilen olumlu tepkilerin, tehdit edilmenin, kurumdaki adalet algısının kodlar arası anlamlı sıklık değerlerini karşılamamış olmasıdır.

Aydınlık kişilik özellikleri gösteren katılımcıların etik olmayan örgüt yanlısı davranış sergileme durumları incelendiğinde, “kurum imajı” ve “kuruma bağlılık” öncüllerinin kod haritasında en yoğun olduğu bölgeler olduğu görülmektedir. Toplam kodlamalar açısından “hedefi tutturma arzusu” ve “cezalandırılma korkusu” gibi öncüller daha fazla sıklık değerlerine sahip olsalar bile aydınlık kişilik özelliklerinin alt boyutları ile yakın ilişki göstermemektedir.

Karanlık kişilik özelliklerinde olduğu gibi aydınlık kişilik özellikleri sergileyen katılımcılar açısından makam, mevki, statü elde etme, meslektaşların desteği, tehdit edilme, benzer olaylara gösterilen olumlu tepkiler ve kurumdaki adalet algısı etik olmayan örgüt yanlısı davranışların gerçekleşmesinde anlamlı sıklık değerlerine ulaşamamış öncüllerdir. Aydınlık kişilik özellikleri ve etik olmayan örgüt yanlısı davranış öncüllerine ait kod haritası Şekil 14’te gösterilmektedir.

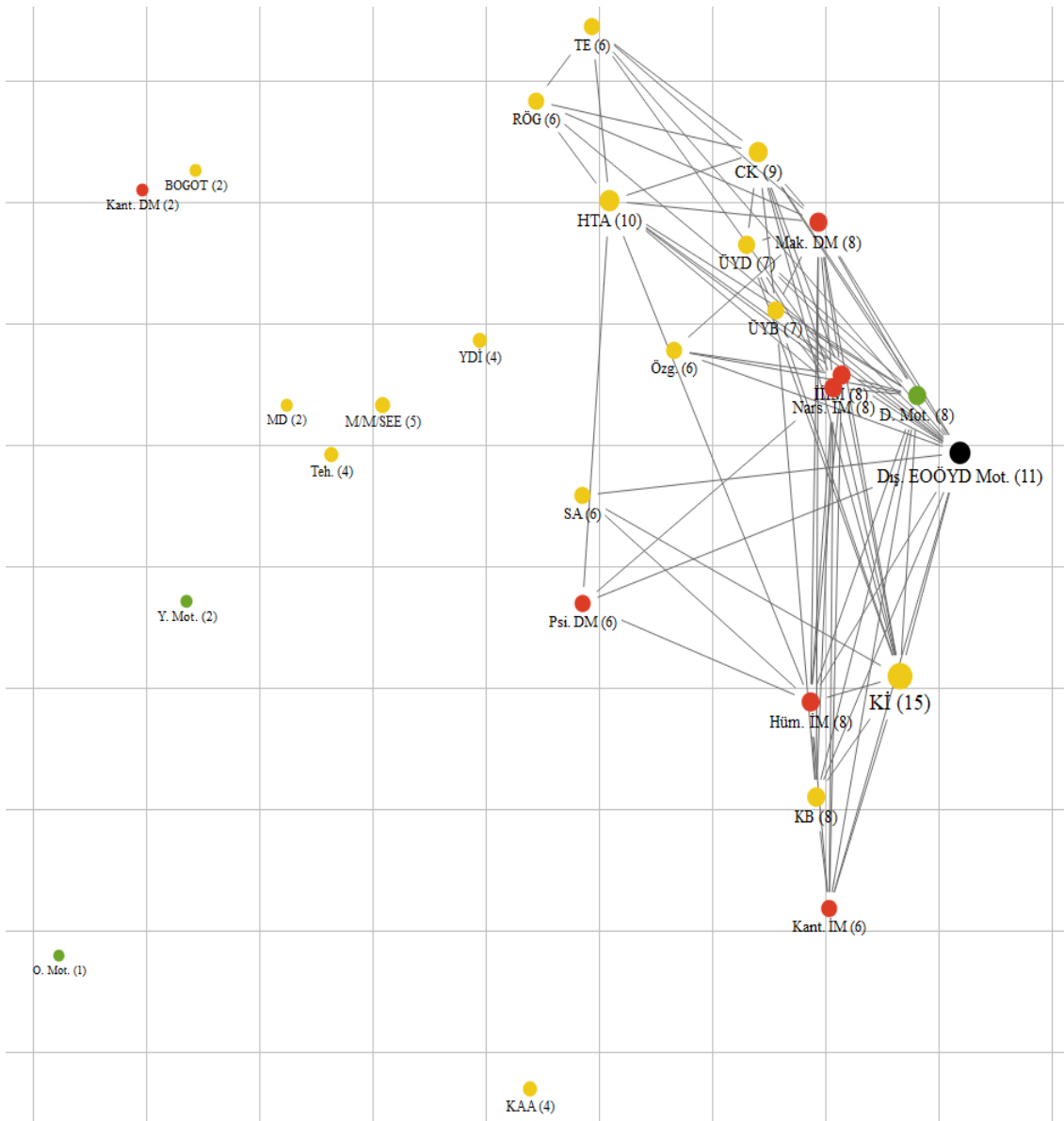
Şekil 14. Aydınlık Kişilik-Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış Öncülleri Kod Haritası



*KI: Kurum İmajı, KB: Kuruma Bağlılık, ÜYB: Üst Yönetimin Baskısı, SA: Sorumluluk Alma, CK: Cezalandırılma Korkusu, Özg.: Özgüven, KAA: Kurumdaki Adalet Algısı, RÖG: Rekabette Öne Geçme, ÜYD: Üst Yönetimin Desteği, HTA: Hedefi Tutturma Arzusu, TE: Takdir Edilme, YDI: Yaratıcı Davranma İsteği, M/M/SEE: Makam/Mevki/Statü Elde Etme, Teh.: Tehdit, MD: Meslektaş Desteği, BOGOT: Benzer Olaylara Gösterilen Olumlu Tepkiler, İİD: İnsanlığa İnanç Duyma, Hüm.: Hümanistler, Kant.: Kantçılar

Aydınlık ve karanlık kişilik özellikleri motivasyon açısından ortak ele alındığında yukarıdaki sonuçları doğrulayan bir harita karşımıza çıkmaktadır. Katılımcıların ifadelerine göre iş yerindeki davranışlarının içsel/dışsal motivasyon ayrımına tabi tutulmasından sonra, bu motivasyonla hareket eden bireylerin hangi öncüllerle anlamlı ilişkiler kurdukları analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Şekil 15’de gösterilmektedir.

Şekil 15. Kişilik Bazlı Motivasyon-Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış Öncülleri Kod Haritası



*Kİ: Kurum İmajı, KB: Kuruma Bağlılık, ÜYB: Üst Yönetimin Baskısı, SA: Sorumluluk Alma, CK: Cezalandırılma Korkusu, Özg.: Özgüven, KAA: Kurumdaki Adalet Algısı, RÖG: Rekabette Öne Geçme, ÜYD: Üst Yönetimin Desteği, HTA: Hedefi Tutturma Arzusu, TE: Takdir Edilme, YDİ: Yaratıcı Davranma İsteği, M/M/SEE: Makam/Mevki/Statü Elde Etme, Teh.: Tehdit, MD: Meslektaş Desteği, BÖGOT: Benzer Olaylara Gösterilen Olumlu Tepkiler, İİİM: İnsanlığa İnanç İçsel Motivasyon, Hüm.İM: Hümanist İçsel Motivasyon, Kant.İM: Kantçı İçsel Motivasyon, Mak.DM: Makavelist Dışsal Motivasyon, Nars.İM: Narsist İçsel Motivasyon, Psi.DM: Psikopatik Dışsal Motivasyon, Dış. EOÖYD Mot.: Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış Dışsal Motivasyon, D. Mot.: Dışsal Motivasyon

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere karanlık kişilik davranış motivasyonu ve aydınlık kişilik davranış motivasyonu açısından özerklik algısının düşük olduğu, motivasyon düzeyinin düşük olduğu ve etik olmayan örgüt yanlısı davranışların dışsal motivasyonla gerçekleştirildiği görülmektedir. Kod haritasında aydınlık ve karanlık kişilik özellikleri için en önemli öncülün “kurum imajı” olduğu görülmektedir. Haritada

en sık bağlantı kurulan öncül “kurum imajı” öncülüdür. Ancak aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin alt boyutları açısından farklı öncüllerin yakın ilişkiler gösterdiği de tespit edilmiştir. Aydınlık kişilik özellikleri açısından dışsal motivasyonla hareket eden iki istisna katılımcının ise anlamlı bağlantı değerleri olmadığı görülmektedir. Bu kişiler “benzer olaylara gösterilen olumlu tepkiler” öncülüyle yakın ilişkili gözükmektedir.

4.6.3. Nitel Araştırma Sonuçları

Bireylerin sahip olduğu farklı kişilik özelliklerinin tespiti, motivasyon düzeyleri ve özerklik algılarının belirlenmesi, davranışlarının etik olup olmamasına yönelik ifadelerin ve etik olmasa da örgüt yanlısı davranışlar sergilemelerinin bireyler üzerindeki etkilerinin analizi için öncelikle nitel araştırma yöntemi ile veri analizi gerçekleştirilmiştir. Bahsi geçen değişkenler arasındaki etkileşimde ön plana çıkabilecek durumların derinlemesine tespiti ve açıklanabilmesi adına nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırma yöntemi ile araştırmacının zihninde, birbiriyle etkileşimi olabilecek değişkenlerin gerçekten nicel model üzerinde çalışıp çalışmadığı gözlemlenmiştir. Nicel değişkenler arasındaki etkileşimler teorik olarak ortaya atılmıştır. Nitel analizler ile nicel modelde test edilmesi planlanan değişkenler arasındaki teorik varsayımların katılımcılar nezdinde gerçekleşip gerçekleşmediği analiz edilmiştir. Nitel analizlerle ilgili yapılan genel değerlendirmeye göre;

Birbirine zıt konumda bulunan aydınlık ve karanlık kişilik özellikleri, tutum ve davranışların şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Kaufman ve arkadaşları (2019)’nın bahsettiği üzere aydınlık ve karanlık kişilik özellikleri bireylerde heterojen bir yapıya sahiptir. Nitel araştırma sonuçları bu açıklamayı destekler niteliktedir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcılar diğer insanlar hakkında genel bir güvensizlik üzerinden hareket etmektedir. Karanlık kişilik özelliklerine sahip bireyler açısından bu durum normal karşılanmakta iken (Hart, Breeden ve Lambert, 2021); aydınlık kişilik özellikleri baskın olan bireyler için sergilenen güvensizlik tutumu sorgulanmalıdır.

Araştırma bulgularına göre kendilerini aydınlık tarafa yakın tanımlayan bireylerin bazı durumlarda en az bir karanlık kişilik özelliği sergilediği tespit edilmiştir. Katılımcılar arasından kendisini karanlık kişilik özellikleri ile ifade eden kimse olmamıştır. Karanlık kişiliğin teorik olarak gizlilik, soğukkanlılık, çıkarıcılık ve belirsizlik gibi özellikler sergilemeleri - toplum tarafından normal karşılanmamasına rağmen- doğal bir sonuç

olarak karşılanmaktadır (Rauthmann ve Kolar, 2012). Katılımcıların büyük çoğunluğu aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin ayırt edici yanlarını doğru bir şekilde ifade edebilmekte; tutum ve davranışlarındaki etkisini açık ve net bir şekilde açıklayabilmektedir. Kişilik özelliklerini bir renk ile ifade etmeleri gerektiğinde katılımcıların çoğunluğu ‘gri’ rengi tercih etmiştir. Bu anlamda katılımcıların şeffaf ve samimi bir şekilde soruları cevapladıklarını düşünmek mümkündür.

Davranış motivasyonları açısından aydınlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin ve narsistlerin içsel motivasyonla hareket ettikleri görülmektedir. Krasavtseva ve Kornilova (2019) çalışmalarında narsist bireylerin aydınlık özellikler gösterebileceğinin belirtilmesi bu çalışmadaki sonuçları destekler niteliktedir. Makyavelist ve psikopatik bireyler genel olarak dışsal motivasyonla hareket etme güdüsüne sahip görünmektedir. Aydınlık kişiliğin bencil olmayan, zararlı hırslardan uzak, agresiflik göstermeyen, yalnızlıktan uzak duran eğilimlere sahip olması (Kaufman vd., 2019; Gerymski ve Krok, 2019), aydınlık kişilik özelliğine sahip bireylerin ÖBT’ye göre içsel motivasyonla hareket etmelerini desteklemektedir. İçsel motivasyonla birlikte ortaya çıkan haz, enerji, keyif ve zevk alma duyguları, yeni şeyler keşfetmenin verdiği mutluluk aydınlık kişilik özellikleri ile entegre olmaktadır. Karanlık kişiliğin tercih edilebilir olan ve değişime adapte edilebilen narsistik kişilikler için içsel motivasyonun ön plana çıkması Furtner, Rauthmann ve Sachse (2011) tarafından ifade edildiği üzere narsist kişiliklerin özlü liderliğe sahip olmaları, otonomi inşa etme çabası ile açıklanabilmektedir. Özerklik ihtiyacı çevresel etmenler sayesinde narsist bireyleri içsel motivasyonla hareket etmeye yöneltmektedir. Narsist ve narsist olmayan bireyler arasında farklı bir içsel motivasyon mekanizmasının bulunması Young ve arkadaşlarının (2016) çalışmasında da dile getirilmiştir.

Bankacılık sektörü açısından farklı tipteki kişilik özelliklerinin yönlendirilmeleri ve bireylerden optimum verim elde etmenin önemi yöneticiler açısından hayati bir öneme sahiptir. Çalışma bulgularına göre katılımcıların kurum içerisinde motivasyonlarını azaltan en önemli unsur hedef baskısıdır. Özel bankaların kamu bankalarına göre hedef ve performans odaklı bir çalışma programı uyguladığı bilinen bir gerçekliktir. Ancak çalışma kapsamında katılımcılar büyük oranda kamu bankalarından tercih edilmiştir. Dolayısıyla kamu bankalarının süreç ilerledikçe özel sektör mantığıyla hareket ettikleri çıkarımını yapmak yanlış olmayacaktır.

Meslektaşın profesyonel olmayan davranışları ve otoriter yönetim katılımcılar nezdinde motivasyonu azaltan diğer önemli unsurlardır. Banka personeli için hedef baskısının varlığı şiddetli rekabeti beraberinde getirmektedir. Rekabetin varlığının doğal sonucu olarak çalışma arkadaşları arasında ortaya çıkan uyuşmazlıklar ve profesyonellik dışı davranışlar çalışma ortamını stresli ve istenmeyen bir konuma sürüklemektedir. Murthy ve Gopalkrishnan (2022)'ın bankacılar üzerine yaptığı çalışmada üst yönetim açısından kişilik farklılıklarının bankacılık sektörüne etkileri ele alınmıştır. Meslektaşları ile sürekli rekabet halinde bulunan bireyler ilişkilerini düzenlemeye çalışırken, diğer yandan üst yönetimin talepleri, istekleri ve otoriter tutumu güç mesafesinin oluşmasına zemin hazırlamakta ve motivasyon kayıpları yaşanmaktadır. Üst yönetimin baskılarından ziyade desteğini hisseden bireyler, keyifli ve samimi bir çalışma ortamının varlığı ile birlikte özerklik ihtiyaçlarını tatmin etmekte ve motivasyon düzeyi yüksek bir şekilde hareket etmektedir. Baheer ve arkadaşlarının (2023) çalışması bu kapsamda ele alındığında, özellikle karanlık kişiliğin bankacılık sektöründe işten ayrılma niyetini arttırdığını ifade etmekte, banka çalışma ortamında iş yerinden keyif almanın önemini ayrıca göstermektedir.

Bankacılık sektörü insanlarla sürekli iletişim halinde olunmasını gerektiren, iş temposu yoğun ve şiddetli rekabet içeren bir meslek grubu olması sebebiyle çalışan devir oranı yüksektir. Katılımcıların ifadelerine göre, banka içerisinde kararların büyük oranda üst yönetim tarafından alındığı, bireylere yaratıcılık ve esneklik sağlanmadığı görülmektedir. Özerkliğin içsel motivasyonun sağlanmasındaki önemi göz önünde bulundurulduğunda, mevcut bankacılık anlayışının bireysel emeğin sömürüsüne uygun bir ortam hazırladığı tartışılmalıdır. Belias ve arkadaşları (2015) ile Hunjra ve arkadaşlarının (2010) çalışmaları aynı şekilde bankacılar için özerkliğin iş tatminini pozitif şekilde etkilediğine yönelik vurguları önemlidir. Bireylerin iş tatmini hissetmeleri, özerklikle bir araya geldiğinde içsel motivasyonu arttıracaktır. Buna ek olarak yoğun çalışma temposundan olumsuz etkilenen banka personeli için iş-aile dengesinin sağlanması önem kazanmaktadır. İş-aile dengesinin sağlanması ile işten ayrılmalar azalmakta ve bireylere özerk bir çalışma ortamı sunulmaktadır. Novianti ve Fuadiputra (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmadaki bulgularla iş-aile dengesinin sağlanmasında özerkliğin önemine yaptığı vurgu bu çalışmada desteklenmiştir.

EOÖYD ile ilgili çalışmalarında Folkes ve Kamins (1999), bireylerin bu türdeki davranışları gerçekleştirirken dışsal motivasyonla hareket ettiklerini öne sürmektedir. Baskı ve kontrol altındaki banka personeli, tehdit ve cezalandırılma korkusu ile birlikte çalışma özgürlüğünden yoksun bir şekilde hareket edeceğinden dışsal motivasyonun oluşumu bu anlamda kaçınılmazdır. EOÖYD’ların gerçekleştirilmesinde rol oynayan öncüllere bakıldığında aydınlık ve karanlık kişilik özellikleri için büyük farklılıklar göze çarpmaktadır. Bulgulara göre, ‘kurum imajı’ banka personeli için EOÖYD’ların sergilenmesinde en çok tercih edilen öncül olmuştur. Katılımcılar, banka imajının korunması amacıyla kuruma fayda sağlayan ancak etik olmayan davranışlar sergileyebileceklerini dile getirmişlerdir. Toplum normları kurum imajını korumak için feda edilmektedir. Son dönemde banka personelinin kamuoyu nezdindeki saygısının her geçen gün azaldığı düşünüldüğünde; çalışanlar için kurum imajını arttıran her türlü düşüncenin eyleme dönüşmesi normalleştirilmektedir. Alt boyutlar noktasında hümanist ve kantçı bireyler kurum imajını koruma konusunda daha hassas iken, makyavelist bireyler cezalandırılma korkusu hissetmekte, insanlığa inanç duyan bireyler ile psikopatik bireyler EOÖYD’ların tüm öncüllerine nispeten mesafeli durmaktadır. Genel tablo incelendiğinde bağlılık ve kurum imajı algısını korumanın bu karakterdeki bireyler için yine de önemli olabileceği düşünülmektedir.

Tüm bu sonuçlar araştırmacının zihnindeki nicel modelin büyük oranda desteklendiğini göstermektedir. Analizler sonucunda modelde ufak değişiklikler yapılması uygun görülmüştür. Araştırma problemine ve amacına bağlı olarak nicel analiz kısmına geçilirken geçici olarak hazırlanan araştırma modelinin test edilmesi aşamasında aracılık etkisi modeli ile birlikte durumsal aracılık etkisi modelinin test edilmesi uygun görülmüştür. Böylelikle karanlık ve aydınlık kişiliğin etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara etkisinde içsel/dışsal motivasyonun aracılık etkisi, içsel/dışsal motivasyon ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki etkiyi düzenleyebileceği ön görülen ‘Algılanan Kurum İmajı’nın düzenleyicilik etkisi altında ele alınacaktır. İster aydınlık kişilik özelliklerine sahip olsun ister karanlık kişilik özelliklerine sahip olsun, bireylerin banka içerisinde etik olmayan ancak örgüte fayda sağlayan davranışları gerçekleştirmelerinin en önemli öncülünün nitel araştırma sonucunda ‘Algılanan Kurum İmajı’ olduğu tespit edilmiştir. Algılanan kurum imajı hem katılımcıların sözel ifadelerindeki sıklık değerleri ile hem araştırmacının mülakatlar esnasındaki

gözlemlerine dayanarak tercih edilmiştir. Algılanan Kurum İmajının düşük, orta ve yüksek olduğu durumlarda etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara yönelik algılarının değişebileceği düşünülmüştür. Bu nedenlerle Öz Belirleme Teorisi kapsamında ele alınan aracı değişkenler İçsel ve Dışsal Motivasyonla birlikte Algılanan Kurum İmajı düzenleyici değişken olarak modele dahil edilmiştir.

Kurum imajının düzenleyici değişken olarak modele dahil edilmesi nedeniyle bir sonraki kısımda kısaca ‘Kurum İmajı’ kavramından bahsedilmiştir. Kurum imajının dahil edildiği “durumsal aracılık araştırma modeli” üzerinden gerçekleştirilen nicel analiz kısmına ait bulgular sonraki kısımlarda aktarılmıştır.

4.6.4. Düzenleyici Değişken: Kurum İmajı

Yakın geçmişte, kurumsal itibar veya imaj, üst yönetim için en iyi ihtimalle çevresel bir ilgi olarak algılanan oldukça belirsiz kavramlar olarak görülmekteydi. Bu kavramlar geleneksel bakış açısıyla, halkla ilişkiler departmanı veya tasarım danışmanlarının işleri olarak görülmekteydi. Ancak günümüzde, parlak zekaya sahip yöneticiler, kurum imajının doğrudan rekabet başarısıyla bağlantılı kritik kurumsal varlıklar olarak kabul edildiğini görebilmektedirler (Gray ve Balmer, 1998; Christensen ve Askegaard, 2001). Kurum imajı, organizasyonların sosyal performansını belirleyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Miles, 1987). Fombrun ve Shanley (1990), kurum imajının, organizasyonların sosyal iyi oluşu açısından önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Dutton ve Dukerich (1991), kurumsal imajın sadece organizasyonun sosyal performansını nasıl yansıttığını açıklamakla kalmayıp aynı zamanda kurumsal imajın organizasyon çalışanlarının çalışma faaliyetlerini nasıl etkilediğini tartışmaya açması bu konudaki önemli gelişmeler arasında görülmektedir (Riordan, Gatewood ve Bill, 1997).

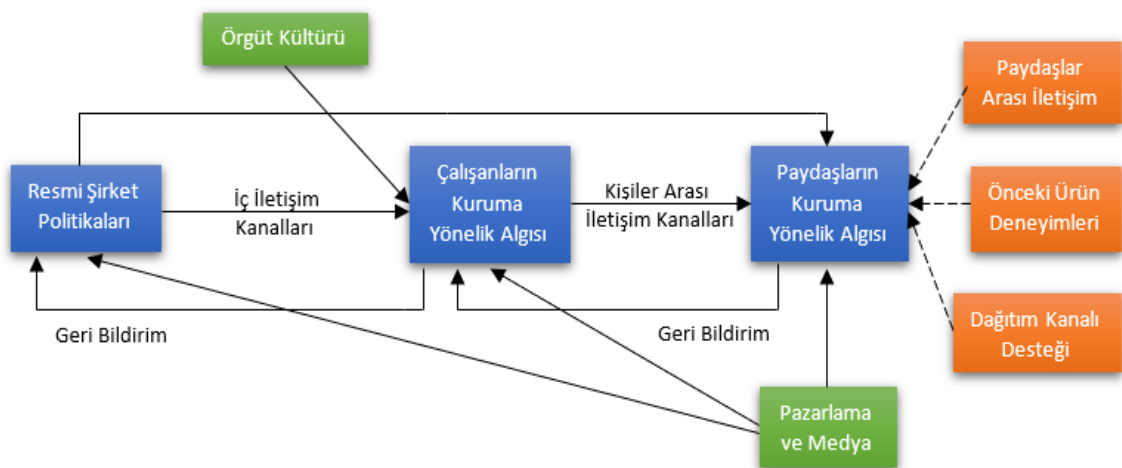
Kurum imajı, toplumun tamamının, bireylerin veya çalışanların zihninde bir organizasyonun eylemleri, faaliyetleri, başarı ve başarısızlıkları hakkında yapılan genel izlenim olarak tanımlanmaktadır (Riordan, Gatewood ve Bill, 1997:401). Kurum imajı, organizasyonun adı, mimarisi, ürün/hizmet çeşitliliği, gelenek, ideoloji gibi organizasyonun çeşitli fiziksel ve davranışsal özellikleri ve organizasyonun müşterileriyle etkileşime giren her kişi tarafından iletilen kalite izlenimi ile ilgilidir. Buna bağlı olarak organizasyonların birden fazla kurum imajı algısı olabilmektedir. Çünkü

organizasyonun her bir paydaşı, zihninde kurum imajı oluştururken kendisiyle ilgili konuları düşünerek bu eylemi gerçekleştirmektedir. Organizasyonda çalışan bireyler ile müşterilerin farklı kurum imajı algısının olması doğal bir sonuçtur (Freeman, 2010).

Kurumsal imajın işlevsel ve duygusal olmak üzere iki temel bileşeni bulunmaktadır (Kennedy, 1977). İşlevsel bileşen, kolayca ölçülebilen somut özelliklerle ilgiliyken, duygusal bileşen, organizasyona yönelik duygu ve tutumlarla kendini gösteren psikolojik boyutlarla ilişkilidir. Bu duygular, bir organizasyon ile bireysel deneyimlerden ve organizasyon hakkındaki bilgilerin işlenmesinden elde edilmektedir. Bu nedenle kurum imajı, toplumun ve çalışanların, organizasyonun çeşitli özelliklerini karşılaştırdığı toplu bir sürecin sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Nguyen ve Leblanc, 2001:228).

Kurum imajının oluşum sürecinde, organizasyonun politikaları, organizasyon kültürü, çalışanların organizasyona bakış açısı, paydaşlar, müşterilerin deneyimleri ve kendi aralarında kurdukları iletişim, ürünlerin müşterilere ulaştırılmasında rol oynayan dağıtıcılar ve müşterilerin diğer organizasyonlarla ilgili zihinlerinde yaptıkları karşılaştırmalar yer almaktadır (Dowling, 1986:111). Bu süreç Şekil 16'da gösterilmektedir.

Şekil 16. Kurum İmajı Oluşum Süreci



Kaynak: Dowling, G. R. (1986). Managing your corporate images. *Industrial marketing management*, 15(2), 109-115.

Dowling (1986)'in oluşturduğu modelde görüldüğü üzere, organizasyon bünyesinde çalışan bireylerin kurum imajı oluşum sürecinde önemli bir rolü bulunmaktadır. Yöneticilerin felsefesi ve çalışanlara yaklaşımı, ödül ve cezalandırma mekanizmaları, yapılan işlerin yarattığı fırsatlar, kişisel gelişim imkanı sunan bir

organizasyon yapısı gibi faktörler çalışanların kurum imajı algısını etkilemektedir. Bu unsurlar örgüt kültürü ile harmanlandığında, çalışanlar kendilerini önemli hissetmekte ve daha büyük bir amaç için bir araya geldikleri duygusuna kapılmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak çalışanların bağlılık ve tatmin düzeyleri artmaktadır (Bauman ve Skitka, 2012). Kurum imajı algısının yüksek olması nedeniyle çalışanların kurum için normalden daha fazlasını yapabilecekleri, hatta etik olmayan davranışları sergileyebilecek düzeyde kuruma bağlılık yaşayabilecekleri sonucuna ulaşmak mümkün görünmektedir. Çünkü çalışanlar için kurum imajının yüksek olması aynı zamanda güvenilirlik, farkındalık, tercih edilebilirlik yaratmaktadır (Tran vd., 2015:102).

Yazın incelemesi neticesinde aydınlık ve karanlık kişilik özellikleri ile kurum imajı algısına yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca Öz-Belirleme Teorisi kapsamında bireylerin hangi şartlar altında kurum imajı algılarının değiştiğine yönelik aynı şekilde bir çalışma bulunamamıştır. Durumsal aracılık etkisi modelinin test edilmesi ile karanlık ve aydınlık kişilik özellikleri ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki etkileşimin motivasyon ve kurum imajının etkisi altında (aracılık ve durumsal aracılık modelleri ile birlikte) nasıl gerçekleştiğine yönelik istatistiksel olarak anlamlı sonuçların ortaya çıkması beklenmektedir. Böylelikle nitel analizler ile nicel analizlerin birbirini destekleyeceği öngörülmüştür. Bir sonraki kısımda, modelin öngörülen şekilde çalışıp çalışmadığının tespiti için, hipotezler üzerinden gerçekleştirilen nicel analizler ile model test edilmiştir.

4.7. Araştırmanın Nicel Kısmı

Çalışmanın nicel araştırma kısmı benimsediği temel felsefe açısından “Temel Araştırma” yöntemiyle tasarlanmıştır. Temel Araştırmalar sosyal bağlamdaki olgular arasındaki ilişki ve etkileşimlerin anlamlandırılması amacıyla gerçekleştirilmektedir. Araştırmacı tarafından belirlenen sosyal bağlamdaki olgular teorik altyapılara dayalı olarak hipotezler vasıtasıyla test edilmektedir. Böylelikle çalışma yapılan alandaki bilgi birikimi arttırılmakta, genellenebilir sonuçlara ulaşılmakta ve toplum için değer yaratılmaktadır (Saruhan ve Özdemirci, 2018:188; Gürbüz ve Şahin, 2017:100).

Araştırmanın nicel yöntemi amacı açısından “Açıklayıcı Araştırma” tasarımıyla ele alınmıştır. Açıklayıcı araştırmalarda temel amaç olgular arasındaki nedensellik ilişki ve etkileşimlerini teoriye dayalı olarak test etmektir. Elde edilen bulgulara göre sonraki

süreçte teoriler güncellenmektedir. Kapsadığı süre bakımından ise bu çalışmada kullanılan nicel araştırma yöntemi “Kesitsel Araştırma” tasarımıdır. Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlere yönelik olarak katılımcıların o anlık duygu ve düşüncelerinin yansıtılmasıyla gerçekleştirilen çalışmalar bu kapsamda değerlendirilmektedir. Değişkenler arasındaki ilişki ve etkileşimler tek bir zamanda toplanan veriler üzerinden değerlendirilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017:113).

Çalışmanın nicel araştırma yöntemi “Tarama Deseni” üzerine kurulmuştur. Tarama deseninde, araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen evren ve örneklem üzerinden elde edilen veriler ışığında eğilim, tutum ve davranışların nicel olarak betimlenmesi sağlanmaktadır. Örneklemde elde edilen veriler ile birlikte evren hakkında çıkarımlarda bulunmaktadır (Creswell, 2017:155-156). Tarama deseninin kendine özgü bileşenleri bulunmaktadır. Bu kapsamda nice araştırma yöntemi kapsamında tercih edilen tarama desenine ait bileşenler aşağıdaki başlıklarda sırasıyla aktarılmıştır.

4.7.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma modelleri, doğrudan gözlemlenemeyen olguların zihinde basitleştirilmesi amacıyla kullanılan görsel çerçevelerdir. Araştırma modelleri ile karmaşık bir yapıya sahip olan değişkenler arasındaki ilişki ve etkileşimler kolayca anlaşılabilir hale getirilmektedir. Araştırma modelleri teorik altyapıya dayalı bir şekilde oluşturulmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017:76). Bu çalışmada “Aracılık” ve “Durumsal Aracılık” modelleri ile kavramlar arasındaki etkileşim test edilecektir.

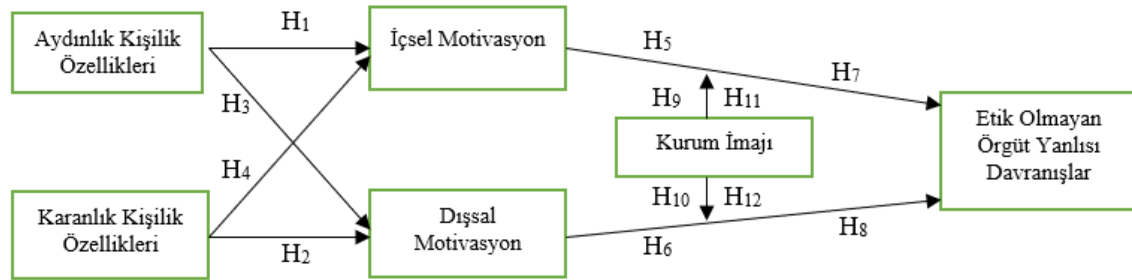
Araştırma modelinin görsel olarak aktarılması kısmından önce araştırma değişkenleri ile ilgili bilgilerin paylaşılmasında fayda bulunmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkenleri “Aydınlık Kişilik Özellikleri” ve “Karanlık Kişilik Özellikleri”dir. Bağımsız değişkenler, sürekli, nicel ve örtük değişken özelliklerine sahiptir. Araştırmanın bağımlı değişkeni ise “Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar”dır. Bağımsız değişken sürekli, nicel ve örtük değişken özelliklerine sahiptir.

Araştırmanın aracı değişkenleri “İçsel Motivasyon” ve “Dışsal Motivasyon”dur. İçsel ve dışsal motivasyon Öz-Belirleme Teorisi kapsamında ele alınmaktadır. Bağımsız değişkenlerin özel bir türü olarak aracı değişkenler bu çalışmada sürekli, nicel ve örtük değişken özelliklerine sahiptir. Araştırmanın düzenleyici değişkeni “Kurum İmajı”dır. Bağımsız değişkenlerin özel bir türü olan düzenleyici değişken, nitel çalışma sonucunda

elde edilen bulgular paralelinde çalışmaya dahil edilmiştir. Çalışma modelinde yer alan düzenleyici değişken sürekli, nicel ve örtük değişken özelliklerine sahiptir.

Araştırma modeli ve model üzerinden kurulan hipotezler aşağıda yer alan Şekil 17’de gösterilmektedir.

Şekil 17. Araştırma Modeli ve Hipotezler



Araştırmanın amacına bağlı olarak araştırma modeli üzerinde görüldüğü üzere 12 ana hipotez oluşturulmuştur. Test edilmesi planlanan ve bulgular kısmında test sonuçları paylaşılacak olan hipotezlere ilişkin varsayımlar aşağıda gösterilmektedir:

H₁: Aydınlık kişilik özelliklerinin içsel motivasyon üzerinde etkisi vardır.

H₂: Karanlık kişilik özelliklerinin dışsal motivasyon üzerinde etkisi vardır.

H₃: Aydınlık kişilik özelliklerinin dışsal motivasyon üzerinde etkisi vardır.

H₄: Karanlık kişilik özelliklerinin içsel motivasyon üzerinde etkisi vardır.

H₅: Aydınlık kişilik özelliklerinin etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü vardır.

H₆: Aydınlık kişilik özelliklerinin etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde dışsal motivasyonun aracılık rolü vardır.

H₇: Karanlık kişilik özelliklerinin etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü vardır.

H₈: Karanlık kişilik özelliklerinin etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde dışsal motivasyonun aracılık rolü vardır.

H₉: Aydınlık kişilik özelliklerinin içsel motivasyon aracılığıyla etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara etkisinde kurum imajının düzenleyicilik etkisi vardır. Aydınlık kişilik özelliklerinin içsel motivasyon aracılığıyla etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki negatif etkisi kurum imajının yüksek olduğu durumlarda azalır.

H₁₀: Aydınlık kişilik özelliklerinin dışsal motivasyon aracılığıyla etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara etkisinde kurum imajının düzenleyicilik etkisi vardır. Aydınlık kişilik özelliklerinin dışsal motivasyon aracılığıyla etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki negatif etkisi kurum imajının yüksek olduğu durumlarda azalır.

H₁₁: Karanlık kişilik özelliklerinin içsel motivasyon aracılığıyla etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara etkisinde kurum imajının düzenleyicilik etkisi vardır. Karanlık kişilik özelliklerinin içsel motivasyon aracılığıyla etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki pozitif etkisi kurum imajının yüksek olduğu durumlarda artar.

H₁₂: Karanlık kişilik özelliklerinin dışsal motivasyon aracılığıyla etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara etkisinde kurum imajının düzenleyicilik etkisi vardır. Karanlık kişilik özelliklerinin dışsal motivasyon aracılığıyla etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki pozitif etkisi kurum imajının yüksek olduğu durumlarda artar.

4.7.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni ve örnekleminin belirlenmesinde izlenmesi gereken protokoller bulunmaktadır. Bu protokoller sırasıyla şu şekildedir (Altunışık vd., 2012:135):

- 1) Araştırma evrenini tanımlama,
- 2) Örneklem çerçevesini belirleme,
- 3) Örneklem büyüklüğünü tespit etme,
- 4) Örneklem yöntemini seçme ve örnekleme

Araştırma evreni, araştırma problemi ve konusuna uygun olan olguların tümüdür. Araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği yapıyı oluşturmaktadır (Özen ve Gül, 2007:395). Evrene dahil olan kütle arttıkça araştırmanın kapsamı genişleyecek ve araştırmayı gerçekleştirmek zorlaşacaktır (Saruhan ve Özdemirci, 2018:197). Bu çalışma kapsamında belirlenen araştırma evrenini ülkemizde aktif bir şekilde çalışan banka personeli oluşturmaktadır. Araştırma evreni olarak banka personelinin seçilmesi, banka personelinin yoğun bir çalışma temposuyla ve yüksek beklentiler altında çalışması sebebiyledir. Özellikle kurum içi rekabetin fazlasıyla hissedildiği bir çalışma ortamı olması sebebiyle motivasyon unsurunun banka personeli için önemli olduğu düşünülmektedir. Öte yandan bankacılık sektörünün iktisadi işlemleri gerçekleştiriyor olması bireylerin etik davranıp davranmama konusundaki hassasiyetleri açısından

araştırılmaya değer bir çalışma ortamıdır. Türkiye Bankalar Birliği'nin açıkladığı son rapora göre (2022) ülkemizde aktif çalışan banka personeli sayısı 2022 Eylül ayı itibarıyla, katılım ve yatırım bankaları dahil olmak üzere 187.586'dır. Araştırma evrenini 187.586 banka personeli oluşturmaktadır.

Ülkemizde görev yapan tüm banka personeline ulaşarak tam sayım yapılmasının mümkün olmaması sebebiyle örneklem seçimine gidilmiştir. Örneklem, evren içinden bilimsel yöntemler esas alınarak seçilen ve evreni temsil kabiliyeti olduğuna inanılan araştırma birimidir. Çalışma sonuçlarının hatalı olmaması, evren dışındaki grupları kapsamaması ve evreni tam anlamıyla temsil kabiliyetinin olması için örneklem seçimi önem arz etmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2018:197).

Evrenin olası büyüklüğüne ve araştırmanın güven aralığına göre örneklem büyüklüğünün ölçümünde hazır tablolardan yararlanılmaktadır. Saruhan ve Özdemirci (2018) ve Gürbüz ve Şahin (2017) tarafından aktarılan örneklem büyüklüğü tablosuna göre 187.586 kişiden oluşan araştırma evrenini, %95 güvenilirlik seviyesi ve evrenin homojen dağılmadığı kabulü ile 383-384 katılımcının temsil gücü bulunduğu kabul edilmektedir.

Örnekleme yöntemi olarak "Olasılıklı Örnekleme Teknikleri" kategorisine ait "Tabakalı Örnekleme" tercih edilmiştir. Tabakalı örnekleme tekniğinde amaç heterojen durumda bulunan evreni öncelikle kendi içerisinde homojen durumda bulunan tabakalara ayırmaktır. Böylelikle tabakalar arasındaki farklılıkların ortaya çıkartılması sağlanacaktır. Tabakalama kriterinin seçimi bu örnekleme türünde oldukça önemlidir. Çalışma kapsamında ülkemizdeki banka personeli temsil etmesi açısından tabakalar katılımcıların çalıştıkları illerin bulundukları coğrafi bölge ayrımına göre yapılmıştır. Böylelikle coğrafi bölgelerin kendi içinde homojen ve birbirleri ile heterojen dağılımı sağlanmıştır. Her ne kadar bankacılık uygulamalarının çoğu benzer prosedürlere sahip olsa da ülkemizdeki yaşam biçimleri ve bireyler arası ilişkilerde sergilenen davranışların coğrafi bölgelere değişiklik gösterdiği görülmektedir. Araştırma evreninin tabakalara ayrılmasından sonra ülkemizdeki toplam banka personeli sayısı, ülke nüfusu ve örneklem büyüklüğü dikkate alınarak tabakaların sahip olması gereken katılımcı sayıları basit orantısal şekilde belirlenmiştir. Tabakaları oluşturan katılımcıların seçiminde ise "Kolayda Örnekleme" tercih edilmiştir (Altunışık vd., 2022:157; Gürbüz ve Şahin,

2017:136-137). Aşağıdaki tabloda araştırma evreni, araştırma evrenini oluşturan tabakalar, her bir tabaka için gerekli olan katılımcı sayısı gösterilmektedir.

Tablo 12. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Bölgeler	Nüfus	Bankacı Sayısı	Örneklem İçindeki Bankacı Sayısı
<i>Akdeniz Bölgesi</i>	10.584.506	24.320	49
<i>Doğu Anadolu Bölgesi</i>	6.513.106	14.965	30
<i>Ege Bölgesi</i>	10.477.153	24.072	49
<i>Güneydoğu Anadolu Bölgesi</i>	8.576.391	19.706	40
<i>İç Anadolu Bölgesi</i>	12.896.255	29.631	60
<i>Karadeniz Bölgesi</i>	7.696.132	17.683	39
<i>Marmara Bölgesi</i>	24.899.126	57.209	117
Toplam	81.642.669	187.586	384

Yukarıdaki tabloda ülkemizin toplam nüfusu (81.642.669 kişi) İç İşleri Bakanlığı'nın 2021 yılı verilerine dayanarak 7 bölge toplamında gösterilmektedir. Ülkemizde görev yapmakta olan yaklaşık 187.586 banka personelinin basit doğrusal oranla hesaplanmış sayılar üzerinden her bir bölge için tahmini dağılımı yukarıda ifade edilmiştir. Tabakalı örneklem yöntemi ile 7 bölgeye ve tahmini banka personeli sayısına ayrılan araştırma evrenini temsil kabiliyeti olan 384 katılımcı yine basit doğrusal oranlama ile bölgelere dağıtılmıştır. Toplamda 384 katılımcıyı sağlayacak şekilde Türkiye örneklemi tabakalara ayrılmıştır. Araştırma kapsamında yüz yüze ve online şekilde katılımcılara ulaştırılan 507 anket formunun 434 adedinden geri dönüş sağlanmıştır. 4 adet anket formu incelemeler sonucunda çalışmaya dahil edilmemiştir. Çalışma her bir bölgenin kapsadığı minimum tabaka sayısını sağlayacak şekilde 430 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.

4.7.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerden aydınlık ve karanlık kişilik özellikler, içsel ve dışsal motivasyon, etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar ve kurum imajı algısını ölçmeye yönelik toplamda 49 ifadenin yer aldığı ölçekler kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin tamamı araştırmacı tarafından orijinal dilinden Türkçeye çevrilerek hazırlanmıştır. Bu kapsamda ölçekler öncelikle Türkçeye çevrilmiş ve ilgili alanda uzmanlığı bulunan akademisyenlere gönderilerek kontrol edilmesi sağlanmıştır. Aynı şekilde Türkçeden orijinal diline geri çevrilmesi istenmiş ve aralarında tutarlılık olup olmadığı incelenmiştir. Ölçeklerin

tamamında 5’li Likert Tipi (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) derecelendirme uygulanmıştır. Ölçeklerin hiçbirinde ters kodlu ifade bulunmamaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde demografik sorular yer almaktadır. Bu bölümde katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, unvanları ve çalışma süreleri toplamda 6 ifade ile ölçümlenmiştir. EK1’de gösterilen anket formunun tamamı 2 bölüm ve 55 ifadeden oluşmaktadır.

Anket formunun ilk bölümünde yer alan değişkenlere ait ölçeklerle ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

-Aydınlık Kişilik Özellikleri Ölçeği

Aydınlık kişilik özelliklerine ait nicel verilerin ölçümü için Kaufman ve arkadaşları (2019) tarafından geliştirilen ölçek tercih edilmiştir. Kaufman ve arkadaşları (2019) 36 ifadelik aydınlık kişilik özellikleri havuzundan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda 12 ifade ve 3 boyuttan oluşan nihai ölçeği geliştirmişlerdir. Ölçekte *insanlığa inanç* (4 ifade), *hümanizm* (4 ifade) ve *kantçılık* (4 ifade) boyutları bulunmaktadır. Ölçeğin geliştirilmiş olduğu çalışmadaki güvenilirlik katsayısı .84 olarak ifade edilmektedir.

-Karanlık Kişilik Özellikleri Ölçeği

Karanlık kişilik özelliklerine ait nicel verilerin ölçümü için Jonason ve Webster (2010) tarafından geliştirilmiş olan “Dirty Dozen” ölçeği kullanılmıştır. Araştırmacılar ölçeği 4 aşamalı bir çalışma sonucunda geliştirmişlerdir. Geliştirilen ölçek toplamda 12 ifade ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte *makyavelizm* (4 ifade), *narsisizm* (4 ifade) ve *psikopati* (4 ifade) boyutları bulunmaktadır. Jonason ve Webster (2010)’in geliştirmiş olduğu ölçeğin güvenilirlik katsayısı .86 olarak ifade edilmektedir.

-İçsel/Dışsal Motivasyon Ölçeği

İş yerinde içsel ve dışsal motivasyonun ölçümü için Öz-Belirleme Teorisi’ne dayalı olarak Tremblay ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilmiş ölçek kullanılmıştır. Geliştirilmiş olan ölçek 18 ifade ve 6 boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar *içsel motivasyon* (3 ifade), *bütünleştirilmiş motivasyon* (3 ifade), *özdeşleştirilmiş motivasyon* (3 ifade), *içe yansıtılmış motivasyon* (3 ifade), *dışsal düzenlenmiş motivasyon* (3 ifade) ve

motivasyonsuzluk (3 ifade) şeklinde ifade edilmektedir. Araştırma kapsamında içsel ve dışsal motivasyon değişkenleri kullanıldığı için *motivasyonsuzluk* boyutu çalışmaya dahil edilmemiştir. Dolayısıyla 15 ifade ve 5 boyuttan oluşan ölçek Türkçeye çevrilerek anket formunda kullanılmıştır. Tremblay ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen ölçeğin güvenirlik katsayısı bu çalışmada kullanılan boyutlar için .83 ile .67 arasında değişmektedir.

-Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Ölçeği

Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara ait nicel verilerin hesaplanabilmesi için Umphress, Bingham ve Mitchell (2010) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin oluşturulmuş ilk formu 7 ifadeden oluşmaktadır. Umphress, Bingham ve Mitchell (2010) çalışmalarında 1 ifadenin faktör yükünün çok düşük olduğunu belirterek nihai ölçeğin 6 ifadeden oluştuğunu belirtmektedir. Ölçekte etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar tek boyutta incelenmektedir. Ölçeğin, Umphress, Bingham ve Mitchell (2010) tarafından geliştirilen çalışmadaki güvenirlik katsayısı .89 olarak belirtilmektedir.

-Kurum İmajı Algısı Ölçeği

Kurum imajı algısının ölçümü için Nguyen ve Leblanc (2001) tarafından geliştirilen 3 ifadeli ölçeğin, Hafez (2018) tarafından ifade eklenerek 4 ifade haline getirilmiş versiyonu tercih edilmiştir. Hafez (2018) tarafından geliştirilen ölçek bankacılık sektöründe gerçekleştirilmiş olan bir çalışmada kullanıldığı için bu çalışmaya uygun olduğu düşünülmüştür. Ölçekte kurum imajı algısı tek boyut altında ölçümlenmektedir. Ölçeğin Hafez (2018) tarafından kullanılan çalışmadaki güvenirlik katsayısı .80'dir.

4.7.4. Veri Toplama Prosedürleri

Çalışma kapsamında veri toplama yöntemi olarak nicel araştırmalarda en çok tercih edilen yöntemlerden birisi olan “anket” tercih edilmiştir. Ancak hazırlanan her anket formu bilimsel ve işlevsel görev görmemektedir. Bu nedenle anket formunun hazırlanışı ve katılımcılara ulaştırılıp geri toplanması süreci araştırmacılar açısından önemli bir konudur.

Bu çalışma kapsamında hazırlanan anket formunda (EK-4) kelime hatalarının olmamasına, devrik cümlelerin kullanılmamasına dikkat edilmiştir. Hazırlanan anket

formu gözü yormayacak şekilde, her bir ifadeye ait seçeneğin kolaylıkla anlaşılıp işaretlenebileceği şekilde hazırlanmıştır. Anket formunda yer alan ifadelerin Türkçeye çevrilmesi sürecinde araştırmacı objektifliğini korumuştur. Anket formunda kullanılan ifadeler hipotez testi yapılacak değişkenleri bilimsel olarak net bir şekilde yansıtmaktadır. İfadeler kapalı uçlu sorular şeklinde orijinal ölçeklere uygun şekilde oluşturulmuş ve katılımcıları seçeneklerden birini tercih etmeye yönlendirecek şekilde tasarlanmıştır.

Katılımcılara gönderilen anket formunun ilk kısmında araştırmanın hangi amaçla gerçekleştirildiği, katılımcılardan istenen bilgiler, katılımcıların gizliliğine verilen önem ve etik kurul raporu hakkında aydınlatıcı bilgiler iletilmiştir. Kullanılan ölçeklerin ifadelerinin daha iyi anlaşılması adına bazı ölçeklerden önce anket formunun ilgili kısmına açıklayıcı bilgiler eklenmiştir. Anket formları doğru katılımcılara yüz yüze ve online şekilde ulaştırılmış, aynı yöntemle geri toplanmıştır. Katılımcıların anket formunu doldurmaları esnasında gizliliklerine dikkat edilmiştir. Katılımcıların anket formunu doldurmaları için gerekli olan zaman fazlasıyla kendilerine tanınmıştır (Saruhan ve Özdemirci, 2018:206-208). Oluşturulan anket formu tabakalı örneklemi karşılayacak şekilde Marmara Bölgesi (İstanbul, Bursa, Balıkesir, Sakarya, Edirne, Tekirdağ), Doğu Anadolu Bölgesi (Erzurum, Erzincan, Kars, Muş, Elazığ, Malatya, Bingöl, Van), Karadeniz Bölgesi (Tokat, Samsun, Amasya, Trabzon, Çorum, Zonguldak), Ege Bölgesi (Kütahya, Denizli, İzmir, Aydın, Manisa), Güneydoğu Anadolu Bölgesi (Diyarbakır, Şanlıurfa, Gaziantep, Mardin, Kilis), İç Anadolu Bölgesi (Eskişehir, Ankara, Kayseri, Konya, Sivas) ve Akdeniz Bölgesi (Antalya, Mersin, Adana, Kahramanmaraş, Isparta, Burdur) olmak üzere toplamda 41 ile dağıtılmıştır.

Bu bölümün sonu itibarıyla araştırma problemi, amacı, önemi, tasarımı hakkında bilgiler verilmiştir. Araştırmanın nitel ve nicel kısımlarının kendi içerisinde yansıttığı felsefe ve izlenen prosedürler aktarılmıştır. Bir sonraki bölümde önce nitel araştırma sonucunda elde edilen bulgulara ardından da nitel araştırma bulgularından yola çıkılarak gerçekleştirilen nicel araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

4.8. Nicel Kısma Ait Bulgular

Araştırmanın nicel kısmında, değişkenlerin yazında yaygın olarak tercih edilen ölçeklerinin bir araya getirilmesiyle hazırlanmış anket formu üzerinden nicel veriler toplanmıştır. Nicel analizlerin gerçekleştirilmesinde SPSS, AMOS programları ile SPSS

uzantısı olarak Process Macro 4.2 eklentisi tercih edilmiştir. Ham olarak elde edilen nicel veriler öncelikle analiz öncesi işlemlerden geçirilerek hatalardan arındırılmış, ölçümün sağlıklı hale getirilebilmesi için gerekli olan varsayımları sağlaması sağlanmıştır. Ardından ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin akabinde nihai hale getirilen ölçeklere ait tanımlayıcı istatistikler aktarılmıştır. Sonraki kısımlarda, araştırma değişkenleri arasındaki ilişki korelasyon analizine tabi tutulmuş ve değişkenlere yönelik olarak kurulmuş olan hipotezlerin test edilebilmesi amacıyla aracı ve durumsal aracılık etki analizi gerçekleştirilmiş ve raporlanmıştır.

4.8.1. Analiz Öncesi İşlemler

Çalışmada nicel veri analizlerini gerçekleştirmek için elde edilen ham verilerin yanlış sonuçlar vermemesi, geçerli ve güvenilir olması kısacası istatistiki anlamda kesin ve doğru sonuçlar verebilmesi için bazı işlemlerden geçirilmesi gerekmektedir. Gerçekleştirilmesi planlanan analizlere göre, araştırmada kullanılan değişkenlerin karmaşıklığı göz önüne alındığında aşağıda sıralanmış işlemlerin yapılması uygun görülmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2014:94; Denis, 2018:12-13; Cleff, 2019:22-24; Kline, 2015:71-96).

✓ *Veri Girişi Kontrollerinin Yapılması:* Katılımcılardan toplanan verilerin ilgili istatistiki yazılım programına aktarılması aşamasında yapılan kodlamalarda hata olmamasına dikkat edilmiştir. Hatalı verilerin bulunması, gerçekleştirilmesi planlanan analizlerin tamamında ölçüm değerlerinin bozulmasına yol açabilmektedir. Ölçümü yapılan değişkenlerin türlerine ait parametreler, demografik değişkenlere ait gruplandırmalar tekrar tekrar kontrol edilmiştir.

✓ *Uç Değer Kontrolü (Outliers):* Toplanan ham veri üzerinde gerçekleştirilen uç değer analizi ile birlikte, ilgili değişkene ait standart değerlerin dışında kalan katılımcılar belirlenebilmektedir. Uç değer analizi değişkenleri standart z puanlarının incelenmesi ile gerçekleştirilmektedir. Örneklem büyüklüğüne göre standart z puanları (+/-) 4 üzerinde bulunan değerler uç değer kabul edilmektedir. Ancak araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin sayısı ve kullanılan ölçüm tipi z score puanlarının farklılaşmasına yol açabilmektedir (Kline, 2015:72-73). Dolayısıyla uç değer analizi sonucunda z score puanları ilgili aralıkta yer almayan değerlerin hemen çalışmadan

çıkarılması önerilmemektedir. İlgili değerlere ait değişkenlerin analiz edilmesi ve katılımcıların örneklemini temsil edip etmediği üzerine tartışılarak çıkarma işlemi yapılmalıdır. Çalışma kapsamında yapılan uç değer analizinde katılımcılar arasında standart değerlerin dışında değerlere sahip katılımcı (N=430) olmadığı tespit edilmiştir.

✓ *Kayıp Değerlerin İncelenmesi (Missing Value Analysis):* Araştırmalarda katılımcılardan bazıları zaman zaman anket formundaki ifadeleri doldurmaktan kaçınabilmekte, yanlış işaretleme yapabilmekte veya ifadeyi hiç okumadan bir sonraki ifadeye geçebilmektedir. Bu tip durumlarda ileri düzey etki analizlerinin gerçekleştirilebilmesi için kayıp değerlerin veri setine atanmış olması gerekmektedir. Bu çalışma kapsamında elde edilen ham veriler üzerinde ilgili ölçüm ifadesine ait değerlerin ortalamasının alınması ile gerçekleştirilen (missing value analysis) kayıp veri ataması (replace missing values) yapılmıştır.

✓ *Normal Dağılım Varsayımı:* Araştırma kapsamında oluşturulan modelin ve kurulan hipotezlerin test edilebilmesi parametrik testler ile gerçekleştirilecektir. Parametrik testlerin uygulanabilmesi araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiği varsayımı altında gerçekleştirilebilmektedir. Normal dağılım varsayımının sağlanabilmesi için Hair ve arkadaşları (2010), değişkenlere ait ifadelerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin (+/-) 1 aralığında olması gerektiğini ifade etmektedir. İncelemeler sonucunda değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri sırasıyla aydınlık kişilik özellikleri için (-.386 ve .272), karanlık kişilik özellikleri için (.959 ve 1.054), içsel motivasyon için (-.279 ve -.251), dışsal motivasyon için (-.268 ve .061), etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar için (.792 ve .903) ve kurum imajı algısı için (-.679 ve .485) olarak tespit edilmiştir. İlgili değerler arasında karanlık kişilik özelliklerine ait basıklık değerinin +1 üzerinde olduğu görülmektedir. Ancak bu değer standart sapma sınırları içerisinde varsayımı sağlamaktadır. Öte yandan Tabachnick ve Fidell (2013)'in, çarpıklık ve basıklık değerlerinin (+/- 1,5) aralığında olmasının normal dağılım varsayımını sağlayacağına yönelik açıklamaları da bulunmaktadır. Dolayısıyla (N=430) eldeki verilerin normal dağılım gösterdiği varsayımı ile parametrik testler gerçekleştirilmiş ve gelecek bölümlerde analiz sonuçları aktarılmıştır.

✓ *Çoklu Bağlantı Sorunu:* Çok değişkenli regresyon analizlerinin gerçekleştirilmesinde ilgili değişkenler arasındaki korelasyonun yüksek olduğu durumlarda çoklu doğrusallık problemi ortaya çıkmaktadır. Bu problem ölçümü yapılan

iki veya daha çok değişkenin yüksek oranda ortak hareket etmesi anlamına gelmektedir. Elde edilen verilerde çoklu doğrusallık probleminin varlığı değişkenlere ait Tolerance ve VIF değerlerine bakılarak anlaşılabilmektedir. Allison (1999), Tolerance değerlerinin .10'dan küçük ve VIF değerlerinin 4'ten büyük olması durumunda çoklu bağlantı sorunu olabileceğini ifade etmektedir. Yapılan incelemeler sonucunda değişkenlerin Tolerance değerlerinin .556 ile .870 arasında değiştiği; VIF değerlerinin ise 1.150 ile 1.798 arasında değiştiği görülmüştür. İlgili değerler çoklu bağlantı sorunu olmadığına işaret etmektedir.

4.8.2. Ölçeklerin Geçerliliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ayırt edici, araştırmanın amacına uygun olması ve ölçülmek istenen değişkenleri gerçekten doğru bir şekilde ölçüp ölçmediğinin tespiti geçerlilik analizi ile belirlenmektedir. Araştırmanın geçerliliğin sağlanması, yapılan ölçümler arasındaki farklılıkların tamamen katılımcılardan kaynaklandığını tespiti için önemlidir. Ayrıca anket tekniği kullanılarak elde edilen verilerin tam anlamıyla objektif olduklarının ispatı yine geçerlilik analizi ile mümkündür (Saruhan ve Özdemirci, 2018:192).

Sosyal bilim araştırmalarında ölçek geçerliliğinin sağlanması için faktör analizleri yapılmaktadır. Bu analizler “Keşfedici Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi”dir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), daha önce geliştirilmiş ve başka çalışmalarda kullanılmış olan ölçeklerin, araştırmacının çalışmasındaki veri setiyle teyidinin yapılmasını sağlamaktadır. Teoriye dayalı olarak oluşturulmuş ölçeklerin sahip olduğu faktör yapısının başka çalışmalarda da aynı yapıyı koruması geçerli bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir. DFA bu anlamda adından da anlaşılacağı üzere doğrulama görevi görmektedir (Gürbüz, 2019:50-51).

Araştırmalarda kullanılan ölçeklerin her biri farklı psikometrik özelliklere sahiptir. Ölçeklerdeki farklılıklar kendisini faktör yapılarında göstermektedir. Bazı ölçekler tek bir faktör ile ölçüm yaparken; bazı ölçekler çok sayıda faktörün birleşimi ile ölçüm yapmaktadır. DFA gerçekleştirilirken ölçekleri oluşturan boyutlara göre analizler yapılmaktadır. Bu anlamda *Tek Faktörlü DFA*, *Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA* ve *İkinci Düzey DFA* olmak üzere 3 çeşit DFA uygulaması mevcuttur. Araştırmada kullanılan ölçek tek faktörlü bir yapıya sahipse tek faktörlü DFA, birden fazla gözlenen değişken bulunması durumunda birinci düzey çok faktörlü DFA ve çok faktörlü yapıdan oluşan ve

bir araya gelerek daha kapsayıcı bir faktör altında toplanan bir yapıya sahipse ikinci düzey DFA uygulanmaktadır (Gürbüz, 2019:53-55).

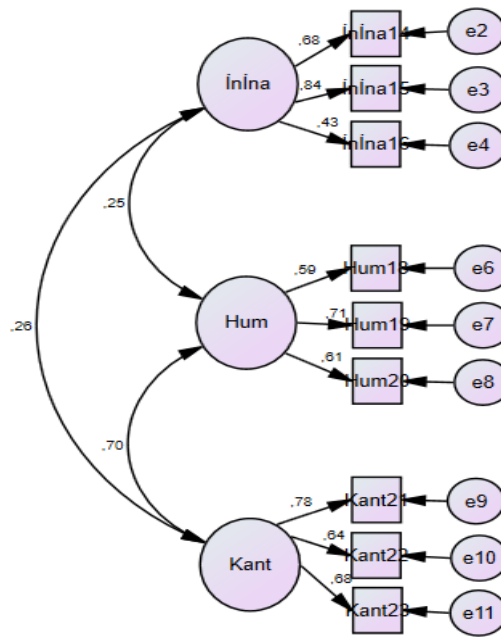
DFA sonucunda ortaya çıkan modelin hangi kriterlere göre değerlendirilmesi gerektiği ile ilgili olarak yazında farklı görüşler bulunmaktadır. Kline (2015), Schumacker ve Lomax (2010), Munro (2005), Schreiber ve arkadaşları (2006), Wang ve Wang (2012) çalışmalarında farklı farklı uyum iyiliği kriterlerinin geçerlilik analizi raporlarında yer alması gerektiğini belirtmişlerdir. Sosyal bilimler alanında yapıla çalışmalarda genellikle üzerinde durulan ve raporlarda belirtilmesi gereken uyum iyiliği indeksleri χ^2 /sd (ki kare/serbestlik derecesi), CFI (Comparative Fit Index), GFI (Goodness of Fit Index), NFI (Normed Fit Index), RMR (Root Mean Square Residual), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) değerleridir (Yaşlıoğlu, 2017:80-81; Çapık, 2014:199-200).

Çalışma kapsamında tek boyuttan oluşan etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar ve kurum imajı ölçekleri tek faktörlü DFA ile, çok boyutlu yapılardan oluşan aydınlık kişilik özellikleri, karanlık kişilik özellikleri ve içsel/dışsal motivasyon ölçekleri birinci düzey çok faktörlü DFA ile incelenmiştir. DFA sonuçları yazında belirtilen uyum iyiliği değerleri üzerinden yorumlanmış ve raporlanmıştır. Her bir ölçek için yapılan DFA ve uyum iyiliği değerleri karşılaştırması aşağıda sırasıyla verilmiştir.

4.8.2.1. Aydınlık Kişilik Özellikleri Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Aydınlık kişilik özellikleri ölçeğinin geçerlilik analizinde birinci düzey çok faktörlü DFA gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre ilk etapta model, uyum iyiliği değerlerini karşılamaktadır. Ancak ifadelerin faktör yükleri incelendiğinde “İnsanlığa İnanç” boyutundan 1 ifadenin, “Hümanizm” boyutundan 1 ifadenin ve “Kantçılık” boyutundan 1 ifadenin faktör yüklerinin .4 altında kaldığı görülmüş bu nedenle bu ifadeler çalışmadan çıkartılmıştır. Her boyuttan 3 ifade ile gerçekleştirilen analize ait standardize katsayılar ve birinci düzey çok faktörlü DFA sonucu ortaya çıkan ölçek Şekil 18’de gösterilmektedir.

Şekil 18. Aydınlık Kişilik Özellikleri Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA



*İnİna: İnsanlığa İnanç, Hum: Hümanizm, Kant: Kantçılık

Gerçekleştirilen DFA neticesinde ortaya çıkan uyum iyiliği değerleri ise aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 13. Aydınlık Kişilik Özellikleri Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Uyum İyiliği İndeksleri

	İyileştirme Sonrası Değerler					
	<i>Cmin/df</i>	<i>CFI</i>	<i>GFI</i>	<i>NFI</i>	<i>RMR</i>	<i>RMSEA</i>
Aydınlik Kişilik Özellikleri	1.64	.98	.98	.95	.03	.03
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 5	.90 ≤ x ≤ .94	.90 ≤ x ≤ .94	.90 ≤ x ≤ .94	x ≤ .08	x ≤ .08
Mükemmel Uyum	≤ 2	.95 ≤ x ≤ 1	.95 ≤ x ≤ 1	.95 ≤ x ≤ 1	0 ≤ x ≤ .05	0 ≤ x ≤ .05

*Cmin/df: Ki Kare/Serbestlik Derecesi, CFI: Comparative Fit Index, GFI: Goodness of Fit Index, NFI: Normed Fit Index, RMR: Root Mean Square Residual, RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

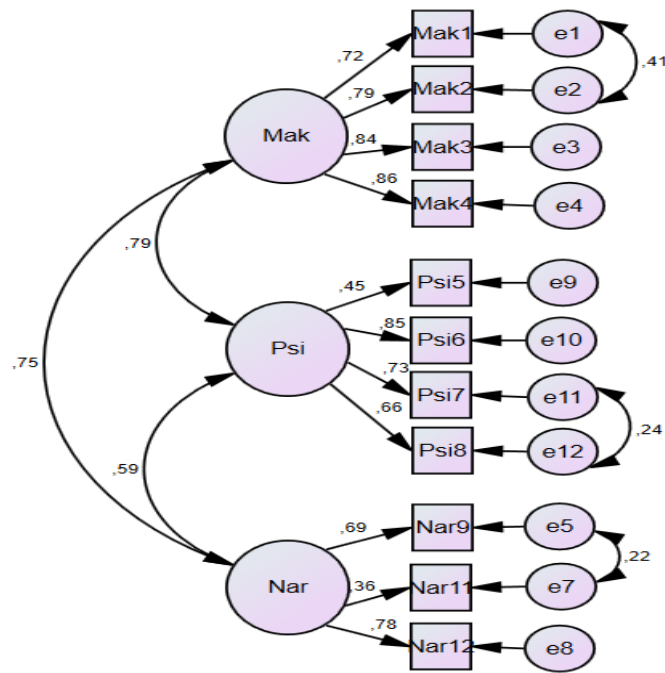
Tablo 13’de görüldüğü üzere aydınlık kişilik özelliklerine ait ölçeğin DFA sonucunda tüm iyilik değerlerini mükemmel uyumla karşıladığı görülmektedir. Dolayısıyla aydınlık kişilik özellikleri ölçeği geçerlilik kriterlerini sağlamaktadır.

4.8.2.2. Karanlık Kişilik Özellikleri Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Karanlık kişilik özellikleri ölçeğinin geçerlilik analizinde birinci düzey çok faktörlü DFA gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre ilk durumda model uyum iyiliği değerleri χ^2 /sd (ki kare/serbestlik derecesi) kriteri için karşılanmamıştır. Öncelikle ifadelerin faktör yükleri incelenmiş ve “Narsisizm” boyutundan 1 ifadenin faktör

yükünün .4 altında kaldığı görülmüştür. Bu nedenle bu ifade çalışmadan çıkartılmıştır. Modifikasyon indisleri açısından makyavelizm, narsisizm ve psikopati boyutlarından iki ifadenin hata payları kovaryans ile bağlanarak uyum iyiliği değerlerinin iyileştirilmesi yapılmıştır. Toplamda 11 ifade ile gerçekleştirilen analize ait standardize katsayılar ve birinci düzey çok faktörlü DFA sonucu ortaya çıkan ölçek Şekil 19’da gösterilmektedir.

Şekil 19. Karanlık Kişilik Özellikleri Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA



*Mak: Makyavelizm, Psi: Psikopati, Nar: Narsisizm

Gerçekleştirilen DFA neticesinde ortaya çıkan uyum iyiliği değerleri ise aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 14. Karanlık Kişilik Özellikleri Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Uyum İyiliği İndeksleri

	İyileştirme Sonrası Değerler					
	<i>Cmin/df</i>	<i>CFI</i>	<i>GFI</i>	<i>NFI</i>	<i>RMR</i>	<i>RMSEA</i>
Karanlık Kişilik Özellikleri	2.94	.96	.95	.95	.052	.06
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 5	$.90 \leq x \leq .94$	$.90 \leq x \leq .94$	$.90 \leq x \leq .94$	$x \leq .08$	$x \leq .08$
Mükemmel Uyum	≤ 2	$.95 \leq x \leq 1$	$.95 \leq x \leq 1$	$.95 \leq x \leq 1$	$0 \leq x \leq .05$	$0 \leq x \leq .05$

*Cmin/df: Ki Kare/Serbestlik Derecesi, CFI: Comparative Fit Index, GFI: Goodness of Fit Index, NFI: Normed Fit Index, RMR: Root Mean Square Residual, RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

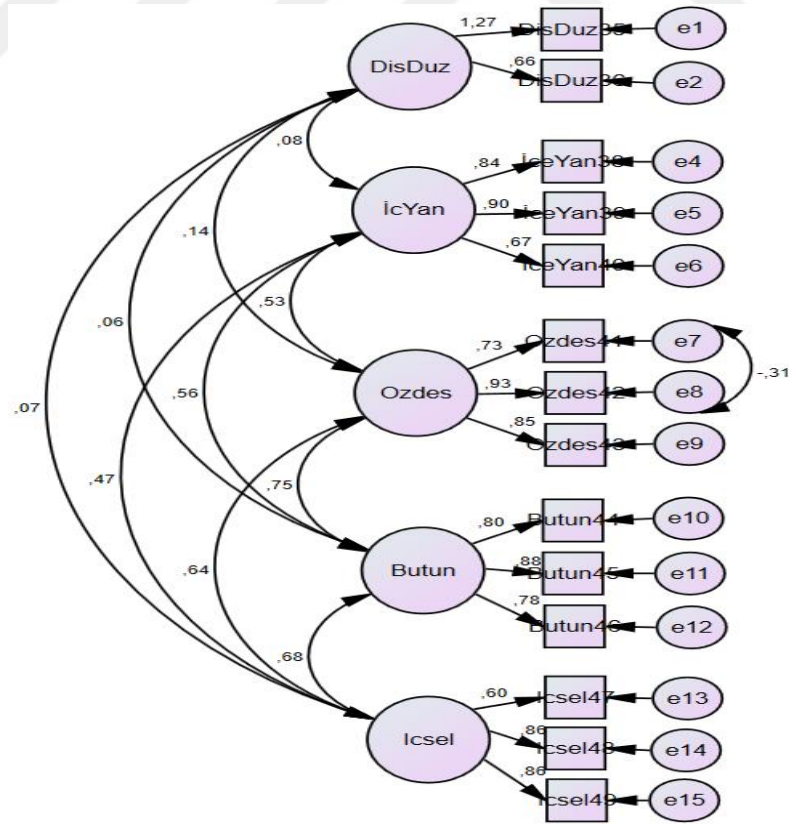
Karanlık kişilik özelliğine ait DFA sonuçları incelendiğinde ölçeğin χ^2 /sd (ki kare/serbestlik derecesi), RMR ve RMSEA değerleri için kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu; CFI, GFI ve NFI indeksleri için ise mükemmel uyuma sahip

olduğu görülmektedir. Sonuçlar karanlık kişilik özellikleri ölçeğinin geçerlilik kriterlerini sağladığını göstermektedir.

4.8.2.3. İçsel/Dışsal Motivasyon Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

İçsel ve Dışsal motivasyon ölçeğinin geçerlilik analizinde birinci düzey çok faktörlü DFA gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre ilk durumda model uyum iyiliği değerleri χ^2 /sd (ki kare/serbestlik derecesi), NFI, RMR ve RMSEA kriterleri için karşılanmamıştır. İfadelerin faktör yükleri incelendiğinde Dışsal Motivasyonu oluşturan alt boyutlardan “Dışsal Düzenlenmiş Motivasyon” boyutuna ait 1 ifadenin faktör yükünün .4 altında kaldığı görülmüş ve ilgili ifade çalışmadan çıkartılmıştır. Modifikasyon indisleri açısından “Özdeşleştirilmiş Motivasyon” alt boyutundan iki ifadenin hata payları kovaryans ile bağlanarak uyum iyiliği değerlerinin iyileştirilmesi yapılmıştır. Toplamda 14 ifade ile gerçekleştirilen analize ait standardize katsayılar ve birinci düzey çok faktörlü DFA sonucu ortaya çıkan ölçek Şekil 20’de gösterilmektedir.

Şekil 20. İçsel ve Dışsal Motivasyon Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA



*DisDuz: Dışsal Düzenlenmiş Mot., İçYan: İçe Yansıtılmış Mot., Özdes: Özdeşleştirilmiş Mot., Butun: Bütünleştirilmiş Mot., İçsel: İçsel Mot.

Gerçekleştirilen DFA neticesinde ortaya çıkan uyum iyiliği değerleri ise aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 15. İçsel/Dışsal Motivasyon Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Uyum İyiliği İndeksleri

	İyileştirme Sonrası Değerler					
	<i>Cmin/df</i>	<i>CFI</i>	<i>GFI</i>	<i>NFI</i>	<i>RMR</i>	<i>RMSEA</i>
İçsel ve Dışsal Motivasyon	3.73	.95	.92	.93	.07	.08
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 5	$.90 \leq x \leq .94$	$.90 \leq x \leq .94$	$.90 \leq x \leq .94$	$x \leq .08$	$x \leq .08$
Mükemmel Uyum	≤ 2	$.95 \leq x \leq 1$	$.95 \leq x \leq 1$	$.95 \leq x \leq 1$	$0 \leq x \leq .05$	$0 \leq x \leq .05$

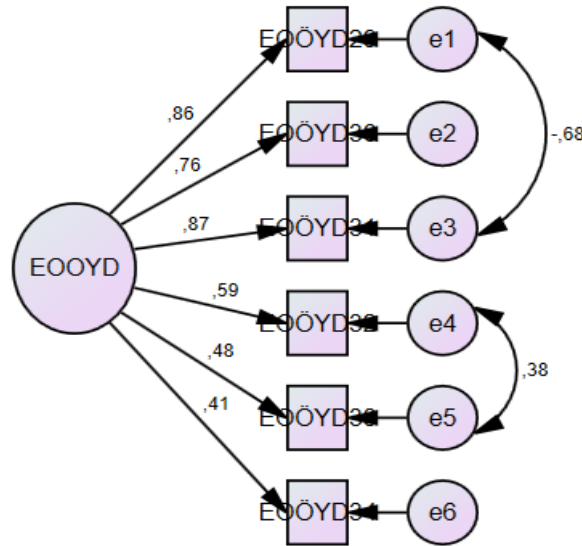
*Cmin/df: Ki Kare/Serbestlik Derecesi, CFI: Comparative Fit Index, GFI: Goodness of Fit Index, NFI: Normed Fit Index, RMR: Root Mean Square Residual, RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

İçsel ve dışsal motivasyon ölçeğinin DFA sonuçları incelendiğinde χ^2 /sd (ki kare/serbestlik derecesi), GFI, NFI, RMR ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu; CFI değerinin ise mükemmel uyum kriterini sağladığı görülmektedir. Tüm uyum iyiliği değerlendirmeleri sonucunda içsel ve dışsal motivasyon ölçeğinin geçerlilik kriterlerini sağladığı belirlenmiştir.

4.8.2.4. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar ölçeğinin geçerlilik analizinde tek faktörlü DFA gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre ilk durumda model uyum iyiliği değerleri χ^2 /sd (ki kare/serbestlik derecesi) ve RMSEA kriterleri için karşılanmamıştır. Ölçekte yer alan ifadelerin tamamı faktör yükü açısından .4 ve üzerinde yer almaktadır. Bu nedenle ölçekten herhangi bir ifade çıkarılmamıştır. Modifikasyon indisleri açısından ölçeğin birinci ve üçüncü ifadesi ile dördüncü ve beşinci ifadelerinin hata payları kovaryans ile bağlanarak uyum iyiliği değerlerinin iyileştirilmesi yapılmıştır. Toplamda 6 ifade ve tek boyuttan oluşan ölçeğe ait standardize katsayılar ve tek faktörlü DFA sonucu ortaya çıkan ölçek Şekil 21’de gösterilmektedir.

Şekil 21. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranış Ölçeği Tek Faktörlü DFA



*EOOYD: Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar

Gerçekleştirilen DFA neticesinde ortaya çıkan uyum iyiliği değerleri ise aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 16. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Tek Faktörlü DFA Uyum İyiliği İndeksleri

	İyileştirme Sonrası Değerler					
	<i>Cmin/df</i>	<i>CFI</i>	<i>GFI</i>	<i>NFI</i>	<i>RMR</i>	<i>RMSEA</i>
Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar	1.61	.99	.99	.98	.02	.03
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 5	.90 ≤ x ≤ .94	.90 ≤ x ≤ .94	.90 ≤ x ≤ .94	x ≤ .08	x ≤ .08
Mükemmel Uyum	≤ 2	.95 ≤ x ≤ 1	.95 ≤ x ≤ 1	.95 ≤ x ≤ 1	0 ≤ x ≤ .05	0 ≤ x ≤ .05

*Cmin/df: Ki Kare/Serbestlik Derecesi, CFI: Comparative Fit Index, GFI: Goodness of Fit Index, NFI: Normed Fit Index, RMR: Root Mean Square Residual, RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

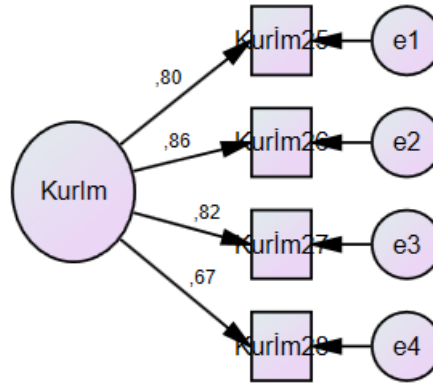
Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar ölçeğinin DFA sonuçları incelendiğinde ölçeğe ait tüm uyum iyiliği indekslerinin mükemmel uyum kriterlerini, dolayısıyla geçerlilik kriterlerini sağladığı görülmektedir.

4.8.2.5. Kurum İmajı Algısı Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Kurum imajı algısı ölçeğinin geçerlilik analizinde tek faktörlü DFA gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre ilk durumda model uyum iyiliği değerleri karşılanmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerin tamamı faktör yükü açısından .4 ve üzerinde yer almaktadır. Bu nedenle ölçekten herhangi bir ifade çıkarılmamıştır. Ölçeğe ait uyum iyiliği değerleri sağlandığı için herhangi bir modifikasyon işlemi gerçekleştirilmemiştir.

Toplamda 4 ifade ve tek boyuttan oluşan ölçeğe ait standardize katsayılar ve tek faktörlü DFA sonucu ortaya çıkan ölçek Şekil 22’de gösterilmektedir.

Şekil 22. Kurum İmajı Algısı Ölçeği Tek Faktörlü DFA



*KurIm: Kurum İmajı Algısı

Gerçekleştirilen DFA neticesinde ortaya çıkan uyum iyiliği değerleri ise aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 17. Kurum İmajı Algısı Tek Faktörlü DFA Uyum İyiliği İndeksleri

	İyileştirme Sonrası Değerler					
	<i>Cmin/df</i>	<i>CFI</i>	<i>GFI</i>	<i>NFI</i>	<i>RMR</i>	<i>RMSEA</i>
Kurum İmajı	2.83	.99	.99	.99	.01	.06
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 5	$.90 \leq x \leq .94$	$.90 \leq x \leq .94$	$.90 \leq x \leq .94$	$x \leq .08$	$x \leq .08$
Mükemmel Uyum	≤ 2	$.95 \leq x \leq 1$	$.95 \leq x \leq 1$	$.95 \leq x \leq 1$	$0 \leq x \leq .05$	$0 \leq x \leq .05$

*Cmin/df: Ki Kare/Serbestlik Derecesi, CFI: Comparative Fit Index, GFI: Goodness of Fit Index, NFI: Normed Fit Index, RMR: Root Mean Square Residual, RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

Kurum imajı algısı ölçeğine ait DFA sonuçları incelendiğinde, χ^2 /sd (ki kare/serbestlik derecesi) ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu; CFI, GFI, NFI ve RMR değerlerinin ise mükemmel uyum gösterdiği görülmektedir. Tüm değerler birlikte ele alındığında ölçeğin geçerlilik kriterlerini sağladığını söylemek mümkündür.

Bir sonraki kısımda ölçeklerin güvenilirliğine ait bilgilerden bahsedilmiş ve geçerlilik analizleri sonucunda çalışma dışında bırakılan ifadeler dikkate alınarak gerçekleştirilmiş olan güvenilirlik analizi sonuçları paylaşılmıştır.

4.8.3. Ölçümün Güvenilirliği

Ölçme araçları bazı durumlarda rastgele hatalar ya da veri toplama işlemlerinde gerçekleşen hatalar nedeniyle her koşulda ve farklı zamanlarda aynı benzer ölçüm değerlerini vermemektedir. Aynı ölçüm aracıyla gerçekleştirilen çalışmalarda ortaya çıkabilecek hata paylarının azaltılması gerekmektedir. Ölçümün güvenilir olması, farklı yerlerde ve zaman dilimlerinde, benzer veya farklı örneklemelere ait çalışmalarda benzer sonuçları vermesi olarak ifade edilmektedir (Şencan, 2005). Sosyal bilim araştırmalarında ölçüm yapılan değişkenlerin genellikle soyut unsurlardan oluşuyor olması, ölçüm araçlarının tekrar tekrar kullanıldığı durumlarda ortaya çıkabilecek hataların azaltılması ihtiyacını arttırmaktadır. Ölçümün güvenilir olması, diğer çalışmalarda kullanılmasının önünü açmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017:155).

Güvenilirlik ölçümleri farklı tekniklerle yapılabilmektedir. Test tekrar güvenilirliği, paralel formlar güvenilirliği, gözlemciler arası güvenilirlik ve iç tutarlılık güvenilirliği gibi teknikler arasından sosyal bilimlerde en çok tercih edilen yöntem iç tutarlılık güvenilirliği olarak karşımıza çıkmaktadır. İç tutarlılık güvenilirliğine ait istatistiki olarak değerlendirme yapılabilecek ve en sık kullanılan yöntem Cronbach Alpha değerinin ölçülmesidir (Allen ve Yen, 2001). Cronbach Alpha katsayısı, ölçeğe ait ifadelerin birbirleriyle ne düzeyde tutarlı olduğunu, maddelere verilen cevapların toplam skorlarının yarısının korelasyon katsayıları ortalamasıyla ifade etmektedir (Cronbach, 1951). Korelasyon bağlantısı üzerine kurulmuş olan Cronbach Alpha katsayısı, kategorik değişkenlerden ziyade sürekli değişkenlerin ele alındığı çalışmalarda tercih edilmelidir. Kategorik değişkenler için alternatif güvenilirlik analizlerini gerçekleştirmekte fayda bulunmaktadır. Çünkü sürekli değişkenlerin alabileceği değerlerin yüksek oranda farklılaşması Cronbach Alpha temelli analizi faydalı kılmaktadır. Nunnally (1994), Cronbach Alpha değerinin .70 ve üzerinde olmasının ölçümün güvenilirlik açısından kabul edilebilir olduğunu dile getirmektedir.

Güvenilirlik analizi ile ilgili olarak aktarılan bilgiler ışığında her bir ölçek için gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonuçları ve Cronbach Alpha katsayıları aşağıdaki tabloda toplu bir şekilde gösterilmektedir.

Tablo 18. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	N (ifade sayısı)	Standart Sapma	Cronbach Alpha
<i>Aydınlık Kişilik Özellikleri</i>	9	5.096	.74
<i>Karanlık Kişilik Özellikleri</i>	11	8.024	.87
<i>İçsel ve Dışsal Motivasyon</i>	14	9.828	.88
<i>Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar</i>	6	4.922	.81
<i>Kurum İmajı Algısı</i>	4	3.555	.86

Tablo 18’de görüldüğü üzere araştırma kapsamında kullanılan tüm ölçeklerin güvenilirlik katsayısı açısından minimum değerleri karşıladığı görülmektedir. Böylelikle çalışmada kullanılan ölçüm araçlarının ilgili diğer çalışmalarla arasındaki farklılık ve benzerliklerinin ifade edilmesinde geçerlilik ve güvenilirlik analizleri açısından varsayımsal olarak tutarlılık gösterdiği düşünülmektedir.

4.8.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlere ait skor ortalamaları ve standart sapma değerleri alt boyutlarla birlikte aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 19. Araştırma Değişkenleri ve Alt Boyutlarına Yönelik Betimleyici İstatistikler

Değişkenler ve Alt Boyutları	Ortalama (M)	Standart Sapma (SS)
<i>Aydınlık Kişilik Özellikleri</i>	3.627	.566
-İnsanlığa İnanç	2.984	.833
-Hümanizm	3.915	.687
-Kantçılık	3.982	.815
<i>Karanlık Kişilik Özellikleri</i>	2.042	.729
-Makyavelizm	1.772	.935
-Narsisizm	2.857	.908
-Psikopati	1.7	.816
<i>İçsel ve Dışsal Motivasyon</i>	3.382	.702
-İçsel Motivasyon	3.386	.933
-Dışsal Motivasyon	3.381	.711
<i>Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar</i>	2.187	.82
<i>Kurum İmajı Algısı</i>	3.697	.888

Tablo 19’a göre aydınlık kişilik özellikleri skor ortalamaları (M=3.627, SS=.566), karanlık kişilik skor ortalamalarından (M=2.042, SS=.729) fazla görünmektedir. Aydınlık kişilik özelliklerinin alt boyutları açısından en yüksek ortalama kantçılık (M=3.982, SS=.815) boyutunda ortaya çıkmıştır. Karanlık kişilik özellikleri açısından ise en yüksek ortalama Narsisizm (M=2.857, SS=.908) alt boyutuna aittir. Bankacılık sektörünün kendine has koşulları narsisizm boyutunun yüksek çıkmasında önemli bir etkindir. Katılımcıların verdikleri cevaplara göre içsel (M=3.386, SS=.933) ve dışsal motivasyon (M=3.381, SS=.711) ortalamaları neredeyse aynıdır. Normal şartlar altında

bireylerin yapmakta oldukları iş için içsel motivasyona sahip olmaları beklenmektedir. Ancak katılımcıların verdikleri cevaplar dışsal motivasyonun da aynı oranda hissedildiğini düşündürmektedir. Yine bankacılık faaliyetlerinin yarattığı psikolojik etkenler çalışanların dışsal motivasyon algılarının artmasına neden olabilecek faktörler arasında değerlendirilmektedir. Etik olmayan örgüt yanlısı davranış sergileme ortalamaları ($M=2.187$, $SS=.82$) nispeten katılımcıların etik olmayan örgüt yanlısı davranış sergilemekten kaçındıklarını göstermektedir. Son olarak kurum imajı algısı ortalamaları ($M=3.697$, $SS=.888$) ölçek ortalamasının üstünde olduğundan, katılımcıların kurum imajı algılarının görece yüksek olduğu çıkarımını yapmak mümkündür.

Araştırmaya gönüllü bir şekilde dahil olan katılımcılara ait demografik bilgilerin paylaşılmasında yarar bulunmaktadır. Demografik bilgilerin paylaşılması, sonraki araştırmalar için yol gösterici olabilmektedir. Katılımcılara ($N=430$) ait demografik bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 20. Katılımcıların Demografik Bilgileri

	Sıklık	Yüzde		Sıklık	Yüzde
<u>Cinsiyet</u>			<u>Medeni Durum</u>		
-Kadın	199	46.3	-Bekar	108	25.1
-Erkek	231	53.7	-Evli	322	74.9
-Toplam	430	100	-Toplam	430	100
<u>Yaş</u>			<u>Eğitim Durumu</u>		
-[22-29 Yaş]	37	8.6	-Lise	29	6.7
-[30-43 Yaş]	314	73	-Yüksekokul	19	4.4
-[44-61 Yaş]	79	18.4	-Lisans	297	69.1
-Toplam	430	100	-YL/Doktora	81	18.8
			-Diğer	4	.9
			-Toplam	430	100
<u>Unvan</u>			<u>Çalışma Süresi</u>		
-Müdür	35	8.1	-1 Yıldan Az	30	7
-Müdür Yardımcısı	81	18.8	-[1-5 Yıl]	105	24.4
-Üst Yetkili	49	11.4	-[6-10 Yıl]	134	31.2
-Yetkili	104	24.2	-[11-20 Yıl]	131	30.5
-Yetkili Yardımcısı	68	15.8	-21 Yıl Üzeri	30	7
-Memur	38	8.8	-Toplam	430	100
-Diğer	55	12.8			
-Toplam	430	100			

Demografik verilere bakıldığında katılımcıların %53.7'sinin erkek, %46.3'ünün kadın olduğu, büyük oranda evli oldukları (%74.9), yaş grubu açısından en yoğun olarak 30-43 yaş grubunda yer aldıkları (%73), büyük çoğunlukla lisans mezunu oldukları (%69.1) görülmektedir. Unvan açısından dağılım incelendiğinde en yoğun grubun %24.2 ile yetkili pozisyonunda çalışanlardan oluştuğu görülürken; çalışma süresi açısından 1-5 Yıl (%24.4), 6-10 Yıl (%31.2) ve 11-20 Yıl (%30.5) arasında dengeli bir dağılım olduğu görülmektedir.

4.8.5. Korelasyon Analizi

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin ve ilişki düzeylerinin belirlenebilmesi amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon, değişkenler arasındaki ilişkilerin ifade edilmesinde kullanılan bir katsayıyı temsil etmektedir ve “r” harfiyle gösterilmektedir. Korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisini ifade etmemektedir. Korelasyon katsayısı sadece bir değişkendeki artış veya azalışla ilgili olarak diğer değişkenin artış veya azalışını yani ilişkinin yönünü ve derecesini ifade etmektedir (Rubin ve Babbie, 2016; Lidndley, 1990).

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen “r” değerlerin +1 ile -1 arasında değerler almaktadır. Bu katsayıların aldıkları değerler +/- 0.7 ile +/- 1 arasında ise güçlü ilişkiden, +/- 0.3 ile +/- 0.7 arasında ise orta ilişkiden ve 0 ile +/- 0.3 arasında ise zayıf bir ilişkiden bahsetmek mümkündür (Gürbüz ve Şahin, 2017:260). Araştırma değişkenleri ve alt boyutlarının aralarındaki ilişkilerin tespitine yönelik gerçekleştirilen korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 21’de gösterilmektedir.

Tablo 21. Değişkenler ve Alt Boyutlarının Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1											
2	.67**	1										
3	.73**	.19**	1									
4	.78**	.21**	.48**	1								
5	-.39**	-.11*	-.26**	-.49**	1							
6	-.38**	-.07	-.27**	-.48**	.89**	1						
7	-.19**	-.04	-.08	-.29**	.72**	.51**	1					
8	-.37**	-.14**	-.27**	-.4**	.82**	.62**	.36**	1				
9	.26**	.16**	.25**	.17**	-.03	-.03	.09	-.12**	1			
10	.12*	.07	.18**	.02	.12**	.11*	.24**	-.02	.62**	1		
11	-.25**	-.008	-.21**	-.33**	.48**	.5**	.32**	.34**	.04	.17**	1	
12	.32**	.21**	.24**	.25**	-.11*	-.09*	-.03	-.14**	.31**	.3**	-.04	1

1=Aydınlık Kişilik Özellikleri, 2=İnsanlığa İnanç, 3=Hümanizm, 4=Kantçılık, 5=Karanlık Kişilik Özellikleri, 6=Makyavelizm, 7=Narsisizm, 8=Psikopati, 9=İçsel Motivasyon, 10=Dışsal Motivasyon, 11=Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar, 12=Kurum İmajı

Korelasyon katsayıları incelendiğinde aydınlık kişilik özelliklerinin karanlık kişilik özellikleri ile ($r=-.39$, $p<.01$) negatif ve orta düzeyde bir ilişkisi olduğu, içsel motivasyon ile ($r=.26$, $p<.01$) pozitif ve zayıf bir ilişkisi olduğu, dışsal motivasyon ile ($r=.12$, $p<.05$) pozitif ve zayıf bir ilişkisi olduğu, etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar ile ($r=-.25$, $p<.01$) negatif ve zayıf bir ilişkisi olduğu, kurum imajı ile ($r=.32$, $p<.01$) pozitif ve orta düzeyde bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Beklenildiği gibi aydınlık kişilik özelliklerinin kendi alt boyutlarıyla orta ve güçlü düzeyde pozitif ($r=.67$, $r=.73$, $r=.78$,

$p<.01$) bir ilişkisi bulunmaktadır. Yine beklenildiği gibi aydınlık kişilik özelliklerinin karanlık kişilik özellikleri alt boyutlarıyla arasında negatif ve orta düzeyde ($r=-.38$, $r=-.19$, $r=-.37$, $p<.01$) bir ilişki bulunmaktadır.

Karanlık kişilik özellikleri ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Karanlık kişilik özellikleri ile dışsal motivasyon arasında zayıf ve pozitif ($r=.12$, $p<.05$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Karanlık kişilik özellikleri ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasında orta düzeyde ve pozitif ($r=.48$, $p<.01$) bir ilişki olduğu belirlenirken; kurum imajı ile zayıf ve negatif ($r=-.11$, $p<.05$) bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Karanlık kişilik özellikleri kendi alt boyutlarıyla güçlü ve pozitif ($r=.89$, $r=.72$, $r=.82$, $p<.01$) bir ilişkiye sahiptir.

İçsel motivasyon aydınlık kişilik özelliklerinin alt boyutlarının tamamıyla zayıf ve pozitif ($r=.16$, $r=.25$, $r=.17$, $p<.01$) bir ilişkiye sahipken; karanlık kişilik özellikleri alt boyutlarından sadece psikopati ile zayıf ve negatif ($r=-.12$, $p<.05$) bir ilişkiye sahiptir. İçsel motivasyon ile dışsal motivasyon arasında orta düzeyde ve pozitif ($r=.62$, $p<.01$) bir ilişki bulunmaktadır. İçsel motivasyon ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İçsel motivasyon ile kurum imajı arasında orta düzeyde ve pozitif ($r=.31$, $p<.01$) bir ilişki bulunmaktadır.

Dışsal motivasyon ile aydınlık kişilik özelliklerinin alt boyutlarından hümanizm arasında zayıf ve pozitif ($r=.18$, $p<.01$) bir ilişki bulunurken; insanlığa inanç ve kantçılık alt boyutlarıyla arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Dışsal motivasyon ile karanlık kişilik özelliklerinin alt boyutlarından makyavelizm ve narsisizm arasında zayıf ve pozitif ($r=.11$, $p<.05$ ve $r=.24$, $p<.01$) bir ilişki bulunurken; psikopati ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dışsal motivasyon ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasında zayıf ve pozitif ($r=.17$, $p<.01$) bir ilişki tespit edilmiştir. Dışsal motivasyon ile kurum imajı arasında ise orta düzeyde ve pozitif ($r=.3$, $p<.01$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar ile aydınlık kişilik özelliklerinin alt boyutlarından insanlığa inanç arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Diğer alt boyutlardan hümanizm ile zayıf ve negatif ($r=-.21$, $p<.01$), kantçılık ile orta düzeyde ve negatif ($r=-.33$, $p<.01$) ilişkisi bulunmaktadır. Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar ile karanlık kişilik özelliklerinin alt boyutları arasında orta düzeyde ve pozitif $r=.50$,

$r=.32$, $r=.34$, $p<.01$) bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar ile kurum imajı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Kurum imajı ile aydınlık kişilik özelliklerinin alt boyutları arasında zayıf ve pozitif ($r=.21$, $r=.24$, $r=.25$, $p<.01$) bir ilişki bulunurken; karanlık kişilik özelliklerinin alt boyutlarından makyavelizm ve psikopati ile zayıf ve negatif ($r=-.09$, $p<.05$ ve $r=-.14$, $p<.01$) bir ilişki göstermektedir. Kurum imajı ile narsisizm arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir.

Çalışmanın bu kısmına kadar olan süreçte araştırma problemi ve amacına uygun olarak yazın taraması gerçekleştirilmiş ve kavramlar hakkında bilgi verilmiştir. Araştırma amacına uygun olarak gerçekleştirilen nitel araştırma süreci aktarılmış, nitel araştırma sürecine bağlı olarak şekillenen nicel araştırma hakkında bilgiler verilmiştir. Bir önceki kısımda değişkenler arasındaki ilişkilerden bahsedilmiştir. Son kısımda ise araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiş olan aracı ve durumsal aracı etki analizi aktarılmıştır.

4.8.6. Aracılık ve Durumsal Aracılık Etki Analizi

Sosyal bilimlerde oluşturulan modellerin karmaşıklaşması ile birlikte araştırma yöntemlerinde kullanılan test teknikleri değişmektedir. Aracı ve düzenleyici etki analizlerinin birlikte ele alındığı etki analizi “durumsal aracı etki” olarak isimlendirilmektedir. Karmaşık modellerin test edilmesi ile ilgili olarak Baron ve Kenny (1986) tarafından uygulanan yöntemin uzun yıllar kullanıldığı görülmektedir. Ancak Baron ve Kenny (1986)’nin öne sürdüğü varsayımlar diğer araştırmacılar tarafından hatalı olmaları sebebiyle eleştirilmiştir. Yakın dönemde Hayes (2009) tarafından geliştirilen aracı, düzenleyici ve durumsal aracılık modelleri, Baron ve Kenny (1986)’nin uyguladığı prosedürlerin yerini almaya başlamıştır. Bu çalışma kapsamında durumsal aracılık analizi Hayes (2018) tarafından öne sürülen varsayımlar altında yine Hayes (2018) tarafından geliştirilmiş olan Process Macro 4.2 eklentisi üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Aracılık etkisi X (bağımsız değişken) değişkeninin, Y (bağımlı değişken) değişkeni üzerindeki dolaylı etkisini, düzenleyicilik etkisi ise X değişkeninin Y değişkeni üzerindeki etkisinin hangi durumlarda değiştiğini test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Durumsal aracılık etkisi ise iki değişken arasındaki dolaylı etkileşimlerin hangi durumlarda değiştiğini ortaya koymak için kullanılmaktadır (Hayes, 2018). Aracılık ve durumsal aracılık etkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için bazı kavramların tanımlanması

gerekmektedir. Öncelikle aracılık etkisinde bağımsız değişken (X), bağımlı değişken (Y) ve aracı değişken (M) ile gösterilmektedir. Durumsal aracılık etki analizinde benzer şekilde bağımsız değişken ya da diğer adıyla tahmin değişkeni olarak kullanılan değişken (X) ile, sonuç değişkeni ya da diğer adıyla bağımlı değişken (Y) ile, aracı değişken (M) ile ve düzenleyici değişken (W) ile ifade edilmektedir.

Yazında X, Y, M (aracılık) ve X, Y, M, W (durumsal aracılık) ile oluşturulmuş olan çok fazla sayıda ve farklı tipte aracı ve durumsal aracı etki modelleri bulunmaktadır. Hayes (2018) tarafından geliştirilmiş olan farklı tipteki modellere göre Process Macro 4.2 üzerinden aracılık etki analizi Model 4 ile durumsal aracılık etki analizi Model 14 (Hayes, 2022:621-649) ile gerçekleştirilmektedir. Her ne kadar yazında durumsal aracılık etki modellerine yönelik bazı eleştiriler bulunsun da bağımsız değişkenin aracı değişken vasıtasıyla bağımlı değişkeni etkilerken başka bir düzenleyici değişkenin varlığının bu etkinin yönünü ve şiddetini değiştirebileceği üzerine bir genel kabul bulunmaktadır (Preacher, Rucker ve Hayes, 2007).

Aracılık ve durumsal aracılık etkisi Bootstrap yöntemiyle çalışarak hata paylarının azaltıldığı bir analiz türüdür. Analizler sonucunda aracılık, düzenleyicilik veya durumsal aracılık etkisinin anlamlı kabul edilebilmesi için güven aralığı (CI-Confidence Interval) değerlerinin “0” (sıfır) sayısını bulundurmaması gerekmektedir (Hayes, 2022). İlk etapta aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin ayrı ayrı bağımsız değişkenler olarak ele alındığı modeller üzerinden gerçekleştirilen aracılık etkisi analizlerine ait sonuçlar aşağıdaki tabloda sırasıyla gösterilmektedir.

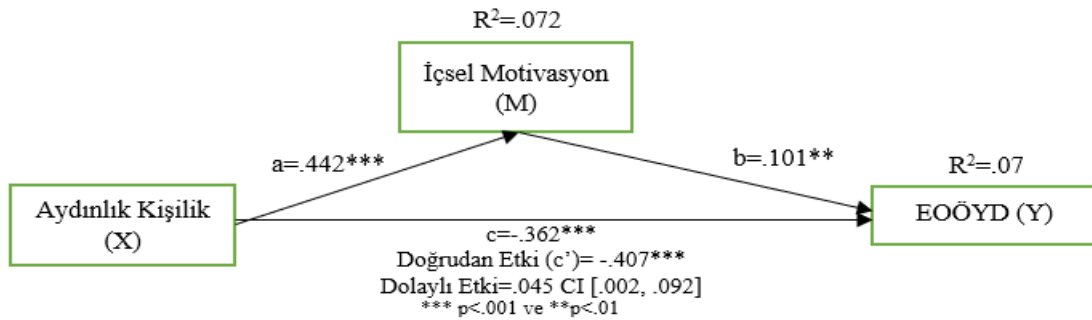
Tablo 22. Aracılık Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları

Model 1		Sonuç Değişkenleri				
		İçsel Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)	
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.
Aydınlık Kişilik (X)	a	.442***	.076	c'	-.407***	.07
İçsel Motivasyon (M)	-	-	-	b	.101**	.042
Sabit	İ _M	1.7813***	.282	İ _Y	3.3204***	.258
			R ² =0.072	R ² =0.075		
			F (1, 428)=33.2109; p<.001	F (2, 427)=17.3731; p<.001		
Model 2		Sonuç Değişkenleri				
		Dışsal Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)	
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.
Aydınlık Kişilik (X)	a	.154**	.060	c'	-.399***	.066
Dışsal Motivasyon (M)	-	-	-	b	.243***	.053
Sabit	İ _M	2.8226***	.221	İ _Y	2.8142***	.285
			R ² =0.015	R ² =0.106		
			F (1, 428)=6.5328; p<.05	F (2, 427)=25.4484; p<.001		
Model 3		Sonuç Değişkenleri				
		İçsel Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)	
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.
Karanlık Kişilik (X)	a	-.049	.061	c'	.553***	.047
İçsel Motivasyon (M)	-	-	-	b	.052	.037
Sabit	İ _M	3.4871***	.0134	İ _Y	.8818***	.164
			R ² =.001	R ² =.243		
			F (1, 428)=.6306; p<.001	F (2, 427)=68.5424; p<.001		
Model 4		Sonuç Değişkenleri				
		Dışsal Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)	
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.
Karanlık Kişilik (X)	a	.121**	.046	c'	.533***	.047
Dışsal Motivasyon (M)	-	-	-	b	.136**	.048
Sabit	İ _M	3.1332***	.101	İ _Y	.6363***	.183
			R ² =.015	R ² =.253		
			F (1, 428)=6.7516; p<.001	F (2, 427)=72.4164; p<.001		

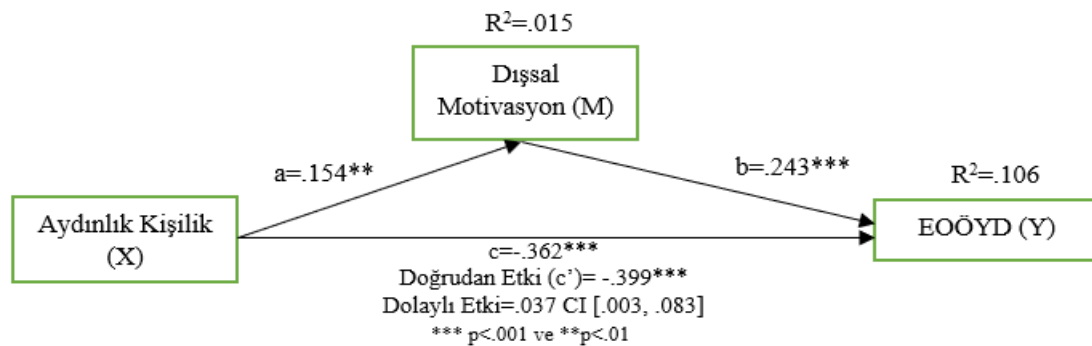
*** p<.001, ** p<.01, Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) kullanılmıştır.

Yukarıda istatistiki olarak aktarılan modellere ait diyagramlar ise aşağıdaki şekillerde sırasıyla gösterilmektedir.

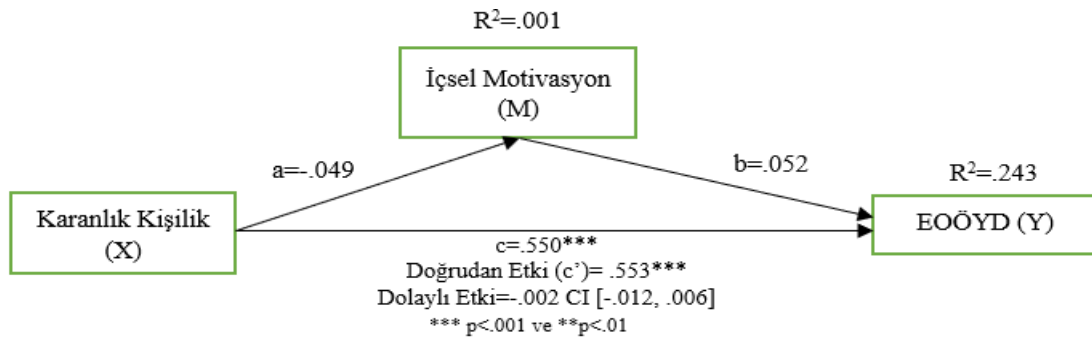
Şekil 23. Aydınlik Kişilik-İçsel Motivasyon-EOÖYD Aracılık Etki Analizi Model 1



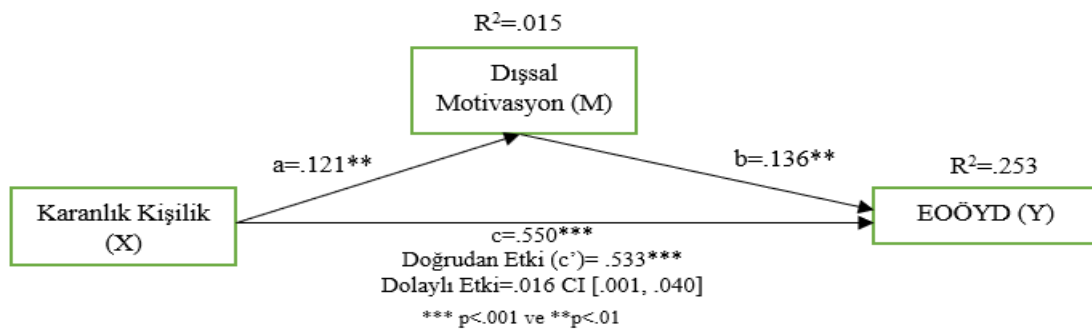
Şekil 24. Aydınlik Kişilik-Dışsal Motivasyon-EOÖYD Aracılık Etki Analizi Model 2



Şekil 25. Karanlık Kişilik-İçsel Motivasyon-EOÖYD Aracılık Etki Analizi Model 3



Şekil 26. Karanlık Kişilik-Dışsal Motivasyon-EOÖYD Aracılık Etki Analizi Model 4



Tablo 22, Şekil 23, 24, 25 ve 26 incelendiğinde aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin tahmin değişkeni olduğu; içsel ve dışsal motivasyon düzeyinin aracı değişken olduğu ve etik olmayan örgüt yanlısı davranışların sonuç değişkeni olduğu dört farklı aracılık etkisi analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre aydınlık kişilik özellikleri içsel motivasyonu ($\beta=.442$, $p<.001$) düzeyinde, dışsal motivasyonu ($\beta=.154$, $p<.01$) düzeyinde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Karanlık kişilik özellikleri ise içsel motivasyonu anlamlı şekilde etkilememektedir ($\beta=-.049$, $p>.05$). Öte yandan karanlık kişilik özellikleri dışsal motivasyonu ($\beta=.121$, $p<.01$) düzeyinde anlamlı şekilde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre H_1 , H_2 ve H_3 hipotezleri **desteklenirken**, H_4 hipotezi **reddedilmiştir**. Öte yandan aydınlık kişilik özelliklerinin etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde hem içsel motivasyonun ($\beta=.045$, CI [.002, .092]) hem dışsal motivasyonun ($\beta=.037$ CI [.003, .083]) aracılık etkisi istatistiksel olarak anlamlı gözükmemektedir. Her iki modelde de aydınlık kişilik özellikleri ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki negatif etkileşim içsel ve dışsal motivasyonun etkisiyle azalmaktadır. Karanlık kişilik özelliklerinin etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde ise içsel motivasyonun aracılık etkisi ($\beta=-.002$ CI [-.012, .006] $p>.05$) istatistiksel olarak anlamsız çıkarken; dışsal motivasyonun aracılık etkisi ($\beta=.016$ CI [.001, .040]) istatistiksel olarak anlamlı görünmektedir. Bu sonuçlara göre H_5 , H_6 ve H_8 hipotezleri **desteklenirken**, H_7 hipotezi **reddedilmiştir**.

Test edilmesi planlanan diğer hipotezler için ise durumsal aracılık etki analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları dört farklı model üzerinden aracılık etki analizinde olduğu gibi istatistiksel olarak aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

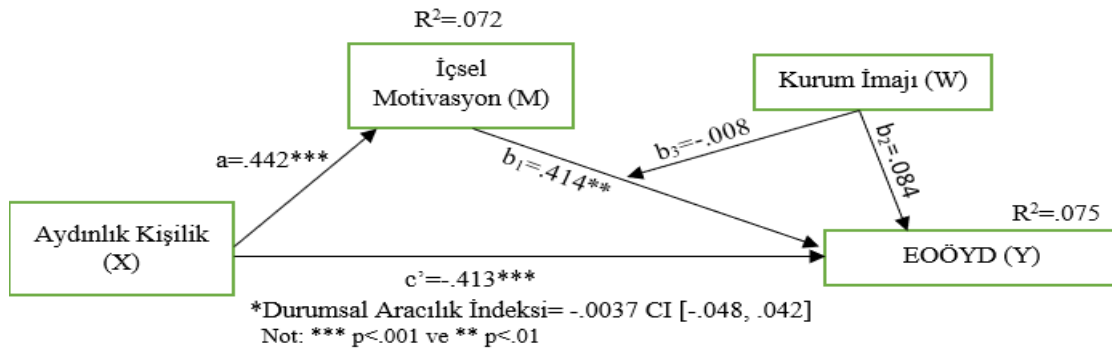
Tablo 23. Durumsal Aracılık Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları

Model 1		Sonuç Değişkenleri				
		İçsel Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)	
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.
Aydınlık Kişilik (X)	a	.442***	.076	c' ₁	-.413***	.072
İçsel Motivasyon (M)	-	-	-	b ₁	.128	.153
Kurum İmajı (W)	-	-	-	b ₂	.040	.135
M*W	-	-	-	b ₃	-.008	.040
Sabit	İ _M	1.7813***	.282	İ _Y	3.2065***	.525
			R ² =0.072	R ² =0.075		
			F (1, 428)=33.2109; p<.001	F (4, 425)=6.6533; p<.001		
Model 2		Sonuç Değişkenleri				
		Dışsal Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)	
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.
Aydınlık Kişilik (X)	a	.154**	.060	c'	-.391***	.070
Dışsal Motivasyon (M)	-	-	-	b ₁	.414**	.179
Kurum İmajı (W)	-	-	-	b ₂	.133	.163
M*W	-	-	-	b ₃	-.046	.048
Sabit	İ _M	2.8226***	.221	İ _Y	2.3071***	.614
			R ² =0.015	R ² =0.108		
			F (1, 428)=6.5328; p<.05	F (4, 425)=12.9666; p<.001		
Model 3		Sonuç Değişkenleri				
		İçsel Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)	
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.
Karanlık Kişilik (X)	a	-.049	.061	c'	.553***	.047
İçsel Motivasyon (M)	-	-	-	b ₁	.157	.138
Kurum İmajı (W)	-	-	-	b ₂	.084	.122
M*W	-	-	-	b ₃	-.028	.036
Sabit	İ _M	3.4871**	.134	İ _Y	.5775	.458
			R ² =.001	R ² =.244		
			F (1, 428)=.6306	F (4, 425)=34.3190; p<.001		
Model 4		Sonuç Değişkenleri				
		Dışsal Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)	
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.
Karanlık Kişilik (X)	a	.121**	.046	c'	.528***	.048
Dışsal Motivasyon (M)	-	-	-	b ₁	.268	.164
Kurum İmajı (W)	-	-	-	b ₂	.103	.149
M*W	-	-	-	b ₃	-.039	.044
Sabit	İ _M	3.1332***	.101	İ _Y	2.5828	.217
			R ² =.015	R ² =.255		
			F (1, 428)=6.7516; p<.01	F (4, 425)=36.4310; p<.001		

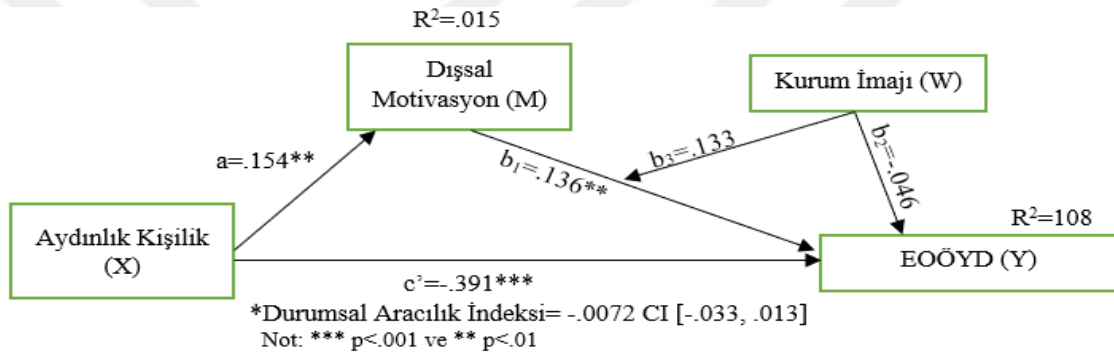
*EOÖYD: Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar, S.H: Standart Hata, M*W: Etkileşimsel Terim (düzenleyicilik etkisi)

Tablo 23'de aktarılan dört farklı durumsal aracılık etki modelinin diyagram gösterimi aşağıdaki şekillerde sırasıyla gösterilmiştir.

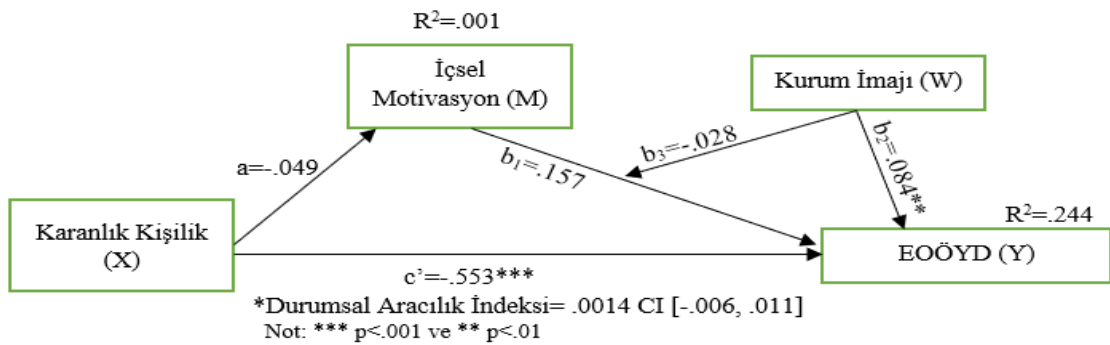
Şekil 27. Aydınlik Kişilik-İçsel Motivasyon-Kurum İmajı-EOÖYD Durumsal Aracılık Etki Analizi Model 1



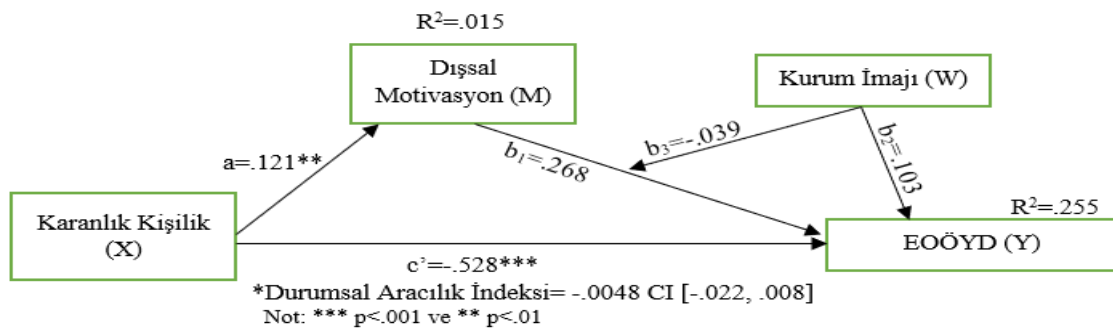
Şekil 28. Aydınlik Kişilik-Dışsal Motivasyon-Kurum İmajı-EOÖYD Durumsal Aracılık Etki Analizi Model 2



Şekil 29. Karanlık Kişilik-İçsel Motivasyon-Kurum İmajı-EOÖYD Durumsal Aracılık Etki Analizi Model 3



Şekil 30. Karanlık Kişilik-Dışsal Motivasyon-Kurum İmajı-EOÖYD Durumsal Aracılık Etki Analizi Model 4



Tablo 23, Şekil 27, 28, 29 ve 30’da durumsal aracılık etki analizinin modellerine ait istatistiki değerler ve diyagramlar gösterilmektedir. Aydınlik kişilik özelliklerinin etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara olan etkisini içsel ve dışsal motivasyonun aracılığı ve kurum imajının düzenleyiciliği ile birlikte analiz eden Model 1 ve Model 2’ye göre kurum imajının her iki model için ($\beta = -.008$, $p > .05$, indeks = $-.0037$, CI $[-.048, .042]$ ve $\beta = -.046$, $p > .05$, indeks = $-.0072$, CI $[-.033, .013]$) düzenleyicilik etkisi anlamlı görünmemektedir. Sonuçlara göre H_9 ve H_{10} hipotezleri **reddedilmiştir**.

Karanlık kişilik özelliklerinin etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara olan etkisini içsel ve dışsal motivasyonun aracılığı ve kurum imajının düzenleyiciliği ile birlikte analiz eden Model 3 ve Model 4’e göre kurum imajının her iki model için ($\beta = -.028$, $p > .05$, indeks = $-.0014$, CI $[-.006, .011]$ ve $\beta = -.039$, $p > .05$, indeks = $-.0048$, CI $[-.022, .008]$) düzenleyicilik etkisi anlamlı görünmemektedir. Sonuçlara göre H_{11} ve H_{12} hipotezleri **reddedilmiştir**. Desteklenen ve reddedilen hipotezlere ait özet Tablo 24’te gösterilmektedir.

Tablo 24. Hipotez Testlerine Ait Sonuçlar

Hip.	Açıklama	Sonuç
H_1 :	Aydınlık kişilik özelliklerinin içsel motivasyon üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H_2 :	Karanlık kişilik özelliklerinin dışsal motivasyon üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H_3 :	Aydınlık kişilik özelliklerinin dışsal motivasyon üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H_4 :	Karanlık kişilik özelliklerinin içsel motivasyon üzerinde etkisi vardır.	Reddedildi
H_5 :	Aydınlık kişilik özelliklerinin etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H_6 :	Aydınlık kişilik özelliklerinin etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde dışsal motivasyonun aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H_7 :	Karanlık kişilik özelliklerinin etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü vardır.	Reddedildi
H_8 :	Karanlık kişilik özelliklerinin etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde dışsal motivasyonun aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H_9 :	Aydınlık kişilik özelliklerinin içsel motivasyon aracılığıyla etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara etkisinde kurum imajının düzenleyicilik etkisi vardır. Aydınlik kişilik özelliklerinin içsel motivasyon aracılığıyla etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki negatif etkisi kurum imajının yüksek olduğu durumlarda azalır.	Reddedildi
H_{10} :	Aydınlık kişilik özelliklerinin dışsal motivasyon aracılığıyla etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara etkisinde kurum imajının düzenleyicilik etkisi vardır. Aydınlik kişilik özelliklerinin dışsal motivasyon aracılığıyla etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki negatif etkisi kurum imajının yüksek olduğu durumlarda azalır.	Reddedildi
H_{11} :	Karanlık kişilik özelliklerinin içsel motivasyon aracılığıyla etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara etkisinde kurum imajının düzenleyicilik etkisi vardır. Karanlık kişilik özelliklerinin içsel motivasyon aracılığıyla etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki pozitif etkisi kurum imajının yüksek olduğu durumlarda artar.	Reddedildi
H_{12} :	Karanlık kişilik özelliklerinin dışsal motivasyon aracılığıyla etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara etkisinde kurum imajının düzenleyicilik etkisi vardır. Karanlık kişilik özelliklerinin dışsal motivasyon aracılığıyla etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki pozitif etkisi kurum imajının yüksek olduğu durumlarda artar.	Reddedildi

SONUÇ

Nicel araştırma kısmına ait korelasyon analizi sonuçlarına göre aydınlık kişilik özelliklerini oluşturan boyutlar kendi arasında pozitif bir ilişkiye sahipken; aynı şekilde karanlık kişilik özelliklerini oluşturan boyutlar kendi arasında pozitif bir ilişkiye sahip görünmektedir. Aydınlık kişilik özellikleri ile karanlık kişilik özellikleri arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Gerymski ve Krok (2019) ile Lukić ve Živanović (2021) tarafından yapılan çalışmalarda benzer şekilde aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin birbiri ile negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Aydınlık kişilik özellikleri, içsel/dışsal motivasyon ve kurum imajı ile pozitif bir ilişki içerisinde görünürken; etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar ile negatif bir ilişki içerisindedir. Aydınlık kişilik özellikleri boyutlarının tamamı içsel motivasyonla pozitif bir ilişkiye sahiptir. Alt boyutlardan insanlığa inanç ve kantçılığın dışsal motivasyonla anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı görülmektedir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular özellikle yeni bir kavram olan aydınlık kişilik özelliklerinin yapısal özelliklerini doğrular niteliktedir. Tekeş ve Bıçaksız (2021), Pektaş ve Durmuş (2022), Erhan (2022) ve Polatçı ve Yeloğlu (2021) tarafından gerçekleştirilen ve Türkçe ifadelerle ölçeğin geçerliliğinin test edildiği araştırmalar benzer sonuçlar göstermektedir.

Karanlık kişilik özellikleri değerlendirildiğinde Prusik ve Szulawski (2019)'nin çalışmasındaki bulguların desteklendiği görülmektedir. Karanlık kişiliğin boyutlarının kendi içerisinde pozitif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Karanlık kişilik özellikleri, içsel motivasyonla anlamlı bir ilişkiye sahip değilken; dışsal motivasyonla pozitif bir ilişkiye sahip görünmektedir. Jonason ve Ferrell (2016) tarafından yapılan çalışmada karanlık kişilik özelliklerini oluşturan boyutların Öz-Belirleme Teorisi kapsamında yer alan psikolojik ihtiyaçlar ile arasındaki etkileşimler test edilmiş ve karanlık kişilik boyutlarının dışsal motivasyonla hareket ettikleri ifade edilmiştir.

Karanlık kişiliğin alt boyutlarından makyavelizm içsel motivasyonla anlamsız ve negatif, narsisizm anlamsız ve pozitif, psikopati ise anlamlı ve negatif bir ilişkiye sahip görünmektedir. Yine psikopati boyutu dışsal motivasyonla anlamlı bir ilişkiye sahip görünmemektedir. Boyutlar arasında narsisizmin farklılık göstermesini Jonason ve arkadaşları (2015) narsistik bireylerin diğer boyutlara göre daha fazla prososyal değerlere sahip olması ile açıklamaktadır. Karanlık kişiliğin boyutlarının birbirinden farklı sonuçlar

göstermesi Furnham, Richards ve Paulhus (2013)'un belirttiği gibi birbirinden farklı ancak ortak bir yapıya sahip olmaları açıklamaktadır. Nitel analizlerde narsistlerin içsel motivasyonla hareket ettikleri ifade edilirken, nicel analizlerde narsisizm ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu duruma gerekçe olarak kullanılan ölçüm araçlarındaki farklılıkların katılımcıların zihninde farklı anlamlara gelebileceği düşünülmektedir. Ayrıca, karanlık kişilik özellikleri etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar ile pozitif ilişkili iken kurum imajı ile aralarında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Erhan (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada karanlık kişilik özellikleri ile yapıcı sapma davranışları arasında negatif bir etkileşim tespit edilmiştir. Bu çalışma için örgüt yanlısı davranışların bir türü olan etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar ile karanlık kişilik özellikleri arasındaki pozitif etkileşimin varlığı yazına farklı bir bakış açısından katkı sunmaktadır.

Her ne kadar çalışma kapsamında içsel motivasyon ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiş olsa da bireyler için liderlik, güvenlik, örgütsel vatandaşlık, yaratıcılık ve performans gösterme çabası gibi faktörler etik olmayan örgüt yanlısı davranışları teşvik etmektedir (Tian ve Peterson, 2016; Effelsberg, Solga ve Gurt, 2014; Hongdan ve Jun, 2017). Bahsedilen bu faktörlerin oluşumunda içsel motivasyonun varlığı göz ardı edilmemelidir. İçsel motivasyon ile kurum imajı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bankacılık sektöründe müşteri memnuniyetinin önemi üst yönetim tarafından sürekli dile getirilmektedir. Müşterilerin gözündeki imajın korunması müşteri sadakatini beraberinde getirmektedir (Andreassen ve Lindestad, 1998). Bu nedenle banka personeli kurum imajını korumak için içsel motivasyonla hareket etmektedir. Dışsal motivasyon hem etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar hem kurum imajı ile pozitif bir ilişkiye sahip görünmektedir. Çeşitli liderlik uygulamaları ve çevresel faktörler (etik iklim, baskı, işten atılma korkusu vb.) çalışma ortamında etik olmayan örgüt yanlısı davranışların dışsal motivasyon ile gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Wang vd., 2021). Karanlık kişiliğin manipülatif, çıkarıcı, empatiden yoksun, başarıya aç tarafı bireylerin çalıştıkları kurumun imajını korumasına yardım edebilmektedir. Çünkü karanlık kişiliğe sahip bireyler çalıştıkları kurumla karanlık bir bağ kurabilmekte ve psikolojik olarak kurum imajını korumak için hak sahibi olduklarını düşünebilmektedir (Naseer vd., 2020).

Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar ile aydınlık kişilik özelliklerinin alt boyutlarından insanlığa inanç arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Diğer alt boyutlardan hümanizm ve kantçılık ile negatif ilişkisi bulunmaktadır. Etik konusuyla ilgili olarak gerçekleştirilen çalışmada Krok, Zarzycka ve Telka (2022) aydınlık kişiliğin etik hassasiyete sahip olduğunu dile getirmektedir. Etik hassasiyeti yüksek bireylerin etik olmayan davranışlar sergileme niyetlerinin az olması doğal bir sonuç olarak karşılanmaktadır. Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar ile karanlık kişilik özelliklerinin alt boyutları arasında pozitif bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Hodson, Hogg ve McInnis (2009) ve Chen, Pruysers ve Blais (2021) çalışmalarında karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin politik bir tutum gösterebildiklerini dile getirmişlerdir. Dolayısıyla etik olmayan örgüt yanlısı davranışların doğasının politik tutum sergilemeye elverişli olduğu varsayılmaktadır. Etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar ile kurum imajı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Kurum imajı ile aydınlık kişilik özelliklerinin alt boyutları arasında pozitif bir ilişki bulunurken; kurum imajı ile karanlık kişilik özelliklerinin alt boyutlarından makyavelizm ve psikopati ile negatif bir ilişki göstermektedir. Kurum imajı ile narsisizm arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir.

Korelasyon analizlerinin akabinde öncelikle aracılık etkisine yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda aydınlık kişilik özelliklerinin etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara etkisinde hem içsel motivasyonun hem dışsal motivasyonun aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bunun sebebi olarak Wang ve arkadaşlarının (2021) çalışmasında bahsettiği içsel ve dışsal motivasyon etkisindeki davranışların gönüllülük veya zorunluluk hali altında gerçekleşmesine dayanmaktadır. Etik olmayan örgüt yanlısı davranışların benzer şekilde gönüllülük içeren ve zaman zaman zorunluluk oluşturan bir yapısı mevcuttur. Aracılık etki büyüklüklerine bakıldığında içsel motivasyonun aracılık etki büyüklüğünün dışsal motivasyondan daha fazla olduğu görülmektedir. Buna karşın toplam etki büyüklükleri incelendiğinde aydınlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin dışsal motivasyon aracılığıyla etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar sergileme olasılığının daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç etik olmayan örgüt yanlısı davranışların içsel motivasyondan ziyade dışsal motivasyon güdüsüyle gerçekleştiğini ve aydınlık bireylerin temelde içsel motivasyonla davranma güdüsüne sahip olduklarını göstermektedir. Karanlık kişilik özellikleri ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki etkileşimde sadece dışsal motivasyonun aracılık etkisi

olduğu görülmüştür. Karanlık kişilik özelliklerinin yukarıda bahsedilen özellikleri düşünüldüğünde bu sonuç normal karşılanmaktadır.

Çalışmanın nitel kısmındaki bulgulardan yola çıkılarak nicel kısımda test edilmesi planlanan araştırma modeline eklenmiş kurum imajı değişkeni ile birlikte durumsal aracılık etki analizleri gerçekleştirilmiştir. Aracılık etki analizinde olduğu gibi dört farklı model üzerinden gerçekleştirilen analizlerde aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin içsel ve dışsal motivasyon aracılığı ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara olan etkisinde kurum imajının motivasyon unsurları ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki etkileşimi düzenlemediği tespit edilmiştir. Bu sonucun ortaya çıkmasındaki en büyük etkenin banka personeline ait kurum imajı ortalama puanlarının oldukça yüksek olması düşünülmektedir. Öyle ki, katılımcıların kurum imajı ortalama puanları aydınlık kişilik özelliklerinden bile yüksek tespit edilmiştir. Bu durum banka personeli için kişilik özelliklerinden ve motivasyon unsurlarından bağımsız olarak kurum imajı algısının oldukça farklı bir seviyede önemli olduğunu belgelemektedir.

Kurum imajı bir organizasyona müşteri sadakati ve tatmini (Kim ve Lee, 2010; Da Silva ve Syed Alwi, 2009), kurum kimliği ve ünü (Balmer ve Greyser, 2006) ve kurumsal sosyal sorumlulukta öne çıkma (Virvilaite ve Daubaraite, 2011) gibi avantajlar sağlamaktadır. Ülkemizdeki banka personelinin prim ve performans esaslı çalışması, kamu bankaları ve özel bankalar arasındaki şiddetli rekabet, bankaya mevduat çekebilme isteği gibi faktörler banka yönetim kurullarının çalışanlarından kurum imajını geliştirmelerini istemelerinde çok büyük pay sahibidir. Bu isteğe karşılık banka personeli, bankacılık mesleğinin saygınlığını korumak, prestijli bir işe sahip olmak ve daha fazla para kazanma ihtiyacı nedeniyle kurum imajını korumaya çalışmaktadır.

Nitel ve nicel araştırma bulguları birlikte değerlendirildiğinde, beklenildiği üzere aydınlık ve karanlık kişiliğe sahip bireylerin iş yeri davranışlarında farklı motivasyonlara sahip oldukları görülmektedir (Kaufman vd., 2019). Konu etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar olduğunda ise her iki kişilik özelliğine sahip bireyler dışsal motivasyonla hareket etme benzerliğine sahip görünmektedir. Bu sonuç aynı zamanda Kaufman ve arkadaşları (2019) ile Zimbardo (2018)'nin öne sürdüğü aydınlık ve karanlık tarafın birbirini dışlayan yapısına aykırı görünmektedir. Paralel bir başka çalışmada Sevi,

Urgancı ve Sakman (2020) ile March ve Merrington (2021)'da aydınlık ve karanlık tarafın benzer yönleri olabileceğini ortaya koymaktadır.

Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin özerklik algılarının düşük olduğunu ve dışsal motivasyonla hareket ettiklerini söylemek mümkündür. Özerkliğin içsel motivasyonun oluşmasındaki öneminden yola çıkıldığında banka yöneticilerinin motivasyon arttırıcı faktörleri detaylı şekilde analiz etmesi, çalışma ortamındaki olumsuzlukları erkenden tespit ederek ortadan kaldırma çalışmalarını yapmaları gerekmektedir. Güncel ekonomik gelişmeler nedeniyle bankalar arasında yaşanan şiddetli rekabet çalışanlar arasındaki rekabeti aynı şekilde körüklemektedir. Rekabetin olumlu etkilerini kullanmak ve yıpratıcı tarafından arınmak için farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanların ortak bir zeminde hareket etmesini sağlamak gerekmektedir. Bu çalışmada elde edilen sonuçların aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin hangi koşullarda nasıl davranabileceklerini göstermesi açısından anlamlı olduğu düşünülmektedir.

Bulgulara göre etik olmayan ancak örgüte fayda sağlayan davranışların gerçekleşmesinde sadece karanlık kişilik özelliklerinin rolü bulunmamaktadır. Aynı zamanda aydınlık kişilik özelliklerine sahip bireyler aynı şekilde etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar sergilemektedir. March ve Marrington (2021)'ın çalışmalarında bahsettiği üzere karanlık kişiliğe sahip bireyler prososyal davranışlar sergileyebilmektedir. Aynı şekilde Polatçı ve Yeloğlu (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada karanlık kişilik özelliğine sahip bireylerin girişimcilik niyetleri aydınlık kişilik özelliklerine kıyasla ön plana çıkmaktadır. Yine benzer şekilde karanlık kişiliğe sahip liderlerin çekici ve heyecan verici bir tarafının bulunduğu Diller ve arkadaşları (2023) tarafından dile getirilmiştir. Bu çalışma sonucunda aydınlık kişiliğe sahip bireylerin etik olmayan davranışlar sergileyebilecekleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerine yazında atfedilen kalıplaşmış tanımlamaların tartışılması gerektiği düşünülmektedir.

İster aydınlık ister karanlık kişilik özellikleri baskın olsun banka personeli için etik olmayan örgüt yanlısı davranışların sergilenmesinde hedef baskısı, üst yönetimin otoriter tutumu, rekabette öne çıkma gibi etkenler olduğu görülmektedir. Her ne kadar kurum imajı algısı katılımcıların nitel araştırmada sıklıkla tekrar ettiği bir öncül olarak

ortaya çıkmış olsa da kurum imajının herkes tarafından önemli olarak görülmesi bu değişkenin etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki olumlu veya olumsuz etkilerini nötrleştirmektedir. Kurum imajı yerine ‘cezalandırılma korkusu, tehdit edilme, rekabette öne geçme, sorumluluk alma’ gibi sıklık değeri az olan ancak etik olmayan örgüt yanlısı davranışları etkileme potansiyeli bulunan kavramların incelenmesinde fayda görülmektedir.

Sonraki çalışmalar için nitel araştırma kısmını oluşturan örneklemin daha geniş bir katılımcı grubu ile tekrarlanması önerilmektedir. Böylelikle bu çalışmadan elde edilen bulgular ile karşılaştırma imkanı yapılabilmesi mümkün olacaktır. Ayrıca nitel çalışmalar ruhu gereği tamamen özgün çalışmalar olması nedeniyle özellikle aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin karşılaştırılmasına yönelik yazının geliştirilmesi açısından farklı örneklem grupları üzerinden benzer veya farklı kavramlarla yeni çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Gerçekleştirilebilecek yeni çalışmalarda nitel araştırma kısmında kullanılan yarı-yapılandırılmış soru formundan bağımsız bir soru formu ile kavramlar arasındaki örüntülerde keşfedilmeyen noktaların açığa çıkartılabileceği düşünülmektedir.

Etik olmayan örgüt yanlısı davranışların toplum normlarına aykırı davranışlar içermesi katılımcıların görüşmeler esnasında kendilerini farklı bir şekilde ifade etmiş olabilecekleri düşüncesini ortaya çıkartmaktadır. Katılımcıların cevaplamakta zorlandığı soruların yer alabileceği görüşmeler, araştırma sonuçlarını doğrudan etkileyebileceği için, aydınlık ve karanlık tarafın karşılaştırıldığı yeni çalışmalarda katılımcıların kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlayacak kavramların çalışılması ve örüntülerin ortaya konulması önerilmektedir.

Nitel araştırma kısmı ele alındığında, çalışmanın Türkiye’de çalışan bankacıları temsil yeteneğinin olduğu görülmektedir. Örneklem seçiminde son derece hassas davranılmıştır. Sonuçların genellenebilir olduğu varsayılmaktadır. Aydınlık ve karanlık kişilik özellikleri kavramlarının genişletilmesi açısından özellikle alt boyutlarının bağımsız değişken olarak tasarlandığı araştırma modelleri ile benzer çalışmaların tekrarlanması önerilmektedir. Yeni çalışmalar için aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin yaratıcılık, çatışma, itaatsizlik gibi kavramlarla ele alınması önerilmektedir. Gerçekleştirilecek yeni çalışmalarda bu çalışmada kullanılan ölçekler kullanılabileceği

gibi özellikle motivasyon türlerinin belirlenmesi amacıyla kullanılan çok sayıdaki diğer ölçeklerden faydalanılması gerektiği düşünülmektedir.

Kurum imajı algısının düzenleyicilik etkisinin anlamlı olmaması nedeniyle yeni çalışmalar için kurum imajının tekrar ölçülmesi ve sonuçların tartışılması önerilmektedir. Nicel araştırma kısmında katılımcıların anket formunda yer alan ifadelere tamamen rasyonel cevaplar verdikleri düşünülmektedir. Ancak nitel kısımda olduğu gibi nicel kısımda da etik olmayan örgüt yanlısı davranışlarla ilgili ifadeler yer almaktadır. Katılımcıların çeşitli çekinceler nedeniyle rasyonel olmayan işaretlemler yapmış olabilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Kurum imajı algısının ölçümlendiği yeni ve özellikle boylamsal çalışmalardan elde edilecek bulguların yazındaki tartışmaları detaylandırabileceği öngörülmektedir. Ayrıca nicel çalışmalarda katılımcıların rasyonel olmalarını sağlayabilmek adına çeşitli teşvik mekanizmalarının (para, hediye, çekiliş vb.) kullanılması önerilmektedir.

Araştırmanın hem nitel hem nicel kısımları kamu bankasında ve özel bankalarda çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirildiğinden, kamu bankaları ve özel bankalar arasındaki hiyerarşik yapının farklılığı göz önünde bulundurulmalıdır. Kamu bankalarının geleneksel yönetim anlayışı, çalışanların yaratıcılığına imkan vermeyen resmi görevler, özellikle son 2 yıldır sürekli değişen hedef ve performans beklentileri etik olmayan örgüt yanlısı davranışların oluşumunda bankacılık sektörü için kamu-özel ayrımının göz önünde bulundurulmasını gerekli kılmaktadır. Ayrıca kamu bankacılığı için standart prosedürlerin varlığı sebebiyle kurum imajı hassasiyetinin çok fazla olmayabileceği beklentisine rağmen, nicel analizler sonucunda görüldüğü üzere banka personeli için kamu-özel ayrımı olmaksızın kurum imajı algısı oldukça yüksek görülmektedir. Bu sonuç bankacılık sektöründe gerçekleştirilen ve kurum imajı algısını ölçümlemeyi hedef alan potansiyel çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırılmalıdır.

Yöneticilerin geneli ve özellikle insan kaynakları yöneticileri açısından ortaya çıkan önemli bulgular göz önünde bulundurulmalıdır. Bireylerin içindeki olumlu ve olumsuz tarafların ön kabulüyle hareket edilmesi, organizasyon içerisindeki farklı seslerin bir araya getirilmesi yöneticilerin ve diğer uygulayıcıların üzerinde durması gereken konulardır. Özellikle birbirinden çok farklı isteklere sahip olan bireylerin harmoni içerisinde çalışmalarını sağlayabilmek adına otoriter yönetim anlayışından

uzaklaşıp; daha kapsayıcı ve çok sesliliğe önem veren bir yönetim tarzının benimsenmesi önerilmektedir.

Bireyselleşmenin her geçen gün arttığı toplumumuzda, etik olmayan davranışların normalleştirilme çabası doğal karşılanmalı, fakat etik olmayan davranışların tespiti için gerekli yönetim mekanizmaları kurulmalıdır. Yöneticiler ve uygulayıcılar, etik olmasa bile örgüte fayda sağlamak isteyen bireylerin motivasyon kaynaklarını tespit etmeli ve gerekli yönlendirmeleri sağlamalıdır. Özellikle dışsal motivasyonla hareket etme güdüsü yüksek olan bireyler için etik olmayan örgüt yanlısı davranışların gerçekleştirilmesindeki temel neden dikkatlice analiz edilmeli ve toplum yararını göz ederek adımlar atılmalıdır.

Hazırlanan bu tez çalışması ilgili kavramlar üzerinden karma araştırma modeli ile oluşturulmuş ilk çalışma olması sebebiyle özgün ve yazına katkı veren bir çalışmadır. Okuyucuların, araştırmacıların ve yöneticilerin araştırma sonuçlarını incelemesi ve teorik ve uygulamalı olarak sonuçlardan faydalanması amaçlanmaktadır. Örgütsel davranış oldukça geniş bir saha alanına sahiptir. Hazırlanan bu tez çalışması örgütsel davranış sahasının küçük bir kesimine hitap etmektedir. Fakat değişimin, gelişimin ve ilerlemenin her zaman küçük adımlarla başladığı unutulmamalıdır.

KAYNAKLAR

- Abbagnano, N. (1967). Humanism. In Paul Edwards (ed.), *The Encyclopedia of Philosophy*. New York: Macmillan. 4-69.
- Abraham, H. J. (1953). Was Machiavelli a "Machiavellian"? *Social Science*, 28(1), 25-29.
- Abramson, E. E. (1973). The counselor as a Machiavellian. *Journal of Clinical Psychology*.
- Adams, N., Little, T. D., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory. In *Development of self-determination through the life-course* (pp. 47-54). Springer, Dordrecht.
- Aghababaei, N., & Błachnio, A. (2015). Well-being and the Dark Triad. *Personality and individual differences*, 86, 365-368.
- Ağaoğulları, M. A. (2013). *Kent devletinden imparatorluğa*. Imge Kitabevi Yayınları. 7.Baskı. Ankara.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Akkaya, M. Ş. (2018). Hümanizm'in Çıkışı ve Yayılışı. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 5(2).
- Albrecht, S. L. (2015). Challenge demands, hindrance demands, and psychological need satisfaction. *Journal of Personnel Psychology*, 14(2), 70-79.
- Alex Linley, P., Joseph, S., Harrington, S., & Wood, A. M. (2006). Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *The journal of positive psychology*, 1(1), 3-16.
- Allen, M. J., & Yen, W. M. (2001). *Introduction to measurement theory*. Waveland Press.
- Allison, P. D. (1999). *Multiple regression: A primer*. Pine Forge Press.
- Almukhambetova, A., & Hernández-Torrano, D. (2020). Gifted students' adjustment and underachievement in university: An exploration from the self-determination theory perspective. *Gifted Child Quarterly*, 64(2), 117-131.

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Altunışık, R., Gegez, E., Koç, E., Sıgır, Ü., Yüksel, A., Boz, H., & Yıldız, E. (2022). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Yeni Perspektifler*. Seçkin Yayıncılık, 616.
- Amabile, T. M., DeJong, W., & Lepper, M. R. (1976). Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. *Journal of personality and social psychology*, 34(1), 92.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of personality and social psychology*, 66(5), 950.
- American Psychiatric Association, & American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders: DSM-5*. Arlington, VA.
- Andreassen, T. W., & Lindestad, B. (1998). Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of service Industry management*, 9(1), 7-23.
- Angelica, S. (2022). *Pengaruh light triad personality terhadap universal-diverse orientation pada mahasiswa beretnis Tionghoa di pulau Jawa* (Doctoral dissertation, Universitas Pelita Harapan).
- Anufrieva, N. I., Volkov, L. V., Aralova, E. V., Kolomyts, O. G., & Myagkova, E. V. (2020). Environmental education: Nurturing of the humanistic orientation of a personality. *Universal Journal of Educational Research*, 8(11), 5529-5535.
- Arnold, R. M., Povar, G. J., & Howell, J. D. (1987). The humanities, humanistic behavior, and the humane physician: a cautionary note. *Annals of Internal Medicine*, 106(2), 313-318.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R., & Chu, C. W. (2015). Accounting for the influence of overall justice on job performance: Integrating self-determination and social exchange theories. *Journal of Management Studies*, 52(2), 231-252.

- Assor, A., Roth, G., & Deci, E. L. (2004). The emotional costs of parents' conditional regard: A Self-Determination Theory analysis. *Journal of personality*, 72(1), 47-88.
- Austin, E. J., Farrelly, D., Black, C., & Moore, H. (2007). Emotional intelligence, Machiavellianism and emotional manipulation: Does EI have a dark side?. *Personality and individual differences*, 43(1), 179-189.
- Ayan, A., Ünsar, S., & Kahraman, G. (2013). A Research on the Determination of Machiavellian Personality Tendencies. *Journal of Social Sciences Eskisehir Osmangazi University/Eskisehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1).
- Aydın, İ. (2022). *Etik*. Ankara: Pegem.
- Azare, F., Pourali, M. R., Samadi Largani, M., & Dianati, Z. (2021). Dark Personality Traits and Organizational Citizenship Behavior of Auditors: A Test of Self-Determination Theory. *Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge*, 10(38), 381-396.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings 1. *Journal of applied social psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Badenhorst, J. A. (1994). Unethical behaviour in procurement: A perspective on causes and solutions. *Journal of Business Ethics*, 13(9), 739-745.
- Bailey, C. D. (2015). Psychopathy, academic accountants' attitudes toward unethical research practices, and publication success. *The Accounting Review*, 90(4), 1307-1332.
- Bailey, C. D. (2017). Psychopathy and accounting students' attitudes towards unethical professional practices. *Journal of Accounting Education*, 41, 15-32.
- Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European journal of marketing*, 40(7/8), 730-741.
- Bandura, A. (1996). *Self- efficacy: The exercise of control*. New York, Freeman.

- Baran, L., & Jonason, P. K. (2020). Academic dishonesty among university students: The roles of the psychopathy, motivation, and self-efficacy. *Plos one*, 15(8), e0238141.
- Barbuto Jr, J. E. (2001). An alternative scoring method for the motivation sources inventory: a case for ratio analysis. *Psychological Reports*, 88(2), 385-386.
- Barbuto Jr, J. E., & Scholl, R. W. (1998). Motivation sources inventory: Development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation. *Psychological reports*, 82(3), 1011-1022.
- 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.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in organizational Behavior*, 32, 63-86.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (2017). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Interpersonal development*, 57-89.
- Baumeister, R. F., Bushman, B. J., & Campbell, W. K. (2000). Self-esteem, narcissism, and aggression: Does violence result from low self-esteem or from threatened egotism?. *Current directions in psychological science*, 9(1), 26-29.
- Bekiari, A. (2016). Insights into instructors' verbal aggressiveness and students' Machiavellianism through leadership style and motivational climate. *European Scientific Journal*, 12(25).
- Beldad, A., De Jong, M., & Steehouder, M. (2010). How shall I trust the faceless and the intangible? A literature review on the antecedents of online trust. *Computers in human behavior*, 26(5), 857-869.
- Bell, N. J., McGhee, P. E., & Duffey, N. S. (1986). Interpersonal competence, social assertiveness and the development of humour. *British Journal of Developmental Psychology*, 4(1), 51-55.

- Bellato, A. (2020). Psychological factors underlying adherence to COVID-19 regulations: A commentary on how to promote compliance through mass media and limit the risk of a second wave. *Social Sciences & Humanities Open*, 2(1), 100062.
- Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & Kalshoven, K. (2015). Leading Machiavellians: How to translate Machiavellians' selfishness into pro-organizational behavior. *Journal of Management*, 41(7), 1934-1956.
- Belschak, F. D., Muhammad, R. S., & Den Hartog, D. N. (2018). Birds of a feather can butt heads: When Machiavellian employees work with Machiavellian leaders. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 613-626.
- Benson, M. J., & Campbell, J. P. (2007). To be, or not to be, linear: An expanded representation of personality and its relationship to leadership performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), 232-249.
- Bentzen, M., Lemyre, P. N., & Kenttä, G. (2016). Changes in motivation and burnout indices in high-performance coaches over the course of a competitive season. *Journal of Applied Sport Psychology*, 28(1), 28-48.
- Bereczkei, T. (2017). *Machiavellianism: The psychology of manipulation*. Routledge.
- Berg, B. L., & Lune, H. (2019). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (Çev. Ed. Arı, A.) 4. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Bernard, L. (2014). Motivation and Borderline Personality, Psychopathy, and Narcissism. *Individual Differences Research*, 12(1).
- Bernstein, M., & Brown, B. (2004). Doctors' duty to disclose error: a deontological or Kantian ethical analysis. *Canadian journal of neurological sciences*, 31(2), 169-174.
- Bertl, B., Pietschnig, J., Tran, U. S., Stieger, S., & Voracek, M. (2017). More or less than the sum of its parts? Mapping the Dark Triad of personality onto a single Dark Core. *Personality and individual differences*, 114, 140-144.
- Beyens, I., Frison, E., & Eggermont, S. (2016). "I don't want to miss a thing": Adolescents' fear of missing out and its relationship to adolescents' social needs,

- Facebook use, and Facebook related stress. *Computers in Human Behavior*, 64, 1-8.
- Birkás, B., Csathó, Á., Gács, B., & Bereczkei, T. (2015). Nothing ventured nothing gained: Strong associations between reward sensitivity and two measures of Machiavellianism. *Personality and Individual Differences*, 74, 112-115.
- Birtch, T. A., & Chiang, F. F. (2014). The influence of business school's ethical climate on students' unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 123(2), 283-294.
- Blackburn, S. (2003). *Ethics: A very short introduction* (Vol. 80). Oxford University Press.
- Blagov, P. S. (2021). Adaptive and dark personality in the COVID-19 pandemic: Predicting health-behavior endorsement and the appeal of public-health messages. *Social Psychological and Personality Science*, 12(5), 697-707.
- Blair, C. A., Helland, K., & Walton, B. (2017). Leaders behaving badly: The relationship between narcissism and unethical leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Blair, C. A., Hoffman, B. J., & Helland, K. R. (2008). Narcissism in organizations: A multisource appraisal reflects different perspectives. *Human Performance*, 21(3), 254-276.
- Blair, R. J. R. (1995). A cognitive developmental approach to morality: Investigating the psychopath. *Cognition*, 57(1), 1-29.
- Blais, J., Solodukhin, E., & Forth, A. E. (2014). A meta-analysis exploring the relationship between psychopathy and instrumental versus reactive violence. *Criminal Justice and Behavior*, 41(7), 797-821.
- Blonigen, D. M., Carlson, S. R., Krueger, R. F., & Patrick, C. J. (2003). A twin study of self-reported psychopathic personality traits. *Personality and Individual Differences*, 35(1), 179-197.
- Blumstein, P. W. (1973). Audience, Machiavellianism, and tactics of identity bargaining. *Sociometry*, 346-365.

- Boddy, C. R. (2010). Corporate psychopaths and organizational type. *Journal of Public Affairs, 10*(4), 300-312.
- Book, A., Visser, B. A., & Volk, A. A. (2015). Unpacking “evil”: Claiming the core of the Dark Triad. *Personality and Individual Differences, 73*, 29-38.
- Book, A., Visser, B. A., Blais, J., Hosker-Field, A., Methot-Jones, T., Gauthier, N. Y., ... & D'Agata, M. T. (2016). Unpacking more “evil”: What is at the core of the dark tetrad?. *Personality and Individual Differences, 90*, 269-272.
- Bowlby, J. (1982). Attachment and loss: retrospect and prospect. *American journal of Orthopsychiatry, 52*(4), 664.
- Bradlee, P. M., & Emmons, R. A. (1992). Locating narcissism within the interpersonal circumplex and the five-factor model. *Personality and Individual differences, 13*(7), 821-830.
- Braginsky, D. D. (1970). Machiavellianism and manipulative interpersonal behavior in children. *Journal of experimental Social psychology, 6*(1), 77-99.
- Brehm, J. W. (1993). *Control motivation and social cognition*. New York, NY: Springer.
- Brewer, G., & Abell, L. (2015). Machiavellianism and sexual behavior: Motivations, deception and infidelity. *Personality and Individual Differences, 74*, 186-191.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review, 11*(4), 710-725.
- Brief, A. P., Buttram, R. T., & Dukerich, J. M. (2014). Collective corruption in the corporate world: Toward a process model. In *Groups at work* (pp. 485-514). Psychology Press.
- Brinkley, C. A., Newman, J. P., Widiger, T. A., & Lynam, D. R. (2004). Two approaches to parsing the heterogeneity of psychopathy. *Clinical Psychology: Science and Practice, 11*(1), 69.
- Brown, H. G., Poole, M. S., & Rodgers, T. L. (2004). Interpersonal traits, complementarity, and trust in virtual collaboration. *Journal of Management Information Systems, 20*(4), 115-138.

- Brummelman, E., Thomaes, S., Nelemans, S. A., De Castro, B. O., Overbeek, G., & Bushman, B. J. (2015). Origins of narcissism in children. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(12), 3659-3662.
- Bryant, W., & Merritt, S. M. (2021). Unethical pro-organizational behavior and positive leader–employee relationships. *Journal of Business Ethics*, 168(4), 777-793.
- Buffardi, L. E., & Campbell, W. K. (2008). Narcissism and social networking web sites. *Personality and social psychology bulletin*, 34(10), 1303-1314.
- Bursten, B. (1973). Some narcissistic personality types. *International journal of psychoanalysis*, 54, 287-300.
- Buss, A. H. (1966). *Psychopathology*. Oxford, UK: Wiley
- Buss, D. M. (2009). How can evolutionary psychology successfully explain personality and individual differences?. *Perspectives on Psychological Science*, 4(4), 359-366.
- Cain, N. M., Pincus, A. L., & Ansell, E. B. (2008). Narcissism at the crossroads: Phenotypic description of pathological narcissism across clinical theory, social/personality psychology, and psychiatric diagnosis. *Clinical psychology review*, 28(4), 638-656.
- Campbell, W. K., & Foster, J. D. (2007). The narcissistic self: Background, an extended agency model, and ongoing controversies. *The self*, 115-138.
- Campbell, W. K., Bonacci, A. M., Shelton, J., Exline, J. J., & Bushman, B. J. (2004). Psychological entitlement: Interpersonal consequences and validation of a self-report measure. *Journal of personality assessment*, 83(1), 29-45.
- Campbell, W. K., Goodie, A. S., & Foster, J. D. (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of behavioral decision making*, 17(4), 297-311.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human resource management review*, 21(4), 268-284.
- Campbell, W. K., Reeder, G. D., Sedikides, C., & Elliot, A. J. (2000). Narcissism and comparative self-enhancement strategies. *Journal of Research in Personality*, 34(3), 329-347.

- Campbell, W. K., Rudich, E. A., & Sedikides, C. (2002). Narcissism, self-esteem, and the positivity of self-views: Two portraits of self-love. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(3), 358-368.
- Castille, C. M., Buckner, J. E., & Thoroughgood, C. N. (2018). Prosocial citizens without a moral compass? Examining the relationship between Machiavellianism and unethical pro-organizational behavior. *Journal of business ethics*, 149(4), 919-930.
- Cavanagh, G. F. (1976). *American business values in transition*. Prentice-Hall.
- Cevizci, A. (2010). *Felsefe Tarihi: Thales' ten Baudrillard'a*. Say Yayınları. 2.Baskı. İstanbul.
- Cevizci, A. (2017). *Büyük felsefe sözlüğü*. İstanbul: Say Yayınları.
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., der Kaap-Deeder, V., ... & Verstuyf, J. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and emotion*, 39(2), 216-236.
- Chen, K. C., & Jang, S. J. (2010). Motivation in online learning: Testing a model of self-determination theory. *Computers in Human Behavior*, 26(4), 741-752.
- Chen, M., Chen, C. C., & Sheldon, O. J. (2016). Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1082.
- Chen, P., Pruysers, S., & Blais, J. (2021). The dark side of politics: Participation and the Dark Triad. *Political Studies*, 69(3), 577-601.
- Chen, S. Y. (2010). Relations of Machiavellianism with emotional blackmail orientation of salespeople. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 294-298.
- Cheng, K., Wei, F., & Lin, Y. (2019). The trickle-down effect of responsible leadership on unethical pro-organizational behavior: The moderating role of leader-follower value congruence. *Journal of Business Research*, 102, 34-43.
- Cherulnik, P. D., Way, J. H., Ames, S., & Hutto, D. B. (1981). Impressions of high and low Machiavellian men 1. *Journal of Personality*, 49(4), 388-400.

- Chirkov, V. I., & Ryan, R. M. (2001). Parent and teacher autonomy-support in Russian and US adolescents: Common effects on well-being and academic motivation. *Journal of cross-cultural psychology*, 32(5), 618-635.
- Chirkov, V., Ryan, R. M., Kim, Y., & Kaplan, U. (2003). Differentiating autonomy from individualism and independence: a self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and well-being. *Journal of personality and social psychology*, 84(1), 97.
- Christensen, L. T., & Askegaard, S. (2001). Corporate identity and corporate image revisited-A semiotic perspective. *European journal of Marketing*.
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in machiavellianism*. Academic Press.
- Cialdini, R. B., Petrova, P. K., & Goldstein, N. J. (2004). The hidden costs of organizational dishonesty. *MIT Sloan Management Review*, 45(3), 67.
- Cleckley, H. (1941). *The mask of sanity*. St. Louis, MO: C. V. Mosby
- Cleff, T. (2019). *Applied statistics and multivariate data analysis for business and economics: A modern approach using SPSS, Stata, and Excel*. Springer.
- Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). *Human Resource Management Review*, 26(1), 69-85.
- Cohen, T. R., Panter, A. T., & Turan, N. (2012). Guilt proneness and moral character. *Current Directions in Psychological Science*, 21(5), 355-359.
- Cohen, T. R., Panter, A. T., & Turan, N. (2013). Predicting counterproductive work behavior from guilt proneness. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 45-53.
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., & Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 89(4), 599.
- Collins, M. A., & Amabile, T. M. (1999). Motivation and creativity. In: Sternberg RJ (ed) *Handbook of creativity*. Cambridge University Press, Cambridge, 297–312.
- Comer, J. M. (1985). Machiavellianism and inner vs outer directedness: a study of sales managers. *Psychological reports*, 56(1), 81-82.

- Cooke, D. J., Michie, C., Hart, S. D., & Patrick, C. (2006). Facets of clinical psychopathy. *Handbook of psychopathy*, 91-106.
- Cooper, A. M., & Ronningstam, E. (1992). Narcissistic personality disorder. *American psychiatric press review of psychiatry*.
- Copson, A. (2015). What is humanism?. *The Wiley Blackwell handbook of humanism*, 1-33.
- Cossette, S., Cote, J. K., Pepin, J., Ricard, N., & D'Aoust, L. X. (2006). A dimensional structure of nurse–patient interactions from a caring perspective: refinement of the Caring Nurse–Patient Interaction Scale (CNPI-Short Scale). *Journal of Advanced Nursing*, 55(2), 198-214.
- Coşkun, A., & Ülgen, B. (2017). Örgüt yararına ahlaki olmayan davranış. *İs Ahlakı Dergisi*, 10(2), 177-201.
- Craker, N., & March, E. (2016). The dark side of Facebook®: The Dark Tetrad, negative social potency, and trolling behaviours. *Personality and Individual Differences*, 102, 79-84.
- Creswell, J. W. (2017). *Nitel, Nicel Araştırma Deseni ve Karma Yöntem Yaklaşımları*. (Çev. Ed. Demir, S.B.). 3. Baskı, Ankara: Eğiten Kitap.
- Creswell, J. W., & Garrett, A. L. (2008). The “movement” of mixed methods research and the role of educators. *South African journal of education*, 28(3), 321-333.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
- Creswell, J. W., & Sözbilir, M. (2017). *Karma yöntem araştırmalarına giriş*. Pegem Akademi.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Croom, S. (2020). Empirical Findings Relating to Psychopathy. In *Corporate Psychopathy* (pp. 151-171). Palgrave Macmillan, Cham.
- Cropley, A. J. (2002). *Qualitative research methods: An introduction for students of psychology and education*. Zinatne.

- Crotty, M. J. (1998). The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process. *The foundations of social research*, 1-256.
- Crowe, M. L., Lynam, D. R., Campbell, W. K., & Miller, J. D. (2019). Exploring the structure of narcissism: Toward an integrated solution. *Journal of Personality*, 87(6), 1151-1169.
- Cryns, A. G., & Finn, J. D. (1973). A multivariate analysis of some attitudinal and ideological correlates of student activism. *Sociology of Education*, 127-142.
- Crysel, L. C., Crosier, B. S., & Webster, G. D. (2013). The Dark Triad and risk behavior. *Personality and individual differences*, 54(1), 35-40.
- Czibor, A., & Bereczkei, T. (2012). Machiavellian people's success results from monitoring their partners. *Personality and Individual Differences*, 53(3), 202-206.
- Czibor, A., Szabo, Z. P., Jones, D. N., Zsido, A. N., Paal, T., Szijarto, L., ... & Bereczkei, T. (2017). Male and female face of Machiavellianism: Opportunism or anxiety?. *Personality and Individual Differences*, 117, 221-229.
- Çankaya, Z. C. (2009). Özerklik Desteği, Temel Psikolojik İhtiyaçların Doyumu ve Öznel İyi Olma: Öz-Belirleme Kuramı. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4 (31), 23-31.
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 196-205.
- Da Silva, R. V., & Syed Alwi, S. F. (2008). Online corporate brand image, satisfaction and loyalty. *Journal of Brand Management*, 16, 119-144.
- Dahling, J. J., Kuyumcu, D., & Librizzi, E. H. (2012). Machiavellianism, unethical behavior, and well-being in organizational life. *Handbook of unethical work behavior: Implications for individual well-being*, 183-194.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of management*, 35(2), 219-257.
- Davies, T. (2008). *Humanism*. Routledge.
- De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels, L., & De Witte, H. (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation:

- Implications for work effort. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(6), 1342-1352.
- de Oliveira Barros, L., Bonfá-Araujo, B., & Noronha, A. P. P. (2022). Light Triad Scale: Propriedades psicométricas da versão português-brasileira e a relação com aspectos positivos. *Revista Psicologia em Pesquisa*, 16(1), 1-21.
- De Vries, M. F. K., & Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 38(6), 583-601.
- DeCharms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press.
- DeCharms, R. (1976). *Enhancing motivation: Change in the classroom*. New York, NY: Irvington.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology*, 18(1), 105.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Porac, J. (1978). Cognitive evaluation theory and the study of human motivation. *The hidden costs of reward: New perspectives on the psychology of human motivation*, 149, 155-7.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 13, pp. 39-80). Academic Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985a). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985b). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008a). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008b). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 14.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. In R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford handbook of human motivation* (pp. 85–107). Oxford University Press.
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of personality*, 62(1), 119–142.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (2001). Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again. *Review of educational research*, 71(1), 1–27.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 19–43.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Guay, F. (2013). Self-determination theory and actualization of human potential. In D. M. McInerney, H. W. Marsh, R. G. Craven, & F. Guay (Eds.), *Theory driving research: New wave perspectives on self-processes and human development* (pp. 109–133). IAP Information Age Publishing.
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational psychologist*, 26(3–4), 325–346.
- Del Gaizo, A. L., & Falkenbach, D. M. (2008). Primary and secondary psychopathic traits and their relationship to perception and experience of emotion. *Personality and Individual Differences*, 45(3), 206–212.

- Deluga, R. J. (2001). American presidential Machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance. *The leadership quarterly*, 12(3), 339-363.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47.
- Denis, D. J. (2018). *SPSS data analysis for univariate, bivariate, and multivariate statistics*. John Wiley & Sons.
- DeShong, H. L., Helle, A. C., Lengel, G. J., Meyer, N., & Mullins-Sweatt, S. N. (2017). Facets of the dark triad: Utilizing the five-factor model to describe Machiavellianism. *Personality and Individual Differences*, 105, 218-223.
- Detert, J. R., Trevino, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M. (2007). Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 993.
- Dickinson, K. A., & Pincus, A. L. (2003). Interpersonal analysis of grandiose and vulnerable narcissism. *Journal of personality disorders*, 17(3), 188-207.
- Dien, D. S. F. (1974). Parental Machiavellianism and children's cheating in Japan. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 5(3), 259-270.
- Diener, E., Suh, E., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian journal of clinical psychology*, 24, 25-41.
- Dietz, G., & Gillespie, N. (2012). *Recovery of trust: Case studies of organisational failures and trust repair* (Vol. 5). London: Institute of Business Ethics.
- Diller, S., Czibor, A., Weber, M., Klackl, J., & Jonas, E. (2023). Like Moths Into the Fire: How Dark Triad Leaders can be Both Threatening and Fascinating.
- Dineen, B. R., Lewicki, R. J., & Tomlinson, E. C. (2006). Supervisory guidance and behavioral integrity: relationships with employee citizenship and deviant behavior. *Journal of applied psychology*, 91(3), 622.
- DiSalvo, M. (1980). The myth of Narcissus. *Semiotica*, 30 (1-2), Mouton Publishers, The Hague.

- Do, B. R., & Dadvari, A. (2017). The influence of the dark triad on the relationship between entrepreneurial attitude orientation and entrepreneurial intention: A study among students in Taiwan University. *Asia Pacific Management Review*, 22(4), 185-191.
- Dolan, M., & Doyle, M. (2000). Violence risk prediction: Clinical and actuarial measures and the role of the Psychopathy Checklist. *The British Journal of Psychiatry*, 177(4), 303-311.
- Donald, J. N., Bradshaw, E. L., Conigrave, J. H., Parker, P. D., Byatt, L. L., Noetel, M., & Ryan, R. M. (2021). Paths to the light and dark sides of human nature: A meta-analytic review of the prosocial benefits of autonomy and the antisocial costs of control. *Psychological Bulletin*, 147(9), 921.
- Dowling, G. R. (1986). Managing your corporate images. *Industrial marketing management*, 15(2), 109-115.
- Durmaz, M., & Akkuş, R. (2016). Öz belirleme kuramı perspektifinden matematik kaygısı, motivasyon ve temel psikolojik ihtiyaçlar. *Eğitim ve Bilim*, 41(183).
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of management journal*, 34(3), 517-554.
- Dutton, K. (2016). Would you vote for a psychopath?. *Scientific American Mind*, 27(5), 50-55.
- Ebrahimi, E. (2020). The Analysis and Investigation of Leader's Light Triad Personality and Its Effect on a Perceived Organizational Support of Followers Considering the Moderating Role of Leader-Member. *Journal of Public Administration*, 12(4), 586-606.
- Effelsberg, D., & Solga, M. (2015). Transformational leaders' in-group versus out-group orientation: Testing the link between leaders' organizational identification, their willingness to engage in unethical pro-organizational behavior, and follower-perceived transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 126(4), 581-590.

- Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J. (2014). Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 81-93.
- Egan, V., & McCorkindale, C. (2007). Narcissism, vanity, personality and mating effort. *Personality and Individual Differences*, 43(8), 2105-2115.
- Egan, V., Chan, S., & Shorter, G. W. (2014). The Dark Triad, happiness and subjective well-being. *Personality and individual differences*, 67, 17-22.
- Egan, V., Hughes, N., & Palmer, E. J. (2015). Moral disengagement, the dark triad, and unethical consumer attitudes. *Personality and Individual Differences*, 76, 123-128.
- Eisenbeiß, S. A., & Brodbeck, F. (2014). Ethical and unethical leadership: A cross-cultural and cross-sectoral analysis. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 343-359.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied psychology*, 95(6), 1085.
- Eldoğan, D. (2016). Hangi narsizm? Büyüklenmeci ve kırılğan narsizmin karşılaştırılmasına ilişkin bir gözden geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 19(37), 1-10.
- Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2001). Narcissism and motivation. *Psychological Inquiry*, 12(4), 216-219.
- Ellis H. (1898). Auto-Eroticism: A Psychological Study, *Alienist And Neurologist*, 19:260–299
- Emmons, R. A. (1984). Factor analysis and construct validity of the narcissistic personality inventory. *Journal of personality assessment*, 48(3), 291-300.

- Emmons, R. A. (1987). Narcissism: Theory and measurement. *Journal of personality and social psychology*, 52(1), 11.
- Emmons, R. A. (1989). The personal striving approach to personality. *Goal concepts in personality and social psychology*, 87-126.
- Erhan, T. (2022). Karanlık ve Aydınlık Üçlü Kişilik Özellikleri Bağlamında Yapıcı Sapma Davranışı: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Aviation Research*, 4(1), 146-163.
- Esin, E. (1964). Yeni Bir Hümanizm Görüşü, *Türk Yurdu Dergisi*, 104, Ağustos 1964.
- Esperger, Z., & Bereczkei, T. (2012). Machiavellianism and spontaneous mentalization: One step ahead of others. *European Journal of personality*, 26(6), 580-587.
- Evelein, F., Korthagen, F., & Brekelmans, M. (2008). Fulfilment of the basic psychological needs of student teachers during their first teaching experiences. *Teaching and teacher Education*, 24(5), 1137-1148.
- Falkenbach, D., Poythress, N., Falki, M., & Manchak, S. (2007). Reliability and validity of two self-report measures of psychopathy. *Assessment*, 14(4), 341-350.
- Farah Bijari, A., Hefazi Torghabeh, L., & Dehshiri, G. (2022). Evaluation of psychometric characteristics of light triad personality questionnaire in nurses. *Brain and Behavior*, e2514.
- Fatfouta, R. (2019). Facets of narcissism and leadership: A tale of Dr. Jekyll and Mr. Hyde?. *Human Resource Management Review*, 29(4), 100669.
- Fava, G. A., & Ruini, C. (2003). Development and characteristics of a well-being enhancing psychotherapeutic strategy: Well-being therapy. *Journal of behavior therapy and experimental psychiatry*, 34(1), 45-63.
- Fehr, B., & Samsom, D. (2013). The Construct of Machiavellianism: Twenty Years Later. *Advances in personality assessment*, 9, 77.
- Fehr, E., & Fischbacher, U. (2003). The nature of human altruism. *Nature*, 425(6960), 785-791.

- Fehr, R., Welsh, D., Yam, K. C., Baer, M., Wei, W., & Vaulont, M. (2019). The role of moral decoupling in the causes and consequences of unethical pro-organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 153, 27-40.
- Fenton, M. V. (1987). Development of the Scale of Humanistic Nursing Behaviors. *Nursing Research*.
- Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26(3), 213-229.
- Festinger, L. (1962). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford university press.
- Firat, M., Yurdakul, I. K., & Ersoy, A. (2014). Bir eğitim teknolojisi araştırmasına dayalı olarak karma yöntem araştırması deneyimi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 64-85.
- Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The structure of intrinsic motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9.
- Fisher, C. D. (1978). The effects of personal control, competence, and extrinsic reward systems on intrinsic motivation. *Organizational behavior and human performance*, 21(3), 273-288.
- Flexon, J. L., & Encalada, T. M. (2020). Antecedents to Secondary-Like Psychopathy in Noninstitutionalized Youth. *The Journal of Forensic Psychiatry & Psychology*, 1-25.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
- Forth, A. E., Brown, S. L., Hart, S. D., & Hare, R. D. (1996). The assessment of psychopathy in male and female noncriminals: Reliability and validity. *Personality and Individual Differences*, 20(5), 531-543.
- Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human resource management*, 48(6), 871-893.

- Foster, J. D., & Trimm IV, R. F. (2008). On being eager and uninhibited: Narcissism and approach–avoidance motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(7), 1004-1017.
- Frank, R., Bryan-Low, C., Pacelle, M., Smith, R., Berman, D., Mollenkamp, C., & Young, S. (2003). Scandal scorecard. *The Wall Street Journal*, 242, B1-B4.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Freeman, R. E., & Stewart, L. (2006). Developing ethical leadership. *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, 9.
- Freud, S. (1914). Zur Einführung des Narzißmus–On Narcissism: An Introduction. *The Complete Psychological Work of Sigmund Freud*, Vol. 14, London (The Hogarth Press) 1966.
- Freud, S. (1957). On narcissism: An introduction. In *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud, Volume XIV (1914-1916): On the History of the Psycho-Analytic Movement, Papers on Metapsychology and Other Works* (pp. 67-102).
- Freud, S. (1961). Libidinal types. In *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud, Volume XXI (1927-1931): The Future of an Illusion, Civilization and its Discontents, and Other Works* (pp. 215-220).
- Fritzon, K., Brooks, N., & Croom, S. (2019). *Corporate psychopathy: Investigating destructive personalities in the workplace*. Springer Nature.
- Frodi, A., Dernevik, M., Sepa, A., Philipson, J., & Bragesjö, M. (2001). Current attachment representations of incarcerated offenders varying in degree of psychopathy. *Attachment & human development*, 3(3), 269-283.
- Furnham, A., & Crump, J. (2016). A Big Five facet analysis of a psychopath: The validity of the HDS mischievous scale of sub-clinical psychopathy. *Scandinavian journal of psychology*, 57(2), 117-121.
- Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and personality psychology compass*, 7(3), 199-216.

- Furtner, M. R., Maran, T., & Rauthmann, J. F. (2017). Dark leadership: The role of leaders' dark triad personality traits. In *Leader development deconstructed* (pp. 75-99). Springer, Cham.
- Gabbard, G. O. (1989). Two subtypes of narcissistic personality disorder. *Bulletin of the Menninger Clinic*, 53(6), 527.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology?. *Review of general psychology*, 9(2), 103-110.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., ... & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.
- Galfo, A. J. (1975). Measurement of Group versus Educational Leaders' Perception of Leadership Style and Administrative Theory Orientation. *The Journal of Educational Research*, 68(8), 310-314.
- Galli, I., Nigro, G., & Krampen, G. (1986). Multidimensional locus of control and Machiavellianism in Italian and West German students: Similarities and differences. *Applied Psychology*, 35(4), 453-460.
- Galvin, B. M., Lange, D., & Ashforth, B. E. (2015). Narcissistic organizational identification: Seeing oneself as central to the organization's identity. *Academy of Management Review*, 40(2), 163-181.
- Galvin, B. M., Waldman, D. A., & Balthazard, P. (2010). Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma. *Personnel Psychology*, 63(3), 509-537.
- Garofalo, C., Neumann, C. S., Zeigler-Hill, V., & Meloy, J. R. (2019). Spiteful and contemptuous: A new look at the emotional experiences related to psychopathy. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 10(2), 173.

- Gensler, H. J. (2017). *Ethics: A contemporary introduction*. Routledge.
- Gerymski, R., & Krok, D. (2019). Psychometric properties and validation of the Polish adaptation of the Light Triad Scale. *Current Issues in Personality Psychology*, 7(4), 341-354.
- Ghaed, S. G., & Gallo, L. C. (2006). Distinctions among agency, communion, and unmitigated agency and communion according to the interpersonal circumplex, five-factor model, and social-emotional correlates. *Journal of personality assessment*, 86(1), 77-88.
- Ghosh, S. K. (2017). The direct and interactive effects of job insecurity and job embeddedness on unethical pro-organizational behavior: An empirical examination. *Personnel Review*.
- Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (Eds.). (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Sage.
- Gilal, F. G., Zhang, J., Paul, J., & Gilal, N. G. (2019). The role of self-determination theory in marketing science: An integrative review and agenda for research. *European Management Journal*, 37(1), 29-44.
- Giorgi, A. (2009). *The descriptive phenomenological method in psychology: A modified Husserlian approach*. Pittsburgh, Duquesne University Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Glaser, K. M., Markham, F. W., Adler, H. M., McManus, P. R., & Hojat, M. (2007). Relationships between scores on the Jefferson Scale of physician empathy, patient perceptions of physician empathy, and humanistic approaches to patient care: a validity study.
- Glenn, A. L., & Sellbom, M. (2015). Theoretical and empirical concerns regarding the dark triad as a construct. *Journal of personality disorders*, 29(3), 360-377.
- Glesne, C. (2020). *Nitel araştırmaya giriş* (Çev. Ed. Ersoy, A. ve Yalçınoğlu, P.). 6. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.

- Glover, N., Miller, J. D., Lynam, D. R., Crego, C., & Widiger, T. A. (2012). The five-factor narcissism inventory: A five-factor measure of narcissistic personality traits. *Journal of personality assessment*, 94(5), 500-512.
- Gold, A. R., Friedman, L. N., & Christie, R. (1971). The anatomy of revolutionists. *Journal of Applied Social Psychology*, 1(1), 26-43.
- Golembiewski, R. T., & McConkie, M. (1975). The centrality of interpersonal trust in group processes. *Theories of group processes*, 131, 185.
- Goncalo, J. A., Flynn, F. J., & Kim, S. H. (2010). Are two narcissists better than one? The link between narcissism, perceived creativity, and creative performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(11), 1484-1495.
- Gore, W. L., & Widiger, T. A. (2016). Fluctuation between grandiose and vulnerable narcissism. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 7(4), 363.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Grabowski, D., Chudzicka-Czupała, A., Chrupała-Pniak, M., Mello, A. L., & Paruzel-Czachura, M. (2019). Work ethic and organizational commitment as conditions of unethical pro-organizational behavior: Do engaged workers break the ethical rules?. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(2), 193-202.
- Graham, K. A., Ziegert, J. C., & Capitano, J. (2015). The effect of leadership style, framing, and promotion regulatory focus on unethical pro-organizational behavior. *Journal of business ethics*, 126(3), 423-436.
- Grant, A. M., Nurmohamed, S., Ashford, S. J., & Dekas, K. (2011). The performance implications of ambivalent initiative: The interplay of autonomous and controlled motivations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 241-251.
- Grant, R. M., & Visconti, M. (2006). The strategic background to corporate accounting scandals. *Long range planning*, 39(4), 361-383.
- Graves, L. M., & Luciano, M. M. (2013). Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange. *Motivation and Emotion*, 37(3), 518-536.

- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long range planning*, 31(5), 695-702.
- Greenbaum, R. L., Hill, A., Mawritz, M. B., & Quade, M. J. (2017). Employee Machiavellianism to unethical behavior: The role of abusive supervision as a trait activator. *Journal of Management*, 43(2), 585-609.
- Greene, J. C. (2005). The generative potential of mixed methods inquiry. *International Journal of Research & Method in Education*, 28(2), 207-211.
- Grežo, M., & Adamus, M. (2022). Light and Dark core of personality and the adherence to COVID-19 containment measures: The roles of motivation and trust in government. *Acta psychologica*, 223, 103483.
- Grijalva, E., Newman, D. A., Tay, L., Donnellan, M. B., Harms, P. D., Robins, R. W., & Yan, T. (2015). Gender differences in narcissism: a meta-analytic review. *Psychological bulletin*, 141(2), 261.
- Grolnick, W. S., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1997). Internalization within the family: The self-determination theory perspective. *Parenting and children's internalization of values: A handbook of contemporary theory*, 135-161.
- Guan, J., & Zhou, Y. J. (2016). Fast and Slow Strategies of Life History Theory: new route to understanding the differences of psychology and behavior. *J. Northwest Normal Univ.* 53, 115–121
- Guay, F., Ratelle, C. F., Roy, A., & Litalien, D. (2010). Academic self-concept, autonomous academic motivation, and academic achievement: Mediating and additive effects. *Learning and Individual Differences*, 20(6), 644-653.
- Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (2012). *Applied thematic analysis*. Thousand Oaks. Sage Publications, Inc.
- Gunnell, K. E., Crocker, P. R., Mack, D. E., Wilson, P. M., & Zumbo, B. D. (2014). Goal contents, motivation, psychological need satisfaction, well-being and physical activity: A test of self-determination theory over 6 months. *Psychology of Sport and Exercise*, 15(1), 19-29.

- Gunnthorsdottir, A., McCabe, K., & Smith, V. (2002). Using the Machiavellianism instrument to predict trustworthiness in a bargaining game. *Journal of economic psychology*, 23(1), 49-66.
- Gutiérrez, M., & Tomás, J. M. (2018). Motivational class climate, motivation and academic success in university students. *Revista de Psicodidáctica (English ed.)*, 23(2), 94-101.
- Guy, M. E. (1990). *Ethical decision making in everyday work situations*. Greenwood Publishing Group.
- Güney, S., & Mandacı, G. (2009). Makyavelizm ve Etik Algısı İlişkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 83-104.
- Güntert, S. T. (2015). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and Emotion*, 39(1), 74-87.
- Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 478.
- Gürşimsek, I., & Göregenli, M. (2004). The relationship between normative-humanistic attitudes and discipline beliefs in a Turkish pre-school teachers' sample. *Teacher Development*, 8(1), 81-92.
- Hadden, B. W., Rodriguez, L. M., Knee, C. R., & Porter, B. (2015). Relationship autonomy and support provision in romantic relationships. *Motivation and Emotion*, 39(3), 359-373.
- Hafez, M. (2018). Measuring the impact of corporate social responsibility practices on brand equity in the banking industry in Bangladesh: The mediating effect of corporate image and brand awareness. *International Journal of Bank Marketing*, 36(5), 806-822.

- Hagger, M. S., & Hamilton, K. (2021). General causality orientations in self-determination theory: Meta-analysis and test of a process model. *European Journal of Personality*, 35(5), 710-735.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*: Pearson Education. Upper Saddle River, New Jersey.
- Ham, C., Seybert, N., & Wang, S. (2018). Narcissism is a bad sign: CEO signature size, investment, and performance. *Review of Accounting Studies*, 23(1), 234-264.
- Hardre, P. L., & Reeve, J. (2003). A motivational model of rural students' intentions to persist in, versus drop out of, high school. *Journal of educational psychology*, 95(2), 347.
- Hare, R. D. (1998). Psychopathy, affect and behavior. In *Psychopathy: Theory, research and implications for society* (pp. 105-137). Springer, Dordrecht.
- Hare, R. D. (1999). *Without conscience: The disturbing world of the psychopaths among us*. Guilford Press.
- Hare, R. D. (2003). *The Hare psychopathy checklist—Revised (2nd ed.)*. Toronto, ON: Multi-Health Systems.
- Hare, R. D., & Neumann, C. S. (2009). Psychopathy: Assessment and forensic implications. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 54(12), 791-802.
- Hare, R. D., & Neumann, C. S. (2010). The role of antisociality in the psychopathy construct: comment on Skeem and Cooke (2010).
- Harms, P. D., Roberts, B. W., & Kuncel, N. (2004). The mini-markers of evil: Using adjectives to measure the Dark Triad of personality. In *Poster presented at the meeting of the Society for Personality and Social Psychology, Austin, TX*.
- Harms, P. D., Spain, S. M., & Hannah, S. T. (2011). Leader development and the dark side of personality. *The leadership quarterly*, 22(3), 495-509.
- Harpur, T. J., Hart, S. D., & Hare, R. D. (2002). Personality of the psychopath. In P. T. Costa, Jr. & T. A. Widiger (Eds.), *Personality disorders and the five-factor model of personality* (pp. 299–324). American Psychological Association.

- Harrell, W. A., & Hartnagel, T. (1976). The impact of Machiavellianism and the trustfulness of the victim on laboratory theft. *Sociometry*, 157-165.
- Harris, K. (1972). *Hümanizm Üzerine Konuşmalar*, (Çev. Vedat Günyol), İstanbul. 1972.
- Harrison, A., Summers, J., & Mennecke, B. (2018). The effects of the dark triad on unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 153(1), 53-77.
- Hart, W., Richardson, K., & Tortoriello, G. K. (2018). Dark personality voters find dark politicians more relatable and fit for office. *Journal of Research in Personality*, 75, 59-68.
- Hauser, M. (2006). *Moral minds: How nature designed our universal sense of right and wrong*. Ecco/HarperCollins Publishers.
- Hayamizu, T. (1997). Between intrinsic and extrinsic motivation: Examination of reasons for academic study based on the theory of internalization. *Japanese psychological research*, 39(2), 98-108.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication monographs*, 76(4), 408-420.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Heimsoeth, H. (2012). *Kant'ın felsefesi*. (çev: Mengüşoğlu, T.). 5.Baskı. Doğu Batı Yayınları.
- Helgeson, V. S., & Fritz, H. L. (1999). Unmitigated agency and unmitigated communion: Distinctions from agency and communion. *Journal of Research in Personality*, 33(2), 131-158.
- Hemphill, J. F., Hare, R. D., & Wong, S. (1998). Psychopathy and recidivism: A review. *Legal and criminological Psychology*, 3(1), 139-170.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *Motivation to work*. New York Wiley.
- Heubel, F., & Biller-Andorno, N. (2005). The contribution of Kantian moral theory to contemporary medical ethics: a critical analysis. *Medicine, Health Care and Philosophy*, 8(1), 5-18.

- Hewitt, J. P. (2020). 22 The Social Construction of Self-Esteem. *The Oxford handbook of positive psychology*, 309. Brown, A. D. (1997). Narcissism, identity, and legitimacy. *Academy of management Review*, 22(3), 643-686.
- Heym, N., Firth, J., Kibowski, F., Sumich, A., Egan, V., & Bloxsom, C. A. (2019). Empathy at the heart of darkness: Empathy deficits that bind the dark triad and those that mediate indirect relational aggression. *Frontiers in psychiatry*, 10, 95.
- Hicklin, J., & Widiger, T. A. (2005). Similarities and differences among antisocial and psychopathic self-report inventories from the perspective of general personality functioning. *European Journal of Personality: Published for the European Association of Personality Psychology*, 19(4), 325-342.
- Hill Jr, T. E. (2013). Kantianism. *The Blackwell guide to ethical theory*, 311-331.
- Hill, C. D., Neumann, C. S., & Rogers, R. (2004). Confirmatory factor analysis of the psychopathy checklist: screening version in offenders with axis I disorders. *Psychological Assessment*, 16(1), 90.
- Hill, G., & Howell, R. T. (2014). Moderators and mediators of pro-social spending and well-being: The influence of values and psychological need satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 69, 69-74.
- Hodson, G., Hogg, S. M., & MacInnis, C. C. (2009). The role of “dark personalities”(narcissism, Machiavellianism, psychopathy), Big Five personality factors, and ideology in explaining prejudice. *Journal of Research in Personality*, 43(4), 686-690.
- Hogan, R. (2009). *Hogan development survey manual*. Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems.
- Hongdan, Z., & Jun, Z. (2017). Corporate Hypocrisy, Moral Disengagement and Unethical Pro-organizational Behavior: Moderated Mediating Effect. *Foreign Economics & Management*, 39(01), 15-28.
- Horney, K. (2013). *New ways in psychoanalysis* (Vol. 16). Routledge.

- Howard, J. L., Gagné, M., & Bureau, J. S. (2017). Testing a continuum structure of self-determined motivation: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 143(12), 1346–1377.
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 74-89.
- Howard, T. U., & Flaitz, J. (1982). A scale to measure the humanistic attitudes of social work students. In *Social Work Research and Abstracts*, 18(4), 11-18, Oxford University Press.
- Hsieh, H. H., Hsu, H. H., Kao, K. Y., & Wang, C. C. (2020). Ethical leadership and employee unethical pro-organizational behavior: a moderated mediation model of moral disengagement and coworker ethical behavior. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Hsu, H. C. K., Wang, C. V., & Levesque-Bristol, C. (2019). Reexamining the impact of self-determination theory on learning outcomes in the online learning environment. *Education and information technologies*, 24(3), 2159-2174.
- Hull, C. L. (1943). *Principles of behavior: An introduction to behavior theory*. New York: Appleton- Century- Crofts.
- Hunt, S. D., & Chonko, L. B. (1984). Marketing and machiavellianism. *Journal of Marketing*, 48(3), 30-42.
- Hunt, S. D., & Vitell, S. (1986). A general theory of marketing ethics. *Journal of macromarketing*, 6(1), 5-16.
- Hunter, J. E., Gerbing, D. W., & Boster, F. J. (1982). Machiavellian beliefs and personality: Construct invalidity of the Machiavellianism dimension. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1293.
- Ickes, W., Reidhead, S., & Patterson, M. (1986). Machiavellianism and self-monitoring: As different as “me” and “you”. *Social Cognition*, 4(1), 58-74.

- Ireland, J. L., Lewis, M., Ireland, C. A., Derefaka, G., Taylor, L., McBoyle, J., ... & Archer, J. (2020). Self-reported psychopathy and aggression motivation: a role for emotions?. *The Journal of Forensic Psychiatry & Psychology*, 31(1), 156-181.
- Irshad, M., & Bashir, S. (2020). The dark side of organizational identification: a multi-study investigation of negative outcomes. *Frontiers in Psychology*, 11, 572478.
- Jakobwitz, S., & Egan, V. (2006). The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual differences*, 40(2), 331-339.
- James, T. L., Wallace, L., & Deane, J. K. (2019). Using organismic integration theory to explore the associations between users' exercise motivations and fitness technology feature set use. *MIS Quarterly*, 43(1), 287-312.
- Jang, H. (2008). Supporting students' motivation, engagement, and learning during an uninteresting activity. *Journal of Educational Psychology*, 100(4), 798.
- Jang, H., Kim, E. J., & Reeve, J. (2016). Why students become more engaged or more disengaged during the semester: A self-determination theory dual-process model. *Learning and instruction*, 43, 27-38.
- Jauk, E., & Kaufman, S. B. (2018). The higher the score, the darker the core: the nonlinear association between grandiose and vulnerable narcissism. *Frontiers in psychology*, 9, 1305.
- Jauk, E., Weigle, E., Lehmann, K., Benedek, M., & Neubauer, A. C. (2017). The relationship between grandiose and vulnerable (hypersensitive) narcissism. *Frontiers in Psychology*, 8, 1600.
- Jiang, K., Hu, J., Hong, Y., Liao, H., & Liu, S. (2016). Do it well and do it right: The impact of service climate and ethical climate on business performance and the boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 101(11), 1553.
- Johnson, H. H., & Umphress, E. E. (2019). To help my supervisor: Identification, moral identity, and unethical pro-supervisor behavior. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 519-534.
- Johnson, L. K. (2018). The Light Triad Scale: Developing and Validating a Preliminary Measure of Prosocial Orientation.

- Jonason, P. K., & Ferrell, J. D. (2016). Looking under the hood: The psychogenic motivational foundations of the Dark Triad. *Personality and individual differences*, 94, 324-331.
- Jonason, P. K., & Krause, L. (2013). The emotional deficits associated with the Dark Triad traits: Cognitive empathy, affective empathy, and alexithymia. *Personality and Individual Differences*, 55(5), 532-537.
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: a concise measure of the dark triad. *Psychological assessment*, 22(2), 420.
- Jonason, P. K., Li, N. P., & Buss, D. M. (2010). The costs and benefits of the Dark Triad: Implications for mate poaching and mate retention tactics. *Personality and Individual Differences*, 48(4), 373-378.
- Jonason, P. K., Li, N. P., & Teicher, E. A. (2010). Who is James Bond? The Dark Triad as an agentic social style. *Individual differences research*, 8(2), 111.
- Jonason, P. K., Li, N. P., Webster, G. D., & Schmitt, D. P. (2009). The dark triad: Facilitating a short-term mating strategy in men. *European journal of personality*, 23(1), 5-18.
- Jonason, P. K., Richardson, E. N., & Potter, L. (2015). Self-reported creative ability and the Dark Triad traits: An exploratory study. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 9(4), 488.
- Jonason, P. K., Slomski, S., & Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and individual differences*, 52(3), 449-453.
- Jonason, P. K., Strosser, G. L., Kroll, C. H., Duineveld, J. J., & Baruffi, S. A. (2015). Valuing myself over others: The Dark Triad traits and moral and social values. *Personality and Individual Differences*, 81, 102-106.
- Jonason, P. K., Wee, S., & Li, N. P. (2015). Competition, autonomy, and prestige: Mechanisms through which the Dark Triad predict job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 72, 112-116.
- Jonason, P. K., Wee, S., Li, N. P., & Jackson, C. (2014). Occupational niches and the Dark Triad traits. *Personality and Individual Differences*, 69, 119-123.

- Jones, D. N. (2013). Psychopathy and Machiavellianism predict differences in racially motivated attitudes and their affiliations. *Journal of Applied Social Psychology, 43*, E367-E378.
- Jones, D. N. (2014). Risk in the face of retribution: Psychopathic individuals persist in financial misbehavior among the Dark Triad. *Personality and individual Differences, 67*, 109-113.
- Jones, D. N., & Figueredo, A. J. (2013). The core of darkness: Uncovering the heart of the Dark Triad. *European Journal of Personality, 27*(6), 521-531.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2010). Differentiating The 15 Dark Triad within the Interpersonal Circumplex. *Handbook of interpersonal psychology: Theory, research, assessment and therapeutic interventions, 249*.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2011). Differentiating the Dark Triad within the interpersonal circumplex. In L. M. Horowitz & S. Strack (Eds.), *Handbook of Interpersonal Psychology: Theory, Research, Assessment, and Therapeutic Interventions* (pp. 249–268). New York: Wiley.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the short dark triad (SD3) a brief measure of dark personality traits. *Assessment, 21*(1), 28-41.
- Jones, E. (1910). Freud's theory of dreams. *The American Journal of Psychology, 21*(2), 283-308.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of management review, 16*(2), 366-395.
- Jones, W. H., Nickel, T. W., & Schmidt, A. (1979). Machiavellianism and self-disclosure. *The Journal of Psychology, 102*(1), 33-41.
- Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: relationship of the narcissistic personality to self-and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of applied psychology, 91*(4), 762.
- Kadıoğlu, M. (2011). Hümanizm. *Istanbul Journal of Sociological Studies, (23)*, 157.

- Kahn, R. E., Frick, P. J., Youngstrom, E. A., Kogos Youngstrom, J., Feeny, N. C., & Findling, R. L. (2013). Distinguishing primary and secondary variants of callous-unemotional traits among adolescents in a clinic-referred sample. *Psychological assessment*, 25(3), 966.
- Kaiser, R. B., LeBreton, J. M., & Hogan, J. (2015). The dark side of personality and extreme leader behavior. *Applied Psychology*, 64(1), 55-92.
- Kale, N. (1992). Hümanizm. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 25(2), 763-770.
- Kaletta, J., & Reuther, K. (2021). Dark Triad Versus Light Triad: A Comparison and Analysis in the Context of Agile Leadership. In *ECMLG 2021 17th European Conference on Management, Leadership and Governance* (p. 241). Academic Conferences limited.
- Kämmerle, M., Unterrainer, H. F., Dahmen-Wassenberg, P., Fink, A., & Kapfhammer, H. P. (2014). Dimensions of religious/spiritual well-being and the dark triad of personality. *Psychopathology*, 47(5), 297-302.
- Kanat-Maymon, Y., Antebi, A., & Zilcha-Mano, S. (2016). Basic psychological need fulfillment in human–pet relationships and well-being. *Personality and Individual Differences*, 92, 69-73.
- Kant, I. (1994), *Grounding for the Metaphysics of Morals*, in I. Kant, *Ethical Philosophy*, 2nd edn, Çeviren ve Düzenleyen J.W. Ellington, Indianapolis, IN: Hackett.
- Kapoor, H. (2015). The creative side of the dark triad. *Creativity Research Journal*, 27(1), 58-67.
- Kaptein, M. (2008). Developing a measure of unethical behavior in the workplace: A stakeholder perspective. *Journal of management*, 34(5), 978-1008.
- Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human relations*, 64(6), 843-869.
- Kararımak, Ö., & Siviş, R. (2008). Modernizmden postmodernizme geçiş ve pozitif psikoloji. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(30), 102-115.

- Karpman, B. (1941). On the need of separating psychopathy into two distinct clinical types: the symptomatic and the idiopathic. *Journal of Criminal Psychopathology*.
- Kasser, T. (2002). *The value of materialism: A psychological inquiry*. MIT Press.
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and social psychology bulletin*, 22(3), 280-287.
- Katz, I., Eilott, K., & Nevo, N. (2014). "I'll do it later": Type of motivation, self-efficacy and homework procrastination. *Motivation and Emotion*, 38(1), 111-119.
- Kaufman, S. B., Yaden, D. B., Hyde, E., & Tsukayama, E. (2019). The light vs. dark triad of personality: Contrasting two very different profiles of human nature. *Frontiers in psychology*, 10, 467.
- Kennedy, S. H. (1977). Nurturing corporate images. *European Journal of marketing*, 11(3), 119-164.
- Kernberg, O. (1967). Borderline personality organization. *Journal of the American psychoanalytic Association*, 15(3), 641-685.
- Kernberg, O. F. (1970). Factors in the psychoanalytic treatment of narcissistic personalities. *Journal of the american psychoanalytic association*, 18(1), 51-85.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kernis, M. H., Paradise, A. W., Whitaker, D. J., Wheatman, S. R., & Goldman, B. N. (2000). Master of one's psychological domain? Not likely if one's self-esteem is unstable. *Personality and social psychology Bulletin*, 26(10), 1297-1305.
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., & Penney, L. M. (2010). Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(8), 1868-1896.
- Khan, I. U., Safdar, U. K., & Durrani, M. Z. (2021). The Light Triad Traits, Psychological Empowerment, Creative Self-Efficacy, Self-Resilience and Innovative

- Performance in Ict Of Pakistan. *Gomal University Journal of Research*, 37(3), 297-310.
- Khoo, H. S., & Burch, G. S. J. (2008). The 'dark side' of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study. *Personality and individual differences*, 44(1), 86-97.
- Kılıç, Y. (2015). Kant'ın Etik Görüşünde 'Değerli Eylem'in Olanağı. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 93-100.
- Kızıltan, H. (2006). Narsisizm ve psikopatolojisi. *Erişim Tarihi*, 23, 10, 2021.
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 512-519.
- Kilduff, G. J., Galinsky, A. D., Gallo, E., & Reade, J. J. (2016). Whatever it takes to win: Rivalry increases unethical behavior. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1508-1534.
- Kim, Y. E., & Lee, J. W. (2010). Relationship between corporate image and customer loyalty in mobile communications service markets. *African Journal of Business Management*, 4(18), 4035-4041.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of applied psychology*, 95(1), 1.
- Klassen, R. M., Perry, N. E., & Frenzel, A. C. (2012). Teachers' relatedness with students: An underemphasized component of teachers' basic psychological needs. *Journal of Educational Psychology*, 104(1), 150.v
- Kline, P., & Cooper, C. (1983). A factor-analytic study of measures of Machiavellianism. *Personality and individual differences*, 4(5), 569-571.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.

- Kocayörük, E. (2012). Öz-Belirleme Kuramı Açısından Ergenlerin Anne Baba Algısı ile Duyuşsal İyi Oluşları Arasındaki İlişki. *Turkish Psychological Counseling & Guidance Journal*, 4(37).
- Koestner, R., & Losier, G. F. (2002). Distinguishing three ways of being internally motivated: A closer look at introjections, identification, and intrinsic motivation. In E. L. Deci, & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 101–121). Rochester, NY: University of Rochester Press
- Kohut, H. (1968). The psychoanalytic treatment of narcissistic personality disorders: Outline of a systematic approach. *The psychoanalytic study of the child*, 23(1), 86-113.
- Kohut, H., & Wolf, E. S. (1978). The disorders of the self and their treatment: An outline. *International Journal of Psycho-Analysis*, 59, 413-425.
- Koodamara, N. K., Prabhu, N., Suhan, M., & Narayanan, S. L. (2021). Big Five personality traits and ethical climate: A test of antecedents of unethical behaviour. *Journal of Education for Business*, 96(4), 243-251.
- Kowal, J., & Fortier, M. S. (1999). Motivational determinants of flow: Contributions from self-determination theory. *The journal of social psychology*, 139(3), 355-368.
- Kramer, R. M. (1994). The sinister attribution error: Paranoid cognition and collective distrust in organizations. *Motivation and emotion*, 18(2), 199-230.
- Krok, D., Zarzycka, B., & Telka, E. (2022). The perception of COVID-19, the Light Triad, harmony and ethical sensitivity in late adolescents: The role of meaning-making and stress.
- Krstic, S., Knight, R. A., & Robertson, C. A. (2016). Developmental antecedents of the facets of psychopathy: The role of multiple abuse experiences. *Journal of Personality Disorders*, 30(5), 677-693.
- Krupić, D., Ručević, S., & Vučković, S. (2020). From parental personality over parental styles to children psychopathic tendencies. *Current Psychology*, 1-10.
- Kurtulmuş, B. E. (2019). The dark side of leadership. In *The dark side of leadership* (pp. 9-24). Palgrave Pivot, Cham.

- Kuzel, A. J. (1992). Sampling in qualitative inquiry. In B. F. Crabtree & W. L. Miller (Eds.), *Doing qualitative research*, 31–44. Sage Publications, Inc.
- La Guardia, J. G., & Patrick, H. (2008). Self-determination theory as a fundamental theory of close relationships. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 201.
- Lamdan, S., & Lorr, M. (1975). Untangling the structure of Machiavellianism. *Journal of Clinical Psychology*.
- Lammers, J., Stoker, J. I., Rink, F., & Galinsky, A. D. (2016). To have control over or to be free from others? The desire for power reflects a need for autonomy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42(4), 498-512.
- Landay, K., Harms, P. D., & Credé, M. (2019). Shall we serve the dark lords? A meta-analytic review of psychopathy and leadership. *Journal of applied psychology*, 104(1), 183.
- Lasch, C. (2018). *The culture of narcissism: American life in an age of diminishing expectations*. WW Norton & Company.
- Lawrence, E. R., & Kacmar, K. M. (2017). Exploring the impact of job insecurity on employees' unethical behavior. *Business Ethics Quarterly*, 27(1), 39-70.
- LeBreton, J. M., Shiverdecker, L. K., & Grimaldi, E. M. (2018). The dark triad and workplace behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 387-414.
- Lee, A., Schwarz, G., Newman, A., & Legood, A. (2019). Investigating when and why psychological entitlement predicts unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 154(1), 109-126.
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2004). Psychometric properties of the HEXACO personality inventory. *Multivariate behavioral research*, 39(2), 329-358.
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2005). Psychopathy, Machiavellianism, and narcissism in the Five-Factor Model and the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual Differences*, 38(7), 1571-1582.

- Lee, K., & Ashton, M. C. (2014). The dark triad, the big five, and the HEXACO model. *Personality and Individual Differences*, 67, 2-5.
- Lepper, M. R., & Greene, D. (1975). Turning play into work: Effects of adult surveillance and extrinsic rewards on children's intrinsic motivation. *Journal of personality and social psychology*, 31(3), 479.
- Levenson, M. R., Kiehl, K. A., & Fitzpatrick, C. M. (1995). Assessing psychopathic attributes in a noninstitutionalized population. *Journal of personality and social psychology*, 68(1), 151.
- Levy, K. N. (2012). Subtypes, dimensions, levels, and mental states in narcissism and narcissistic personality disorder. *Journal of clinical psychology*, 68(8), 886-897.
- Levy, K. N., Ellison, W. D., & Reynoso, J. S. (2011). A historical review of narcissism and narcissistic personality. *The handbook of narcissism and narcissistic personality disorder: Theoretical approaches, empirical findings, and treatments*, 3-13.
- Lewis, P. V. (1985). Defining 'business ethics': Like nailing jello to a wall. *Journal of Business ethics*, 4(5), 377-383.
- Li, X., Valacich, J. S., & Hess, T. J. (2004, January). Predicting user trust in information systems: A comparison of competing trust models. In *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2004. Proceedings of the* (pp. 10-pp). IEEE.
- Lian, H., Huai, M., Farh, J. L., Huang, J. C., Lee, C., & Chao, M. M. (2020). Leader unethical pro-organizational behavior and employee unethical conduct: Social learning of moral disengagement as a behavioral principle. *Journal of Management*, 48(2), 350-379.
- Liao, Z., Yam, K. C., Johnson, R. E., Liu, W., & Song, Z. (2018). Cleansing my abuse: A reparative response model of perpetrating abusive supervisor behavior. *Journal of Applied Psychology*, 103(9), 1039.
- Lilienfeld, S. O., & Widows, M. R. (2005). Psychological assessment inventory-revised (PPI-R). *Lutz, FL: Psychological Assessment Resources*.

- Lilienfeld, S. O., Watts, A. L., & Smith, S. F. (2015). Successful psychopathy: A scientific status report. *Current Directions in Psychological Science*, 24(4), 298-303.
- Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., & Guba, E. G. (2011). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. *The Sage handbook of qualitative research*, 4(2), 97-128.
- Lindley, D. V. (1990). Regression and correlation analysis. In *Time series and statistics*. Palgrave Macmillan, London, 237-243.
- Lisá, E., & Valachová, M. (2021). Dispositional mindfulness as a mediator between basic psychological needs and dark triad traits. *Personality and Individual Differences*, 181, 111057.
- Liu, D., Zhang, S., Wang, L., & Lee, T. W. (2011). The effects of autonomy and empowerment on employee turnover: Test of a multilevel model in teams. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1305.
- Loeber, R., Burke, J. D., & Pardini, D. A. (2009). Development and etiology of disruptive and delinquent behavior. *Annual Review of Clinical Psychology*, 5, 291-310.
- Lomas, T., Medina, J. C., Ivztan, I., Rupprecht, S., & Eiroa-Orosa, F. J. (2019). Mindfulness-based interventions in the workplace: An inclusive systematic review and meta-analysis of their impact upon wellbeing. *The Journal of Positive Psychology*, 14(5), 625-640.
- Lopez, F. G., & Brennan, K. A. (2000). Dynamic processes underlying adult attachment organization: toward an attachment theoretical perspective on the healthy and effective self. *Journal of Counseling Psychology*, 47(3), 283.
- Lukić, P., & Živanović, M. (2021). Shedding light on the Light Triad: Further evidence on structural, construct, and predictive validity of the Light Triad. *Personality and Individual Differences*, 178, 110876.
- Lykken, D. T. (1995). *The antisocial personalities*. Psychology Press.

- Lynam, D. R. (2002). Psychopathy from the perspective of the five-factor model of personality. In P. T. Costa, Jr. & T. A. Widiger (Eds.), *Personality disorders and the five-factor model of personality* (pp. 325–348). American Psychological
- Lynam, D. R. (2010). Child and adolescent psychopathy and personality.
- Lynam, D. R., & Derefinko, K. J. (2006). Psychopathy and personality. *Handbook of psychopathy*, 133-155.
- Lynam, D. R., & Gudonis, L. (2005). The development of psychopathy. *Annu. Rev. Clin. Psychol.*, 1, 381-407.
- Lynam, D. R., Whiteside, S., & Jones, S. (1999). Self-reported psychopathy: A validation study. *Journal of personality assessment*, 73(1), 110-132.
- Lyons, M. (2019). *The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy in everyday life*. Academic Press.
- Maakestad, M. (1993). *Empathy profiles and humanistic behavior scores of registered nurses who use computerized and non-computerized nursing documentation* (Doctoral dissertation, Teachers College, Columbia University).
- Mackenzie, C. S., Karaoylas, E. C., & Starzyk, K. B. (2018). Lifespan differences in a self determination theory model of eudaimonia: A cross-sectional survey of younger, middle-aged, and older adults. *Journal of Happiness Studies*, 19(8), 2465-2487.
- MacNeil, B. M., Whaley, I., & Holden, R. R. (2007). A confirmatory factor analysis of The Dark Triad Screening measure. In *meeting of the Canadian Psychological Association, Ottawa, Canada*.
- Makkreel, R. A., & Luft, S. (Eds.). (2010). *Neo-Kantianism in contemporary philosophy*. Indiana University Press.
- Malesza, M., & Kaczmarek, M. C. (2018). Grandiose narcissism versus vulnerable narcissism and impulsivity. *Personality and Individual Differences*, 126, 61-65.
- Malik, O. F., Shahzad, A., Waheed, A., & Yousaf, Z. (2020). Abusive supervision as a trigger of malevolent creativity: do the Light Triad traits matter? *Leadership & Organization Development Journal*.

- Manganelli, S., Cavicchiolo, E., Mallia, L., Biasi, V., Lucidi, F., & Alivernini, F. (2019). The interplay between self-determined motivation, self-regulated cognitive strategies, and prior achievement in predicting academic performance. *Educational Psychology, 39*(4), 470-488.
- Maples, J. L., Lamkin, J., & Miller, J. D. (2014). A test of two brief measures of the dark triad: The dirty dozen and short dark triad. *Psychological assessment, 26*(1), 326.
- March, E., & Marrington, J. Z. (2021). Antisocial and Prosocial online behaviour: Exploring the roles of the Dark and Light Triads. *Current Psychology, 1*-4.
- Markland, D., Ryan, R. M., Tobin, V. J., & Rollnick, S. (2005). Motivational interviewing and self-determination theory. *Journal of social and clinical psychology, 24*(6), 811-831.
- Martela, F., Hankonen, N., Ryan, R. M., & Vansteenkiste, M. (2021). Motivating voluntary compliance to behavioural restrictions: Self-determination theory-based checklist of principles for COVID-19 and other emergency communications. *European Review of Social Psychology, 32*(2), 305-347.
- Martinsen, Ø. L., Furnham, A., Grover, S., Arnulf, J. K., & Horne, G. (2021). Dark-and bright-side reactions to government advice about Covid-19, and a test of a method to moderate such reactions. *Personality and Individual Differences, 181*, 111016.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York, Harper.
- Matherne III, C. F., & Litchfield, S. R. (2012). Investigating the relationship between affective commitment and unethical pro-organizational behaviors: The role of moral identity. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 9*(5), 35-46.
- Mathieu, C. (2013). Personality and job satisfaction: The role of narcissism. *Personality and individual differences, 55*(6), 650-654.
- Mathieu, C., & Babiak, P. (2016). Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences, 91*, 102-106.
- Matosic, D., Cox, A. E., & Amorose, A. J. (2014). Scholarship status, controlling coaching behavior, and intrinsic motivation in collegiate swimmers: A test of

- cognitive evaluation theory. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 3(1), 1.
- Matosic, D., Ntoumanis, N., Boardley, I. D., Sedikides, C., Stewart, B. D., & Chatzisarantis, N. (2017). Narcissism and coach interpersonal style: A self-determination theory perspective. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*, 27(2), 254-261.
- May, R. (1985). The third humanism. *AHP Perspective*, 5.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McCord, W., & McCord, J. (1964). *The psychopath: An essay on the criminal mind*.
- McCormick, J. P. (2018). *Reading Machiavelli*. Princeton University Press.
- McDonald, M. M., Donnellan, M. B., & Navarrete, C. D. (2012). A life history approach to understanding the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 52(5), 601-605.
- McGuire, D., & Hutchings, K. (2006). A Machiavellian analysis of organisational change. *Journal of Organizational Change Management*.
- 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.
- McKnight, D. H., & Chervany, N. L. (2000). What is trust? A conceptual analysis and an interdisciplinary model. *AMCIS 2000 proceedings*, 382.
- McKnight, D. H., & Chervany, N. L. (2001). What trust means in e-commerce customer relationships: An interdisciplinary conceptual typology. *International journal of electronic commerce*, 6(2), 35-59.
- Mejía-Suazo, C. J., Landa-Blanco, M., Mejía-Suazo, G. A., & Martínez-Martínez, C. A. (2021). Dark and light Triad: the relationship between personality traits and addiction to mobile phones, video games, and Internet Gaming Disorder.

- Mertens, D. M. (2019). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Sage publications.
- 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(3), 641-653.
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5).
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2019). *Nitel veri analizi*. (Çev. Ed. Altun, S.A. ve Ersoy, A.). 3. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Miles, R. H. (1987). *Managing the corporate social environment: A grounded theory*. Prentice Hall.
- Miller, J. D., & Lynam, D. R. (2003). Psychopathy and the five-factor model of personality: A replication and extension. *Journal of personality assessment*, 81(2), 168-178.
- Miller, J. D., Gentile, B., Wilson, L., & Campbell, W. K. (2013). Grandiose and vulnerable narcissism and the DSM-5 pathological personality trait model. *Journal of personality assessment*, 95(3), 284-290.
- Miller, J. D., Hoffman, B. J., Gaughan, E. T., Gentile, B., Maples, J., & Keith Campbell, W. (2011). Grandiose and vulnerable narcissism: A nomological network analysis. *Journal of personality*, 79(5), 1013-1042.
- Miller, J. D., Lynam, D. R., Hyatt, C. S., & Campbell, W. K. (2017). Controversies in narcissism. *Annual review of clinical psychology*, 13, 291-315.
- Miller, J. D., Lynam, D. R., McCain, J. L., Few, L. R., Crego, C., Widiger, T. A., & Campbell, W. K. (2016). Thinking structurally about narcissism: An examination of the Five-Factor Narcissism Inventory and its components. *Journal of Personality Disorders*, 30(1), 1-18.
- Millon, T. (1998). DSM narcissistic personality disorder: Historical reflections and future directions.

- Mishra, M., Ghosh, K., & Sharma, D. (2022). Unethical pro-organizational behavior: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Ethics*, 1-25.
- Mitchell, W. J., Lewis, P. V., & Reinsch, N. L. (1992). Bank ethics: An exploratory study of ethical behaviors and perceptions in small, local banks. *Journal of Business Ethics*, 11(3), 197-205.
- Monahan, J., Steadman, H. J., Appelbaum, P. S., Grisso, T., Mulvey, E. P., Roth, L. H., ... & Silver, E. (2006). The classification of violence risk. *Behavioral Sciences & the Law*, 24(6), 721-730.
- Moon, J. H., Lee, E., Lee, J. A., Choi, T. R., & Sung, Y. (2016). The role of narcissism in self-promotion on Instagram. *Personality and individual Differences*, 101, 22-25.
- Moore, C., & Gino, F. (2015). Approach, ability, aftermath: A psychological process framework of unethical behavior at work. *Academy of Management Annals*, 9(1), 235-289.
- Moran, C. M., Diefendorff, J. M., Kim, T. Y., & Liu, Z. Q. (2012). A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 354-363.
- Moreau, E., & Mageau, G. A. (2012). The importance of perceived autonomy support for the psychological health and work satisfaction of health professionals: Not only supervisors count, colleagues too!. *Motivation and Emotion*, 36(3), 268-286.
- Morf, C. C., Weir, C., & Davidov, M. (2000). Narcissism and intrinsic motivation: The role of goal congruence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36(4), 424-438.
- Moustakas, C. (1985). Humanistic or humanism?. *Journal of Humanistic Psychology*, 25(3), 5-12.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage publications.
- Munro, B. H. (2005). *Statistical methods for health care research* (Vol. 1). lippincott williams & wilkins.

- Muris, P., Merckelbach, H., Otgaar, H., & Meijer, E. (2017). The malevolent side of human nature: A meta-analysis and critical review of the literature on the dark triad (narcissism, Machiavellianism, and psychopathy). *Perspectives on psychological science*, 12(2), 183-204.
- Myung, J. K., & Choi, Y. H. (2017). The influences of leaders' dark triad trait on their perception of CSR. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 2(1), 7-21.
- Näcke, P. (1899). *Die sexuellen Perversitäten in der Irrenanstalt*. *Psychiatrie en Neurologische Bladen*, 3, 122-149.
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2009). Flow theory and research. *Handbook of positive psychology*, 195, 206.
- Naseer, S., Bouckennooghe, D., Syed, F., Khan, A. K., & Qazi, S. (2020). The malevolent side of organizational identification: Unraveling the impact of psychological entitlement and manipulative personality on unethical work behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 35(3), 333-346.
- Nathanson, C., Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2006). Predictors of a behavioral measure of scholastic cheating: Personality and competence but not demographics. *Contemporary educational psychology*, 31(1), 97-122.
- Neff, K. (2003). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and identity*, 2(2), 85-101.
- Nemiah, J. C. (1961). *Foundations of psychopathology*. Oxford University Press, USA.
- Neumann, C. S., & Hare, R. D. (2008). Psychopathic traits in a large community sample: links to violence, alcohol use, and intelligence. *Journal of consulting and clinical psychology*, 76(5), 893.
- Neumann, C. S., Kaufman, S. B., ten Brinke, L., Yaden, D. B., Hyde, E., & Tsykayama, E. (2020). Light and dark trait subtypes of human personality—A multi-study person-centered approach. *Personality and Individual Differences*, 164, 110121.

- Neumann, C. S., Schmitt, D. S., Carter, R., Embley, I., & Hare, R. D. (2012). Psychopathic traits in females and males across the globe. *Behavioral sciences & the law*, 30(5), 557-574.
- Nevicka, B., De Hoogh, A. H., Van Vianen, A. E., Beersma, B., & McIlwain, D. (2011). All I need is a stage to shine: Narcissists' leader emergence and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 910-925.
- Newman, I., Benz, C. R., & Ridenour, C. S. (1998). *Qualitative-quantitative research methodology: Exploring the interactive continuum*. SIU Press.
- Newton, L. H. (2008). *Business ethics and the natural environment*. John Wiley & Sons.
- Ng, J. Y., Ntoumanis, N., Thøgersen-Ntoumani, C., Deci, E. L., Ryan, R. M., Duda, J. L., & Williams, G. C. (2012). Self-determination theory applied to health contexts: A meta-analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 7(4), 325-340.
- Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of retailing and Consumer Services*, 8(4), 227-236.
- Nida-Rümelin, J. (2009). Philosophical grounds of humanism in economics. *Humanism in business*, 15-25.
- Niemiec, C. P., & Ryan, R. M. (2009). Autonomy, competence, and relatedness in the classroom: Applying self-determination theory to educational practice. *Theory and research in Education*, 7(2), 133-144.
- Niemiec, C. P., Lynch, M. F., Vansteenkiste, M., Bernstein, J., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2006). The antecedents and consequences of autonomous self-regulation for college: A self-determination theory perspective on socialization. *Journal of adolescence*, 29(5), 761-775.
- Noels, K. A., Pelletier, L. G., Clément, R., & Vallerand, R. J. (2000). Why are you learning a second language? Motivational orientations and self-determination theory. *Language learning*, 50(1), 57-85.

- Noordhoff, C. S., Kyriakopoulos, K., Moorman, C., Pauwels, P., & Dellaert, B. G. (2011). The bright side and dark side of embedded ties in business-to-business innovation. *Journal of Marketing*, 75(5), 34-52.
- Ntoumanis, N. (2005). A prospective study of participation in optional school physical education using a self-determination theory framework. *Journal of educational psychology*, 97(3), 444.
- Núñez, J. L., & León, J. (2019). Determinants of classroom engagement: A prospective test based on self-determination theory. *Teachers and Teaching*, 25(2), 147-159.
- Nunnally, J. C. (1994). *Psychometric theory 3E*. Tata McGraw-hill education.
- O'Boyle, E., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: a social exchange perspective. *Journal of applied psychology*, 97(3), 557.
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., Story, P. A., & White, C. D. (2015). A meta-analytic test of redundancy and relative importance of the dark triad and five-factor model of personality. *Journal of personality*, 83(6), 644-664.
- Occhino, J. L., Mallett, C. J., Rynne, S. B., & Carlisle, K. N. (2014). Autonomy-supportive pedagogical approach to sports coaching: Research, challenges and opportunities. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 9(2), 401-415.
- Okanes, M. M., & Murray, L. W. (1982). Machiavellian and achievement orientations among foreign and American master's students in business administration. *Psychological Reports*, 50(2), 519-526.
- Oksenberg, L., Lambert, W. W., & Weisbrod, R. (1971). Machiavellianism in traditional and Western Chinese students. *Comparative perspectives on social psychology*, 92-99.
- Olafsen, A. H., & Halvari, H. (2017). Motivational mechanisms in the relation between job characteristics and employee functioning. *The Spanish Journal of Psychology*, 20.

- Olafsen, A. H., Deci, E. L., & Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and emotion*, 42(2), 178-189.
- Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L., & Williams, G. C. (2017). On the dark side of work: A longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 275-285.
- Olthof, T. (2012). Anticipated feelings of guilt and shame as predictors of early adolescents' antisocial and prosocial interpersonal behaviour. *European Journal of Developmental Psychology*, 9(3), 371-388.
- O'Neill, O. (2013). *Acting on principle: An essay on Kantian ethics*. Cambridge University Press.
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2004). Enhancing the interpretation of “significant” findings: The role of mixed methods research. *The qualitative report*, 9(4), 770-792.
- Oral, B., Avcı, Y. E., & Tösten, R. (2017). Öğretim elemanlarının mesleki hayatlarında karşılaştıkları etik olmayan davranışlar: Dicle Üniversitesi örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 16(63).
- Osumi, T., & Ohira, H. (2010). The positive side of psychopathy: Emotional detachment in psychopathy and rational decision-making in the ultimatum game. *Personality and individual differences*, 49(5), 451-456.
- Otis, N., & Pelletier, L. G. (2005). A Motivational Model of Daily Hassles, Physical Symptoms, and Future Work Intentions Among Police Officers 1. *Journal of applied social psychology*, 35(10), 2193-2214.
- Oudeyer, P. Y., & Kaplan, F. (2009). What is intrinsic motivation? A typology of computational approaches. *Frontiers in neurorobotics*, 1, 6.
- Oulasvirta, A., Rattenbury, T., Ma, L., & Raita, E. (2012). Habits make smartphone use more pervasive. *Personal and Ubiquitous computing*, 16(1), 105-114.
- Ovid. (1921). *Ovid in Six Volumes: Books I-VIII*. Harvard University Press.

- Özdemir, O., Özdemir, P. G., Kadak, M. T., & Nasıroğlu, S. (2012). Kişilik gelişimi. *Psikiyatride güncel yaklaşımlar*, 4(4), 566-589.
- Özen, Y., & Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (15), 394-422.
- Özsoy, E., & Ardiç, K. (2017). Karanlık Üçlü'nün (Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopati) İş Tatminine Etkisinin İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 391-406.
- Palazzolo, J. (2011). *Alleged victims considering lawsuit against Penn State*. The Wall Street Journal.
- Palmer, J. C., Komarraju, M., Carter, M. Z., & Karau, S. J. (2017). Angel on one shoulder: Can perceived organizational support moderate the relationship between the Dark Triad traits and counterproductive work behavior?. *Personality and Individual Differences*, 110, 31-37.
- Pan, W., Zhang, Q., Teo, T. S., & Lim, V. K. (2018). The dark triad and knowledge hiding. *International Journal of Information Management*, 42, 36-48.
- Pascoe, L., Spencer-Smith, M., Giallo, R., Seal, M. L., Georgiou-Karistianis, N., Nosarti, C., ... & Anderson, P. J. (2018). Intrinsic motivation and academic performance in school-age children born extremely preterm: the contribution of working memory. *Learning and Individual Differences*, 64, 22-32.
- Patrick, C. J., Fowles, D. C., & Krueger, R. F. (2009). Triarchic conceptualization of psychopathy: Developmental origins of disinhibition, boldness, and meanness. *Development and psychopathology*, 21(3), 913-938.
- Paulhus, D. (1983). Sphere-specific measures of perceived control. *Journal of personality and social psychology*, 44(6), 1253.
- Paulhus, D. L. (2001). Normal narcissism: Two minimalist accounts. *Psychological Inquiry*, 12(4), 228-230.
- Paulhus, D. L., & Martin, C. L. (1987). The structure of personality capabilities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(2), 354.

- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563.
- Paunonen, S. V., Lönqvist, J. E., Verkasalo, M., Leikas, S., & Nissinen, V. (2006). Narcissism and emergent leadership in military cadets. *The Leadership Quarterly*, 17(5), 475-486.
- Pektaş, S., & Durmuş, G. (2022). Adaptation of the Light Triad Scale to Turkish: A Validity and Reliability Study. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 5(3), 664-674.
- Peterson, D. K. (2002). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of business ethics*, 41(4), 313-326.
- Peterson, R. D., & Palmer, C. L. (2021). The Dark is Rising: Contrasting the Dark Triad and Light Triad on Measures of Political Ambition and Participation. *Frontiers in Political Science*, 3, 60.
- Peterson, S. J., Galvin, B. M., & Lange, D. (2012). CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology*, 65(3), 565-596.
- Petrides, K. V., Vernon, P. A., Schermer, J. A., & Veselka, L. (2011). Trait emotional intelligence and the dark triad traits of personality. *Twin Research and Human Genetics*, 14(1), 35-41.
- Phillips, D. C., & Burbules, N. C. (2000). *Postpositivism and educational research*. Rowman & Littlefield.
- Pieper, A. (1999). *Etiğe Giriş* (Çev. Veysel Atayman, Gönül Sezer). Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Pierce, L., & Snyder, J. A. (2015). Unethical demand and employee turnover. *Journal of business ethics*, 131(4), 853-869.
- Pilch, I., & Górnik-Durose, M. E. (2016). Do we need “dark” traits to explain materialism? The incremental validity of the Dark Triad over the HEXACO domains in predicting materialistic orientation. *Personality and Individual Differences*, 102, 102-106.

- Pinel, P. (1801). *A Treatise on Insanity*. Wien, Austria: Carl Schaumburg.
- Polatcı, S., & Yeloğlu, H. O. (2021). Karanlık ve Aydınlik Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Journal of Organizational Behavior Review*, 3(1), 73-87.
- Poless, P. G., Torstveit, L., Lugo, R. G., Andreassen, M., & Sütterlin, S. (2018). Guilt and proneness to shame: Unethical behaviour in vulnerable and grandiose narcissism. *Europe's journal of psychology*, 14(1), 28.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Poythress, N. G., Skeem, J. L., & Lilienfeld, S. O. (2006). Associations among early abuse, dissociation, and psychopathy in an offender sample. *Journal of abnormal psychology*, 115(2), 288.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate behavioral research*, 42(1), 185-227.
- Preston-Roedder, R. (2013). Faith in humanity. *Philosophy and Phenomenological Research*, 87(3), 664-687.
- Preston-Roedder, R. (2018). Three varieties of faith. *Philosophical Topics*, 46(1), 173-199.
- Prichard, J. C. (1837). *A treatise on insanity and other disorders affecting the mind* (Vol. 1837). Haswell, Barrington, and Haswell.
- Prusik, M., & Szulawski, M. (2019). The relationship between the Dark Triad personality traits, motivation at work, and burnout among HR recruitment workers. *Frontiers in psychology*, 10, 1290.
- Quan, R., Guo, W., He, L., Pan, R., Wang, Q., Zhang, R., ... & Gong, P. (2021). The BDNF Val66Met modulates the Dark Triad: empathic concern and aggression as mediators. *Australian Journal of Psychology*, 73(3), 338-347.

- Rahman, R. J., Hudson, J., Thøgersen-Ntoumani, C., & Doust, J. H. (2015). Motivational processes and well-being in cardiac rehabilitation: A self-determination theory perspective. *Psychology, health & medicine*, 20(5), 518-529.
- Raskin, R. N., & Hall, C. S. (1979). A narcissistic personality inventory. *Psychological reports*.
- Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of personality and social psychology*, 54(5), 890.
- Rauthmann, J. F. (2012). Towards multifaceted Machiavellianism: Content, factorial, and construct validity of a German Machiavellianism Scale. *Personality and Individual Differences*, 52(3), 345-351.
- Rayburn, J. M., & Rayburn, L. G. (1996). Relationship between Machiavellianism and type A personality and ethical-orientation. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1209-1219.
- Reeve, J. (2012). A self-determination theory perspective on student engagement. In *Handbook of research on student engagement* (pp. 149-172). Springer, Boston, MA.
- Reeve, J., & Lee, W. (2019). A neuroscientific perspective on basic psychological needs. *Journal of personality*, 87(1), 102-114.
- Reeve, J., & Tseng, C. M. (2011). Cortisol reactivity to a teacher's motivating style: The biology of being controlled versus supporting autonomy. *Motivation and Emotion*, 35(1), 63-74.
- Reich, A. (1960). Pathologic forms of self-esteem regulation. *The psychoanalytic study of the child*, 15(1), 215-232.
- Reich, W. (1933). On character analysis. *The Psychoanalytic Review* (1913-1957), 20, 89.
- Reich, W. (1949). The phallic-narcissistic character. *Character Analysis*, 200-207.

- Reidy, D. E., Zeichner, A., Foster, J. D., & Martinez, M. A. (2008). Effects of narcissistic entitlement and exploitativeness on human physical aggression. *Personality and individual differences*, 44(4), 865-875.
- Reilly, B. J., & Kyj, M. J. (1990). Ethical business and the ethical person. *Business Horizons*, 33(6), 23-28.
- Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S. M., & Hiller, N. J. (2009). The bright-side and the dark-side of CEO personality: examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1365.
- Reynolds, S. J. (2006). Moral awareness and ethical predispositions: investigating the role of individual differences in the recognition of moral issues. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 233.
- Reynolds, S. J., & Dang, C. T. (2012). Should every manager become a Kantian? The empirical evidence and normative implications of the Kantian personality in organizations. In *Kantian business ethics*. Edward Elgar Publishing.
- Rheinberg, F., & Engeser, S. (2018). Intrinsic motivation and flow. In *Motivation and action* (pp. 579-622). Springer, Cham.
- Rice, A. (2006). Gender traits and normative/humanistic behavior. *Sociological Viewpoints*, 22(2), 25.
- Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of applied social psychology*, 32(10), 2089-2113.
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147.
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Bill, J. B. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business ethics*, 16(4), 401-412.

- 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.
- Rodríguez, E. A., Agüero-Flores, M., Landa-Blanco, M., Agurcia, D. G., & Santos-Midence, C. (2021). Moral injury and light triad traits: Anxiety and depression in health-care personnel during the COVID-19 pandemic.
- Roeser, K., McGregor, V. E., Stegmaier, S., Mathew, J., Kübler, A., & Meule, A. (2016). The Dark Triad of personality and unethical behavior at different times of day. *Personality and Individual Differences*, 88, 73-77.
- Rogoza, R., & Cieciuch, J. (2019). Structural investigation of the Short Dark Triad questionnaire in Polish population. *Current Psychology*, 38(3), 756-763.
- Rogoza, R., & Cieciuch, J. (2020). Dark Triad traits and their structure: An empirical approach. *Current Psychology*, 39(4), 1287-1302.
- Rohmann, E., Neumann, E., Herner, M. J., & Bierhoff, H. W. (2012). Grandiose and vulnerable narcissism. *European Psychologist*.
- Ronningstam, E. (2009). Narcissistic personality disorder: Facing DSM-V. *Psychiatric annals*, 39(3).
- Ronningstam, E., Gunderson, J., & Lyons, M. (1995). Changes in pathological narcissism. *The American Journal of Psychiatry*.
- Rose, E. A., Parfitt, G., & Williams, S. (2005). Exercise causality orientations, behavioural regulation for exercise and stage of change for exercise: exploring their relationships. *Psychology of Sport and Exercise*, 6(4), 399-414.
- Rosenberg, M. (1956). Misanthropy and political ideology. *American sociological review*, 21(6), 690-695.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The leadership quarterly*, 17(6), 617-633.
- Rubin, A., & Babbie, E. R. (2016). *Empowerment series: Research methods for social work*. Cengage Learning.

- Russ, E., Shedler, J., Bradley, R., & Westen, D. (2008). Refining the construct of narcissistic personality disorder: Diagnostic criteria and subtypes. *American Journal of Psychiatry*, 165(11), 1473-1481.
- Russell, G. W. (1974). Machiavellianism, locus of control, aggression, performance and precautionary behaviour in ice hockey. *Human Relations*, 27(9), 825-837.
- Ryan, R. (2009). Self determination theory and well being. *Social Psychology*, 84(822), 848.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of personality and social psychology*, 43(3), 450.
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: examining reasons for acting in two domains. *Journal of personality and social psychology*, 57(5), 749.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of self-determination research*, 2, 3-33.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will?. *Journal of personality*, 74(6), 1557-1586.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). Brick by brick: The origins, development, and future of self-determination theory. In *Advances in motivation science* (Vol. 6, pp. 111-156). Elsevier.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary educational psychology*, 61, 101860.
- Ryan, R. M., & La Guardia, J. G. (2000). What is being optimized?: Self-determination theory and basic psychological needs.
- Ryan, R. M., Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (2016). Autonomy and autonomy disturbances in self-development and psychopathology: Research on motivation, attachment, and clinical process. *Developmental psychopathology*, 1, 385-438.
- Ryan, R. M., Mims, V., & Koestner, R. (1983). Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory. *Journal of personality and Social Psychology*, 45(4), 736.
- Ryan, R. M., Ryan, W. S., Di Domenico, S. I., & Deci, E. L. (2019). The nature and the conditions of human autonomy and flourishing. *The Oxford handbook of human motivation*.
- Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Kasser, T., & Deci, E. L. (1996). All goals are not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation. In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Eds.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior*, 7–26. The Guilford Press.
- Ryan, R. M., Williams, G., Patrick, H., & Deci, E. L. (2009). Self-determination theory and physical activity: the dynamics of motivation in development and wellness. *Hellenic journal of psychology*, 6(2), 107-124.
- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International journal of selection and assessment*, 10(1-2), 5-11.
- Sadeh, N., Javdani, S., Jackson, J. J., Reynolds, E. K., Potenza, M. N., Gelernter, J., ... & Verona, E. (2010). Serotonin transporter gene associations with psychopathic

- traits in youth vary as a function of socioeconomic resources. *Journal of abnormal psychology*, 119(3), 604.
- Sadger, I. (1908). Psychiatrisch-neurologisches in psychoanalytischer Beleuchtung. *Zentralblatt für das Gesamtgebiet der Medizin und ihrer Hilfswissenschaften*, 4(7-8), 45-47.
- Sakalaki, M., Richardson, C., & Thépaut, Y. (2007). Machiavellianism and economic opportunism. *Journal of applied social psychology*, 37(6), 1181-1190.
- Salekin, R. T. (2002). Psychopathy and therapeutic pessimism: Clinical lore or clinical reality?. *Clinical psychology review*, 22(1), 79-112.
- Salekin, R. T., Lee, Z., Schrum Dillard, C. L., & Kubak, F. A. (2010). Child psychopathy and protective factors: IQ and motivation to change. *Psychology, public policy, and law*, 16(2), 158.
- Salikhova, N. R., Lynch, M. F., & Salikhova, A. B. (2020). Psychological Aspects of Digital Learning: A Self-Determination Theory Perspective. *Contemporary Educational Technology*, 12(2).
- Samuel, D. B., & Widiger, T. A. (2008). A meta-analytic review of the relationships between the five-factor model and DSM-IV-TR personality disorders: A facet level analysis. *Clinical psychology review*, 28(8), 1326-1342.
- Saruhan, Ş. C., & Özdemirci, A. (2018). *Bilim, felsefe ve metodoloji*. İstanbul: Beta Yayınları. 433.
- Schoel, C., Stahlberg, D., & Sedikides, C. (2015). Psychological insecurity and leadership styles. In: Carroll PJ, Arkin RM, Wichman AL, eds. *The handbook of personal security*. New York, NY: Psychology Press, 2015: 55–73.
- Schramme, T. (Ed.). (2014). *Being amoral: Psychopathy and moral incapacity*. MIT Press.
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., & King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of educational research*, 99(6), 323-338.

- Schultz, P. P., Ryan, R. M., Niemiec, C. P., Legate, N., & Williams, G. C. (2015). Mindfulness, work climate, and psychological need satisfaction in employee well-being. *Mindfulness*, 6(5), 971-985.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Psychology Press.
- Sedikides, C., Ntoumanis, N., & Sheldon, K. M. (2019). I am the chosen one: Narcissism in the backdrop of self-determination theory. *Journal of personality*, 87(1), 70-81.
- Sedikides, C., Rudich, E. A., Gregg, A. P., Kumashiro, M., & Rusbult, C. (2004). Are normal narcissists psychologically healthy?: Self-esteem matters. *Journal of personality and social psychology*, 87(3), 400.
- Segar, M. (2015). *No sweat: how the simple science of motivation can bring you a lifetime of fitness*. New York: Amacom.
- Seligman, M. E. (1999). The president's address. *American psychologist*, 54(8), 559-562.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *Am. Psychol.*, 55(1), 5-14.
- Sendjaya, S., Pekerti, A., Härtel, C., Hirst, G., & Butarbutar, I. (2016). Are authentic leaders always moral? The role of Machiavellianism in the relationship between authentic leadership and morality. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 125-139.
- Serbest, S., & Sökmen, A. (2021). Karanlık üçlü'den Aydınlık Tarafa Giden Yolda Aydınlık üçlü ölçeği: Türkçe'ye Uyarlama çalışması. *Third Sector Social Economic Review*, 56(4), 2734-2744.
- Seuntjens, T. G., Zeelenberg, M., Van de Ven, N., & Breugelmans, S. M. (2015). Dispositional greed. *Journal of personality and social psychology*, 108(6), 917.
- Seuntjens, T. G., Zeelenberg, M., van de Ven, N., & Breugelmans, S. M. (2019). Greedy bastards: Testing the relationship between wanting more and unethical behavior. *Personality and Individual Differences*, 138, 147-156.
- Sevi, B., & Doğruyol, B. (2020). Looking from the bright side: The Light Triad predicts Tinder use for love. *Journal of Social and Personal Relationships*, 37(7), 2136-2144.

- Sevi, B., Urganci, B., & Sakman, E. (2020). Who cheats? An examination of light and dark personality traits as predictors of infidelity. *Personality and Individual Differences*, 164, 110126.
- Shah, M., Sarfraz, M., Khawaja, K. F., & Tariq, J. (2020). Does narcissism encourage unethical pro-organizational behavior in the service sector? A case study in Pakistan. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(1), 44-57.
- Shah, S. I., Shahjehan, A., & Afsar, B. (2021). Leading Machiavellians on the road to better organizational behavior. *Personnel Review*.
- Shaw, D. S., & Shelleby, E. C. (2014). Early-starting conduct problems: Intersection of conduct problems and poverty. *Annual review of clinical psychology*, 10, 503-528.
- Shaw, K. H., Tang, N., & Liao, H. Y. (2020). Authoritarian-benevolent leadership, moral disengagement, and follower unethical pro-organizational behavior: An investigation of the effects of ambidextrous leadership. *Frontiers in psychology*, 11, 590.
- Sheldon, K. M., & Kasser, T. (1995). Coherence and congruence: two aspects of personality integration. *Journal of personality and social psychology*, 68(3), 531.
- Sheldon, K. M., & Prentice, M. (2019). Self-determination theory as a foundation for personality researchers. *Journal of Personality*, 87(1), 5-14.
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Deci, E. L., & Kasser, T. (2004). The independent effects of goal contents and motives on well-being: It's both what you pursue and why you pursue it. *Personality and social psychology bulletin*, 30(4), 475-486.
- Sheldon, K. M., Ryan, R., & Reis, H. T. (1996). What makes for a good day? Competence and autonomy in the day and in the person. *Personality and social psychology bulletin*, 22(12), 1270-1279.
- Sheldon, P., & Bryant, K. (2016). Instagram: Motives for its use and relationship to narcissism and contextual age. *Computers in human Behavior*, 58, 89-97.
- Shu, X. (2015). Contagion Effect of Unethical Pro-Organizational Behavior among Members within Organization. *Metallurgical & Mining Industry*, (5).

- Singh, P., & Twalo, T. (2015). Mismanaging unethical behaviour in the workplace. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), 515-530.
- Skeem, J. L., Miller, J. D., Mulvey, E., Tiemann, J., & Monahan, J. (2005). Using a five-factor lens to explore the relation between personality traits and violence in psychiatric patients. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73(3), 454.
- Skinner, N. F. (1981). Personality correlates of Machiavellianism: II. Machiavellianism and achievement motivation in business. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 9(2), 155-157.
- Skodol, A. E., Bender, D. S., & Morey, L. C. (2014). Narcissistic personality disorder in DSM-5. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 5(4), 422.
- Smith, M. B., Hill, A. D., Wallace, J. C., Recendes, T., & Judge, T. A. (2018). Upsides to dark and downsides to bright personality: A multidomain review and future research agenda. *Journal of Management*, 44(1), 191-217.
- Smith, S. F., & Lilienfeld, S. O. (2013). Psychopathy in the workplace: The knowns and unknowns. *Aggression and Violent Behavior*, 18(2), 204-218.
- Smith, W. E. (1975). *The effects of anticipated vs. unanticipated social reward on subsequent intrinsic motivation*. Dissertation, Cornell University, Aug..
- Sng, K. I., Hawes, D. J., Raine, A., Ang, R. P., Ooi, Y. P., & Fung, D. S. (2018). Callous unemotional traits and the relationship between aggressive parenting practices and conduct problems in Singaporean families. *Child Abuse & Neglect*, 81, 225-234.
- Soderstrom, H. (2003). Psychopathy as a disorder of empathy. *European child & adolescent psychiatry*, 12(5), 249.
- Soenens, B., Berzonsky, M. D., Vansteenkiste, M., Beyers, W., & Goossens, L. (2005). Identity styles and causality orientations: In search of the motivational underpinnings of the identity exploration process. *European Journal of Personality*, 19(5), 427-442.
- Southard, A. C., Noser, A., & Zeigler-Hill, V. (2014). *Handbook of the Psychology of Narcissism Diverse Perspectives* içinde, Do narcissists really love themselves as

much as it seems? The psychodynamic mask model of narcissistic self-worth. Nova Science Publishers.

- Spain, S. M., Harms, P., & LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of organizational behavior*, 35(S1), S41-S60.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). American Psychological Association.
- Spurk, D., Keller, A. C., & Hirschi, A. (2016). Do bad guys get ahead or fall behind? Relationships of the dark triad of personality with objective and subjective career success. *Social psychological and personality science*, 7(2), 113-121.
- Standage, M., Duda, J. L., & Ntoumanis, N. (2005). A test of self-determination theory in school physical education. *British journal of educational psychology*, 75(3), 411-433.
- Stephan, Y., Boiché, J., & Le Scanff, C. (2010). Motivation and physical activity behaviors among older women: A self-determination perspective. *Psychology of Women Quarterly*, 34(3), 339-348.
- Step toe, A., Deaton, A., & Stone, A. A. (2015). Subjective wellbeing, health, and ageing. *The Lancet*, 385(9968), 640-648.
- Stevens, G. W., Deuling, J. K., & Armenakis, A. A. (2012). Successful psychopaths: Are they unethical decision-makers and why?. *Journal of Business Ethics*, 105(2), 139-149.
- Stuewig, J., & McCloskey, L. A. (2005). The relation of child maltreatment to shame and guilt among adolescents: Psychological routes to depression and delinquency. *Child maltreatment*, 10(4), 324-336.
- Stuewig, J., Tangney, J. P., Heigel, C., Harty, L., & McCloskey, L. (2010). Shaming, blaming, and maiming: Functional links among the moral emotions, externalization of blame, and aggression. *Journal of research in personality*, 44(1), 91-102.

- Stupnisky, R. H., BrckaLorenz, A., Yuhas, B., & Guay, F. (2018). Faculty members' motivation for teaching and best practices: Testing a model based on self-determination theory across institution types. *Contemporary Educational Psychology*, 53, 15-26.
- Sudha, K. S., & Shahnawaz, M. G. (2020). Narcissism personality trait and performance: task-oriented leadership and authoritarian styles as mediators. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Sutton, J., & Keogh, E. (2000). Social competition in school: Relationships with bullying, Machiavellianism and personality. *British Journal of Educational Psychology*, 70(3), 443-456.
- Sweet, S. N., Fortier, M. S., Strachan, S. M., & Blanchard, C. M. (2012). Testing and integrating self-determination theory and self-efficacy theory in a physical activity context. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 53(4), 319.
- Sylvester, B. D., Standage, M., Dowd, A. J., Martin, L. J., Sweet, S. N., & Beauchamp, M. R. (2014). Perceived variety, psychological needs satisfaction and exercise-related well-being. *Psychology & Health*, 29(9), 1044-1061.
- Symington, N., & Grotstein, J. (2018). *Narcissism: A new theory*. Routledge.
- Szabó, Z. P., Czibor, A., Restás, P., & Bereczkei, T. (2018). "The Darkest of all" The relationship between the Dark Triad traits and organizational citizenship behavior. *Personality and Individual Differences*, 134, 352-356.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde geçerlilik ve güvenirlik*. Ankara: Seçkin Matbaası.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2014). *Using Multivariate Statistics: Pearson New International Edition*, Pearson.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The social identity theory of intergroup behavior. In *Political psychology* (pp. 276-293). Psychology Press.
- Tallgren, I. (2017). The faith in humanity and international criminal law. *International Law and Religion Historical and Contemporary Perspectives*.

- Talwar, S., Dhir, A., Kaur, P., Zafar, N., & Alrasheedy, M. (2019). Why do people share fake news? Associations between the dark side of social media use and fake news sharing behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 72-82.
- Tang, C., Lu, X., & Naumann, S. E. (2020). Intrinsic motivation and knowledge sharing in the mood–creativity relationship. *Journal of Management & Organization*, 1-13.
- Tang, J., Li, N., Sandoval, J. R., & Liu, Y. (2018). Parenting styles and academic motivation: A sample from Chinese high schools. *Journal of Child and Family Studies*, 27(10), 3395-3401.
- Tang, M., Wang, D., & Guerrien, A. (2020). A systematic review and meta-analysis on basic psychological need satisfaction, motivation, and well-being in later life: Contributions of self-determination theory. *PsyCh journal*, 9(1), 5-33.
- Tang, P. M., Yam, K. C., & Koopman, J. (2020). Feeling proud but guilty? Unpacking the paradoxical nature of unethical pro-organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 160, 68-86.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). *Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research*. SAGE publications.
- Taylor, J., Loney, B. R., Bobadilla, L., Iacono, W. G., & McGue, M. (2003). Genetic and environmental influences on psychopathy trait dimensions in a community sample of male twins. *Journal of abnormal child psychology*, 31(6), 633-645.
- Tazegül, Ü., Soykan, A., & Sancaklı, H. (2013). Investigating the relationship between narcissism and motivation level of wrestlers. *Global Advanced Research Journal of Social Science*, 2(5), 27-33.
- Tekeş, B., & Bıçaksız, P. (2021). Aydınlik Üçlü (Light Triad) Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerinin Değerlendirilmesi. *AYNA Klinik Psikoloji Dergisi*, 8(3), 535-556.
- Tenbrunsel, A. E., & Smith-Crowe, K. (2008). 13 ethical decision making: Where we've been and where we're going. *Academy of management Annals*, 2(1), 545-607.
- Teo, L., & Chan-Serafin, S. (2013). Moral foundations in organisations: Exploring the role of moral concerns and organisational identification on unethical pro-

- organisational behaviours. In *Meeting of the Australia and New Zealand Academy of Management, Hobart, Australia*.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Tesch, R. (2013). *Qualitative research: Analysis types and software*. Routledge.
- Thau, S., Derfler-Rozin, R., Pitesa, M., Mitchell, M. S., & Pillutla, M. M. (2015). Unethical for the sake of the group: risk of social exclusion and pro-group unethical behavior. *Journal of applied psychology*, 100(1), 98.
- Thietart, R. A., & Forgues, B. (1995). Chaos theory and organization. *Organization science*, 6(1), 19-31.
- Thomas, C. (2001). The ethical leader. *Executive Excellence*, 18(1), 15.
- Thomas, J. (2019). *The Moderating Effect of Employee Bottom-Line Mentality on the Relation between Personality and Unethical Pro-Organizational Behaviors*. Illinois State University.
- Thoresen, C. E. (1973). Behavioral humanism. *Teachers College Record*, 74(5), 385-421.
- Tian, Q., & Peterson, D. K. (2016). The effects of ethical pressure and power distance orientation on unethical pro-organizational behavior: the case of earnings management. *Business Ethics: A European Review*, 25(2), 159-171.
- Tomlinson, E. R., Yousaf, O., Vittersø, A. D., & Jones, L. (2018). Dispositional mindfulness and psychological health: a systematic review. *Mindfulness*, 9(1), 23-43.
- Torlak, Ö., Ünder, H., Şeker, A., Çiftçioğlu, B. A., Sabuncuoğlu, Z., & Koç, U. (2013). *İş etiği. Anadolu Üniversitesi Yayınları*.
- Tran, M. A., Nguyen, B., Melewar, T. C., & Bodoh, J. (2015). Exploring the corporate image formation process. *Qualitative Market Research: An International Journal*.
- Tremblay, J. M., Herron, W. G., & Schultz, C. L. (1986). Relation between therapeutic orientation and personality in psychotherapists. *Professional Psychology: Research and Practice*, 17(2), 106.

- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213.
- Trépanier, S. G., Forest, J., Fernet, C., & Austin, S. (2015). On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning: Insights from self-determination theory. *Work & Stress*, 29(3), 286-305.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of management Review*, 11(3), 601-617.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32(6), 951-990.
- Triberti, S., Durosini, I., & Pravettoni, G. (2021). Social distancing is the right thing to do: Dark Triad behavioral correlates in the COVID-19 quarantine. *Personality and Individual Differences*, 170, 110453.
- Tunalı, S. B., Gözü, Ö., & Özen, G. (2016). Nitel ve Nicel Araştırma Yöntemlerinin Bir Arada Kullanılması “Karma Araştırma Yöntemi”. *Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Dergisi: Kurgu*, 24(2), 106-112.
- Turnbull Jr, A. A. (1976). Selling and the salesman: Prediction of success and personality change. *Psychological Reports*, 38(3_suppl), 1175-1180.
- Tweed, R. G., Mah, E. Y., & Conway III, L. G. (2021). Bringing coherence to positive psychology: Faith in humanity. *The Journal of Positive Psychology*, 16(3), 298-309.
- Ucar, G. K., Malatyalı, M. K., Planalı, G. Ö., & Kanik, B. (2023). Personality and pro-environmental engagements: The role of the Dark Triad, the Light Triad, and value orientations. *Personality and Individual Differences*, 203, 112036.
- Umpress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621-640.

- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: the moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of applied psychology*, 95(4), 769.
- Usta, A. (2011). Kuramdan uygulamaya kamu yönetiminde etik ve ahlak. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 39-50.
- Uzunbacak, H. H., Akçakanat, T., Dinç, M., & Bayrakçı, E. (2019). İyi niyetli kötü davranışlar: banka çalışanlarının örgüt yararına ahlaki olmayan davranışları üzerine nitel bir araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 12, 658-683.
- Valentine, S., Fleischman, G., & Godkin, L. (2018). Villains, victims, and verisimilitudes: An exploratory study of unethical corporate values, bullying experiences, psychopathy, and selling professionals' ethical reasoning. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 135-154.
- Vallerand, R. J. (2000). Deci and Ryan's self-determination theory: A view from the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Psychological inquiry*, 11(4), 312-318.
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Koestner, R. (2008). Reflections on self-determination theory. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 257.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & stress*, 22(3), 277-294.
- Vandellen, M. R., Campbell, W. K., Hoyle, R. H., & Bradfield, E. K. (2011). Compensating, resisting, and breaking: A meta-analytic examination of reactions to self-esteem threat. *Personality and Social Psychology Review*, 15(1), 51-74.

- Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of psychotherapy integration*, 23(3), 263.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H., & Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of occupational and organizational psychology*, 80(2), 251-277.
- Vansteenkiste, M., Niemiec, C. P., & Soenens, B. (2010). The development of the five mini-theories of self-determination theory: An historical overview, emerging trends, and future directions. In *The decade ahead: Theoretical perspectives on motivation and achievement*. Emerald Group Publishing Limited.
- Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M., & Deci, E. L. (2004). Motivating learning, performance, and persistence: the synergistic effects of intrinsic goal contents and autonomy-supportive contexts. *Journal of personality and social psychology*, 87(2), 246.
- Vansteenkiste, M., Timmermans, T., Lens, W., Soenens, B., & Van den Broeck, A. (2008). Does extrinsic goal framing enhance extrinsic goal-oriented individuals' learning and performance? An experimental test of the match perspective versus self-determination theory. *Journal of Educational Psychology*, 100(2), 387.
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2003). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. Psychology Press.
- Vasconcellos, D., Parker, P. D., Hilland, T., Cinelli, R., Owen, K. B., Kapsal, N., ... & Lonsdale, C. (2020). Self-determination theory applied to physical education: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Educational Psychology*, 112(7), 1444.
- Vazire, S., & Funder, D. C. (2006). Impulsivity and the self-defeating behavior of narcissists. *Personality and social psychology review*, 10(2), 154-165.

- Vazire, S., Naumann, L. P., Rentfrow, P. J., & Gosling, S. D. (2008). Portrait of a narcissist: Manifestations of narcissism in physical appearance. *Journal of Research in Personality*, 42(6), 1439-1447.
- Veetikazhi, R., Kamalanabhan, T. J., Malhotra, P., Arora, R., & Mueller, A. (2022). Unethical employee behaviour: a review and typology. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(10), 1976-2018.
- Veselka, L., Schermer, J. A., & Vernon, P. A. (2012). The Dark Triad and an expanded framework of personality. *Personality and Individual Differences*, 53(4), 417-425.
- Virvilaite, R., & Daubaraite, U. (2011). Corporate social responsibility in forming corporate image. *Inžinerinė ekonomika*, 22(5), 534-543.
- Vize, C. E., Collison, K. L., Miller, J. D., Lynam, D. R., & Back, M. (2018). Examining the effects of controlling for shared variance among the dark triad using meta-analytic structural equation modelling. *European Journal of Personality*, 32(1), 46-61.
- Vleeming, R. G. (1979). Machiavellianism: A preliminary review. *Psychological Reports*, 44(1), 295-310.
- Volmer, J., Koch, I. K., & Göritz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 101, 413-418.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wæge, K. (2007). Intrinsic and extrinsic motivation versus social and instrumental rationale for learning mathematics. In *Proceedings of the 5th Congress of the European Society for Research in Mathematics Education*. Lanarca, Cyprus: University of Cypress.
- Waelder, R. (1925). The psychoses: Their mechanisms and accessibility to influence. *International Journal of Psycho-Analysis*, 6, 259-281.
- Wai, M., & Tiliopoulos, N. (2012). The affective and cognitive empathic nature of the dark triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 52(7), 794-799.

- Wallace, H. M., & Baumeister, R. F. (2002). The performance of narcissists rises and falls with perceived opportunity for glory. *Journal of personality and social psychology*, 82(5), 819.
- Wang, C. K. J., & Biddle, S. J. H. (2001). Young people's motivational profiles in physical activity: A cluster analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 23, 1–22.
- Wang, J., & Wang, X. (2019). *Structural equation modeling: Applications using Mplus*. John Wiley & Sons.
- Wang, J., Shi, W., Liu, G., & Zhou, L. (2021). Moving beyond initiative: the reconceptualization and measurement of unethical pro-organizational behavior. *Frontiers in Psychology*, 12, 640107.
- Wang, T., Long, L., Zhang, Y., & He, W. (2019). A social exchange perspective of employee–organization relationships and employee unethical pro-organizational behavior: The moderating role of individual moral identity. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 473–489.
- Wang, X., Zheng, X. J., & Zhao, S. (2022). Repaying the debt: An examination of the relationship between perceived organizational support and unethical pro-organizational behavior by low performers. *Journal of Business Ethics*, 179(3), 697–709.
- Weaver, M. J., Ow, C. L., Walker, D. J., & Degenhardt, E. F. (1993). A questionnaire for patients' evaluations of their physicians' humanistic behaviors. *Journal of General Internal Medicine*, 8(3), 135–139.
- Webster, B. D., & Smith, M. B. (2019). The dark triad and organizational citizenship behaviors: The moderating role of high involvement management climate. *Journal of Business and Psychology*, 34(5), 621–635.
- Weinstein, N., Hodgins, H. S., & Ryan, R. M. (2010). Autonomy and control in dyads: Effects on interaction quality and joint creative performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(12), 1603–1617.

- Weiss, B., & Miller, J. D. (2018). Distinguishing between grandiose narcissism, vulnerable narcissism, and narcissistic personality disorder. In *Handbook of trait narcissism* (pp. 3-13). Springer, Cham.
- Weiss, M. R., Amorose, A. J., & Kipp, L. E. (2012). Youth motivation and participation in sport and physical activity. *The Oxford handbook of human motivation*, 520-553.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological review*, 66(5), 297.
- Widiger, T. A. (2011). The comorbidity of narcissistic personality disorder with other DSM-IV personality disorders. *The handbook of narcissism and narcissistic personality disorder: Theoretical approaches, empirical findings, and treatments*, 248-260.
- Widiger, T. A., Trull, T. J., Clarkin, J. F., Sanderson, C., & Costa Jr, P. T. (2002). A description of the DSM-IV personality disorders with the five-factor model of personality.
- Wiggins, J. S., & Broughton, R. (1985). The interpersonal circle: A structural model for the integration of personality research. *Perspectives in personality*, 1, 1-47.
- Wilkinson, G. S. (1974). Social psychological dimensions of resistance to psychiatric innovations. *Psychological reports*, 34(3_suppl), 1083-1085.
- Williams, G. C., Frankel, R. M., Campbell, T. L., & Deci, E. L. (2000). Research on relationship-centered care and healthcare outcomes from the Rochester biopsychosocial program: A self-determination theory integration. *Families, Systems, & Health*, 18(1), 79.
- Williams, G. C., Halvari, H., Niemiec, C. P., Sørenbø, Ø., Olafsen, A. H., & Westbye, C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work & Stress*, 28(4), 404-419.
- Wilmore, T. (2021). A Person-Context Look at UPB and CWB: How Narcissism and Competitive (Cooperative) Organizational Context Influence Willingness to Engage in Unethical Behavior.

- Wilson, D. S., Near, D., & Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: a synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological bulletin*, 119(2), 285.
- Wink, P. (1991). Two faces of narcissism. *Journal of personality and social psychology*, 61(4), 590.
- Winnicott, D. W. (2018). Ego distortion in terms of true and false self. In *The Person Who Is Me* (pp. 7-22). Routledge.
- 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(3), 273-301.
- Wright, A. G., & Edershile, E. A. (2018). Issues resolved and unresolved in pathological narcissism. *Current Opinion in Psychology*, 21, 74-79.
- Wrightsman, L. S. (1991). Interpersonal trust and attitudes toward human nature. In J. P. Robinson, P. R. Shaver, & L. S. Wrightsman (Eds.), *Measures of personality and social psychological attitudes*. Volume 1: Measures of social psychological attitudes: 373-412. San Diego: Academic Press.
- Wu, W. H., Hsiao, H. C., Wu, P. L., Lin, C. H., & Huang, S. H. (2012). Investigating the learning-theory foundations of game-based learning: a meta-analysis. *Journal of Computer Assisted Learning*, 28(3), 265-279.
- Wu, W., Wang, H., Zheng, C., & Wu, Y. J. (2019). Effect of narcissism, psychopathy, and machiavellianism on entrepreneurial intention—the mediating of entrepreneurial self-efficacy. *Frontiers in psychology*, 10, 360.
- Wuerth, J. (2014). *Kant on mind, action, and ethics*. Oxford University Press, USA.
- Xiao, M., Wang, Z., Kong, X., Ao, X., Song, J., & Zhang, P. (2021). Relatedness Need Satisfaction and the Dark Triad: The Role of Depression and Prevention Focus. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Yam, K. C., Klotz, A. C., He, W., & Reynolds, S. J. (2017). From good soldiers to psychologically entitled: Examining when and why citizenship behavior leads to deviance. *Academy of Management Journal*, 60(1), 373-396.

- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yıldırım, A., & Simsek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 11. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Young, S. M., & Pinsky, D. (2006). Narcissism and celebrity. *Journal of Research in Personality*, 40(5), 463-471.
- Zagenczyk, T. J., Restubog, S. L. D., Kiewitz, C., Kiazad, K., & Tang, R. L. (2014). Psychological contracts as a mediator between Machiavellianism and employee citizenship and deviant behaviors. *Journal of Management*, 40(4), 1098-1122.
- Zey-Ferrell, M., Weaver, K. M., & Ferrell, O. C. (1979). Predicting unethical behavior among marketing practitioners. *Human Relations*, 32(7), 557-569.
- Zhang, Y., He, B., & Sun, X. (2018). The contagion of unethical pro-organizational behavior: From leaders to followers. *Frontiers in Psychology*, 9, 1102.
- Zhu, D. H., & Chen, G. (2015). CEO narcissism and the impact of prior board experience on corporate strategy. *Administrative Science Quarterly*, 60(1), 31-65.
- Zimbardo, P. (2018). Exploring human nature and inspiring heroic social action. *Diversity in unity: Perspectives from psychology and behavioral sciences*, 3-9.
- <https://www.merriam-webster.com/dictionary/ethics> Çevrimiçi, Erişim Tarihi: 25.07.2022
- İç İşleri Bakanlığı (2021). Çevrimiçi, Erişim Tarihi: 06.12.2022 <https://www.icisleri.gov.tr/turkiyenin-nufus-haritasi-10072021>
- Türk Dil Kurumu (2022). Güncel Türkçe Sözlük. <http://sozluk.gov.tr/> Çevrimiçi, Erişim Tarihi: 25.07.2022
- Türkiye Bankalar Birliği (2022). Çevrimiçi, Erişim Tarihi: 06.12.2022 https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/3926/Banka_Calisman_ve_Subesayilari-Eylul_2022.pdf

EKLER

Ek 1. Etik Kurul Raporları

Ek 1.1. Nitel Araştırma Etik Kurul Raporu

T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI
ETİK KURULU KARARLARI

KARAR TARİHİ	OTURUM NO	KARAR SAYISI
18.03.2022	05	01-36

KARAR 05.13- Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün 24.02.2022 tarih ve 135914 sayılı yazısı görüşüldü.

Aşağıda bilgileri yer alan araştırmacıların yapmak istediği uygulamaların ve kullanacağı veri toplama araçlarının etik açıdan uygunluğuna oy birliği ile karar verildi.

ÇALIŞMANIN TÜRÜ	Doktora Tezi
BAŞLIK	Karanlık ve Aydınlık Kişilik Özelliklerinin Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlara Etkisinde Motivasyonun
TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ/ YAZARI	Aracı Rolü Tugay ÜLKÜ (İşletme Anabilim Dalı)
RAPORTÖR GÖRÜŞÜ	OLUMLU

Ek 1.2. Nicel Araştırma Etik Kurul Raporu

T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI
ETİK KURULU KARARLARI

KARAR TARİHİ	OTURUM NO	KARAR SAYISI
26.10.2022	13	01-39

Üniversitemiz Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkan Prof. Dr. Eren YÜRÜDÜR başkanlığında toplandı.

KARAR 13.02- Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün 14.10.2022 tarih ve 218754 sayılı yazısı görüşüldü.

Aşağıda bilgileri yer alan araştırmacıların yapmak istediği uygulamaların ve kullanacağı veri toplama araçlarının etik açıdan uygunluğuna oy birliği ile karar verildi.

ÇALIŞMANIN TÜRÜ	Doktora Tezi
BAŞLIK	Karanlık ve Aydınlık Kişilik Özelliklerinin Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlara Etkisinde Motivasyonun Aracı Rolü
TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ/ YAZARI	Tugay ÜLKÜ (İşletme Anabilim Dalı)
RAPORTÖR GÖRÜŞÜ	OLUMLU

Ek 2. Gönüllü Katılım Formu ve Katılımcı Aydınlatma Metni

Sayın Katılımcı;

Sizi “Karanlık ve Aydınlik Kişiliğın Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Üzerindeki Rolü: Bir Karma Yöntem Araştırması” konulu doktora tezimin araştırma grubuna davet ediyorum. Bu araştırmanın amacı, bireylerin sahip oldukları farklı kişilik özelliklerinin etik olmayan ancak çalıştıkları kuruma fayda sağlayan davranışları üzerindeki etkisini motivasyon faktörleri açısından incelemektir.

Araştırma grubuna dahil olabilmeniz için kamu veya özel sektör ayrımı olmaksızın aktif olarak çalışan banka personeli olmanız gerekmektedir. Araştırma süresince sizinle yarı-yapılandırılmış bir görüşme formu ile tahmini olarak 30-45 dakika sürmesi planlanan bir görüşme gerçekleştirilecektir. Katılımcılar ile gerçekleştirilecek görüşmelerin yüz yüze veya katılımcıların tercih ettiği bir çevrimiçi görüşme programı üzerinden (kameranın açık veya kapalı olması kararı katılımcıya bırakılacaktır) gerçekleştirilmesi planlanmaktadır (Zoom, Google Meet, vb.).

Araştırma grubuna katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Görüşmeler neticesinde elde edilecek veriler doktora tezinde ve sonrasında yayınlanacak makalede kullanılabilir. Ancak katılımcıların kişisel bilgilerine **kesinlikle** yer verilmeyecektir. Araştırmanın gizliliğine yönelik bütün sorumluluk araştırmayı yürüten kişiye aittir. Elde edilecek verilerin anlamlı bir şekilde analiz edilebilmesi için katılımcıların görüşmeler esnasında soruların sorulara en içten şekilde cevap vermeleri beklenmektedir. Tüm aşamaları katılımcılar açısından gizlilik içerisinde yürütülecek bu çalışmada, katılımcıların kendilerini rahatsız hissetmeleri durumunda görüşmenin herhangi bir aşamasında çalışmayı terk etme hakları bulunmaktadır.

Araştırma sonrasında katılımcılar arzu ederlerse ‘Etik Kurul Onayı’ belgesi kendilerine iletilecektir. Araştırmanın sonuçlarıyla ilgili her türlü bilgi, istenmesi durumunda katılımcılarla paylaşılacaktır. Çalışmaya katılarak destek vermek isteyen tüm katılımcıların aşağıda belirtilen iletişim adreslerinden birisini kullanarak, görüşmenin ne zaman ve nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili isteklerini belirtmeleri rica olunur.

Saygılarımla
Arş. Gör. Tugay ÜLKÜ
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Adres: Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
İşletme Bölümü, Yön-Örg ABD.

Mail Adresleri:

Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabilceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.
(Lütfen bu formu doldurup imzaladıktan sonra veri toplayan kişiye veriniz.)

Katılımcı Ad ve Soyadı:

İmza:

Tarih:

Ek 3. Nitel Araştırmada Kullanılan Yarı-Yapılandırılmış Soru Formu

Katılımcı:

Tarih:

Görüşme Saati ve Süresi:

SORULAR

1) Sosyal hayatınızda, aile hayatınızda ya da mesleğinizi icra ederken kendinizi nasıl tanımlarsınız?

-Kendinizi psikolojik, sosyal ve davranışsal açıdan değerlendirdiğinizde, kendinizle ilgili en çok göze çarpan özelliğiniz nedir?

-Diğer bireyler sizi tanımlarken hangi kişilik özelliklerinizi ön plana çıkartmaktadır?

-Kişilik özelliklerinizi siyah, beyaz ya da gri olarak tanımlamanız gerekse hangi rengi tercih edersiniz? Neden?

-Kendinizi hangi koşullarda siyah hissedersiniz? Hangi koşullarda beyaz hissedersiniz? Hangi koşullarda gri hissedersiniz?

2) Pekala, kişiliğinizin karanlık taraflarına odaklanmanız gerekirse:

a) Daha önce istediklerinizi elde edebilmek için diğer bireyleri kendi çıkarlarınız doğrultusunda yalan söyleyerek ya da hileye başvurarak manipüle etmeniz gerekti mi? Eğer gerekiyorsa bu davranışı gerçekleştirmeniz için sizi motive eden şey(ler) nedir?

b) İlgi görme, beğenilme, statü sahibi olma, başkalarından ayrıcalık bekleme gibi hisleriniz var mıdır? Bu hisleriniz açığa çıktığında, bu hedeflere ulaşmak için sizi motive eden şey(ler) nedir?

c) İntikam alma isteği, tartışmalarda kontrolden çıkma, kaba davranışlar sergileme, empati kurmak istememe, küçümseyici davranma gibi davranışlar sergilediğiniz olur mu? Bu davranışların karşılığında ne elde etmek istersiniz?

3) Bir de şüphesiz kişiliğinizin beyaz tarafları bulunmakta:

a) Genellikle insanların iyi taraflarını görüp, “insanlar iyidir” gibi bir çıkarımda bulunan bir yapıya sahip misiniz? Eğer öyle iseniz, insanlığa yönelik olarak içindeki bu inanç karşılığında nasıl bir beklentiye sahip oluyorsunuz? Bu davranışlarınızı hangi güdülere ulaşma amacıyla gerçekleştiriyorsunuz?

b) Başkalarına hayran olma eğilimine sahip, diğer herkese değerli hissettiren, herkesi başarıları nedeniyle alkışlayabilme olgunluğuna sahip birisi misinizdir? Eğer öyle iseniz bu davranışlarınızın karşılığında hayattan nasıl bir beklentiniz bulunmaktadır?

c) Sizi zor duruma sokacak bile olsa doğru olanı yapmaktan vazgeçmeyen, her daim dürüstlüğü savunan, başkalarını manipüle etmekten çekinen bir tarafınız olduğunu düşünüyor musunuz?

4) Şimdi ütöpik bir dünyada tüm hukuk kurallarının sıfırlandığını, ahlak kavramının ortadan kaldırıldığını, gelenek-örf-adet gibi kavramların hiç var olmadığını düşünelim. Tamamen şeffaf bir dünyada yaşadığınızı hayal ederek;

a) İçinizdeki siyah taraf mı beyaz taraf mı olmak isterdiniz? Nedenini açıklayabilir misiniz?

b) (Katılımcı siyah tarafı seçerse ve kendisine seçenek sunulması gerekirse) Bu seçiminizin altında yatan ana sebep, siyah davranışlardan tatmin olmanız, bu davranışları eğlenceli bulmanız ve davranışın kendisinin ilgi çekici olması mı? Yoksa davranış sonucunda elde edeceğiniz sonuçların sizi mutlu edecek, farklı bir heyecan uyandıracak, maddi kazanımlarının olması mıdır?

c) (Katılımcı beyaz tarafı seçerse ve kendisine seçenek sunulması gerekirse) Bu seçiminizin altında yatan ana sebep, beyaz davranışlardan tatmin olmanız, bu davranışları eğlenceli bulmanız ve davranışın kendisinin ilgi çekici olması mı? Yoksa davranış sonucunda elde edeceğiniz sonuçların sizi mutlu edecek, farklı bir heyecan uyandıracak, maddi kazanımlarının olması mıdır?

5) Çalışma hayatınızdaki motivasyon düzeyiniz hakkında bilgi verebilir misiniz?

-Bir an için motivasyon düzeyinizin düşük olduğu anlara odaklanmanızı istesem; kurumdaki veya sizin yaşamınızdaki ne tür değişiklikler motivasyon düzeyinizi arttırabilir?

-Motivasyon düzeyinizin yüksek olduğunu düşündüğümüzde; kurumdaki veya yaşamınızdaki hangi değişiklikler motivasyon düzeyinizi aşağı çekebilir?

-Sizce bireylerin çalıştıkları kurumlarda kendi kararlarını alarak, herhangi bir eylemi başlatmaları, devam ettirmeleri ve sonlandırabilmeleri, kendi davranışlarının sonuçlarının sorumluluklarını alabilmeleri ve özgür seçimler yapabilmeleri önemli midir?

-Davranışlarınızın başkaları tarafından kontrol edildiğini ya da çevrenizden (eş ya da üst yönetici olabilir) bu konuda baskı geldiğini hissettiğiniz olur mu?

a) Çalışma yaşamınızda yaptığınız işten mutluluk duyuyor musunuz?

b) Yaptığınız işte kimsenin baskısı altında kalmadan haz alarak çalışabiliyor musunuz?

c) En son ne zaman bir şeyleri başarma, keyif alma, yeni bir şeyleri keşfetme ihtiyacıyla hareket ettiniz?

d) Çalışma hayatınızdaki davranışlarınız üzerinde otonomiye sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz? (Kendi mutluluğunuz ve iyi hissetme ihtiyacınızı karşılamak için mi gerçekleştirirsiniz? Yoksa bu davranışlar diğer bireylerin istekleri doğrultusunda baskı veya tehdit altında mı gerçekleşir? Baskı altında ise bu durumla nasıl başa çıkarsınız?)

e) Zaman yetersizliği, cezalandırılma, mahalle baskısı gibi sebeplerle davranışlarınızı kontrol edemediğiniz hissine kapılır mısınız?

-Özerkliğe sahip olmamak ya da olamamak sizce bireylerde ne gibi hisler uyandırmaktadır?

-Peki siz çalıştığınız kurumda özerkliğe sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?

a) Cevap evet ise: sahip olduğunuz özerklik sizi kişiliğinizin siyah tarafına mı beyaz tarafına mı yönlendiriyor?

b) Cevap hayır ise: özerkliğe sahip olsaydınız siyah kişiliğiniz mi ön plana çıkardı? Yoksa beyaz kişiliğiniz mi?

-Çalıştığınız kurumda size daha fazla özerklik verilse motivasyonunuz artar mıydı?

6) İş yerinizde çalışırken, tamamen gönüllü bir şekilde, görev tanımlarınız içinde yer almayan davranışlarda bulunur musunuz? (Kurum çıkarı için yalan söylemek, manipülatif davranışlarda bulunmak, yolsuzluk ve hukuka aykırı hareketleri yetkili makamlara bildirmek, kamu sağlığını tehdit eden uygulamaları gerçekleştirmek/engellemek, kamuoyunu yanlış bilgilendirmek vb.)

-Davranışlarınızın etik olup olmadığını kendi içinizde değerlendirir misiniz?

-Davranışınız etik olmasa bile çalıştığınız kuruma fayda sağlıyorsa nasıl hareket edersiniz?

-Davranışınız etik olmasa bile hangi koşullar sizin bu davranışı gerçekleştirmenize olumlu anlamda katkı sağlar? (Üst yöneticiye duyduğunuz güven, kurumdaki adalet algısı, meslektaşlarınızın desteği, daha önceki benzer davranışlarda diğer çalışanlara gösterilen olumlu tepkiler, kendinize duyduğunuz güven, karşılığında elde edeceğiniz getiriler, kişisel ahlak değerlendirmeniz vb.)

-Etik olmasa da kuruma fayda sağlayan bu davranışları gerçekleştirmenizin altındaki temel güdü sizce nedir? (para, makam, çıkar sağlama, kuruma bağlılık, tatmin olma, çalışma koşulları, iş sağlığı, işe katılım, sorumluluk alma, yaratıcı olma, fırsatları değerlendirme, terfi alma, takdir edilmek vb.)

-Diyelim ki çalışma hayatınızda davranışlarınızın tüm kontrolü sizde, bu durumda davranışlarınızın etik olup olmadığını değerlendirir misiniz?

-Sizce bireyler daha fazla özerkliğe sahip olduklarında etik olmayan davranışları sergileme niyetleri artar mı?

-Etik olmadığını düşünmenize rağmen, sizi mutlu eden, size keyif veren, güven duygunuzu ve diğer insanlarla olan bağlarınızı güçlendirme ihtimali bulunan bir davranış gerçekleştirir misiniz?

-Etik olmayan bir davranış gerçekleştirmenizin altında yatan sebep(ler) ne olabilir? (Dışarıdan gelen baskı, tehdit, cezalandırma, para ya da makam-mevki kaybetme gibi faktörler nedeniyle mi yoksa sadece kendinizi iyi hissedeceğiniz, mutlu olacağınız ve bundan haz alacağınız durumlarda mı etik dışı davranmaya meyillisinizdir)?

-Etik olmasa da çalıştığınız kuruma faydalı olabilecek bir davranış hangi güdülerle gerçekleştirirsiniz? (Kendi iç dünyanızın refahı ve huzuru, yani kontrolün sizde olmasından dolayı mı yoksa gelebilecek potansiyel eleştiriler, cezalandırmalar, toplumdaki dışlanma korkusu vb. nedenlerden dolayı mı gerçekleştirirsiniz)?

Ek 4. Nicel Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Değerli katılımcı, bu anket bilimsel bir amaçla veri toplamak için hazırlanmıştır. Anket kapsamında, kişilik özellikleriniz, motivasyon durumunuz ve etik olmayan ancak örgüte faydalı eylemler hakkındaki görüşlerinizin alınması planlanmaktadır. Aşağıdaki ifadelere vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak olup kişisel bilgilerinize kesinlikle yer verilmeyecektir. Lütfen ifadeleri size en uygun olacak şekilde eksiksiz olarak doldurunuz. Zamanınızı ayırarak, araştırmaya yaptığınız katkılar için teşekkür ederim.

Arş. Gör. Tugay ÜLKÜ

BİRİNCİ BÖLÜM

Aşağıdaki ifadelere ait kutucukları size en yakın gelen seçeneğe göre 'X' işaretiyle doldurunuz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kendi çıkarlarım için başkalarını manipüle etme eğilimine sahibim.						
2	Kendi çıkarlarım için hile ya da yalana başvurabilirim.						
3	Kendi çıkarlarım için başkalarına iltifat ederim.						
4	Kendi amaçlarımı gerçekleştirmek için başkalarını kullanabilirim.						
5	Yaptıklarımın vicdan azabı duymama eğilimine sahibim.						
6	Düşüncelerimin veya eylemlerimin ahlaklı olup olmadığıyla fazla ilgilenmem.						
7	Başkalarına karşı duygusuz veya duyarsız olma eğilimindeyim.						
8	İnsanlara karşı küçümseyici ve alaycı davranışlarda bulunabilirim.						
9	Başkalarının bana hayranlık duymasını isteme eğilimim vardır.						
10	Başkalarının beni dikkate almasını isterim.						
11	Prestij ve statü sahibi olma isteğim vardır.						
12	Başkalarından bana iltimas geçmelerini bekleme eğilimim vardır.						
13	İnsanların içindeki en iyiyi görme eğilimim vardır.						
14	Diğer insanların bana karşı adil davranacaklarına güvenme eğilimim vardır.						
15	İnsanların çoğunlukla iyi olduğuna inanırım.						
16	Beni inciten insanları çabuk affederim.						
17	Başkalarına hayranlık duyma eğilimim vardır.						
18	Diğer insanların başarılarını takdir edip alkışlama eğilimim vardır.						
19	Başkalarına değer verdiğimi davranışlarımla gösteririm.						
20	Toplumun her kesiminden insanı dinlemekten zevk alırım.						
21	Cazip ve çekici olsam da dürüst olmayı tercih ederim.						
22	İstedikim şeyi elde etmek için insanları açıkça manipüle etmek beni rahatsız eder.						
23	İtibarımı zedeleyecek olsa da özgün ve şeffaf olmayı isterim.						
24	İnsanlarla konuşurken onların bana ne gibi bir çıkar sağlayacağını nadiren düşünürüm.						
25	Çalıştığım kurum hakkında her zaman iyi bir izlenimim olmuştur.						
26	Bence, çalıştığım kurum müşterilerin zihninde iyi bir imaja sahiptir.						
27	Çalıştığım kurumun, rakiplerinden daha iyi bir imaja sahip olduğuna inanıyorum.						
28	Çalıştığım kurumun iyi bir imaja sahip olması, beni çalışma anlamında motive ediyor.						

29	Çalıştığım kuruma faydası olacaksa, kurumumu iyi göstermek için gerçekleri saptırırım.						
30	Çalıştığım kuruma faydası olacaksa, kurumumun ürün veya hizmetlerini müşterilere abartarak aktarırım.						
31	Çalıştığım kuruma fayda sağlayacaksa, kurumum ve kurumumun ürün ve hizmetleri ile ilgili olumsuzlukları müşterilerden saklarım.						
32	Çalıştığım kurum talep ederse, kurumumda problem yaratmasındansa başka bir kurumun sorunu haline gelmesi ümidiyle yeteneksiz bir çalışan için iyi bir referans verebilirim.						
33	Çalıştığım kurumun ihtiyaç duyması halinde, bir müşteriden yanlışlıkla alınan fazla parayı geri vermekten sakınırım.						
34	Eğer gerekirse, çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri kamuoyundan gizlerim.						
Lütfen aşağıdaki ölçeğe göre, maddelerin her birinin şu anda işinizle ilgilenmenizin nedenlerine ne ölçüde karşılık geldiğini belirtiniz. “Hali hazırda yapmakta olduğunuz işinizi neden yapıyorsunuz?”		<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Ne Katılıyorum</i>	<i>Ne Katılmıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
35	Bana sağladığı gelir için bu işi yapıyorum.						
36	Para kazanmamı sağladığı için bu işi yapıyorum.						
37	Çünkü bu tarz bir iş kendimi güvende hissettiriyor.						
38	Çünkü bu işte başarılı olmak istiyorum, yoksa kendimden çok utanırım.						
39	Çünkü bu işte çok iyi olmak istiyorum, yoksa çok hayal kırıklığına uğrarım.						
40	Çünkü hayatta “kazanan” olmak istiyorum.						
41	Çünkü belirli bir yaşam tarzına ulaşmak için bu işi yapmayı seçtim.						
42	Çünkü kariyer hedeflerime ulaşmak için bu işi seçtim.						
43	Çünkü bazı önemli hedeflere ulaşmak için bu işi seçtim.						
44	Çünkü yaptığım iş, kim olduğuma yönelik temel bir parça haline geldi.						
45	Çünkü bu iş, hayatımı yaşamayı seçtiğim yolun bir parçası.						
46	Çünkü bu iş hayatımın bir parçası.						
47	Çünkü yeni şeyler öğrenmekten çok zevk alıyorum.						
48	İlginç zorlukların üstesinden gelmekten duyduğum tatmin için bu işi yapıyorum.						
49	Zor işleri başardığımda yaşadığım tatmin için bu işi seçtim.						

İKİNCİ BÖLÜM

Cinsiyetiniz	: () Kadın () Erkek
Yaşınız	:
Medeni Durumunuz	: () Bekar () Evli
Mezuniyet Durumunuz	: () Lise () Yüksekokul () Lisans () Yüksek Lisans-Doktora () Diğer
Unvanınız:	: () Müdür () Müdür Yardımcısı () Üst Yetkili () Yetkili () Yetkili Yardımcısı () Memur () Diğer
Çalışma Süreniz	: () 1 Yıldan Az () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-20 Yıl () 21 Yıl ve Üzeri

ÖZGEÇMİŞ

