

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA PROGRAMI

**ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR ÜZERİNDE ÇIKAR
BAĞLILIĞININ ETKİSİ: STATÜ ARZUSU VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN
ETKİLEŞMİŞ ARACI ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

Ertan DİNÇ

EYLÜL-2023

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA PROGRAMI

**ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR ÜZERİNDE ÇIKAR
BAĞLILIĞININ ETKİSİ: STATÜ ARZUSU VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN
ETKİLEŞMİŞ ARACI ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

Ertan DİNÇ

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Nihan BİRİNCİOĞLU

EYLÜL-2023

TRABZON

ONAY

Ertan DİNÇ tarafından hazırlanan “Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlar Üzerinde Çıkar Bağlılığının Etkisi: Statü Arzusu ve Lider-Üye Etkileşiminin Etkileşmiş Aracı Etkisi” adlı bu çalışma 16.11.2023 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği /oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında **doktora tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvanı - Adı ve Soyadı	Görevi	Kabul	Ret	
Prof. Dr. Taner ACUNER	Başkan	☐	☐	
Prof. Dr. Bünyamin ER	Üye	☐	☐	
Prof. Dr. Tarhan OKAN	Üye	☐	☐	
Doç. Dr. Burcu BİLİR	Üye	☐	☐	
Dr. Öğr. Üyesi Nihan BİRİNCİOĞLU	Üye	☐	☐	

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ - Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu çalışmada yararlanılan kaynakların tümüne eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Ertan DİNÇ
28.09.2023

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, çıkar bağıllığı, statü arzusu ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkisel karmaşıklık ele alınmaktadır. Bu faktörlerin bir araya gelerek nasıl bir etkileşim etkisi yarattığı ve çıkar bağıllığının örgüt yararına etik olmayan davranışlara etkisinde nasıl bir rol oynadığı araştırılmıştır. Bu tür davranışların görüldüğü işletmelerde paydaşlar arasındaki güven bozulmakta, kurumsal imaj ve itibar zarar görmekte ve bu sebeple işletmenin sürdürülebilirliği tehlikeye girebilmektedir. Dolayısıyla çeşitli sebeplerle meydana gelen etik olmayan davranışların önlenmesi önem arz etmektedir. Bu çalışma ile örgütlerde çıkar bağıllığının kontrol edilebilmesi ve etik olmayan davranışların azaltılabilmesi için liderlik yaklaşımlarının ve statü arzusunun nasıl kullanılabileceğine dair pratik uygulamalara katkı sunabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, örgütlerin lider ve yöneticilerine, etik değerlerinin artırılması ve etik dışı davranışların önlenmesi için çeşitli stratejiler geliştirme konusunda rehberlik etmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın ortaya çıkma sürecinde gerek konu seçimi gerekse yazım aşaması gibi bütün süreçlerde ve her türlü zorlukta desteğini esirgemeyen, her durumda yanımda olan danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Nihan BİRİNCİOĞLU'na katkılarından dolayı teşekkür ederim. Aynı zamanda lisans eğitimimden doktora sürecimin her aşamasına kadar çeşitli bilgilerle donatılmamda büyük katkısı olan ve tez izleme komitemde de yer alan değerli hocalarım Sayın Prof Dr. Taner ACUNER, Sayın Prof Dr. Bünyamin ER'e ve diğer tüm hocalarıma katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Son olarak, eğitim hayatım boyunca, tez yazım süresi içerisinde ve hayat mücadelemde benden desteklerini ve güvenlerini eksik etmeyen annem Gönül Azize DİNÇ'e, babam İbrahim DİNÇ'e, yüksek lisans tezimin önsözünde de geleceğim olarak bahsettiğim hayat eşim Neslihan DİNÇ'e ve gülüşümün kaynağı olan kızım İdil Ece DİNÇ'e şükranlarımı sunarım. Aynı zamanda çalışma için anketlerin analiz kısmında yardımlarını sunarak çalışmaya ivme katan değerli arkadaşım Arş. Gör. Mustafa Özgün ATALAY'a da şükranlarımı sunarım.

EYLÜL 2023

Ertan DİNÇ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
GRAFİK LİSTESİ	XII
KISALTMALAR LİSTESİ	XIII
GİRİŞ	1-2

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ VE MAKYAVELİZM	3-21
1.1. Ahlak ve Ahlak Bilimi (Etik)	3
1.1.1. Metaetik	3
1.1.2. Normatif Etik	4
1.1.3. Uygulamalı Etik.....	4
1.2. İş Etiği	4
1.2.1. İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi.....	6
1.2.2. İş Etiğinin Kurumsallaştırılması	8
1.3. Etik Olmayan Davranış	9
1.3.1. Kişi ile İlgili Faktörler	10
1.3.1.1. Makyavelizm Tanımı.....	11
1.3.1.2. Makyavelizm Öncülleri	11
1.3.1.3. Makyavelizm Sonuçları.....	11
1.3.2. Kurum ile İlgili Faktörler.....	16
1.3.3. Çıkar Grupları ile İlgili Faktörler.....	17
1.3.4. Çevre ile İlgili Faktörler	17
1.4. Etik Davranış ile İlgili Literatüre Genel Bakış	18
1.5. Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışın Tanımı ve Literatür İncelemesi.....	19

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	22-39
------------------------------------	-------

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi	22
2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	25
2.2.1. Tutumsal Bağlılık	25
2.2.1.1. Kanter Sınıflandırması.....	26
2.2.1.2. Etzioni Sınıflandırması	26
2.2.1.2.1. Ahlaki Bağlılık.....	27
2.2.1.2.2. Çıkarıcı Bağlılık.....	27
2.2.1.2.3. Zoraki Bağlılık.....	27
2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması	28
2.2.1.4. Allen ve Meyer Sınıflandırması	28
2.2.2. Davranışsal Bağlılık.....	29
2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması	30
2.2.2.2. Salancik'in Sınıflandırması	30
2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	31
2.3.1. Demografik Faktörler	31
2.3.2. Örgütsel Faktörler	33
2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	36
2.4. Örgütsel Bağlılığın Çalışma Hayatındaki Çıktıları.....	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. LİDER-ÜYE EKLEŞİMİ KAVRAMI	40-51
3.1. Lider ve Üye Kavramları.....	40
3.2. Lider-Üye Etkileşiminin Tanımı ve Kavramsal Çerçeve	40
3.3. Lider-Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri.....	42
3.3.1. Sosyal Değişim Teorisi.....	42
3.3.2. Eşitlik Teorisi.....	43
3.3.3. Rol Kuramı	44
3.4. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları	45
3.5. Lider-Üye Etkileşim Süreci	46
3.6. Lider-Üye Etkileşimini Etkileyen Faktörler	46
3.6.1. Liderin Gücü.....	46
3.6.2. Örgütsel Politikalar	47
3.6.3. Örgüt Kültürü.....	48
3.6.4. Güven.....	48
3.7. Lider Üye Etkileşiminin Çalışma Hayatındaki Çıktıları	49

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR ÜZERİNDE ÇIKAR BAĞLILIĞININ ETKİSİ: STATÜ ARZUSU VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ETKİLEŞMİŞ ARACI ETKİSİ	52-73
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	52
4.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	54
4.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi.....	55
4.4. Araştırma Yöntemi	56
4.5. Verilerin Analizi ve Bulgular	58
4.5.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler.....	58
4.5.2. Kullanılan Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri	59
4.5.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Analiz Sonuçları.....	63
4.6. Analiz Bulgularının Değerlendirilmesi.....	70
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	74-78
KAYNAKÇA	79-100
EKLER.....	101-118
ÖZGEÇMİŞ.....	119

ÖZET

Çalışanların iş yaşamında gerçekleştirdiği bazı davranışlar ahlaka uygun olmamakla birlikte, örgütün imajını, amaçlarını, çıkarını korumak veya desteklemek amacıyla gösterilebilmektedir. Bu davranışlar örgüt yararına etik olmayan davranışlar olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel bağlılığa sahip bireylerin örgüt yararına etik dışı davranışlar gerçekleştirme ihtimali yüksektir. Fakat bireysel çıkarlar, örgüte olan bağlılık şekli ve statü arzusu gibi makyavelist kişilik özelliklerinin ve liderlerinin çalışana olan tutumlarının bu ilişkinin gücünü ve yönünü değiştirebileceği düşünülmektedir. Bu sebeple, çalışmada çıkar bağlılığının örgüt yararına etik olmayan davranışlara etkisinde statü arzusu (makyavelizm) ve lider-üye etkileşiminin etkilemiş aracı etkisi incelenmiştir. Araştırmanın teorik altyapısı, sosyal mübadele kuramına dayanmaktadır. Sosyal mübadele kuramı örgütün çalışanlarına sağladığı imkânların tatmin edici olmasını ve bunun karşılığında çalışanların örgüte karşı kendilerini sorumlu hissetmelerini ve birtakım fayda temelli eylemler gerçekleştirmelerini kapsamaktadır.

Bu çalışma, çalışmanın amacına uygun olarak nicel araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketler online form aracılığıyla katılımcılara ulaştırılmıştır. Online anket formları aracılığıyla elde edilen verilerin analizi yapısal eşitlik modeli ile yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 22 programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve verilerin analizinde SmartPLS 4 programı kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, çalışma yaşamında pazarlama ve satış faaliyetinde bulunan bireylerin liderleriyle olan etkileşimleri, çıkar bağlılığı ve örgüt yararına etik olmayan davranışlar arasındaki dolaylı ilişkiyi negatif olarak etkilemiş ve bu etkileşmiş aracı etkiye statü arzusunun aracılık ettiği ortaya koyulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Çıkarıcı Bağlılık, Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış, Lider-Üye Etkileşimi, Statü Arzusu, Etkileşmiş Aracılık Etkisi

ABSTRACT

It can show some behavior employed in the workplace. While these behaviors are unethical, they may be carried out in order to protect or promote the image, purposes, or interests of the organization. These behaviours are referred to as unethical pro-organizational behaviors. Individuals with organizational commitment are more likely to engage in unethical pro-organizational behaviors. But it is believed that individual interests, the form of commitment in the organization and the desire for status, as well as Machiavellian personality traits, and the leader's attitude to the employee, can change the strength and direction of this relationship. For this reason, the study examined the influence of calculative commitment on unethical pro-organizational behaviors, status desire (Machiavellian) and moderated mediation effect of leader-member exchange. The theoretical framework of the research is based on the theory of social exchange. The theory of social compensation entails that the opportunities provided by the organization to its employees are satisfactory and that in return the employees feel responsible to the organization and carry out a set of benefit-based actions.

This study was conducted using the quantitative research method in accordance with the purpose of the study. The survey was used as a data collection tool. The surveys were sent to the participants through an online form. The data obtained through online survey forms were analyzed using the structural equivalence model. The data obtained through online survey forms were transferred to the computer environment using the SPSS 22 program and the SmartPLS 4 program was used to analyse the data. The findings of the study show that the interaction of individuals with leaders in marketing and sales activities in the workplace has negatively affected the indirect relationship between calculative commitment and unethical pro-organizational behaviors, and this interaction has been mediated by the desire for status.

Keywords: Calculative Commitment, Unethical Pro-Organizational Behavior, Leader-Member Exchange, Desire For Status, Moderated Mediation Effect

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo Nr.	Tablo Adı	Sayfa Nr.
1	Makyavelizm Tanımları.....	11
2	Pazarlama ve Satış Faaliyetinde Bulunan Bireylerin Demografik Bilgileri	58
3	İç Tutarlılık Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	60
4	Birleşme Geçerliliği Analizi Sonuçları (Açıklanan Ortalama Varyans - AVE).....	60
5	Birleşme Geçerliliği Analiz Sonuçları (Faktör Yüğü – Outer Loading)	61
6	Çapraz Yükleme Analiz Sonuçları (Cross Loading)	62
7	Fornell-Larcker Kriteri Analiz Sonuçları	62
8	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) Kriteri Analiz Sonuçları	63
9	Varyans Artırıcı Faktör (VIF) Analiz Sonuçları.....	64
10	Modelin R ² , f ² , Q ² Analiz Sonuçları	66
11	Direkt Etkiler (Direct Effect).....	67
12	Kontrol Değişkenleri (Control Variables)	68
13	Dolaylı Etkiler (Indirect Effect).....	69
14	CB ile SA Arasındaki İlişkide LÜE'nin Düzenleyici Rolü	70
15	Hipotezlerin Test Sonuçlarına İlişkin Tablo	71

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Nr.	Şekil Adı	Sayfa Nr.
1	Araştırma Modeli	54
2	Araştırmanın Yapısal Modeline Yönelik Yol Analizi Bulguları.....	67



GRAFİK LİSTESİ

Grafik Nr.	Grafik Adı	Sayfa Nr.
1	İş Ahlakının Kaynakları	6
2	CB ile SA Arasındaki İlişkide LÜE'nin Düzenleyici Rolü.....	69



KISALTMALAR LİSTESİ

CB	: Çıkar Bağlılığı
ÖYEOD	: Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış
LÜE	: Lider-Üye Etkileşimi
SA	: Statü Arzusu



GİRİŞ

İş etiği, çalışma yaşamında doğru ile yanlış, iyi ile kötü arasındaki farkı ortaya koyan kurallar bütünüdür ve etik kurallar koyarak örgüt içinde yaşanabilecek problemlerin çözümü noktasında çalışanlara rehberlik eder. Fakat bu rehberlik her zaman istenildiği gibi olmamaktadır. Örgütün yönetim biçimi ve çalışanların çıkarları, yönetici ilişkileri söz konusu olunca etik dışı davranışlar da ortaya çıkabilmektedir. Bu durum yönetim literatüründe etik olmayan davranışlar olarak tanımlanmış ve hakkında birçok çalışmanın yapılmasına ve tartışılmasına sebep olmuştur.

Fakat son yıllarda karşılaşılan büyük işletme skandallarına (Facebook, Uber, Volkswagen, Enron) sebep olan ahlaki açıdan sorunlu eylemler, örgütlerin sürdürülebilirliğini tehdit eden önemli ve yaygın bir durum haline gelmiştir. Ortaya çıkmış bu eylemlerin yanı sıra örgüt içerisinde süregelen gizli kalmış birçok olaylar da var olabilmektedir. Literatür incelendiğinde birçok çalışmada, çalışanların yaklaşık üçte birinin örgüt yararına etik olmayan davranışlara şahit olduğu tespit edilmiştir. Bu davranışlar çalışma arkadaşını, müşteriyi, tedarikçiyi veya toplumu yanıltma gibi eylemleri kapsamaktadır. Bu tür davranışlar örgütler için sadece yasal sorun yaratmamakta, aynı zamanda örgüt imajına ve itibarına da önemli ölçüde zarar verebilmektedir. Çalışanların etik dışı davranışları bireysel çıkarları, intikam gibi olumsuz duygular ve örgütün veya liderin çıkarlarına hizmet etme amacı gibi nedenlerle çeşitlenebilmektedir. Büyük işletme skandallarında (Enron, Volkswagen) da görüldüğü üzere bu durum hem iç paydaşları hem de dış paydaşları etkilemektedir. Bu nedenle örgüt yararına etik olmayan davranışların belirleyicilerini tespit etmenin hem teorik hem de pratik olarak örgütlere yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı çıkar bağlılığının örgüt yararına etik olmayan davranışlara etkisinde statü arzusunun (makyavelizm) ve lider-üye etkileşiminin etkilemiş aracı etkisinin ortaya koyulmasıdır. Literatürde örgüt yararına etik olmayan davranışları etkileyen bazı bireysel, örgütsel ve liderlik ile ilgili faktörleri konu alan çeşitli çalışmalara rastlanılmaktadır. Ancak örgütsel bağlılığı konu alan çalışmalarda Etzioni'nin modeli çok fazla ele alınmamıştır. Oysa bu çalışmada örgütsel bağlılık Etzioni'nin modeli ile ele alınmıştır. Çünkü çalışmanın özgünlüğünü oluşturan bireylerin, direkt olarak örgüt yararına hareket etmesinden önce bireysel çıkarların ve menfaatlerin öneminin ortaya konması durumu örgütsel bağlılık modelleri içerisinde Etzioni'ni modeli içerisinde çıkarıcı bağlılık olarak yer almaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılık ve örgüt yararına etik olmayan davranışlar ile makyavelizm kavramlarını ele alan çalışmalarda lider-üye etkileşimini araştıran çalışmaya rastlanılmamıştır. Buradan hareketle, çıkar bağlılığına sahip bireylerin örgüt yararına etik dışı davranışlar gerçekleştirme ihtimalinin yüksek olacağı düşünülmektedir. Fakat bireysel çıkarlar,

örgütsel bağıllık, statü arzusu gibi makyavelist kişilik özellikleri ve liderin çalışana olan tutumlarının bu ilişkinin gücünü ve yönünü değiştirebileceği düşünülmektedir.

Özetle, “Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlar Üzerinde Çıkar Bağıllığının Etkisi: Statü Arzusu ve Lider-Üye Etkileşiminin Etkileşmiş Aracı Etkisi” adlı çalışmanın, konuyla ilgili yeni bir bakış açısı sunması, ilişkisel karmaşıklığı ele alması, yönetim ve liderlik uygulamalarına etik değerler açısından katkı sağlaması ve literatüre yeni bir bilgi katması açısından önemli bir çalışma olduğu düşünülmektedir. Bu amaç ve önem ile birlikte, bireylerin direkt olarak örgüt yararına hareket etmesinden önce bireysel çıkarların ve menfaatlerin öneminin ortaya konması çalışmanın özgünlüğünü oluşturmaktadır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, Makyavelizm (statü arzusu) ve örgüt yararına etik olmayan davranış kavramlarının gelişimi, nedenleri ve etkileri gibi kapsamlı bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde, örgütsel bağıllık (çıkar bağıllığı) kavramı yer almaktadır. Bu bölümde örgütsel bağıllık farklı sınıflandırmalarını, neden ve sonuçlarını kapsamaktadır. Üçüncü bölümde, lider-üye etkileşimi kavramına değinilmiş olup kavramın tanımı, teorik temeli, neden ve sonuçları ele alınmıştır. Dördüncü bölümde ise, uygulama kısmı yer almaktadır. Bu kısımda araştırmaya katılan pazarlama veya satış alanında çalışan 352 kişinin demografik özellikleri incelenmiş ve yapısal eşitlik modellemesi ile yapılan analizlerle çalışmanın sonuçları verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ VE MAKYAVELİZM

1.1. Ahlak ve Ahlak Bilimi (Etik)

Ahlak kavramı insanlığın varoluşundan itibaren hem bilimsel hem de felsefi anlamda tartışılmaktadır. Ancak genel anlamda ahlak, mutlak olarak iyi olduğu düşünülen ya da belli bir yaşam anlayışından kaynaklanan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Cevizci, 1999: 17). Diğer bir tanıma göre ise ahlak, toplumdaki bireylerin benimsedikleri veya kendilerini uyma zorunluluğu içinde hissettikleri değerler ve davranış kalıpları bütünlüğüdür. Ahlak bilimi ise, toplumun belirli döneminde bireysel ve toplumsal davranış kurallarını tespit eden ve inceleyen bilim dalı olarak tanımlanır (Hançerlioğlu, 1991).

Ahlak kavramı yabancı literatürde iki şekilde ifade edilmektedir. Bunlar ‘ethic’ ve ‘morality’ kelimeleridir. ‘Ethic’ kelimesinin kökeni eski Yunan filozoflarına kadar uzanmaktadır. Kelimenin ortaya çıkışı ise Yunancada düşünme tarzı, fikir, mantık, alışkanlık ve ahlak anlamlarına gelen ‘ethos’ kavramından doğmaktadır. Gelenek anlamında kullanılan etik, toplumdaki ahlak kurallarını yansıtmaktayken; karakter anlamında kullanılan etik ise, daha çok ahlak kurallarının bireyleri doğruya yönlendirmesini sürekli kılarak karakter haline gelmesini ifade etmektedir (Tepe, 2016: 25; Pieper, 1999: 30). İkinci karşılığı olan ‘morality’ kelimesi ise ‘mores’ kelimesinden türemiştir. Bu kelimenin Türkçe’deki karşılığı ahlak kelimesidir. ‘Ethic ve morality’ kelimeleri birbirleri ile eş anlamlı gibi görünseler de ahlaki düzeyde kararların ve davranışların oluşturduğu düzene ‘morality’ ahlaki düzeydeki kararların ve davranışların nasıl ve neden oluştuğunu ortaya koyan faaliyetlere ise ‘ethic’ denilmektedir (Shaw, 2017).

Herhangi bir konu ile ilgili iyi/kötü veya doğru/yanlış olduğu hakkında birtakım çıkarımlar yapabilmeyi sağlayan etik kavramı üçe ayrılmaktadır. Bunlar metaetik, uygulamalı etik ve normatif etiktir (Özgener, 2002: 177).

1.1.1. Metaetik

Metaetik, ahlak felsefesi temelinde daha güncel bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır (Köseoğlu ve Bektaş, 2007: 14). Aynı zamanda eleştirel etik olarak da bilinen metaetik, ahlak bilimi içerisindeki kuramsal bölümün temelini oluşturmaktadır. Metaetik, ahlak kavramının oluşumunda büyük öneme sahip değerlerin ne anlama geldiğini ve nereden geldiğini araştırmaktadır (Kesgin, 2009).

Etik kavramı nelerin iyi ve kötü olduğunu ifade etmekten, metaetik iyi ve kötünün kendisini açıklamaya çalışmaktadır. Bu nedenle, metaetik ahlak biliminin temelini araştıran bilim dalı olarak ifade edilmektedir (Cevizci, 1999: 589).

1.1.2. Normatif Etik

Normatif etik doğrudan etik eylemle ilgilidir. Diğer bir ifadeyle normatif etik, hayatta nasıl davranılması gerekliliği yani ‘ne yapmalıyız’ sorusuna yanıt aramaktadır (Arslan, 2012: 18). Kişinin sahip olması gereken iyi alışkanlıkları, ilgilenmesi gereken sorumlulukları veya kişinin davranışlarının diğer bireyler üzerindeki etkileri normatif etik kapsamına giren konulara örnek olarak gösterilebilir (Archard ve Lippert, 2013). Normatif etik davranışların doğruluğu veya yanlışlığı hakkındaki kalıpları incelemesinden dolayı, ahlaki dilin anlamını inceleyen metaetikten farklılaşmaktadır.

1.1.3. Uygulamalı Etik

Uygulamalı etik insanların mevcut yaşantılarında nasıl davrandıklarını ele alır. Uygulamalı etik, normatif etiğin ortaya koyduğu yaklaşımlar aracılığıyla davranış türlerini incelemektedir. Tıp ahlakı, ceza ahlakı ve iş ahlakı gibi konular uygulamalı etiğin konularıdır (Archard ve Lippert, 2013). Uygulamalı etiğin temel sorusu ise ‘insanlar ne yapıyor’ sorusudur (Koçak, 2019: 24).

Bu tez çalışmasında incelenen örgüt yararına etik olmayan davranış kavramı, örgütün veya örgütün üyelerinin etkin çalışmasını desteklemeye niyetli olan ancak sosyal normları, yasaları ya da ahlaki değerleri ihlal eden davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışlar, kısa dönemde örgüt için fayda sağlayabilir gibi görünse de, uzun dönemde örgüte ve topluma zarar verebilmektedir. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında daha detaylı ele alıncak olan örgüt yararına etik olmayan davranış kavramı gündelik yaşam içerisinde gösterilen davranışların nedenlerini tespit etmeye yönelik bir kavram olmasından dolayı bu çalışma uygulamalı etik alanına girmektedir.

1.2. İş Etiği

Etik kavramının tanımı yapılırken ahlak kavramı ile sıklıkla eş anlamlı kelimeler gibi kullanıldıkları daha önce ifade edilmişti. Bu sebeple iş etiği ve iş ahlakı kavramlarının da aynı şekilde birbirleri yerine sıkça kullanıldıkları görülmektedir. Ancak yabancı literatürde ‘business ethics’ olarak ifade edilen kavramın literatürdeki karşılığı ‘iş etiği’ ve ‘iş ahlakı’ kavramlarıdır. Literatürde inceleme yapıldığında birçok yazar ‘iş etiği’ ve ‘iş ahlakı’ kavramlarının kullanımlarında ayırım yapmanın karmaşıklığa neden olabileceğini öne sürmüşlerdir (Arslan 2012; Diken ve Çelebi, 2015). Gök (2008: 9) bu kavramların iş yaşamında bireyler üzerinde güven sağlama, örgüt içi ilişkilerin

pozitif şekilde sürmesi, bütünlük oluşturma, saygı, dürüstlük ve eşitlik gibi konuları kapsamlarına almaları açısından benzer özellikler sunduğunu ifade etmiştir.

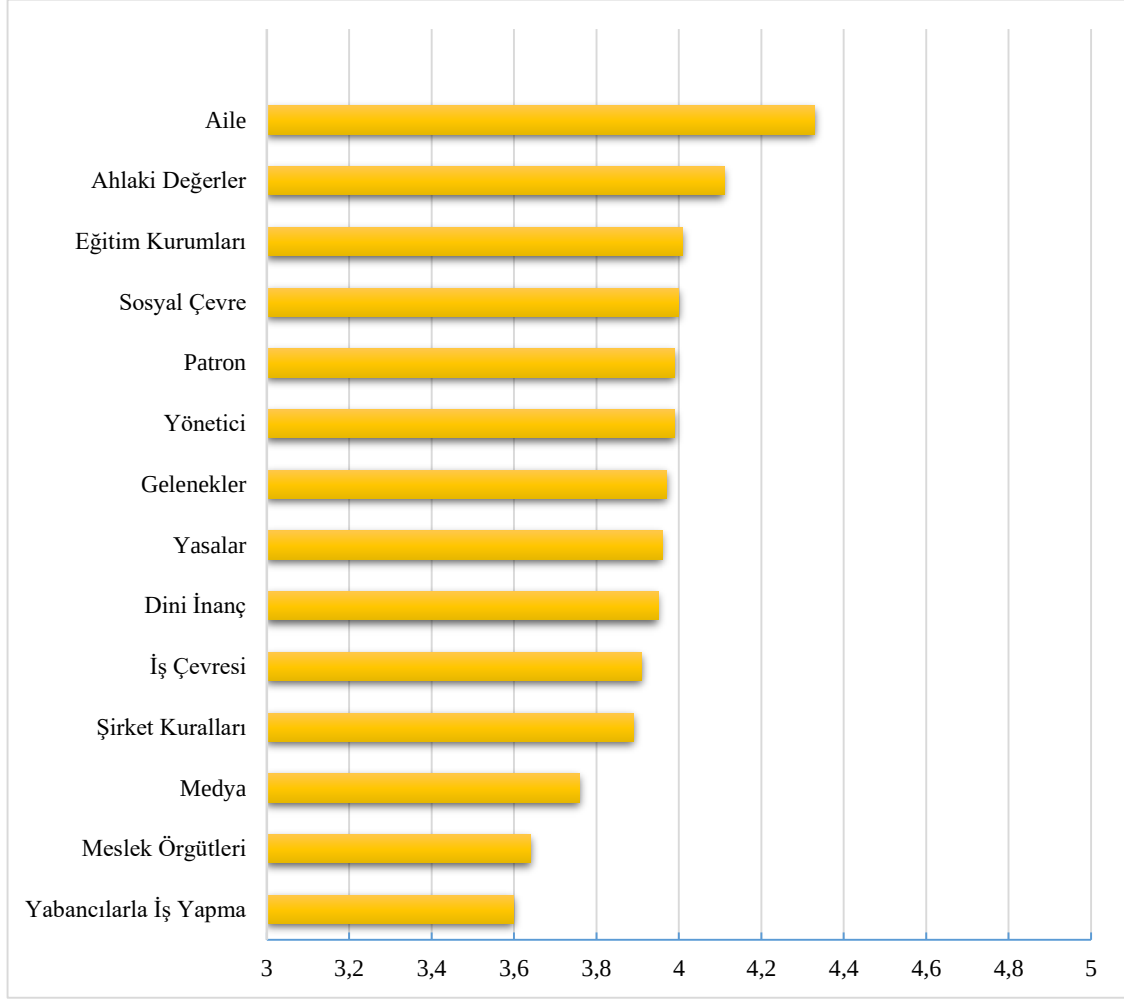
İş etiği kavramı, neyin doğru neyin yanlış olduğu hakkındaki davranışların ve görüşlerin iş yaşamındaki yansımaları ifade etmektedir. İşletmelerin kuruluş amacı, insan ihtiyaçlarının karşılanması, topluma hizmet sunmak ve kar elde etmektir. İşletmelerin bu amaçlarını gerçekleştirirken toplumun gelenek ve göreneklerinden dolayısıyla ahlakından bağımsız davranışlar göstermeleri de beklenemez (Ülgen ve Mirze, 2020: 447). Örgütlerdeki çalışma yaşamında doğru davranışları içerir, ancak doğru olmayan davranışlar da çalışma hayatında yaşanmaktadır (Özgener, 2004: 53).

İş etiği kavramı iş yaşamında önem arz etmesine rağmen ona karşı olan belirsizlik algısı ve ilgisizlik bu kavramın iş yaşamında geri plana atılmasına sebep olabilmektedir. Bu durum da birtakım problemlere sebep olmaktadır. Torlak vd. (2013) iş etiğinde yaşanan bu problemlerin nedenlerini iç ve dış faktörler olarak ikiye ayırmıştır. Bu faktörler aşağıdaki gibidir:

- İç Faktörler
 - Kar elde etme endişesinin amaçlardan sapmalara yol açması,
 - Çıkar çatışmaları,
 - Tepe yönetimin etik algısı,
 - Çalışanların etik algısı ve
 - Denetim faaliyetlerinin yetersiz olmasıdır.
- Dış Faktörler
 - Zorlaşan hayat şartları,
 - Toplum ahlakındaki zayıflama,
 - Adalet,
 - Kültür farklılaşması ve
 - Kolay ve haksız para kazanma durumunun artmasıdır.

Türkiye İktisadî Girişim ve İş Ahlakı Derneğinin yapmış olduğu 2018 Türkiye İş Ahlakı Araştırması'ndan elde edilen sonuçlara göre iş etiğini etkilediği düşünülen 14 değişken ortaya konmuştur. Sonrasında katılımcılara bu 14 değişken içerisinde iş ahlakını etkileyen değişkenleri belirlemeleri istenmiştir. Çalışmaya katılan 2427 kişinin verdiği cevaplar iş ahlakının kaynaklarını ve etkileme derecelerini ortaya koymaktadır. Detaylar aşağıdaki Grafik 1'deki gibidir.

Grafik 1: İş Ahlakının Kaynakları



Kaynak: Türkiye İş Ahlakı Araştırması, 2018

Araştırmaya göre iş ahlakını etkileyen değişkenler aile, ahlaki değer, eğitim kurumları, sosyal çevre, patron, yönetici, gelenekler, yasalar, dini inanç, iş çevresi, şirket kuralları, medya, meslek ödülleri ve yabancılarla iş yapma yoğunluğu olarak belirlenmiştir. Bu değişkenler içerisinde iş ahlakını en yüksek düzeyde etkileyen değişkenin aile olduğu görülmektedir. Aile değişkeninden sonra ise, ahlaki değerler, eğitim kurumları, sosyal çevre, patron ve yönetici şeklinde devam etmektedir. Diğer bir ifadeyle iş ahlakının aileden başlayarak örgüt yapılarını da içerecek şekilde birçok değişkenin etkileşimi ile oluştuğu öne sürülebilmektedir (Torlak vd., 2018).

1.2.1. İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi

Etik, tarihsel süreçte çok eskiye dayanan bir konudur. Ancak iş etiği, etik kavramına nazaran daha yeni bir kavramdır. İş etiği kavramının ortaya çıkışı 1960'lı yıllara dayanmaktadır. ABD'de ortaya çıkan bu kavram, 1980'li yıllarda ABD'deki büyük işletmelerin 'Etik İlkeler', 'Etik

Komiteler' ve "Etik Hizmet içi Eğitim ve Danışmanlık Birimleri" oluşturmaları ile giderek birçok ülkede yaygın hale gelmiştir (Güven vd., 2004: 799).

Etik kavramı üzerine Profesör Richard T. De George tarafından 1987 yılında yazılmış olan 'İş Etiğinin Durumu: Geçmiş ve Gelecek' isimli makalesi literatürde büyük bir öneme sahiptir. Bu makalede Richard T.G. (1987: 202) iş etiğinin tarihsel gelişiminin beş aşamada meydana geldiğini ifade etmiştir. Bu aşamalar: 1960 öncesi, 1960-1970 arası, 1970-1980 arası, 1980-1990 arası, 1990 ve sonrası şeklindedir.

1960 öncesi dönem, Katolik düşüncesinin yoğun olduğu ve etik konusunun dini bakış açısıyla değerlendirildiği bir dönemdir. 19. yüzyılda sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkan fabrikalar kapitalizm, sömürgecilik, yoğun ve seri üretim gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. Bu durum kilisedeki din adamları ile fabrika sahibi iş adamları arasında çekişmelere sebep olmuştur. Çünkü Katolik düşüncesi bireysel zenginliğe karşı çıkmakta olan ve sadece dini açıdan ticari faaliyetlere destek olmaktaydı. Bu sebeple dönemin dini liderleri sanayi devrimi ile ortaya çıkan fabrikaların iş koşulları ve ücret politikalarının sorunlarını konu alan çeşitli eserler ortaya koymuşlardır (Richard T.G., 1987: 202). 1960 öncesi dönemde Katolik etiğinin ve Protestan etiğinin çalışma hayatı üzerinde önemli etkileri vardır. Aynı zamanda İslamiyet'in de bu dönemde önemli etkilerinden bahsetmek mümkündür. İslamiyet'te Katolikler gibi dini ticari faaliyetlere bakış açısı pozitif olmuştur. Ancak burada önemli olan nokta bu faaliyetlerin ilke ve kuralları arasında doğru, dürüst ve adaletli olmanın önemsenmesiydi (Zorel, 2016: 1533).

1960'lardan 1970'lere kadar olan dönemde, sanayileşmenin iş yaşamı üzerindeki olumsuz etkileri neticesi iş etiğine karşı eleştirel bir yaklaşım geliştirilmiştir. Sanayileşme faaliyetleri ile doğanın tahribata uğraması bu dönemin önem sorunlarından biri olmuştur. Diğer bir sorun ise, fabrikalarda görülen etik dışı davranışların varlığı olmuştur. Dönemin Amerika Başkanı Jhon F. Kennedy bu sorunların üstesinden gelebilmek için 1962 yılında Tüketici Hakları Bildirgesi'ni yayınlamıştır. Hem çalışan sağlığı hem de tüketicilerin sağlığı için alınan bu önlemler Kennedy'den sonra başkan olarak gelen Lyndon Baines Johnson'ın ekonomik dengeleri bozan etik dışı davranışlar üzerinde durmasıyla devam etmiştir (Aras, 2001; Özgener, 2014).

Ardından 1970-1980 yılları, iş etiğinin daha yoğun bir şekilde çalışma hayatının içine girdiği bir dönem olmuştur. Bu dönemde sıkça rastlanılan başlanan rüşvet, yolsuzluk, haksız kazanç, aldatma ve fiyat farklılıkları gibi etik dışı davranışlar iş etiğinin önemini giderek artırmıştır. Yapılan akademik çalışmalar da bu tür süreçlerin nasıl ele alınması gerektiği ve etik dışı davranışa karar verme konusunda iş etiğinin önemi üzerine yoğunlaşmaktadır. Ancak yapılan çalışmaların iş dünyası tarafından yeterince değer görmemesi neticesinde etik problemler yaşanmaya devam etmiştir (Uslu, 2018: 30).

1980-1990 arası yıllara gelindiğinde, iş etiği konusu hem akademik camia hem de işletmeler için ciddi bir konu haline gelmiştir. İş etiğinin hem üniversite müfredatına alınması hem de bu dönemde örgütlerin topluma karşı daha bilinçli hale gelmesiyle insan hakları konusunda da önemli gelişimler yaşanmıştır. Aynı zamanda rüşvet, yolsuzluk ve nepotizm gibi etik dışı davranışların azalması ile iş etiği hem toplum hem de işletmeler tarafından daha iyi anlaşılmıştır (Colonomos, 2005; Arar, 2018).

Son olarak 1990 ve sonrası dönem ise, iş etiği kavramının öneminin iyice anlaşılmasıyla işletmelerin daha sürdürülebilir, daha dürüst, daha şeffaf ve daha eşitlikçi uygulamalara yöneldiği bir sürece işaret etmektedir. Aynı dönemde küreselleşmenin etkileri ağır şekilde hissedilmekte ve ürünler tüketicilere çok daha hızlı ulaşmakta ve ürüne ait görüşler kısa sürede tüketici kitlesine aktarılabilir. Bu durum iş etiğinin işletmeler tarafından daha da dikkat edilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Örneğin, global bir markanın süreç içerisinde bir hata veya ihmal yapması geleceğe ilişkin planlamalarında büyük bir soruna sebep olacaktır. Çünkü küreselleşme ile ortaya çıkan enformasyon teknolojileri, küresel dünya üzerindeki olayları daha ulaşılabilir ve görülebilir hale getirerek karar ve birey tercihlerini etkilemektedir (Colonomos, 2005: 461).

1.2.2. İş Etiğinin Kurumsallaştırılması

İş etiğinin kurumsallaştırılması bir işletmenin değer sistemini, faaliyetleri ile bütünleşmesiyle gerçekleşmektedir. Diğer bir ifadeyle üst yönetim tarafından belirlenen ve paylaşılan değerler sisteminin diğer tüm çalışanlar tarafından benimsemesi ve davranışlarına yansıtılmasına iş etiğinin kurumsallaştırılması denilmektedir. Bu sürecin başlangıcındaki temel unsur etik beklentilerin belirlenmesidir. Sonrasında ise belirlenen beklentilere yönelik etik ilkeler ortaya konularak bütün yapı yayılması ve gösterilen davranışın etiğe uygun olup olmamasına göre ödüllendirme veya cezalandırma sisteminin işletilmesiyle devam etmektedir (Tiyek ve Peker, 2015: 116).

Etik bir örgüt ortamı oluşturmak için, etik değerlerin açık bir şekilde ifade edilmesi ve örgüt çalışanlarının bütün faaliyetlerinde ve karar verme süreçlerinde etik ilkeleri dikkate almaları gerekmektedir. Bu süreçte en önemli görev ise üst yönetimdedir. Çünkü üst yönetim etik değerleri önemseyen bir işletme ortamı oluşturma amacı güdüyorsa karar ve faaliyetlerinde etik değerleri yansıtmaları gerekmektedir. Böyle bir işletme ortamı ise üç farklı şekilde sağlanabilmektedir. Bunlar (Mirze, 2020: 396):

- Örgütün etik davranış düzenlerini oluşturan ve bu düzenin doğru şekilde sürekli uygulanmasını sağlayacak işletme içi etik kurul veya komisyon oluşturarak,
- Örgütün değer yapısını oluşturan, çalışanlar ve müşteriler için sözleşmeler, etik kodların temel yapısını temsil eden ahlaki değerlere dayanan etik ilkeler oluşturarak ve

- Oluşturulan bu etik değerlerin örgütün bütününe yayılması ve benimsenmesi için hem üst yönetime hem de çalışanlara etik konularda eğitim vermektir.

Böylelikle iş etiğinin kurumsallaştırılması sağlanmış olacaktır.

1.3. Etik Olmayan Davranış

Örgütlerde etik olmayan davranış, örgüt içinde gerçekleşen ancak toplum tarafından kabul edilmeyen davranışları ifade etmektedir. Bu davranışlar, örgütlerin verimliliğini ve karlılığını düşürebilir, çalışanların motivasyonunu azaltabilir, örgütlerin itibarını zedeleyebilir ve hatta yasal sorunlara yol açabilmektedir (Jones, 1991: 367). İş yerinde emirlere uymama, verilerin sızdırılması ve uyuşturucu kullanımı gibi davranışlar etik olmayan davranışlara örnek olarak verilebilmektedir. Etik olmayan davranışın, bireye veya işletmeye yönelik olup olmamasına göre iki farklı şekilde tanımlanmaktadır. Bunlar: kişilerarası ve örgütsel etik dışı davranışlardır (Bennett ve Robinson, 2000).

Bireylerin bir araya gelmesi ile toplumlar oluşmaktadır. Dolayısıyla toplumsal kültürün de bu bağlamda oldukça önemli olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Dahası, örgüt kültürlerini de işletmelerin faaliyet gösterdikleri toplumların kültürlerinden bağımsız düşünmek çok olanaklı gözükmemektedir (Akyüz vd., 2016). Örneğin, toplumda rüşvet, yolsuzluk, adam kayırma ve nepotizm oldukça fazla görülüyorsa bu davranışlar örgüt kültüründe de etkisini gösterebileceği söylenebilir (Tonus ve Oruç, 2012: 151).

Günümüzde de işletmelerin yolsuzluk, rüşvet ve hırsızlık gibi olumsuz davranışlarla başatmeninde iş etiğinin doğru bir şekilde geliştirilmesi ve uygulanması önem arz etmektedir. Birçok işletme içi doğru iş etiği geliştirmek stratejik hedefler arasındadır. Çünkü örgütlerin sürekli değişen ve rekabetin çok yüksek olduğu piyasalar içerisinde varlıklarını sürdürebilmelerinin bir kaynağı da etik davranışlar sergilemektedir. Etik davranışlar sergilenmediği takdirde bu durumdan etkilenen sadece örgütler olmamaktadır. Bu süreç ilk olarak işletme içerisindeki paydaşlardan başlamaktadır. Etik olmayan davranışlar ile sıkça adı geçen örgütlerdeki çalışanlar örgütün itibarının zarar görmesi sonucu stres seviyeleri artacak bunun yansıması memnuniyetsizlikler de ortaya çıkacaktır. Bu durum çalışanlar üzerinde olumsuz performans göstergelerine sebep olacaktır. Tam tersi durum söz konusu olduğunda ise, çalışanların memnuniyetleri artacak ve amirlerinin söylediği faaliyetleri gerçekleştirme konusunda herhangi bir şüphe duymayacaktır (Doğan ve Karataş, 2011: 10).

Etik olmayan davranışlara ilişkin yakın geçmişte birçok örneğe rastlamak mümkündür. Bu örneklerin başında gelen ve Amerika'daki en büyük skandallardan olan Enron Skandalı gelmektedir. Enron enerji şirketi 2000'li yıllarda ABD'de en büyük 10 şirket içerisinde yer almaktaydı. Ancak

yapmış oldukları muhasebe usulsüzlükleri vb. yasadışı davranışları sebebiyle iflas etmişlerdir. Yapmış oldukları şirket usulsüzlüklerinin yanında denetim şirketlerindeki kişileri de etkileyerek etik dışı davranışlara farklı boyut kazandırmışlardır. Buna benzer muhasebe usulsüzlüğü yapan Worldcom ve Tyco gibi şirketler de vardır. Avrupa’da ortaya çıkan skandallardan biri ise, gıda ve süt ürünleri üzerine çalışan Parmalat şirkettir. Bu şirket uydurma varlıklar ortaya koyarak paydaşlarını 18 milyon dolar dolandırmıştır. Benzer durum, Ahold ve Adecco şirketleri için de geçerlidir (Doğan, 2009: 185). Türkiye’de ise son zamanlarda ortaya çıkan örneklerden biri ‘Çiftlik Bank’ örneğidir. Burada firma bir oyun üzerinden oyuna sonradan katılanların parasını daha önce katılanlara aktararak bir dolandırıcılık gerçekleştirmiştir. Diğer bir örnek olarak, ‘Thodex’ kripto para piyasası örneği verilebilmektedir. Bu skandallara bakıldığında şirketlerin karşılaştığı genel sonuçları aynı olmaktadır.

Etik olmayan davranışların temel özelliği, birey veya örgüt için doğru kabul edilen davranışların gerçekleştirilmemesidir. Çıkar durumu da etik olmayan davranış için önemli bir faktördür. Çünkü çıkar durumunun hem çalışanların hem de üst düzey yöneticilerin davranışlarına yön verici bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

Örgütlerde gözlemlenen birey kaynaklı etik olmayan davranışların nedenleri 4 gruba ayrılmaktadır. Bunlar kişi ile ilgili faktörler, kurum ile ilgili faktörler, çıkar grupları ile ilgili faktörler ve çevre ile ilgili faktörlerdir.

1.3.1. Kişi ile İlgili Faktörler

Örgüt içinde gerçekleşen etik olmayan davranışların kaynağı bireyler olabilmektedir. Bireylerin sahip olduğu ahlak seviyesi, demografik özellikleri, yetiştiği aile kültürü ve toplumsal faktörler etik olmayan davranışın gerçekleştirilip gerçekleştirilmemesi konusunda önemli belirleyici role sahiptir (Celep ve Konaklı, 2012: 66).

Demografik özellikler kapsamında yer alan cinsiyet faktörü etik dışı davranışın ortaya konulmasında fark yaratmamaktadır. Yapılan çalışmalarda kadınlar ile erkekler arasında etik olmayan davranış gerçekleştirme açısından farklılıklar olduğu ortaya atılmıştır. Bu çalışmalara göre kadınların erkeklere oranla etik dışı davranış gerçekleştirme oranı daha azdır (Izzo, 2000; Hill ve McShane, 2008). Diğer demografik değişkenler olan yaş ve eğitim düzeyi de etik olmayan davranışlar üzerinde etki görülmektedir. Yaşça daha büyük bireylerin daha genç bireylere göre etik davranışa daha meyilli oldukları; eğitim düzeyi açısından ise eğitim seviyesi arttıkça yine etik dışı davranışlara olan duyarlılığın arttığı öne sürülmektedir (İlan, 2004; Bozkurt, 2004).

Kişi ile ilgili diğer faktörler ise, kişilik, değerler ve tecrübedir. Kişilik konusunda önemli kavramlardan biri kendilik kontrolüdür. İçsel kendilik kontrolü fazla olan bireylerin dışsal kendilik

kontrolü fazla olan bireylere kıyasla etik davranışlar sergileme eğilimleri daha fazladır. Tecrübe değişkeni açısından ise, davranışın ödüllendirilme ve cezalandırılması sonucu iki farklı sonucu vardır. Örgütün performansı üzerinde artış sağlayan ve etik olmadığı bilinen davranış cezalandırma yerine ödüllendiriliyorsa aynı koşullar altında davranışın tekrarlanma eğilimi artacaktır. Bu nedenle bu durum davranışın tekrarlanmasına katkı sağlayacaktır (Daawson vd., 2002; Arslan ve Berkman, 2009). Yalan söylemek, dolandırmak, hile yapmak gibi etik olmayan davranışlar, bazı bireyler için belirli amaçlara ulaşma aracı olarak kullanılabilir. Bu bireylere makyavelistler denilebilmektedir. Bu nedenle etik olmayan davranışlarda kişi ile ilgili önemli faktörlerden biri de makyavelizmdir.

1.3.1.1. Makyavelizm Tanımı

Makyavelizm kavramının öncüsü Nicola Machiavelli'dir. İtalya doğumlu olan Machiavelli siyasetçi ve yazar olarak hayatını sürdürmüştür. Machiavelli'nin ortaya koymuş olduğu Makyavelizm kavramı ilk olarak 1513 yılında kaleme aldığı 'Prens' isimli kitabına dayanmaktadır. Bu kitapta makyavelizm açıkgozlü olmayı ve ikiyüzlülüğü bünyesinde barındıran bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Kareshki, 2011: 414). Christe ve Geis (1970), yaptıkları çalışmada Machiavelli'nin kitapta üzerinde durduğu strateji ve bakış açısının birçok insanda var olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu nedenle, bu özelliğe 'Makyavelizm' adını vermişlerdir.

Makyavelizm kavramı 'amaca ulaşmak için her yol mübahtır' düşüncesi ile öne çıkmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta amaca gidilirken herhangi bir aracın hukuki olarak tanımlanmış olup olmaması önem taşımamaktadır. Gerçekleştirilmek istenen amaç için kullanılan her yolun ahlaki olduğu ifade edilmektedir (Machiavelli, 2000: 7). Kavramla ilgili literatürde yapılan birçok tanım mevcuttur. Söz konusu çeşitli tanımlar Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Makyavelizm Tanımları

<i>Yazar</i>	<i>Tanım</i>
Guterman (1970)	'Makyavelizm, ahlaki olmayan ve diğer bireyler üzerinde yönlendirici etki bırakan davranışlar bütünüdür.'
Nelson ve Quick (1997)	'Makyavelizm, bireyin kendi istediği doğrultuda hareket etmek için her şeyi yapmaya hazır olmasıdır.'
Robbins (1998)	'Makyavelizm, bireyin pragmatik olma, duygusal mesafe belirleyebilme ve elde edilecek sonuçların yolları mübah kıldığına inanma derecesidir'
Ang (2000)	'Makyavelizm, bir kişinin kendi başarısı için başkalarını kullanması anlamına gelen bir kişilik özelliğidir.'

Makyavelizm kavramı literatürde Karanlık Üçlü olarak adlandırılan kişilik özellikleri içerisinde yer almaktadır. Bu kişilik özelliklerine sahip bireyler genellikle etik değerlerden yoksundurlar, toplumsal kuralları yok sayarlar, yalan söylerler ve hile yaparlar. Bu üç kişilik özelliği narsisizm, makyavelizm ve psikopatidir. Karanlık Üçlü'nün ilki narsisizmdir. Narsisizm, kendinizi karşı taraftaki insanın yerine koyamamaktır. Aynı zamanda diğer insanlara karşı kendini üstün görme olarak da tanımlanmaktadır. Bu sebeple samimi ilişkilerden ziyade kişilerin hayranlıklarını kazanmaya çabalarlar (Sedikide ve Gregg, 2008). Bu durum narsisist bireylerin ukala ve empati yoksunu olarak tanımlanmasına sebep olmaktadır. Karanlık Üçlünün ikinci kişilik özelliği makyavelizm'dir. Makyavelizm kısaca bireyin etik değerleri düşünmemesi ve amaca ulaşmak için her yola başvurusu olarak ifade edilmektedir. Karanlık Üçlü'nün son kişilik özelliği ise, psikopati'dir. Bu özelliğe sahip kişilerin belirgin özellikleri genelde öz kontrolünün düşük olması, empati yeteneğinin zayıf olması, kişilere karşı üstünlük kurma eğiliminin fazla olması ve yalan söylemeye meyilli olmasıdır. Dolayısıyla psikopatisi yüksek olan bireyler güvenilmeyen, ikiyüzlü ve benmerkezci bireylerdir (Cleckley, 1976).

Bu üç kişilik özelliği olarak adlandırılan Karanlık Üçlü'nün iki farklı oluşma nedeni vardır. Bunlardan ilki çevresel faktörlerdir. Örneğin birey kötü çevresel unsurlara maruz kalırsa kötü kişilik özelliklerini içeren davranışlar geliştirebilir. İkinci faktör ise kalıtsal faktördür. Örneğin, bireye kalıtsal yolla geçen bu olumsuz kişilik özellikleri çevrenin kötüleşmesi ile ortaya çıkabilmektedir (Muris vd., 2017). Karanlık Üçlü içerisinde yer alan kavramlar arasında çeşitli benzerlik ve farklılıklarda mevcuttur. Ancak, bu çalışmada makyavelizm kavramı incelendiği için diğer kavramlarla ilgili detaylı açıklama yapılmamıştır.

Karanlık Üçlü içerisinde yer alan ve etik davranışlar üzerinde etkili olan kişilik özelliği makyavelizmdir. İnsanlığın doğası gereği iyi olmadığına inanan yüksek seviyeli makyavelistler, geleneksel doğru ve yanlış anlayışlarını fazla benimsememektedirler. Makyavelist özelliği yüksek olan bireylerin aksine, düşük seviyeli makyavelistler, ilişkilerde değerlere bağlı hareket etmektedir. Bu nedenle yüksek seviyede makyavelist kişiliğe sahip olan bireylerin etik dışı davranışlar sergileme olasılığı düşük seviyede makyavelistlere oranla çok daha fazladır (Nelson ve Quick, 2005: 97-98).

Makyavelizm kavramını ortaya koyan Machiavelli, aslında tartışılacak bir yönetim paradigmasının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Çünkü bu düşünceye göre yöneticiler, diğer çalışanlara göre kendilerinin daha dindar, dürüst, güvenilir, kibar, adaletli vb. şekillerde olduğuna diğerlerini ikna etmelidir. Çünkü bu durum, yöneticilere güç ve saygınlık kazandırır ve diğer çalışanları kontrol altında tutmaya yardımcı olur. Eğer yönetici bu şekilde hareket ederse hedeflerine ulaşma noktasında başarı sağlayacak ve diğer çalışanlar tarafından eleştirilmesini de ortadan kaldırmış olacaktır (Kara, 2009: 437). Ancak Machiavelli'nin ortaya koymuş olduğu düşünce etik ve ahlaki açısından çok eleştirilmiştir.

Liderlik türleri açısından incelendiğinde makyavelizm etik dışı liderlik türlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Çünkü makyavelist davranışlar sergileyen liderler astlarını da olumsuz etkileyecektir. Örgüt yararından ziyade sahtekarlığı odak noktasına alan yönetici, örgütü amaç ve hedeflere ulaştırma noktasında etik dışı yollara başvuracaktır (Kwak ve Shim, 2017).

1.3.1.2. Makyavelizm Boyutları

Dahling vd. (2009) makyavelizm kavramının daha açık ifade edilebilmesi için kavramı dört alt boyutta incelemiştir. Bu boyutlar ahlaki yoksunluk, diğerlerine güvensizlik, statü arzusu ve kontrol arzusudur. Bu boyutlardan ahlaki yoksunluk, makyavelizm seviyesi yüksek olan kişilerin amaçlarını gerçekleştirirken davranışlarının ahlaki olup olmadığı ile ilgili bir düşünceye sahip olmamaları ve diğerlerine göre etik dışı davranışlara daha çok meyilli olduklarını ifade etmektedir. Bu düşüncenin temelinde Machiavelli'nin makyavelizm kavramını ortaya koyduğu "Prens" isimli kitabında bahsettiği devletin sadece siyasi yapısı olduğunu öne sürmesi, ahlak veya hukuk kurallarının siyasi amaçları gerçekleştirebilmek için gerekli olduğunda kullanılmasının kabulü vardır. Machiavelli'nin "hedefe giden her yol mubahtır" düşüncesine göre bir birey kendi çıkarı için gerçekleştirmek isteyeceği bir amaç uğruna diğer kişilere karşı manipüle edici davranışlar gerçekleştirerek etik dışı davranışlar ortaya koyabilmektedir. Bu durum yüksek makyavelist eğilim gösteren bireyin ahlaktan yoksun olduğu durumunu ortaya koymaktadır.

Machiavelli, makyavelizm kavramı ile çıkarıcı siyasi ahlakı ortaya koymuştur. Çünkü bu durumda davranıştan çok, davranışın neden olduğu sonuçlar önemlidir. Önemli olan diğer bir nokta ise, davranışın ahlaki olup olmadığını ortaya koyan durumun kişinin çıkarı olmasıdır. Diğer bir ifadeyle çıkar durumu, davranışın niteliğini belirleyen temel unsur olarak görülmektedir (Üzüm vd., 2018: 143). Ahlaki yoksunluğa sebep olan diğer bir durum ise bireyin ahlaki gelişimidir. Çünkü bireyin sahip olduğu ahlaki değer, toplumun veya örgütün ahlaki değerleri ile çelişirse ahlaki yoksunluk ortaya çıkabilecektir (Machiavelli, 2000: 110).

Makyavelizm'in diğer bir boyutu diğerlerine güvensizliktir. Machiavelli eserlerinde genel insan portresini bencil, çıkarıcı, kıskanç varlıklar olarak tanımlamaktadır. Bu noktadan hareketle bencil insanların başka bireylere veya topluma karşı verdikleri sözleri tutmaları beklenmemektedir. Verdiği sözleri tutmayan kişilere karşı oluşan güvensizlik duygusu o kişiye karşı birçok negatif tutumlar sergilemensine neden olmaktadır (Şahin vd., 2010: 47). Diğerlerine güvensizlik boyutu "Prens" isimli kitapta iktidara gelen kişilerin bulundukları konumda tek başına olduklarını kimseye güvenmemeleri gerektiğini ve başka kişileri destekleyenlerin kendi sonlarını hazırladıklarını vurgulamaktadır. Ayrıca Machiavelli (2010) insanların sevimliden korkmaları gerektiğini, korku ile sağlanan bağlılığın ceza almaktan de korkulmasına sebep olacağını ifade etmiştir. Kısaca bu boyuta göre insanlar kötü niyetli, diğer bireylerin kuyusunu kazan, çıkarıcı ikili ilişkilerde soğuk davranan ve bencil kişilerdir.

Makyavelizm'in diğerlerine güvensizlikten sonraki boyutu statü arzusudur. Statü kavramı, bireylerin toplum hiyerarşisi içerisindeki yeri olarak tanımlanabilmektedir. Diğer bir ifadeyle statü, bireylerin toplum içerisinde bulunduğu konumu ayrıca da bireyin diğer insanlar karşısındaki olumlu veya olumsuz değerini göstermektedir (Tibbles, 2008: 390). Bu değer sonucu ortaya çıkan davranışlar bireyin kendi çıkarına yönelikse gücü elde etmek veya gücü kullanmak içindir. Ayrıca 'Prens' isimli kitapta machiavelli devlet hükümdarlarının statülerini koruyabilmek için her yola başvurmaları gerektiğini ifade etmektedir. Başvurmaları gereken yol bazen iyi bazense kötü olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, bu düşünceye göre insanların hükümdarlarına karşı sevgi beslemelerinden ziyade korku duymaları daha güvenli bir yol olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda Machiavelli'e göre insan, elde etme güdüsü ile harekete geçen bir varlıktır. Statü arzusu da elde etme güdüsü için en üst noktalardan birisidir. Bu açıdan bireylerin güç ve statü kazanabilmeleri için örgüt yararına etik olmayan davranış gösterme eğilimleri olabilmektedir (Tüzen, 2018: 115). Çevreyi manipüle etmek ve amaçlara ulaşabilmek adına statü önemli bir araçtır. Çünkü statü ile birlikte bireyler zenginlik, güç ve prestij toplama açısından önemli bir kaynağa sahip olmuş olacaktırlar (Hunt ve Chonko, 1984). Bu özellikteki kişiler, kendi çıkarlarını her zaman önde tutan, kuralları çiğnemekten çekinmeyen, hileye, fırsatçılığa başvuran ve başkalarının iyiliğini önemsemeyen kişiler olarak tanımlanmaktadır (Thoroughgood vd., 2012). Amaca ulaşmak için her yol mübahtır' anlayışına dayanarak statü arzusuna sahip bireylerin kendilerine hizmet eden amaçlarını karşılamak için her davranışı gerçekleştirmeleri beklenmektedir (Gustafson, 2000). Bu nedenle statü arzusu örgüt yararına etik olmayan davranışlar için önemli bir öncül olarak görülmektedir.

Makyavelizm'in son boyutu ise, kontrol arzusudur. Kontrol kelimesi insanlar üzerinde etkin olma ve onlara yön gösterebilme olarak tanımlanabilmektedir. Bu açıdan makyavelist bireylerde görülmesi beklenmektedir. Kontrol arzusu bireyin inanç ve beklentileri ile doğrudan ilişkilidir. Çünkü süreçleri kendi düşüncesi ile yönlendirebileceğini düşünmektedir (Sungur, 2017: 1363). Machiavelli 'Prens' isimli kitabında insanların basit ve gerektiğinde kolaylıkla söylenenleri kabul ettiklerini olduğunu ifade etmiştir. Bu sebeple halkın daha çok korktuğu, zalim davranarak düzen sağlayan bir hükümdarlık tarzının tercih edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Çünkü bu durum halkın hükümdara karşı daha sadık olmasına ve hükümdarın kontrol alanının artmasına sebep olmaktadır (Machiavelli, 1994: 80).

1.3.1.2. Makyavelizm Sonuçları

Literatür incelendiğinde farklı alanlarda ve farklı konularda makyavelizm ile ilgili yapılmış çeşitli çalışmalara rastlanılmaktadır. Pazarlama (Crotts vd., 2005), ekonomi (Sakalaki vd., 2007), psikoloji (Austin vd., 2007) ve muhasebe (Wakefield, 2008) bu alanlara örnek gösterilebilir. Farklı alanlarda yapılmış çalışmalar incelendiğinde makyavelizm kavramının birçok kavramla hem pozitif hem de negatif anlamda ilişkili olduğu söylenebilmektedir. Bu durum makyavelizm kavramının

farklı durumlarda farklı roller üstlenmesini ortaya koyduğu için literatürde sosyal bir bukalemun gibi adlandırılmasına da sebep olmuştur (Hurley, 2005). Bu özellik sayesinde birey diğer kişilerin tutum ve davranışlarını manipüle ederek bireysel çıkarı doğrultusunda hareket etmelerini sağlayabilmektedir. Diğer bir ifadeyle makyavelizmi yüksek olan bireyler, iş hayatında başarılı olmanın en önemli yolunun güçlü sosyal ağlar kurmak olduğunu bilirler. Bu nedenle, iş arkadaşları ve müşterilerle yakın ilişkiler kurmaya ve güvenlerini kazanmaya çalışırlar. Bu ilişkiler, onlara iş hayatında gerekli olan desteği ve fırsatları sağlar.

Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde, makyavelizm ve örgütsel vatandaşlık, örgütsel davranış alanında incelenen iki önemli kavramdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı özgecil niyetlerle motive olduğunu ortaya koyan bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle kendinden çok diğer kişileri düşünen bir oluşumu temsil eder. Ancak makyavelizm örgütsel vatandaşlık kavramının aksine diğer kişilerin iyi olduğu durumlarda onları engellemek ve kendilerini mümkün olan en iyi şekilde gösterme çabası olarak görülmektedir. Kişisel çıkarları üzerinden hareket eden makyavelist düzeyi yüksek bireyler çıkarlarını gerçekleştirebilmek için çok fazla sosyal etkinlik içerisinde yer almaktadırlar. Bu nedenle makyavelist eğilimleri maskelenmiş olabilmektedir (Ferris vd., 2003; Kessler vd., 2010). Makyavelizm görünürdeki faydaları süreç ilerledikçe kişiler arasındaki iletişimi düzenli olarak manipüle edecek ve kişiler arasındaki ilişkiler güçlenmek yerine zayıflayacaktır.

Makyavelizm kişilik özelliğine sahip bireyler, kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tuttuğunu ve bu çıkarları doğrultusunda hareket ederken, diğer kişilerin çıkarlarını ve hatta örgütlerin çıkarlarını bile göz ardı edebilmektedirler. Bu durumu açıklama noktasında davranış aktivasyonu teorisi önem arz etmektedir (Tett ve Burnett, 2003). Bu teori kişilik özellikleri ile kişilerin özel niyetleri arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu ifade etmektedir. Literatür incelendiğinde makyavelist bireylerin daha çok ekonomik fırsatçılık ve hırsızlık ile ilgilendiklerini ortaya koyan çalışmalar dikkat çekmektedir (Sakalaki vd., 2007; Fehr, 2013). Bu durumun nedeni ise, servete, güce ve statüye sahip olmaktır. Statü ve güç gibi unsurlara sahip olabilmenin yolu ise büyük fırsatları bünyesinde barındıran politik olarak değerli kariyerleri seçmektir. Nitekim bu seçim kişilerin örgüt normlarına ve kurallarına uyma ihtimalini ortadan kaldıracaktır. Enron skandalı bu açıdan kapsayıcı örnek niteliğindedir. Makyavelist bireyler kendi kendine hizmet eden hedeflerine fayda sağlamak için fırsatçı davranışlara meyillidirler (Tam, 2012).

Makyavelist bireyler, pozitif karşılıklılık normlarını görmezden gelme eğilimindedir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, kişilerarası soğuk ilişkiler kuran ve empati yeteneği olmayan bu kişilerin başkalarına veya örgütlerine yardım etme ihtimallerinin daha az olabilecekları düşünülmektedir (Wiggins ve Broughton 1985; Paal ve Bereczkei 2007). Ayrıca, “hedefe giden her yol mubahtır” değer yöneliminden dolayı, makyavelizm etik dışı davranışları tahmin edebilmektedir. (Kish-Gephart vd. 2010). Bir başka çalışmada da, O’Boyle vd. (2012) makyavelizmin üretkenlik karşıtı iş davranışıyla da pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu durum

makyavelistlerin örgütte performansın artırılması noktasında çaba sarf etmeye isteksiz olduklarını göstermektedir.

Makyavelistlerin faydacı ahlak duygusu (hedefe giden her yol mubahtır), kendi kendilerine hizmet eden hedeflerini yerine getirmek için toplum yanlısı faaliyetler ile ilgilenir. Bu sayede örgütün ilgi alanı ile bireyin ilgi alanı aynı seviyeye gelir. Sonrasında makyavelist birey, örgütün durumunu ve itibarını zedeleyici bir durumla karşı karşıya kaldığında ekonomik olarak rasyonel olanı ve kendi çıkarları doğrultusunda olanı tercih edecektir. Çoğunlukla bu durum örgütünü korumak için özel olmayan davranışları içerebilmektedir. Makyavelistlerin hem ekonomik hem de kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmeleri onları fırsatçı davranmaya yönelteceğinden dolayı doğrudan örgüt yararına etik olmayan davranışlara yönelmeleri muhtemeldir (Tett ve Burnett, 2003). Yapılan araştırmalar, makyavelizm ile örgüt yararına etik olmayan davranışlar arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani, makyavelizmi yüksek olan bireylerin, örgüt yararına etik olmayan davranışlarda bulunma olasılığı daha yüksektir (Aquino ve Bradfield, 2000; Babiak ve Hare, 2006; Gino ve Bazerman, 2009; Castillo vd., 2016). Bu araştırmalar, makyavelizm kişilik özelliğine sahip bireylerin, örgüt yararına etik olmayan davranışlarda bulunma olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum, örgütler için bir risk oluşturmaktadır. Örgütler, makyavelizmi yüksek olan bireyleri tespit etmek ve bu bireylerin örgüt yararına etik olmayan davranışlarda bulunmalarını önlemek için alternatif çözümler üretmelidir. Bu nedenle iki kavram arasındaki ilişkiyi farklı değişkenlerle ele alan bu çalışmanın önemi oldukça fazladır.

Makyavelizm kavramı ile ilgili bazı araştırmacılar literatürdeki diğer çalışmaların aksine, bu kavramın çok daha az kötü niyetli olduğunu ifade etmişlerdir. Örnek olarak Hakim vd. (2009) makyavelist bireylerin liderlik konusunda motive olmadıklarını, stratejik düşünerek örgüt içerisindeki karmaşık güç ilişkilerinde siyasi becerilerini kullanma açısından usta olduklarını belirtmişlerdir. Bu sayede çıkarları doğrultusunda fayda görme ihtimalleri olursa başkalarının ilgisini çekerek lider ve politikacı gibi davranabileceklerini ifade etmişlerdir. Özetle, makyavelist bireyler genellikle gruplarının toplu çıkarlarını baltalamaya hizmet edebilecek etik dışı eylemlerle uğraşırken, bu tür eylemlerden faydalanabilmek adına, daha fazla kolektif hedeflerin yol açacağı şekillerde de davranabilirler.

1.3.2. Kurum ile İlgili Faktörler

Etik dışı davranışların önemli sebeplerinden bir diğeri örgüt kültürü ve yönetim biçimi ile ilgilidir. Etik kavramı direkt olarak bireye ait bir kavram olarak düşünülmektedir. Bunun yanı sıra etik davranışlar veya etik dışı davranışlar kişinin bulunduğu örgüt aracılığı veya etkisi ile de ortaya çıkabilmektedir.

Hill ve McShane (2008) yaptıkları çalışmada örgüt ile ilgili etik olmayan davranışların sebebi olarak beş değişkene işaret etmişlerdir. Bu değişkenlerden birincisi yönetim kademesinde bulunan bireylerin kişisel etik algılarındaki zayıflık olarak ifade edilmektedir. Etik değerlerin düşünülmesi gereken bir olay ile karşılaşıldığında etik algısı zayıf olan birey, örgüt için karar verirken çıkarları doğrultusunda karar verecektir. Bu nedenle zayıf kişisel etik örgütte etik olmayan davranış tetikleyecektir. İkinci değişken etik olmayan liderliktir. Liderlik sürecinin önemli özelliklerinden birisi çalışanlar arasındaki adaleti ve eşitliği sağlamasıdır. Liderlik sürecinde adaletsiz ve eşit olmayan uygulamalar örgütte etik olmayan davranışların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Üçüncü değişken örgüt kültürü ile ilgilidir. Etik olmayan örgüt kültürü bütüne yayılmış yanlış davranışların ve kararların temelini oluşturmaktadır. Bununla ilgili olarak ifade edilen dördüncü değişken ise, etik fikirlerin değer görmemesidir. Çünkü etik fikirlerin veya algıların değer görmemesi gerek örgüt kültürü gerekse bireylerin etik algısındaki zayıflıktan kaynaklanmaktadır. Beşinci değişken ise, gerçek dışı performans hedefleridir. Çalışanların geneli için yapıcı hedefler yerine, onları gerçekleştirme ihtimali zor olan ve yalnızca yanlış yönlendirme, eksik bilgilendirme vb. durumlarla yapılabilecek hedeflerin koyulması, etik olmayan davranışlara yol açabilmektedir.

1.3.3. Çıkar Grupları ile İlgili Faktörler

Çıkar grupları, örgütün iş ile ilgili olarak çevresinde var olan her bir paydaşa verilen isimdir. Bu gruplar tedarikçiler, müşteriler, rakipler vb. olabilmektedir. Dolayısıyla çıkar grupları ile olan ilişkiler örgütün davranış biçimi üzerinde doğrudan veya dolaylı bir etkiye sahiptir. Bunun nedeni örgütün mevcut yapı içerisinde varlığını sürdürebilme çabasıdır. Örgüt varlığını sürdürebilmesi için bu çıkar grupları ile etik kaygı gözetmeksizin olumlu ilişkiler kurmalıdır. Bu ilişki üzerindeki temel belirleyici ise örgütün yöneticileridir. Örgüt yapısının çıkarları içerisinde, astın veya üstün çıkarlarının var olması da süreç üzerinde etik olmayan davranışların sergilenmesine neden olmaktadır (Arslan ve Berkman, 2009: 80).

1.3.4. Çevre ile İlgili Faktörler

Çevre ile ilgili faktörler, çıkar gruplarından farklı olarak toplumsal yapıyı temsil etmektedir. Söz konusu toplumsal yapı ekonomik çevre, siyasal çevre, kültürel çevre ve diğer etmenler olarak incelenmektedir. Ekonomik çevre, örgütün etkilendiği piyasa şartları ve rekabetçi yapı olarak tanımlanmaktadır. Siyasal çevre, örgütün bulunduğu ülke içerisindeki devlet kararları ile, bu kararların özel sektör ilişkisi ile ilgilidir. Kültürel çevre, örgütün bulunduğu ülkeye ait örf ve adetleri dikkate almaktadır. Diğer etmenler ise, ekonomik, siyasal ve kültürel çevre dışında kalan hukuki yapıyı, basın gücünü, ulusal ve uluslararası bütün örgütler ile ilgilidir (Arslan ve Berkman, 2009: 82).

Sonuç olarak örgütlerde meydana gelen birey kaynaklı etik olmayan davranışlara, örgütsel yapı içerisinde veya çevre şartları açısından uygun ortamlar olması halinde sıkça rastlanılmaktadır. Bu durumun önüne geçilebilmesi ve çalışanların etik davranışlara yönlendirilebilmesi için önlemler alınmalı ve çeşitli faaliyetler geliştirilmelidir. Ayrıca etik olmayan davranışların çalışma ortamı oluşturmaması, bağlılığı azaltması, örgüt kültürünün kötüleşmesi sürecinin hızlanması ve motivasyonu düşürmesi gibi bazı olumsuz sonuçları görülmektedir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005; Lui ve Qui, 2015).

1.4. Etik Davranış ile İlgili Literatüre Genel Bakış

Literatür incelendiğinde 1990 yılına kadar yapılan ahlaki karar ve davranış modelleri ile ilgili çalışmalar felsefi açıdan Eflatun ve Kant'a, model olarak ise Piaget (1965) ve Kohlberg (1969)'e dayanmaktadır. Piaget ve Kohlberg'in ahlaki gelişim modeli ahlaki davranışların rasyonel olarak ortaya çıktığını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle ahlaki davranışlar kişiler tarafından bilinçli olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak bu bakış açısı 1990'lı yılların sonlarına doğru geri planda kalmaya başlamıştır.

Damasio'nun 1994 yılında yapmış olduğu çalışma rasyonel bakış açısından ziyade davranışların ve karar alma süreçlerinde duyguların önemini ortaya koymuştur. Bu çalışma ile birlikte rasyonellikten, sınırlı rasyonelliğe geçişin ilk adımları atılmıştır. Sonraki yıllarda bilimin ve teknolojinin getirdiği yeniliklerle birlikte alanda yapılan çalışmalarda büyük gelişmeler gözlemlenmiştir. Özellikle somut bilgiler edinebilmek adına sinirbilimsel gelişmeler sonucunda ortaya çıkan fMRI (Fonksiyonel Manyetik Rezonans Görüntüleme) cihazı ile sezgisel yaklaşım ortaya çıkmıştır. fMRI cihazının ve bilimin gelişimi ile birlikte ahlaki karar almada sezgilerin, farkındalık ve niyet üzerindeki etkisinin arttığı görülmektedir (Mutlu, 2023).

Piaget ve Kohlberg'in modellerinde ifade edilen bireylerin mutlak rasyonel varlıklar olduğu varsayımı, alandaki gelişmeler sonucu ortaya çıkan güncel çalışmalarla yerini sınırlı rasyonelliğe bırakmıştır. Sınırlı rasyonelliğin getirmiş olduğu insanlarda var olan bir takım ön yargıların karar verirken bireyler üzerinde birtakım etkilere sebep olmaktadır (Bazerman ve Tenbrunsel, 2012). Literatürdeki bu ilerlemelerden sonra ortaya alternatif modeller koyulmuştur. Bu modeller davranışların rasyonellik ve sezgisel modellerdir. Greene (2009)'in İkili İşlem ve Haidt (2001)'in Sosyal Sezgi modelleri bu modeller içerisinde öne çıkmaktadır.

İlgili literatürde yapılan çalışmaların bakış açılarındaki çeşitliliğin yanı sıra örneklemelerinde de birtakım değişiklikler zaman içerisinde ortaya çıkmıştır. Literatürde daha eski tarihlerde yapılan çalışmalarda ilgi alanı daha çok büyük ölçekli örgütlerin sebep olduğu skandallara odaklanmaktaydı. Bu perspektifte ilgilenilen temel sorun art niyetli yöneticiler ve yöneticilerin kararlarında pay sahibi olan örgüt yapılarıdır. Zaman içerisinde ortaya çıkan Sarbanes-Oxley yasası gibi yaptırımlar bu

olumsuz durumun üstesinden gelmeyi planlamaktadır. Sarbanes-Oxley Yasası (SOX), Amerika Birleşik Devletleri'nde halka açık şirketlerin finansal raporlama ve iç kontrol sistemlerini iyileştirmeyi amaçlayan bir yasadır. 2002 yılında, Enron ve WorldCom gibi şirketlerin iflasları ve buna bağlı olarak ortaya çıkan finansal skandalların ardından kabul edilmiştir. SOX, halka açık şirketlerin finansal raporlama süreçlerini daha şeffaf ve güvenilir hale getirmeyi amaçlamaktadır. Ancak süreç içerisindeki diğer önemli problemlerden biri iyi karakterli kişilerin etik kimliği ön planda olan işletmelerde kötü ahlaki kararları ve davranışları nasıl gerçekleşmesidir. Son yapılan çalışmaların ilgi alanı ise daha çok bu yöne doğru kaymaktadır (Trevino vd., 2014).

Ahlaki karar verme davranışı ile ilgili ulusal literatür incelendiğinde çalışmaların son 15 yılda ağırlık kazandığı görülmektedir. Bu alanda yapılan çalışmalar ilk dönemlerde teorik temellerdeyken son dönemlerde uygulamalı çalışmalara yönelinmiştir (Fidan ve Mine, 2016; Daştan vd., 2015; Çiftçi ve Gönen, 2000; Ergene, 2004).

Etik davranış ile ilgili literatür incelemesinden sonra çalışmanın önemli değişkenini temsil eden örgüt yararına etik olmayan davranış kavramının literatür incelemesi bir sonraki kısımda incelenecektir.

1.5. Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışın Tanımı ve Literatür İncelemesi

Örgüt yararına etik olmayan davranış kavramı üzerinde literatürde en fazla atıf alan tanım Umphress ve Bingham (2010)'a aittir. Umphress ve Bingham (2010)'a göre örgütün veya örgüt üyelerinin (örn. liderler) etkin çalışmasını desteklemeye niyetli, fakat sosyal normları, yasaları ya da ahlaki değerleri ihlal eden davranışlar örgüt yararına etik olmayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan incelendiğinde örgüt yararına etik olmayan davranış örgütün dış çevresinin çıkarlarına göre hareket etmemesidir. Örneğin hatalı olarak bilinen malların tüketicilere bildirilmeden satılması, kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde görünüp çevrenin veya doğanın kirletilmesi ve gizlenmesi, Enron skandalı gibi büyük muhasebe yolsuzlukları, vergi kaçırma işlemleri ve usulsüz davranışlar bu kavramın en somut örnekleri olarak görülmektedir (Xue ve Zan, 2012). Bu açıklamalardan yola çıkıldığında örgüt yararına etik olmayan davranışın iki bileşeni olduğu ifade edebilmektedir. Bunlardan ilki davranışın etik dışı bir değer taşıması, diğeri ise örgüte ve üyelerine yarar sağlaması gerekliliğidir (Matherne ve Litchfield 2012; Knoll ve Dick, 2013).

Örgüt içinde gerçekleşen etik olmayan bir davranışın örgüt yararına etik olmayan davranış olup olmadığının belirlenebilmesi için üç koşulun sağlanması gerekmektedir. Bunlardan ilki, çalışanlar farkında olmadan ya da yanlışlıkla örgüte yarar sağlayan etik dışı davranışa yöneliyorsa örgüt yararına etik olmayan davranış kapsamında değerlendirilmemektedir. Çünkü bu davranış bilinçli olarak yapılmamaktadır. Örgüt yararına etik olmayan davranış olarak değerlendirilebilmesi için davranışın bilinçli yapılması gerekmektedir. İkincisi, eğer çalışan örgüte fayda sağlamak için etik

olmayan davranışa yöneliyor ama istenilen sonuca ulaşamıyorsa örgüt yararına etik olmayan davranış olarak değerlendirilmemektedir. Başka bir ifadeyle niyet edilen davranış ile gerçekleşen davranışın aynı sonuca karşılık gelmesi gerekmektedir. Üçüncüsü ise, etik olmayan davranış sonucunda örgüt yararı değil de çalışan sadece kendine kişisel çıkar sağlıyorsa bu davranış da örgüt yararına etik olmayan davranış olarak değerlendirilmemektedir (Umphress ve Bingham, 2011: 622). Çünkü örgüt yararına etik olmayan davranışlarda amaç bireysel çıkarlardan ziyade örgütsel çıkarların öncelikli olarak tatmin edilmesidir.

Örgüt yararına etik olmayan davranış örgüte ve üyelerine yarar sağlamayı amaçlamaktadır. Ancak bunun yanında sosyal normlara aykırı davranış gerçekleştirdiği için hem kurumun itibarına zarar verebilir hem de yeni ve tekrarlanan iş fırsatlarını azaltabilir (Cialdini vd., 2004). Tam tersi durumda örgüt yararına etik olmayan davranış toplum tarafından fark edilmezse örgüte fayda sağlayabilecektir. Örneğin Volkswagen emisyon skandalları ortaya çıkmadan önce bu alana yatırım yapmadığı için birçok masraftan kaçınmasına sebep olmuştur (Cadwalladr vd., 2018).

Örgüt yararına etik olmayan davranışın önemli öncüllerinden biri de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalma isteği ve örgütün çıkarları için çaba gösterme gibi unsurları içermektedir (Meyer ve Allen, 1997). Bu bağlamda, çalışanların bağlılığı, duygusal ve davranışsal faktörlerin örgütsel ortamdaki temel belirleyicileri olarak kabul edilmektedir (Wilks, 2011). Örgütsel bağlılığın bir bileşeni olan grup aidiyeti, bireylerin kendilerini bir gruba ait hissetme durumunu ifade eder. Aynı zamanda örgütsel bağlılık ahlaki temelleri olan bir kavramdır. Bu nedenle grup aidiyeti yüksek olan bireyler, grup çıkarlarını ve itibarını daha fazla ön planda tutma eğilimindedirler. Bu nedenle, aidiyet hissi güçlü olan çalışanlar, arkadaşlarının ahlaki olmayan davranışlarını daha makul görmeye meyilli olabilmektedirler (Doosje ve Branscombe, 2003).

Örgütsel bağlılık ve örgüt yararına etik olmayan davranış kavramlarının teorik temelleri sosyal mübadele teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre, iki taraf arasında bir kaynak değişimi vardır. Eğer taraflardan biri çıkar sağlarsa, diğer tarafta o çıkarın karşılığında bir fayda sağlamaya çalışmak için motive olur (Blau, 1964; Emerson, 1976). Bu teori doğrultusunda çalışanlar belirli amaçları gerçekleştirmeleri durumunda örgütleri tarafından kendilerine çıkar sağlayabileceği algısına sahip olurlarsa bu çıkarlar karşılığında etik olmayan davranışta bulunabileceklerdir (Cullinan vd., 2008). Dolayısıyla bu tez çalışmasının bu bölümünün temelleri sosyal mübadele teorisinden hareketle oluşturulduğu ve örgütü içerisinde çıkarıcı bağlılığa sahip bireyin daha fazla çıkar elde etmenin karşılığı olarak örgütün yararına etik olup olmaksızın birçok davranış gerçekleştirebileceğinin beklendiği ileri sürülebilir.

Bu durumda, örgütsel bağlılık, grup aidiyeti ve çıkarlar arasındaki ilişkiyi anlamak önemlidir. Yüksek bağlılığa sahip çalışanlar, örgütlerine karşı daha sadık olma eğiliminde olacak ve örgütsel hedeflere ulaşmak için daha büyük bir çaba sarf edecektir. Ancak, grup aidiyeti yüksek olan bireyler,

bağlı oldukları grubun çıkarlarını ve itibarını koruma isteğiyle hareket edebilirler. Bu durumda, arkadaşlarının ahlaki olmayan davranışlarını daha makul görmeleri ve bu davranışları tolere etmeleri olasıdır (Matherne ve Litchfield, 2012; Venancino, 2015; Ebrahimi ve Yurtkoru, 2017).

Sonuç olarak, çıkar bağlılığı ve grup aidiyeti arasında karmaşık bir ilişki bulunmaktadır. Bağlılığın bir sonucu olarak yüksek grup aidiyetine sahip olan çalışanlar, ahlaki olmayan davranışları makul görmeye eğilimli olabilmektedirler. Bu nedenle **H₁** hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur.

H₁: Çıkar bağlılığı örgüt yararına etik olmayan davranışlar üzerinde anlamlı ve pozitif etki göstermektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi

Çalışma, insan varlığının temel bir yönü olarak, yaşamın devamını garanti eden bir sosyal faaliyettir. Tarihi insanlığın kökenine kadar izlenebilir. "İş hayatının insan varlığının merkezi olduğu göz önüne alındığında, bireyler de iş hayatının merkezinde yer almaktadır. İnsan kaynaklarına atfedilen önem, insan merkezli bir çalışma ortamının düzgün ve etkili bir şekilde çalışması için çok önemlidir. Dış ortamda bir firmanın başarısı ve rakiplerinden farklılaşma yeteneği çoğunlukla iç dinamikleri yönetme yeteneğine bağlıdır. Şu anda, çalışanlar örgütlerin iç çevresinde en önemli varlıklardır. İnsan sermayesinin elde edilmesi ve kullanılması, günümüzün dinamik ve gelişen kurumsal dünyasında başarıya ulaşmak için çok önemlidir (Mansoor vd., 2012). Yöneticiler, çalışanların sadece ekonomik faktörler tarafından değil, aynı zamanda sosyal bir boyuta sahip olduklarının bilincindedirler. Onlar finansal arzularının ötesinde birçok beklentileri ve gereksinimlerini karşılamak için bir örgütün bir parçasıdır. Herhangi bir firmanın yöneticisinin başarısı, doğası ne olursa olsun, personelin üretkenliğine ve örgüt hedeflerine uyumuna bağlıdır. Yöneticiler, çalışanlarını, faaliyetlerini örgüt hedefleriyle uyumlu hale getirmelerini ve bilgilerini, yeteneklerini ve becerilerini bu amaçla etkili bir şekilde kullanmalarını teşvik etmelidirler. Aynı şekilde, rekabet koşullarında ve yönetim modellerinde hızlı değişiklikler, örgütlerin işçilerin bağlılık ve bağlılık duygularını güçlendiren bir şekilde yeniden yapılandırmaları gerekmektedir. Çünkü personel arasındaki yüksek örgütsel bağlılık ile örgütün rekabet gücü artacak ve örgüt için daha fazla getiri sağlanmış olacaktır (Ahmadi ve Donuqezelbash, 2013).

Literatürde örgütsel bağlılığı kavramına ilişkin çok çeşitli tanımlara rastlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt ile kendi kimliklerinin uyumluluğunu hissetmesi ve örgütle özdeşleşmesidir. Bu uyum ve özdeşleşme, çalışanların örgütsel amaç ve değerlerini benimsemesi, örgüt için çaba sarf etmesi ve örgüt üyeliğini sürdürmeye istekli olması ile ifade edilmektedir. Bir başka tanıma göre örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı örgütle örgüte ilişkin bağlılık düzeyine neden olan psikolojik durumu ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Porter vd., 1974). Bu açıklamanın yanı sıra "bağlılık" terimi, kişilerin örgütleriyle nasıl tanımlandıklarını ve onları etkileyen zihinsel ve duygusal durumlarını ifade etmektedir. Bu tanımlama sayesinde, örgütsel bağlılığı yüksek olan kişiler ne kadar bağlı ve değerli olduklarını düşünebileceklerdir.

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde Allen ve Meyer'in oldukça öne çıktığı görülmektedir. Meyer ve Allen (1990)'ın örgütsel bağlılık modelini oluşturan üç alt boyut vardır. Bunlar duygusal bağlılık normatif bağlılık ve zoraki bağlılıktır. Ayrıca literatürde örgütsel bağlılık kavramını açıklayan farklı modeller de bulunmaktadır. Bunlardan biri Etzioni'nin ortaya koyduğu ve ahlaki, çıkarıcı ve zoraki bağlılık olmak üzere yine üç alt boyutta ele alınan örgütsel bağlılık modelidir. Bu çalışma içerisinde Etzioni'nin modeli ele alınmıştır. Çünkü çalışmanın özgünlüğünü oluşturan bireylerin direkt olarak örgüt yararına hareket etmesinden önce bireysel çıkarların ve menfaatlerin öneminin ortaya konması durumu örgütsel bağlılık modellerinde Etzioni'nin modeli içerisinde çıkarıcı bağlılık kavramı olarak yer almaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramı, bir çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bağlantıyı ifade eder. Çalışan, işveren tarafından görevinden isteyerek istifa etmek yerine örgüt ile birlikte kalmasını ve çalışmaya devam etmesini istemektedir (Allen ve Meyer, 1997). Tarihsel gelişim sürecine bakıldığında 1960'lardan bu yana örgütsel bağlılık kavramı üç farklı dönemde ele alınmıştır.

İlk dönem, yan bahis teorisindeki taahhüdü temel alan Becker (1960)'in kavramsal kavramına dayanmaktadır. Bu kavram 1950'lerde geliştirilmiştir ve Becker'e göre, çalışanlar "tutarlı faaliyet hatlarına" veya "tutarlı davranışlara" devam eden, katılımları bağlılık oluşumuna neden olduğu için örgütte kalmakla yükümlü olan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Yan bahisler, çalışanların koruma konusunda sahip oldukları birikimli yatırımlardır ve örgütten ayrılırlarsa bu yatırımların kaybedilmesinden korkarlar. Çalışanların bu yatırımları ve beklenen harcamaları zaman içinde biriktiği için "tutarlı faaliyet satırlarından" ayrılmanın giderek zorlaştığını ve bunun sonucunda çalışanların örgütten ayrılma konusunda çekinme eğiliminde olacaktırlar (Becker, 1960). Bu bakış açısına göre bağlılık, gönüllü devir sürecini açıklayan en önemli faktörlerden biridir. Becker'in bağlılığı, bir birey ile bir örgüt arasında var olabilecek birçok bağlantının yalnızca belirli bir alt kümesini göz önünde bulundurduğu için, en etkili bağlılık teorilerinden biri olarak kabul edilmemektedir. Ancak sonraki teorilerin gelişimi üzerinde etkili olmuştur (Cohen, 2007).

İkinci dönemde, örgüte psikolojik açıdan bakılmaya başlanmıştır. Bu nedenle, yan bahis teorisi arka planda kalmaya başlamıştır. Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974)'a göre bağlılık, bir birey ile organizasyon arasındaki psikolojik ilişkiyi ifade eden davranışsal sınırlardan ziyade tutumlardır. Söz konusu bağlılığın üç bileşeni kapsadığını ifade edilmektedir. Bunlar: (a) örgütün hedefleri ve değerlerine güçlü bir inanç; (b) örgüt adına önemli ölçüde çaba harcamaya her zaman hazırda olma; ve (c) örgütteki üyeliğe devam etmek için kararlı bir istektir (Porter vd., 1974: 605).

Üçüncü dönemde ise, bağlılık birkaç alt boyuttan oluşan bir kavram olarak incelenmiştir. O'Reilly ve Chatman (1986), Kelman (1958)'in çalışmaları geliştirerek uyumluluk, tanımlama ve etkileşim açısından bağlılık olmak üzere üç alt boyut belirlemiştir. Buradaki amaç ise, Porter vd. (1974)'nin geliştirmiş olduğu örgütsel bağlılık ölçeğinin zayıf yönlerini ortaya koymak olmuştur.

Ancak sonraki çalışmalarla birlikte bu üç boyutlu yapının da açık bir şekilde bağlılığı yansıtıp yansıtmadığı konusunda şüphe duyulmaya başlanmıştır (Vandenberg vd., 1994). Sonrasında Meyer ve Allen (1991)'in ortaya koyduğu üç boyutlu model literatürde en sık kullanılan model olmuştur.

Meyer ve Allen (1991)'in modelinde, tanımlanan üç alt boyut duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Normatif bağlılıkta, ahlaki olarak kendini örgüte bağlı hisseden çalışanın, örgüte karşı bir sorumluluk ve yükümlülük hissetmesidir. Bu bağlılık, çalışanların örgüte karşı bir borçluluk duygusu hissetmesi veya örgütten ayrılmanın yanlış olduğunu düşünmesi ile ifade edilmektedir. Duygusal bağlılıkta, çalışanın kişinin hedefleri ile örgüt idealleri, amaçları ve hedefleri uyumlu olduğu için örgütte kalmaya istekli davranırlar. Son olarak, devam bağlılığında ise kişi örgütten ayrılmaya kalktığında karşısına çıkacak maliyetlere ilişkin değerlendirme yapması sonucu örgütte kalmayı tercih etmesidir (Meyer ve Allen, 1997; Posey vd., 2015).

Çalışan ile örgüt arasında bir bağlantı olması için örgüt bağlamında bağlılık kavramı iyi derecede araştırılmalıdır. Bu bağlantının inşası ve geliştirilmesi, çalışanın refahı, üretkenliği ve davranışı gibi unsurları etkileyeceğinden çok önemlidir. Bu ilişkinin kurulması ve geliştirilmesi gerekliliği, temel olarak kabul edilir (Allen ve Meyer, 1991). Yazarlar, gayretle çalışan ve örgüte sadık olan, örgütün en iyi menfaatlerini araştıran ve örgütün amaçlarını ve bakış açılarını paylaşan bir çalışan olarak adanmış bir kişiyi tanımlanmaktadır. Bu bakış açısına göre, örgütler özel çalışanları yetiştirmeyi öncelik haline getirmelidir, çünkü bu durum örgüt için çok sayıda önemli olumlu sonuç doğurabilmektedir. Allen ve Meyer (1990) yaptıkları çalışmada bağlılık ve işe devamlılık arasında önemli bir bağlantı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durumun nedeni olarak ise, kendini örgütüne adanmış olan çalışanların örgütte kalma olasılığının artarak hem maddi hem de manevi olarak kendini güvende hissetmeleri gösterilmektedir. Bağlılık aynı zamanda çalışanlar üzerinde farklı faydalara da sebep olabilmektedir. Bunlar, kişilerin yeni beceriler öğrenmeleri, kendilerini geliştirip örgüt içerisinde farklı roller üstlenme ve yeni ağ yapıları kurmaları olabilmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılığın kişilik özellikleri üzerinde etkisi yadsınamaz bir gerçektir (Gürer ve Çiftçi, 2018: 579).

Örgütler çalışanlarının örgütsel bağlılığını güçlendirmek ve dolaylı yoldan personel devir oranını düşürmek için çeşitli stratejiler uygulamaktadır. Yeni işe alınan kişilerin algılanan yönetici desteği ile örgütsel bağlılık dereceleri arasındaki bağlantı Vandenberghe vd. (2019) tarafından yapılan bir çalışmada incelenmiştir. Elde edilen bulgular, üst yöneticilerin desteğinde düşüş fark eden yeni işe alınan kişilerin örgütsel bağlılıklarının da azaldığını göstermiştir. Bu çalışma ile doğru işe alım ve eğitim sağlamanın yanı sıra yönetici yardımının değerini vurgulanmaktadır. Literatürde lider ile üye arasındaki ilişkiyi temel alan ve her bir üye ile liderin farklı seviyelerde yakınlık kuracağını temel alan kavram lider-üye etkileşimi kavramıdır. Bu nedenle lider-üye etkileşimi örgütsel bağlılık kavramı üzerinde düzenleyici etki göstererek örgütsel bağlılığın gücü ve yönü üzerinde bir etki sahibi olabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada da Etzioni'nin örgütsel bağlılık modeli ele alınmıştır. Bu modele göre, çalışanların örgütlere olan bağlılıklarını üç farklı boyuta göre açıklamaktadır. Bu boyutlar, ahlaki bağlılık, normatif bağlılık ve çıkarıcı bağlılıktır. Ahlaki bağlılık, çalışanların örgütsel amaç ve değerlerini benimsemesi ve örgütle özdeşleşmesidir. Bu bağlılık, çalışanların örgüte karşı duygusal bir yakınlık ve aidiyet hissetmesi ile ifade edilmektedir. Normatif bağlılık, çalışanların örgüte karşı bir sorumluluk ve yükümlülük hissetmesidir. Bu bağlılık, çalışanların örgüte karşı bir borçluluk duygusu hissetmesi veya örgütten ayrılmanın yanlış olduğunu düşünmesidir. Çıkarıcı bağlılık, çalışanların örgütte kalmanın kendilerine sağladığı maddi ve manevi faydaları değerlendirmesiyle karakterize edilen bir bağlılık türüdür. Bu faydalar, ekonomik ödüller, sosyal ilişkiler, kariyer gelişimi fırsatları veya diğer kişisel çıkarları içermektedir. Etzioni'nin örgütsel bağlılık modeli, örgütsel bağlılığın farklı boyutlarını ve bu boyutların çalışanların örgütsel davranışları üzerindeki etkilerini anlamamıza yardımcı olan önemli bir modeldir. Bu model hakkında detaylı bilgiye ilerleyen kısımda daha detaylı bilgi verilecektir.

Örgütsel bağlılığın zaman içerisinde gelişimi farklı görüşleri ortaya koymuştur. Bu nedenle örgütsel bağlılığın sınıflandırmalarının ortaya koyulması önemli bir hal almaktadır.

2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık kavramının tarihsel gelişim sürecinde iki ana görüş vardır, bunlar tutumsal ve davranışsal bağlılıktır. Bu kısımda tutumsal bağlılık ve ardından davranışsal bağlılık açıklanacaktır.

2.2.1. Tutumsal Bağlılık

Duygusal, bilişsel ve davranışsal faktörler tutumların ortaya çıkmasında büyük rol oynamaktadır. Doğrudan tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepki, duygusal ögeyi oluşturur. Bir kişinin bir şeye, etkinliğe veya başka bir kişiye olan inancı da bilişsel ögeyi oluşturur. Bunların yanısıra inanç boyunca hareket etme ise, davranışsal ögeyi oluşturur.

Tutumsal bağlılıkta, Mowday, Porter ve Dubin, O'Reilly ve Chatman ve Allen ve Meyer tutumsal bağlılığın formülleri ve tanımlarıyla açıkça örtüşmektedir. Tüm bu bilim adamları tutumsal bağlılığı, bir çalışanın kimliği ve örgüte katılımının yönlendirdiği psikolojik bir eklenti olarak nitelendirmektedir. Bu nedenle bireyler kendilerini maddi ve manevi ödüle karşılık olarak örgütlerine bağlılık hissedebilmektedirler.

Tutumsal bağlılık sınıflandırmaları içerisinde Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması ve Allen ve Meyer 'in sınıflandırılmasına yer verilecektir. Bu sınıflandırmalar içerisinde ilk olarak Kanter'in sınıflandırması yer verilecektir.

2.2.1.1. Kanter Sınıflandırması

Kanter (1968)'in 'Bağlılık ve Sosyal Örgüt' isimli makalesi örgütsel bağlılık alanında tutumsal bağlılık sınıflandırması içerisinde yer alan önemli yaklaşımlardan birisidir. Bu yaklaşıma göre, çalışanların bağlılıklarını ve çalışma isteklerini örgüte yansıtmaya arzulu olmaları ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle bütünleşmeleri örgütsel bağlılıktır.

Kanter bağlılığın oluşumunu iki farklı sisteme bağlamaktadır. Bunlar, kişilik ve sosyal sistemdir. Örgütler, bazı ihtiyaç, gereksinim ve beklentilere odaklı bir sosyal sistem olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar amaçlarını, tutkularını ve beklentilerini karşılamak için örgüte olan sevgilerini ve uyumluluğunu örgütsel bağlılıkları olarak ifade edebilir. Bu nedenle Kanter örgütsel bağlılığı 'devama yönelik bağlılık', 'kenetlenme bağlılığı' ve 'kontrol bağlılığı' olmak üzere üç şekilde ifade etmektedir. *Devama yönelik bağlılık*, kişinin örgüt için ekstra çaba sarf etmesi ve kendini örgütün bir parçası olarak görmesi ile adanmışlık durumunun ortaya çıkmasıdır. Çalışanların örgüt için ekstra çaba sarf etmeleri, örgüt adına yatırım yapmalarını ortaya çıkaracaktır. Eğer kişi örgütten ayrılmayı düşünürse karşısına yapmış olduğu finansal yatırımlar çıkacak ve finansal yatırımları ödeme konusunda sorunlar yaşamamak için örgüt üyeliğini sürdürmede istekli hale gelecektir. *Kenetlenme bağlılığı*, bireyin örgüt içerisindeki çalışma arkadaşlarına veya çalışma grubuna karşı beslediği duygusal bağlılık ile ilgilidir. Eğer örgütte çalışan birey çalışma grubuyla iyi anlaşıyorsa ve aidiyeti yüksekse örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilenecektir. Kenetlenme bağlılığının günümüzdeki uygulamaları oryantasyon, örgüt etkinlikleri ve yeni üyelerin tanıtılmasıdır. *Kontrol bağlılığı ise*, çalışanların amirlerinden gelen emirleri gerçekleştirmeleridir. Bu bağlılığın ortaya çıkması için örgütün amacının ve değerinin bireyi istenilen davranışa teşvik etmesi gerekmektedir (Kanter, 1968).

2.2.1.2. Etzioni Sınıflandırması

Etzioni (1969), örgüt kavramını amaçlara ulaşma noktasında insan gruplaşmaları olarak tanımlamıştır. Diğer bir ifadeyle örgütlerin amaçlarına ulaşmasında çalışanların örgüt içi verimlilikleri ve bağlılıkları ön planda tutulmuştur. Etzioni'nin örgütsel bağlılık modeline göre, örgütün çalışanlar üzerindeki otoriteyi veya gücü onların bağlılıklarını etkileyen temel unsurdur. Etzioni'nin örgütsel bağlılık sınıflandırması çalışanın örgüt tarafından verilen emirlere uyması olarak da ifade edilmektedir (Çakır, 2001: 34). Bu nedenle örgütlerin çalışanlarına uyguladığı güç türüne bağlı olarak çalışanların bağlılıkları ortaya çıkmaktadır. Etzioni kendi sınıflandırması içerisindeki güç türlerini zorlayıcı güç, ödüllendirici güç ve normatif güç olarak üçe ayırmıştır. Etzioni bu güç türlerine göre örgütsel bağlılık sınıflandırmasını ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve zoraki bağlılık olarak adlandırmıştır.

2.2.1.2.1. Ahlaki Bağıllık

Etzioni'nin örgütsel bağıllık sınıflandırmasında güç türleri bağıllık sınıflandırmasının en önemli unsurudur. Ahlaki bağıllığın ortaya çıkmasında zorlayıcı gücün kullanılması gerekmektedir (Balay, 2000: 19). Bu bağıllık türünde birey örgütün amaç ve hedeflerini içselleştirip onun her şeyden daha değerli olduğunu düşünmektedir. Etzioni'nin modelinde bağıllıklar üç bölgeye ayrılmış durumdadır. Bu bölgeler negatif bölge, merkez bölge ve pozitif bölgedir. Ahlaki bağıllık bu bölgelerden pozitif bölgeye girmektedir. Çünkü birey kendi çıkarlarını örgütün amaç, hedef ve değerlerinin gerisinde bırakmıştır (Etzioni, 1969: 77). Diğer bir ifadeyle ahlaki bağıllık söz konusu olduğunda örgütsel çıkarlar ön plana çıkmaktadır.

2.2.1.2.2. Çıkarıcı Bağıllık

Çıkarıcı bağıllık güç türleri içerisinde ödüllendirici güç ile özdeşleşmektedir. Bu bağıllık türünde örgüt çalışanı kendisine ödenen ücrete karşılık yapması gereken standart davranışlarına ilişkin gelişmektedir. Eğer kişi yaptığı işe karşılık aldığı ücretin düşük olduğunu düşünüyorsa bağıllığı düşük seviyede olacaktır. Ancak performans dayalı ekstra ücret, prim, promosyon gibi teşviklerin olması bireyin daha fazla çaba sarf edip daha fazla ücret almasını sağlarken, bu durum bireyin örgütüne karşı daha fazla bağlı olmasına neden olacaktır (Balay, 2000: 21).

Etzioni'ye göre çıkarıcı bağıllık araçsal bir görüş sunmaktadır. Çünkü çıkarıcı bağıllıkta personelin örgüte kattıkları ile kattıklarına karşılık aldıklarının mukayesesi yapılmaktadır. Ancak belli standartlarda ücret akışı sağlandığı için çıkarıcı bağıllıkta örgütte kalma istekliliğinde standart ücret akışının sağlanmamasının aksine bir azalma meydana gelmemektedir. Çıkarıcı bağıllık sadece maddi menfaatleri sağlama konusunda araçsallığa yanıt veren uyum sistemi olarak düşünülmektedir. Bu bağıllık türünün ve gücünün mevcut olduğu yapılara bankalar, sigorta şirketleri vb. gibi ağırlıklı olarak pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştiği örgütler örnek verilebilmektedir (Hornung, 2010: 1080; Etzioni, 1969: 69). Çıkarıcı bağıllığı Etzioni'nin bölgesel sınıflandırmasına göre merkez bölgede yer almaktadır. Kişisel çıkarları ölçebilmesi ve çalışmanın özgünlüğüne hitap etmesi açısından bireylerin direkt olarak örgüt yararına hareket etmesinden önce bireysel çıkarların ve menfaatlerin öneminin ortaya konması için bu araştırma çıkarıcı bağıllık üzerine gerçekleştirilmiştir.

2.2.1.2.3. Zoraki Bağıllık

Zoraki bağıllığın karşılık bulduğu güç türü zorlayıcı güçtür. Bu bağıllık türünde birey örgütüne karşı psikolojik olarak herhangi bir bağıllık duymazken örgütte zorunlu olarak kalmaya devam etmektedir. Etzioni'ye göre en olumsuz bağıllık türü zoraki bağıllıktır. Aynı zamanda bu bağıllık türünde bireyin örgütte kalmasının nedeni olarak işi bırakması durumunda karşısına çıkacak olan maliyetlere, alternatif iş imkânlarının olmaması gibi durumlar gösterilebilmektedir. Zoraki bağıllığın

olduğu yapılara örnek olarak askeri yapılar ve cezaevleri verilebilmektedir. Etzioni'nin bölgesel incelemesine göre zoraki bağlılık negatif bölgede yer almaktadır (Etzioni, 1969: 79).

Etzioni'nin modeline çok benzeyen Penley ve Gloud (1988) modeli Etzioni'yi temel almaktadır. Ancak bazı nedenlerden dolayı literatürde daha az ilgi gördüğünü ifade etmişlerdir. Bu durumun nedenlerinden ilki ahlaki bağlılığın ve zoraki bağlılığın duygusal temelli olması ve birbirlerinin zıttı olup olmadıklarının tam anlamıyla ifade edilmemiş olmasıdır. Zoraki ve ahlaki bağlılık duygusal boyutta birbirinin zıttı olarak düşünülürse zorlayıcı güç etkisinde zoraki bağlılığın oluşması serbest bırakılan bir ortamda da ahlaki bağlılığın oluşması gerekmektedir. Bu sebeple iki boyutun birbirinin zıttı olması çok muhtemel görülmemektedir. Diğer bir durum ise, Etzioni'nin tek bir uyum sisteminin varlığını kabul ederek bu sisteme uygun düşen bağlılığın var olabileceğini ifade etmesidir. Penley ve Gloud (1988) farklı bağlılık türlerinin bir arada olabileceğini ifade etmişlerdir. Ancak literatürde genellikle, örgütün bir araç olarak kabul edildiği örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılık türünün birbirinden bağımsız ele alındığını ve ikisinin bir arada gerçekleşmeyeceği kabul edilmektedir. Tüm bunlara rağmen Etzioni'nin modeli, örgütsel bağlılığın kavramlaştırılmasında güç temelli yaklaşımı ele alması ve çıkar temelli ilişkiyi incelemesi açısından cazip bir yol sunmaktadır (Ergün ve Çelik, 2018: 115).

2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığa ilişkin birçok sınıflandırma yapılmış olmasına rağmen O'Reilly ve Chatman (1986), bu yaklaşımların üzerinde kesin bir uzlaşma olmamasının nedenini örgüt ile birey arasındaki psikolojik unsurların net şekilde ortaya konmamasına bağlamışlardır. Aslında örgütsel bağlılık, birey ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak tanımlanmaktadır. Bu bakış açısına göre O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme ve benimseme şeklinde üç alt boyutta incelemişlerdir. *Özdeşleştirme*, örgüt çalışanlarının örgütün birer parçası olmaya çaba sarf etmeleri ve örgüt ortamında kaliteli ilişkiler kurmaları olarak ifade edilmektedir. Bu süreçte birey örgütüyle kendini özdeşleştirir ve Bu sebeple kendini mutlu hissetmektedir. *Benimseme*, bireyin amaç, hedef ve değerleri ile örgütün amaç, değer ve hedefleri arasındaki bütünleşme olarak ifade edilmektedir. *Uyum* ise, ödül ve ceza arasındaki ilişkiyi esas almaktadır. Birey ödülleri elde etmeye çalışırken cezalardan ise kaçındığını kabul etmektedir. Ödül ve ceza durumuna göre kişinin tutumları ile davranışları arasında fark bağlılığı oluşturmaktadır.

2.2.1.4. Allen ve Meyer Sınıflandırması

Tutumsal bağlılık kapsamında Allen ve Meyer'in çalışması önemli yer tutmaktadır. Allen ve Meyer'i diğer yaklaşımlardan ayıran en önemli unsur, çalışan ile örgüt arasındaki davranışa psikolojik olarak yaklaşmasıdır. Bu psikolojik durumun bireyin davranışındaki etkisi ise, örgütte kalmaya istekli olmasıdır (Meyer vd., 1993).

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık sınıflandırmasına göre bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç alt boyutta incelenmektedir. *Duygusal bağlılık*, bireyin örgütle arasında oluşan duygusal bağı ifade etmektedir. Bu durum, işlerini takdir eden ve örgütün büyümesine daha fazla katkıda bulunan ve katkıda bulunma arzusunu dile getiren ekip üyelerinden bahsetmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanın örgütle özdeşleşmesini ve örgüt için ekstra çaba sarf etmesi anlamına gelmektedir. Bu durumda ekip üyeleri sık sık yüksek düzeyde iş memnuniyeti, işleri için coşku ve işletmeye sadakat sergilemektedir (Chen ve Francesco, 2003: 492). *Devam bağlılığı*, bireyin örgütten ayrılacağı zaman karşısına çıkan maliyetlere ilişkin örgütte kalmaya istekli olma durumudur. Mevcut koşullarını değerlendiren ve işte kalmanın en iyi eylem yolu olduğunu belirleyen ekip üyeleri, devam bağlılığı göstermektedir. Avantajları veya gelecekteki şansları mevcut çalışmalarına bağlı olduğu için genellikle örgütle birlikte kalması gerektiği sonucuna varmaktadırlar. Örneğin, bir kişi emekliliğin getirdiği faydaları elde etmek için uzun süre bir işletme için çalışabilmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 5). *Normatif bağlılık ise*, çalışanın örgüte karşı bağlılığını görev olarak algılamasıdır. İşverene karşı sadece mecburiyet duygusu dışında bir işte kalan kişinin, ahlaki bir taahhüde sahip olduğu söylenir. Bu tür bağlılık çalışanların işverenlerine karşı kendilerini mecbur hissetmesini ve örgütün büyümesi için yaptıkları yatırımın karşılığını almaya teşvik etmesini sağlar. Bu bağlılık türü, bir çalışanın örgüt için çalışmaya devam etmesinin ahlaki açıdan doğru bir şey olduğuna inanması halinde ortaya çıkacaktır (Gül, 2002: 46).

Tutumsal bağlılık türü ve alt sınırlamalarının ardından diğer bir bağlılık türü olan davranışsal bağlılığın da detaylı şekilde ele alınmasında fayda görülmektedir.

2.2.2. Davranışsal Bağlılık

Örgütsel bağlılık sınıflandırmasının davranışsal kısmı, kişinin örgüte bağlı kalmak için gösterdiği davranışlar ve örgütte devamsızlık yapmama eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Bu, kişinin geçmişte göstermiş olduğu davranışlar nedeniyle örgüte bağlı kalmaya ve örgütte kalmaya niyetli olması gibi süreçlerle ilgilidir. Örgütsel bağlılık sınıflandırmasının tutumsal kısmından farklı olarak, davranışsal bağlılık örgütte gösterilen davranışlar ve normatif beklentileri aşan davranışlar üzerine odaklanır (Allen ve Meyer, 1991: 62).

Ayrıca tutumsal yaklaşımdan farklı olarak davranışsal yaklaşıma göre bağlılık, kişinin sürekli tekrarladığı bir davranışa karşı geliştirdiği bir bağlılık türüdür. Bir davranışı sürdürdükten sonra, kişi bu davranışına uygun tutumlar geliştirir ve bu tutumlar da davranışın tekrarlanmasına yardımcı olur. Bu kapsamda davranışsal bağlılık, kişinin örgütüne karşı zihinsel, duygusal ve davranışsal bağlılıktan ziyade sürekli tekrarladığı bir davranışa yöneliktir (Mowday vd., 1982: 26).

2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması

Becker (1960)'e göre, örgütsel bağlılık, örgütün kişiye yaptığı yatırımları (örneğin eğitim ve beceriler) ve bu yatırımları kaybetmekten korktuğu için örgütte çalışmaya devam etme eğilimidir. Bu bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde karşısına çıkacak düşünmesi ile düşünerek bu davranış dizisi sürdürme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, kişinin bazı yan bahislere (örneğin çalıştığı grubun üyeleriyle ilişkileri) girmesi ile tutarlı davranış dizisini ve bu davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ilişkilendirmektedir. Bu, kişinin örgüte duygusal olarak bağlı olmamasına rağmen, kaybedeceğini düşündüğü yatırımları korumak için örgütte çalışmaya devam etme eğiliminde olması anlamına gelmektedir (Becker, 1960).

Becker yan bahislerini dört adet sınıflandırma ile ele almıştır. Bunlar:

Toplumsal Beklentiler; Kişinin toplumun beklentilerine uygun davranmaya çalışması sonucu, sosyal ve manevi yaptırımlar nedeniyle davranışlarını sınırlandıran bazı yan koşullara girebilmesini içermektedir. Toplumun beklentilerine uygun davranmaya çalışan kişiler, işlerini sık sık değiştirmek gibi davranışlarıyla toplumda güvenilirliğini kaybedebilir. Bir diğer bahis *bürokratik düzenlemelerdir*. Örneğin emekli maaşı alabilmek için her ay çalışanın maaşından düzenli olarak yapılan kesintiler, kişinin işten ayrılmayı düşündüğünde yan bahisler olarak ortaya çıkabilir ve bu durum emekli aylığını etkileyebilir. Diğer bahis *sosyal etkileşimdir*. Becker'e göre, kişinin sosyal etkileşimleri, onun kendisiyle ilgili bir kanaatin oluşmasına ve bu kanaatin korunması için uygun davranışlar sergilemeye yönlendirici bir etkiye sahip olabilmektedir. Örneğin, kişi kendisini dürüst bir birey olarak göstermişse, yalan söylemekten kaçınarak dürüstlük kanaatini koruma çabası içinde olabilecektir. Son bahis türü ise olarak *sosyal roller*'dir. Kişinin içinde bulunduğu sosyal durumun getirdiği yan bahisler ve bunlara yaptığı yatırımlar, kişinin alıştığı ve uyum sağladığı rolün gereklerine uyum sağlama çabasından kaynaklanabilmektedir. Becker'e göre, bu yan bahisler ve yatırımlar zaman içinde artar ve kişinin yaşı ile kıdemi bu yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilir. Bu nedenle, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça onun yaptığı yatırımları da buna paralel olarak artar ve örgütten ayrılması zorlaşır (Becker, 1960).

Özetle Becker'in yan bahislerinin temelinde temelinde ekonomik, psikolojik ve sosyal çıkarlar yer almaktadır. Eğer birey örgütten ayrılmaya kalkarsa karşısına çıkacak olan götürülere bağlı olarak ortaya çıkan bağlılık Becker'in bağlılığını oluşturmaktadır.

2.2.2.2. Salancik'in Sınıflandırması

Salancik (1977) bağlılığı, örgüt üyesinin geçmiş tecrübe ve deneyimlerine göre sergilediği davranışlarının tutarlılığı olarak tanımlamıştır ve örgüt üyesinin tutum ve davranışları arasındaki uyumun bağlılığı oluşturduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca Salancik (1977), örgüt üyesinin tutum ve

davranışları arasındaki uyumsuzluğun gerilim ve stres oluşturduğunu vurgulamıştır ve bağlılığı oluşturan davranışların isteğe bağlı, tekrarlanan ve örgüt tarafından görünür olması gerektiğini belirtmiştir. Bu nedenle, örgütte çalışan kişinin davranışlarına bağlılık derecesinin, bu özelliklere göre değişebileceği ve gönüllü olarak yapılan, herkes tarafından görünen ve içselleştirilmiş davranışlara sahip olan üyelerin örgütlerine daha bağlı olduğu söylenebilmektedir. Çünkü bu üyeler sergiledikleri bu davranışların arzulanan ve kıymetli davranışlar olduğunu düşünmektedirler.

2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktörün olduğu görülmektedir. Bu faktörler demografik, örgütsel ve örgüt dışı olmak üzere üç grup halinde bu kısımda incelenecektir.

2.3.1. Demografik Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen demografik faktörlerden ilki **yaştır**. Literatürde, örgütsel bağlılık ile yaş arasında önemli bir ilişki olduğunu gösteren çeşitli araştırmalar mevcuttur. Bireyin yaşı ilerledikçe, iş sistemlerine karşı tecrübe ve sadakat gibi değerli kaynaklar biriktirecekleri ileri sürülmektedir (Balay, 2000). Çalışanın yıllar boyu örgütüne yaptığı yatırımlar diğer örgütlerin ve iş alternatiflerinin cazibesini kaybetmesine ve örgütsel bağlılığın artmasına hizmet edecektir. Diğer taraftan, daha genç çalışanların örgüte olan yatırımlarının az olması nedeniyle, yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha az bağlılık gösterdikleri ortaya koyulmuştur (Mowday ve diğerleri, 1982; Meyer ve Allen, 1997; Smadow, 2006). Ancak literatürde bu durumun tersini ifade eden veya bir ilişki olmadığını ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Alvi ve Ahmed, 1987; Mathieu ve Zajac, 1990).

İkinci demografik faktör **cinsiyettir**. Cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, kadın çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının erkek çalışanlardan daha düşük olması beklenmektedir. Bunun ana nedeni, kadınların aile yaşantılarına ve evle ilgili görevlerine karşı erkeklerden daha fazla önem vermelerinin yanı sıra ve toplumun ve örgütlerin kadına yönelik engel oluşturmalarıdır (Gül ve İnce, 2005). Fakat cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin negatif olduğunu veya ilişkinin olmadığını ifade eden çalışmalarda mevcuttur (Olapegba ve Onuoha, 2013).

Üçüncü demografik faktör **eğitim düzeyidir**. Örgütsel bağlılık devam bağlılığı açısından ele alındığında örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin negatif olması beklenmektedir. Çünkü, eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların niteliklerinin artacağı düşünülmektedir ve nitelikli çalışanlar için alternatif iş olanaklarının daha fazla olduğu savunulmaktadır. Dolayısıyla özellikle nitelikli çalışanların iş tatmin düzeyleri belli bir seviyeye ulaşana kadar örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu görülmektedir (Çırpan, 1999; Yew, 2009; Abreu vd., 2013). Ancak eğitim düzeyi ile örgütsel

bağlılık arasında ilişkinin pozitif olduğunu ifade eden çalışmalar da mevcuttur (Pala vd., 2008; White ve Gallie, 1993).

Dördüncü demografik faktör **medeni durumdur**. Evlilik müessesesinin getirdiği temel yükümlülük sorumluluk bilincidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkinin evli çalışanların ailelerine karşı daha fazla sorumluluk hissetmeleri sebebiyle pozitif yönlü olacağı düşünülmektedir (Onay ve Özkaya, 2006; Chiu ve Catherine, 1999).

Beşinci demografi faktör **çalışma süresidir**. Çalışma süresi dolaylı yoldan tecrübe göstergesi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı ile olan ilişkisi incelendiğinde tecrübe sahibi olan, örgütte uzun yıllar çalışmış olan bireylerin örgütsel bağlılığının daha fazla olması beklenmektedir. Ancak bu unsuru etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Maaş, örgüt içerisinde bulunulan konum ve örgütün kurumsal yapısı bu unsurlardan bazılarıdır (Tong ve Wong, 2014). Meyer ve Allen (1997) tarafından yapılan çalışmada, çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında kesin bir sonuca ulaşmanın mümkün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, bireyin yaşı dikkate alındığında, örgütsel bağlılık ve çalışma süresi arasındaki ilişkinin zayıflamasına bağlanmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasındaki ilişkinin yönünü belirlemede esas unsurun yaş olabileceği öne sürülmektedir.

Altıncı demografik faktör ise **değerlerdir**. Değerler, çalışanlar ve örgütler arasında paylaşılan önemli bir unsurdur. Birçok çalışma, insanların kendi kişisel ideallerine uygun bir ortamda daha iyi performans sergilediklerini göstermektedir (Miyakawa vd., 2019; Assad, 2015). Bir çalışanın örgüt tarafından etik dışı davranışlara zorlanmasıyla inançlarını sorgulatan bir duruma getirmek, hem çalışan hem de örgüt için olumsuz olacaktır. Bu durum, iki taraf için de tehlikelidir çünkü sadece çalışanın sağlığını tehlikeye atmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanın örgüte daha az bağlı ve daha az adanmış olma olasılığını da artırır. Çalıştığı örgütün değerleri ile uyumlu olan bir çalışanın, çalıştığı örgütün değerleri ile uyum göstermeyen bir çalışana kıyasla örgütüne daha bağlı olacağı beklentisi mantıklı görülmektedir (Finegan, 2000).

Son faktör ise, **makyavelizmdir**. Makyavelizm, XVI. yüzyılda İtalyan filozof Niccolò Machiavelli tarafından ortaya konulan bir düşünüş yöntemidir. Makyavelizm, insanların doğal olarak kendi çıkarlarını maksimize etme eğilimine dayanır ve bu yüzden, insanların tüm eylemlerinin aslında kendi çıkarlarını maksimize etmeye yönelik olduğu varsayılır. Bu düşünce, örgütlerde de geçerlidir ve örgütlerin üyeleri de kendi çıkarlarını maksimize etmek isteyebilirler. Makyavelizm, kendi öz çıkarına odaklı, ahlaki ve empati eksikliği olan ve başkalarını kendi amaçlarına ulaşmak için yönlendirme ve yanıltma isteğine sahip bir kişilik özelliğidir. Kurumsal bağlamda, makyavelizm, bir kişinin örgütlere olan sadakat ve bağlılığını ortaya çıkarmaktadır (Dahling vd., 2009).

Makyavelizm ile örgütsel bağlılık arasında genellikle negatif bir ilişki vardır. Çünkü makyavelizmi yüksek olan kişiler, kendi öz çıkarına odaklıdır ve örgütün hedeflerine ve değerlerini benimseyerek destek olmayı önemli görmeyebilirler. Bu, hem bireyin hem de örgütün için çatışmalara ve olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Gürer ve Çiftçi, 2018). Bunun yanı sıra, makyavelist kişilerin genellikle diğerlerini manipüle etmeyi amaçlamaları ve yanıltmak için kullanmaları, örgütsel güvenin zayıflamasına ve diğer çalışanların örgüte bağlılıklarının azalmasına neden olmaktadır (Lee ve Koo, 2021; Alkandahri vd., 2021). Bu nedenle, makyavelist kişilerin örgütsel bağlılıklarının düşük olması beklenmektedir. Çalışanlar arasında güven, işbirliği ve birbirine destek olmayı teşvik eden pozitif bir çalışma kültürü oluşturmak, örgütsel bağlılık ve sadakat duygusunu ortaya çıkarmak için önemlidir. Bu, olumlu ve verimli bir çalışma ortamı oluşturarak örgütün uzun vadeli başarısını destekleyebilir (Meyer vd., 2002; Jaros, 2007). Çalışanlar örgüt tarafından değerli görüldükleri zaman, daha fazla aynı örgütte kalmayı tercih edebilirler. Çalışma sırasında karşılıklı yararlı etkileşimlerle oluşan bağlar nedeniyle, bu düşünce tarzını benimseyen çalışanlar, işverenleri için önemli sonuçlar üretebilecek ve işyerinde etik olmayan davranışlarda bulunma ihtimalleri daha düşük olacaktır (Mathieu ve Zajac, 1990; Camps ve Majocchi, 2010).

Örgütsel bağlılığın bir bireyin makyavelizm düzeyini etkileyebileceğine dair kanıtlar mevcuttur (Lee ve Koo, 2021; Alkandahri vd., 2021; Hapsari ve Haryanti, 2019). Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin makyavelist davranışlara girme olasılığının daha düşük olduğunu göstermektedir, çünkü bu bireyler örgütlerinin iyi durumunu ve başarısını daha fazla önemseme eğilimindedirler. Diğer yandan, örgütsel bağlılığı düşük olan bireyler, kendi çıkarlarını örgüt çıkarlarından daha fazla önemseme eğiliminde olabilirler ve bu nedenle makyavelist davranışlara daha yatkın olabilirler. Aynı zamanda örgütsel koşulların çalışan davranışlarının ortaya çıkmasında önemli bir değişken olduğu varsayımına dayanarak, çalışanların makyavelist eğilimlerinin yalnızca örgütsel değişkenler üzerinde bir etkisi olmayabileceği belirtilebilir (Gürer ve Çiftçi, 2018: 589). Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılığın çalışanların makyavelist eğilimlerini artırma veya azaltma açısından etkisinin olabileceği düşünülmektedir.

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Demografik faktörlerin ardında örgütsel faktörleri incelemek gerekmektedir. Bu kısımda, iletişim, işin niteliği ve önemi, ücret düzeyi, yönetim tarzı ve liderlik, rol belirsizliği ve rol çatışması, örgüt kültürü, örgütsel ödüller, takım çalışması ve eğitim ve oryantasyon olmak üzere on adet faktör ele alınacaktır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden ilki *iletişimdir*. İletişim hem örgütler hem de bireylerin yaşadıkları çevre içerisinde varlığı sürdürme noktasında önemli unsurlardan bir tanesidir. Örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi incelendiğinde iletişimin örgüt içerisindeki akıcılığı sağlamada ve doğru mesaj akışını sağlayarak yanlış davranışlar sergilemenin veya kararlar almanın önüne geçmede

önemli bir araç olduğu görülmektedir. Ancak iletişim konusunda problem yaşanması durumunda bireyin davranışlarında olumsuz durumlar meydana gelecek ve dolaylı olarak örgütsel bağlılığı negatif yönde etkileyecektir (Bakan, 2011: 140).

İkinci bir örgütsel faktör ***işin niteliği ve önemidir***. Örgüt yapılanması gereği örgüt içerisinde görev yapan bireylerin her birinin görev, yetki ve sorumlulukları farklılık arz etmektedir. Bazı bireylerin çok daha fazla yetki ve sorumluluğu bulunurken, bazı bireylerin daha az yetki ve sorumlulukları mevcuttur. Diğer bir ifadeyle işin niteliği ve önemiyle ilgili olarak, örgütsel bağlılık ile ilişkili olan konular arasında iş kapsamı konusu vardır. İş kapsamı geniş olan bir çalışan, daha az olan bir çalışana göre daha fazla iş yükü, daha fazla sorumluluk ve daha fazla görev alacağından deneyimleri artacak ve örgüt için önemli bir birey haline gelecektir. Bu durum çalışanın örgütsel bağlılığı artıracaktır (Sökmen, 2000: 61).

Örgütsel bağlılığı etkileyen üçüncü örgütsel faktör ***ücret düzeyidir***. Ücret düzeyi literatürde çalışanlar açısından sıklıkla incelenmiştir (Benligiray, 2003; Johnson ve Jones, 1991). Örgütsel bağlılık yaklaşımları içerisinde de maddi açıdan bağlılık içeren devam bağlılığı ve çıkarıcı bağlılık gibi birçok boyut bulunmaktadır. Bu açıdan ücret düzeyi bireylerin hem sosyal yaşantıları içerisindeki durumları hem de örgüt içerisindeki statü durumlarını gösteren önemli bir faktördür. Bireylerin yaptıkları işlerin karşılığı olan sahip oldukları ücret düzeyleri kişilerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir (Barbara vd., 1998; Pennaforte, 2016). Ancak, bu etki düzeyinin olumlu veya olumsuz olmasını belirleyen temel unsur alınan ücret ile karşılığında harcanan emeğin mukayesesidir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen dördüncü örgütsel faktör ***yönetim tarzı ve liderliktir***. Yönetim tarzı ve liderlik, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerdir. Örgütteki yöneticilerin ve liderlerin tutum ve davranışları, çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir (Riana, 2021; Batool vd., 2022). Örgütün amaçlarını ve vizyonunu çalışanlarıyla paylaşabilen, yeniliklere açık ve çalışanlarıyla birlikte karar alabilen bir yönetim tarzı ve liderlik anlayışı, çalışanların örgütsel bağlılığını artırır. Ayrıca, destekleyici bir yönetim tarzına sahip olan örgütler, çalışanların ve bireylerin örgüt için verimli davranışlarını ortaya çıkarmaktadır. Ancak, çalışanlarına hep engeller sunan, onların gelişimine fırsat vermeyen ve fikirlerini önemsemeyen bir yönetim tarzı ve liderlik anlayışında, çalışanların örgütsel bağlılığı düşük olacaktır (Dick ve Metcalfe, 2001: 10; Abraham, 1997: 182). Bu nedenle, yönetim tarzı ve liderliğin örgütsel bağlılığa olumlu veya olumsuz etkisi olabilmektedir (Shanock ve Eisenberger, 2006).

Örgütsel bağlılığı etkileyen beşinci faktör ***rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır***. Rol belirsizliği, bir çalışanın görevleri, sorumlulukları ve beklentileri hakkında net bir fikir sahibi olmaması durumudur. Bu durum, çalışanların örgüt içinde ne yapması gerektiğini bilmemesi, ne zaman ve nasıl çalışması gerektiğini bilmemesi ve nerede sınırlarının olduğunu bilmemesi gibi sorunları doğurabilir

(Öztürk ve Şeremet, 2021). Rol çatışması ise, bir çalışanın aynı anda bir veya daha fazla rolü yerine getirmeye çalışırken, bu roller arasında çelişkiler olması durumudur (Eray, 2017). Örneğin, bir çalışanın hem müşteri hizmetleri müdürü hem de üretim müdürü olarak görev yapması gibi. Bu durum, çalışanın ne yapması gerektiğine dair belirsizlikler meydana getirebilmektedir. Ayrıca çalışanın performansını ve örgütsel bağlılığını olumsuz etkileyebilmektedir. Belirsiz ve çatışmalı roller, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azaltabilir ve örgüt içinde performansını etkileyebilir (Gökçe ve Şahin, 2003). Bu nedenle, örgütlerin, çalışanlarının rollerini net bir şekilde tanımlamaları ve sürekli olarak bu rolleri gözden geçirmeleri önemlidir. Ayrıca, çalışanların görevleri hakkında net bir fikir sahibi olmaları için eğitim ve destek sağlamaları da önemlidir (Brief vd., 1981: 44; Perrewe vd., 2002).

Örgütsel bağlılığı etkileyen altıncı faktör **örgüt kültürüdür**. Örgüt kültürü, çalışanların düşünceleri, değerleri, inançları ve davranışlarının bir bütün olarak tanımlamasıdır (Şişman ve Turan, 2005: 133). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, çalışanların örgütte kalma isteğini ve örgütte kalmayı tercih etme olasılığını etkileyebilir. Aynı zamanda, örgüt içinde bulunan insanların örgütte ne kadar güvende olduğunu, ne kadar saygı gördüğünü ve ne kadar değerli olduğunu etkileyebilir. Bu nedenle, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabilecek bir faktördür (Lok ve Crawford, 2001).

Örgütsel bağlılığı etkileyen yedinci faktör **örgütsel ödüllerdir**. Örgütsel ödüller, çalışanların performanslarının karşılığı olarak verilen maddi veya manevi ödüllerdir (Çam, 2011: 92). Örgütsel ödüller, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabilecek bir faktördür. Çünkü örgütsel ödüller, çalışanların çabalarını ve performanslarını tanımanın ve takdir etmenin bir yoludur (Deepröse, 1994: 3). Örgütsel ödüller, insanların örgütte ne kadar güvende olduğunu, ne kadar saygı gördüğünü ve ne kadar değerli olduğunu etkileyebilir. Bu nedenle, örgütsel ödüller örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etki göstermektedir (Wallace, 1995; Kalleberg ve Reve, 1992: 1100).

Örgütsel bağlılığı etkileyen sekizinci faktör **örgütsel güvendir**. Örgütsel güven, bir örgütte çalışan insanların örgüt yönetimine, örgüt yöneticilerine, örgüt politikalarına ve örgüt yapısına olan inançlarını ve güvenlerini ifade eder. Örgütsel güven, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabilecek bir faktörlerden biridir. Örgütsel güven, insanların örgütte ne kadar mutlu olduğunu, ne kadar memnun olduğunu ve ne kadar örgütte kalmayı istediğini etkileyebilir. Örgütsel güven, insanların örgütte ne kadar güvende olduğunu, ne kadar saygı gördüğünü ve ne kadar değerli olduğunu etkileyebilir. Bu nedenle, örgütsel güven örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bir faktördür (Paine, 2007).

Örgütsel bağlılığı etkileyen dokuzuncu faktör **takım çalışmasıdır**. Takım çalışması, bir örgütte çalışan insanların bir arada çalışarak hedeflerine ulaşmayı amaçlar. Takım çalışması, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabilecek bir faktördür. Bu faktör firmanın birçok disiplininden gelen bilgiyi, becerileri ve uzmanlığı birleştirerek önemli bir fayda sağlamaktadır (Barutçugil, 2004). Takımlar,

ortak bir hedef doğrultusunda birleşmeyi teşvik ederek, yerleşik bir organizasyon yapısının esnek ve gereksiz sınırlamalarını aşmak için çalışmaktadırlar (Becker ve Billings, 1993). Bu nedenle, takım çalışması örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabilecek bir faktördür (Leiter ve Maslach, 1998).

Örgütsel bağlılığı etkileyen son faktör ise, **eğitim ve oryantasyondur**. Oryantasyon, işe yeni başlayan birinin işyerine ve çalıştığı ortama adapte olması sürecidir. Oryantasyon süreci, çalışanın işyerine bağlılığını ve motivasyonunu etkileyebilir. Eğer oryantasyon süreci iyi planlanmışsa ve faaliyetler işyerinin değerlerine uygun bir şekilde yapılandırılmış ise, çalışanın işyerine duyduğu bağlılık ve motivasyon artabilir. Aksine, eğer oryantasyon süreci yanlış yapılandırılmışsa veya işyerinin değerlerine uygun bir şekilde yapılandırılmamış ise, çalışanın örgütsel bağlılığı ve motivasyonu azalabilir. Oryantasyon süreci, çalışanın işyerine bağlılığını etkileyen bir faktördür, ancak tek başına oryantasyon süreci bağlılığı etkilemez. Çalışanın örgütsel bağlılığını etkileyen çalışanın işyerinde aldığı ödüller ve takdir, çalışanın işyerindeki pozisyonu ve çalışma koşulları gibi faktörler de vardır (Yılmaz, 2003).

2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel faktörlerin ardından örgüt dışı faktörleri incelemek gerekmektedir. Bu kısımda, alternatif iş imkanı ve profesyonellik olmak üzere iki adet faktör ele alınacaktır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörlerden ilki **alternatif iş imkânıdır**. Bireylerin doğrudan veya dolaylı olarak örgütsel bağlılıklarını etkileyen unsurlardan birisi alternatif iş imkânlarının bulunmasıdır. Bu durum bireylerin mevcut iş yerlerinde sorun yaşadıkları anda örgütleriyle ilişkilerini kesme konusunda kafa karıştırıcı bir unsur olarak günümüzde sürekli olarak yer almaktadır. Ancak alternatif iş imkanı, mevcut pazar içerisinde yoksa kişi örgütte mutsuz olsa bile mevcut örgütünde kalmaya devam edecektir. (Allen ve Meyer, 1997; Wasti, 2000).

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörlerden diğeri ise, **profesyonelliktir**. Profesyonellik, bir işi profesyonel bir şekilde yapabilme yeteneğidir ve çalışanın örgütsel bağlılığını etkileyebilecek bir faktördür. Profesyonel bir çalışan, işini dikkatli bir şekilde yapmayı ve işyerinin değerlerine uygun bir şekilde hareket etmeyi amaçlar. Bu, çalışanın örgütsel bağlılığını artırabilir (Shafer vd., 2002).

2.4. Örgütsel Bağlılığın Çalışma Hayatındaki Çıktıları

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütüne olan bağlılığını ifade ederken, çalışanların işyerinde daha uzun süre kalmayı ve işlerine daha fazla özen göstermeyi de amaçlamaktadır. Örgütsel bağlılığın çalışanlar üzerinde bir çok etkisi bulunmaktadır (Almeida vd., 2015; Luz vd., 2018; Celep ve Yilmaztürk, 2012). Bu etkiler ile çalışanların işyerinde daha mutlu ve memnun olmalarını

sağlayacak ve bu da çalışanların daha verimli ve etkili olmasına yardımcı olacaktır (Ye ve Sripicharn, 2018). Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel güvenlerini artırır ve bu da çalışanların işyerinde daha fazla risk almayı ve yenilikçi olmayı teşvik eder (Neves ve Caetano, 2006). Ayrıca çalışanların örgütüne olan bağlılıklarının yanı sıra, örgütünün misyon ve değerlerine olan inançlarını da artırır. Bu durum, çalışanların örgütüne olan bağlılıklarının yanı sıra, örgütün hedeflerine ve amaçlarına uygun davranışlarda bulunmalarını da sağlamaktadır (Balcı, 2003: 29).

Tüm bu açıklamaların ışığı altında, örgütsel bağlılık kavramı örgütün çalışma hayatını sağlayacağı çıktılar için olumlu sonuçlar ortaya koyacaktır. Ancak bu durumun olumlu olmasını veya olumsuz şekle dönüşmesini sağlayacak en önemli unsur bireylerin örgütsel bağlılık seviyeleridir. Örgütsel bağlılık düzeyleri, çalışanların işyerine olan bağlılıklarının derecesini ifade etmektedir. Düşük, orta veya yüksek bağlılık olarak üç düzeye ayrılır. Farklı örgütsel bağlılık düzeylerine sahip çalışanların örgütlerinde sergileyecekleri performansları da değişiklik gösterecektir (Randall, 1983).

Düşük bağlılık düzeyine sahip olan bireyler, kendi amaçlarını, değerlerini ve hedeflerini örgütle bütünleştirememişlerdir. Bu nedenle, daha fazla devamsızlık, örgütten ayrılma niyeti ve yetersiz performans gösterirler. Düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanlar genellikle örgütlerine daha az sadıktır ve yeni bir iş bulduklarında örgütten ayrılmayı düşünürler. Bu durum, örgüt için bir fırsat yaratır çünkü yeni çalışanlar istihdam ederek daha iyi bir sinerji oluşturabilirler. Dolayısıyla düşük bağlılık düzeyi örgüt açısından pozitif sonuçlar da yaratabilmektedir. Önemli olan durumun iyi yönetilmesidir. Örgüt, düşük örgütsel bağlılık gösteren çalışanların içten ve informal olarak yaptıkları iletişimden zamanında yararlanabilirse, örgüt için sorun teşkil edebilecek durumları çözebilir. Ancak bu tür çalışanlar, örgüt içerisindeki görevlerini yerine getirme sorun yaşar ve grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu nedenle, "duygusuz çalışanlar" olarak tanımlanırlar. Düşük örgütsel bağlılık müşteriler açısından incelendiğinde söylenti, şikâyet gibi örgüte zarar verici unsurlar müşterilerin güvenini zedelemekte ve örgütün performansı ve karlılık üzerinde negatif etki göstermektedir. Aynı zamanda informal zararlı iletişim örgüt içerisindeki otoriteyi bozarak yönetimin meşruluğunu tehlikeye sokmaktadır (Randall 1983: 463).

Orta veya ılımlı düzeyde örgütsel bağlılık, bireyin örgütte çalışmayı tercih ettiği ve güçlü bir deneyime sahip olduğu anlamına gelir, ancak özdeşleşme ve bağlılık konusunda sıkıntılı olduğu için örgütten ayrılmayı da düşünebileceği bir düzeydir. Orta düzey örgütsel bağlılık, genellikle örgütün iş koşulları, maaş vb. faktörlerle ilgili olabilmektedir. Orta düzey örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, örgütün bazı değerlerini kabul edebilir ve örgütün beklentilerini karşılayabilirler. Ancak kişisel değerlerini de önemseyerek örgüt ile bütünleşmeyi sürdürebilirler. Orta düzey bağlılığın olumlu yönlerinin yanında kararsızlık ve arada kalmışlık gibi olumsuz yönleri de mevcuttur. Bu durum örgütün verimsiz işleyişine sebep olacaktır (Randall, 1983: 464).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ise, bireyin örgütü tercih ettiği ve örgütün hedeflerine ve değerlerine uygun davranışlar sergilediği anlamına gelir. Yüksek düzey örgütsel bağlılık, örgütler için olumlu sonuçlar doğurabilir, çünkü yüksek bağlılık hisseden çalışanlar örgüte daha sadık olacak ve daha iyi performans gösterecektir. Ayrıca, yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olan çalışanlar, örgütten ayrılmayı düşünmezler ve daha az devamsızlık gösterirler. Örgütler, yüksek örgütsel bağlılık düzeyini sağlamak için çeşitli yöntemler kullanabilirler. Örneğin iş koşullarını iyileştirerek, ödeme ve benzeri faktörleri düşünerek ve çalışanların ihtiyaçlarına cevap vererek yüksek bağlılık düzeyini sağlayabilirler. Bu bağlılık düzeyinde çalışanlar anlık karar verme noktasında daha rahat davranabilmektedirler (Odiorne, 1987: 207). Ancak yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın negatif etkileri de söz konusu olabilmektedir. Kendisini örgüte adayan birey alternatif iş imkânlarından yararlanmayacaktır ve kendilerini geliştirme konusunda geri plana kalarak yaratıcılıkları zayıflayacaktır. Diğer yandan yüksek örgütsel bağlılığın aşırıya kaçması durumunda ortaya örgütsel fanatizm ve örgütsel fedailik kavramları çıkmaktadır. Bu kavramların ortak noktası bireyler kendilerini örgüte karşı bağımlı hale getirerek örgütün yaptığı yanlışları görmeyerek veya örgütün yanlışları savunarak örgüte zarar getirmesidir (Koçel, 2014).

Çalışma hayatı içerisinde işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri işletmenin performansı ile ilişki içerisindedir. İşletmelerin performanslarını artırmalarındaki önemli unsurlardan biri örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık sonucunda sadakati ve özverişi artan çalışanın performansı da artacaktır (Altun, 2019). Bu performans artışının etik veya etik olmayan yollarla mı sağlandığının belirlenmesi önemli bir araştırma sorusudur. Örgütsel bağlılık modelleri içerisinde Allen ve Meyer'den Etzioni'ye kadar birçok model içerisinde ahlaki boyut bulunmaktadır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda örgütsel bağlılığa sahip bireylerin örgüt yararına etik dışı davranışlar gerçekleştirme ihtimali yüksektir (Ebrahimi ve Yurtkoru, 2017; Karadal ve Akyazı, 2015). Fakat bireysel çıkarlar, örgüte olan bağlılık, makyavelist kişilik özellikleri ve liderin çalışana karşı oluşturduğu tutumlarının bu ilişkinin gücünü ve yönünü değiştirebileceği düşüncesi çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu amaca ilişkin Etzioni'nin örgütsel bağlılık sınıflandırmasının içerisinde yer alan çıkar bağlılığı, bireylerin kendi kişisel çıkarlarını önceliklendirmeye yönlendiren bir motivasyonel faktördür. Bu motivasyon gereği örgütlerde çalışan bireyler, genellikle kariyer gelişimlerini, maddi kazançlarını ve sosyal statülerini artırmaya odaklanırlar. Motive artırıcı faktörlerden biri olarak görülen statü arzusu, bireylerin örgüt içindeki hiyerarşik düzeylerini yükseltmek ve saygınlık kazanmak istemeleriyle ilişkilidir. Ancak, bu statü arzusunun yoğun olduğu durumlarda, bireyler etik olmayan davranışlara yönelme eğilimi gösterebilirler. Örneğin, yolsuzluk, hile, bilgi saklama veya başkalarını manipüle etme gibi davranışlar, bireylerin statü arzusunu tatmin etmek veya kendi çıkarlarını korumak amacıyla gerçekleştirdikleri etik dışı eylemler olabilmektedir (Zhang vd., 2016).

Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan çıkar bağlılığı ile örgüt yararına etik olmayan davranışlar arasında bu ilişkinin etkisine aracılık edecek olduğunu düşündüğümüz makyavelizm kavramının alt

boyutu olan statü arzusu istikrarlı veya sürekli olarak var olan bir kişilik özelliği olarak görülmektedir (Wilson vd., 1996; Paulhus ve Williams, 2002). Makyavelizm'in alt boyutu olan statü arzusunun yüksek veya düşük olduğu durumlarda hem astlar hemde üstler açısından farklı davranış sonuçlarını ortaya ortaya konulmuş çalışmalar mevcuttur. Gardner ve Avolio (1995) yaptığı çalışmada yüksek makyavelizme sahip bireylerin örgüt kötü durumda olsa bile olumlu bir izlenim yaratmak için davranışlar gerçekleştirdiğini ortaya koymuşlardır. Bunun yanı sıra yüksek makyavelizme sahip bireylerin yönlendirici ve dikkatsiz olduklarını ifade eden çalışmalar mevcuttur (Dahling vd., 2009). Bu durumun aksine düşük makyavelizm seviyesine sahip bireylerin adalet, dürüstlük ve şefkat üzerine odaklanmaktadır (Sendjaya vd., 2016; Shafer ve Lucianetti, 2018). Ayrıca araştırmaya katılan bireylerin çoğunun yaş aralığı 18-25 ve 26-32 yaş aralığında olmasından dolayı genç ve iş hayatının başlarındadır. Bu durum statü arzusunun yüksek seviyede olabileceğini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle statü arzusu kavramının araştırma modelimiz içerisinde aracı değişken olarak dahil edildiğinde statü arzusunun yüksek olmasından dolayı örgüt yararına etik olmayan davranışlar üzerinde pozitif aracılık etkisi ortaya koyacağı düşünülmektedir.

Bu noktadan hareketle aracılık sürecine ilişkin etkiyi ortaya koymak amacıyla oluşturan hipotezin çıkar bağıllığı ile statü arzusu arasındaki yolu ile ifade edilen kısmına yönelik literatürde Gürer ve Çiftçi (2018) tarafından yapılan çalışmada Örgütsel Bağıllığın makyavelizm üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki gösterdiği ortaya konmuştur. Aracılık hipotezini diğer ilişki de ise, statü arzusu ile ÖYEOD arasındaki ilişkiyi ortaya koyan birçok çalışma bulunmaktadır (Castille vd., 2018; Coşkun ve Ülgen, 2017). Yukl ve Lepsinger (1995) tarafından yapılan bir çalışmada, yüksek düzeyde makyavelizm gösteren yöneticilerin, düşük düzeyde makyavelizm gösteren yöneticilere göre, örgüt yararına etik olmayan davranışlarda bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda Trevino ve Nelson (1996) tarafından yapılan çalışmada, yüksek düzeyde makyavelizm gösteren çalışanların, düşük düzeyde makyavelizm gösteren çalışanlara göre, örgüt yararına etik olmayan davranışlarda bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Çıkar bağıllığı, örgüt yararına etik olmayan davranış ve makyavelizmin alt boyutu statü arzusu kavramlarıyla yapılan açıklamalar doğrultusunda bu üç kavram arasında oluşturulan hipoteze ait bilgi aşağıdaki gibidir.

H₂: Çıkar bağıllığı ile örgüt yararına etik olmayan davranışlara etkisinde statü arzusu aracılık rolü göstermektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. LİDER-ÜYE EKLEŞİMİ KAVRAMI

3.1. Lider ve Üye Kavramları

Lider ve üye kavramları özellikle son yıllarda ekip çalışmalarının da yaygınlaşması ile giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Hatta siyaset, eğitim, sanat ve spor gibi birçok farklı alanda da yaygınlaşmaktadır. Bu sebeple lider ve üye kavramlarını detaylandırmakta fayda vardır.

Lider, bir gruptaki diğer insanları yönlendiren, rehberlik eden ve ilham veren kişidir (Koçel, 2015: 666). Liderlik, bir topluluğun hedeflerine ulaşmak için kararlar verme, eylem planları hazırlama ve bu planları uygulama sürecinde liderin liderlik becerilerini kullanmasıdır. Liderler, topluluğun başarısı için öncü rol oynarlar ve genellikle karizmatik, vizyoner, cesur, yaratıcı, inovatif, güçlü bir iletişim becerisine sahip olan kişilerdir (Yılmaz, 2011). Aynı zamanda, iyi bir lider genellikle özgüveni yüksek, dürüst, adaletli, takım çalışmasına taykın, motive ve öz disiplini yüksek kişilik özelliklerine sahiptir. Üye ise, bir topluluğun parçası olan, grup hedeflerine katkı sağlamak için liderin yönlendirmesiyle görevlerini yerine getiren kişidir (Şimşek ve Çelik, 2011). Üyeler, liderin önderliğinde çalışarak grup hedeflerine ulaşmak için işbirliği yaparlar. İyi bir üye, takım çalışmasına yatkın, güvenilir, sorumlu, işbirliğine açık ve liderin direktiflerine sadık olan bir kişidir (Koçel, 2015: 667).

Lider ve üye kavramlarına, birçok alanda olduğu gibi özellikle iş dünyasında sıkça rastlanılmaktadır. İş dünyasında liderler, yönetim sürecinde ve diğer çalışanların amaçlara yönlendirilmesinde Üyeler ise, işletmenin faaliyetlerine katkıda bulunarak liderin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olurlar. Diğer bir ifadeyle, liderler bir topluluğun yönünü belirleyen, vizyoner ve ilham verici kişilerdir. Üyeler ise liderin yönlendirmesiyle grup hedeflerine katkı sağlayan ve liderin planlarını uygulayan kişilerdir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 219).

3.2. Lider-Üye Etkileşiminin Tanımı ve Kavramsal Çerçeve

Lider üye etkileşimi kavramı, XX. yüzyılda ortaya çıkan ve grup dinamikleri üzerindeki etkisi incelenen bir kavramdır. İlk olarak Kurt Lewin (1967) tarafından tanımlanmış olan bu kavram zaman içerisinde, grup veya topluluk dinamikleri üzerindeki etkisi ile bu konuların yapı taşlarından biri haline gelmiştir.

1960-70'lerde, lider üye etkileşimi kavramı daha da gelişerek sosyal psikoloji alanında ve grup dinamikleri içerisinde önemli bir yere sahip olmuştur. Bu dönemde, lider üye etkileşimi kavramının

liderliğin nasıl yapılandırılabilceği, nasıl daha etkili hale getirilebileceği ve grup dinamikleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. 1980'lerden sonra, lider üye etkileşimi kavramı, özellikle işletmeler için önem kazanmıştır. Çünkü bu dönemde lider üye etkileşiminin, çalışanlar arasındaki iletişimi ve işbirliğini artırarak işletmenin verimliliği ve başarısı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu öne sürülmekteydi (Graen vd., 1975).

Lider üye etkileşimi (LÜE) kavramını literatüre Dansereau ve arkadaşları (1975) kazandırılmıştır. LÜE kavramı 1975 yılından bu zamana kadar birçok araştırmacı tarafından genişletilmiştir. Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından yayınlanan "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LÜE) Theory of Leadership" başlıklı makalede, lider üye etkileşimine dayalı liderliğin, başarılı sonuçlar üzerinde pozitif etki gösteren önemli bir faktör olduğu vurgulanmıştır. Graen ve Uhl-Bien (1995), bu ilişkilerin liderin ve takım üyelerinin birbirlerine sundukları kaynaklar, alışverişler ve yükümlülüklerle oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu yaklaşım, liderliğin sadece liderin özellikleri ve becerileriyle değil, aynı zamanda lideri ve takım üyeleri arasındaki etkileşimle ele alınması gerektiğini savunmaktadır.

LÜE süreci, liderlerin tüm takipçileri ile aynı şekilde değil de, farklılaştırılmış ilişkiler kurmaları gerektiği fikrine dayanır. Bu farklılaştırılmış ilişkiler genellikle "iç grup" ve "dış grup" ilişkileri olarak adlandırılır (Dose, 1999). İç grup üyeleri, liderle yakın ilişkiye sahip olan, daha fazla sorumluluk alan ve daha olumlu muamele gören kişilerdir. Dış grup üyeleri ise liderle daha uzak bir ilişkiye sahip olan, daha az ilgi ve kaynak alan ve genellikle karar alma süreçlerinden dışlanan kişilerdir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). LÜE teorisi, liderlerin çalışanlarıyla geliştirdiği değişim ilişkilerinin, her iki tarafın değiş tokuş ettiği kaynaklar, bilgi ve destek açısından farklılık gösterdiği varsayımına dayanır (Schyns vd., 2012). Düşük kaliteli ilişkiler, güven ve borcun düşük seviyelerinde olduğu, çalışanların sadece iş tanımının bir parçası olarak belirlenenleri yaptığı ilişkilerdir. Buna karşılık, yüksek kaliteli ilişkiler karşılıklı güven, saygı, beğeni ve karşılıklı etki ile karakterize edilir (Liden vd., 2006). LÜE, bir liderin ve grubunun üyeleri arasındaki ilişkiyi ifade eder ve liderin yönlendirmesi ve üyelerin davranışlarını etkilemesi yoluyla gerçekleşir. Bu etkileşim, liderin yetenekleri, tutumları ve liderlik stilleri tarafından belirlenir ve üyelerin liderin yönlendirmelerine ne kadar duyarlı olduklarına bağlıdır (Graen ve Scandura, 1987).

Aynı zamanda LÜE, liderin üyeleri üzerindeki etkilerini ölçen ve liderin, üyelerin performansını artırmak, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırmak için lider ile üye arasındaki ilişkiyi nasıl kullanabileceğini araştıran bir araştırma alanıdır. Bu alanda yapılan çalışmalar, liderlik stilleri, liderlik etkinliği ve lider üye arasındaki ilişkiyi incelemektedir. LÜE, özellikle örgütlerin başarısı ve çalışanların performansı açısından önemli bir faktördür ve bu nedenle işletme, psikoloji, sosyoloji ve yönetim gibi birçok farklı disiplinde araştırılmaktadır (Gerstner ve Day, 1997).

LÜE teorisi liderlik süreci ve sonuçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde önemlidir. önemli bir Diğer liderlik teorilerinden farklı olarak lider ve üye arasındaki ikili ilişkilere odaklanır. Bu nedenle, LÜE liderlik teorileri arasında öne çıkan bir yaklaşımdır. Geleneksel liderlik teorileri liderin kişisel özelliklerine veya ortaya çıkan durumlara odaklanırken, LÜE yaklaşımı lider ve üye arasındaki sosyal etkileşime dayalı bir ilişki çeşididir. Bu nedenle, LÜE sadece liderin astına olan davranışını değil, aynı zamanda astın liderine olan davranışını da etkiler (Dienesch ve Liden, 1986: 626).

Buraya kadar açıklananların yanısıra, sosyal değişim teorisi de bireylerin gruplara dahil olarak davranışlarını nasıl değiştirdiğini ve bu davranış değişikliklerinin grup içinde nasıl yayıldığını inceler. Bu teoriye göre, bireylerin grup üyeleriyle etkileşimleri sonucu, tutum ve davranışlarında değişiklikler ortaya çıkabilir. Özellikle liderlerin grup üyeleri üzerindeki etkisi, sosyal değişim teorisinde önemli bir yer tutar. Bu teori çerçevesinde liderlerin her bir çalışanına karşı farklı davranışı LÜE kavramı açısından incelendiğinde, liderlerin bazı çalışanlara daha fazla ilgi göstererek aralarında özel bir bağ oluşmasına neden olabileceği belirtilmektedir (Deluga, 1994: 314). Bu bağ, örgüt içindeki sosyal değişim sürecini etkileyebilir ve bazı çalışanların rol tanımlarının ötesinde çalışmalarına sebep olabilir. Buna karşılık, ekonomik değişim süreci sadece iş sözleşmelerinde var olan şartların yerine getirilmesini kapsar. Ancak LÜE, farklı düzeylerde görülerek davranışları etkileyebilmektedir. LÜE düzeyi yüksek olan bireylerde sosyal değişim temelli bir yaklaşım vardır ve bu, iş gücü devir oranı, örgütsel bağlılık, performans ve iş tatmini gibi faktörlerle pozitif ilişki gösterirken; düşük LÜE düzeyi ekonomik değişim temelli bir yaklaşımı ifade eder ve iş gücü devir oranı gibi faktörlerle negatif bir ilişki gösterir (Vecchio ve Gobdel, 1984; Cropanzano ve Mitchell, 2005).

3.3. Lider-Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri

LÜE'in oluşumunda etkili olan bazı temel kuramlar vardır. Bunlar: Sosyal değişim teorisi, eşitlik teorisidir. Bu kısımda sırasıyla bu kuramsal temeller açıklanacaktır.

3.3.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, insan davranışlarının nasıl değiştiğini ve toplumsal yapıların nasıl şekillendiğini açıklamaya çalışan bir sosyolojik teoridir. Bu teori, toplumsal değişimin bireylerin etkileşimlerinden kaynaklandığını ve bireysel değişimlerin toplumsal yapıyı etkilediğini öne sürer. Bu teori, ilk olarak 1940'larda George Homans ve diğer sosyal bilimciler tarafından geliştirilmiştir. Homans (1950)'a göre, insanlar birbirleriyle etkileşimde bulunarak toplumsal yapıyı şekillendirirler. Bu etkileşimlerde insanlar, diğer insanların davranışlarını izlerler ve onlardan öğrenirler. Öğrenilen bu davranışlar, zamanla toplumsal normlar haline gelir ve toplumsal yapıyı şekillendirir (Negrete vd., 2011).

Homans'ın teorisine ek olarak, sosyal değişim teorisi, Robert K. Merton (1938) tarafından da ele alınmıştır. Merton, sosyal değişim teorisini, insanların toplumsal yapıya uyum sağlamak için gerçekleştirdikleri çeşitli eylemleri açıklamak için kullanmıştır. Merton, bu teori ile, insanların davranışlarını, toplumsal yapının işleyişine göre ayarladığını ve insanların, toplumsal yapının belirli bir normunu takip etmek için çaba gösterdiğini öne sürmüştür.

Sosyal değişim teorisi, özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde 1960'larda ve 1970'lerde popüler hale gelmiş ve toplumsal hareketlerin analizi için kullanılmıştır. Bu yıllarda Peter Blau (1964), sosyal değişim teorisine önemli bir katkı sağlamıştır. Blau, sosyal değişim teorisini, toplumsal eşitsizliklerin nasıl ortaya çıktığını ve nasıl sürdürüldüğünü açıklamak için kullanmıştır. Blau'ya göre, toplumsal eşitsizlikler, toplumsal yapıda meydana gelen değişimler sonucunda ortaya çıkacağını ifade etmiştir. Aynı zamanda Blau (1964), sosyal değişim teorisinin, toplumsal yapıyı anlamak ve toplumsal değişimlerin nedenlerini keşfetmek için önemli bir araç olduğunu vurgulamıştır. Blau (1964), toplumsal yapıyı, sosyal ilişkiler ağı olarak tanımlamıştır. Bu ağ, insanların birbirleriyle olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini ifade eder. Blau (1964), toplumsal eşitsizliklerin, bu sosyal ilişkiler ağındaki farklılıklardan kaynaklandığını öne sürmüştür. Örneğin, bir kişi daha fazla kaynak ve imkâna sahip olduğunda, diğer insanlarla daha fazla sosyal ilişkisi olabilir ve bu da toplumsal eşitsizliği artırabilir. Blau (1964), toplumsal eşitsizliklerin azaltılması için, sosyal değişim teorisine dayanan çözümler önermiştir. Örneğin, daha fazla kaynağa sahip olan insanlar, diğer insanlarla daha fazla sosyal ilişki kurarak, kaynaklarını paylaşabilir ve toplumsal eşitsizliği azaltabilirler.

Sosyal değişim teorisi çeşitli alanlarda çalışmalara konu olmuş bir teodir (Demirel vd., 2011). Örgütsel davranış açısından incelendiğinde, sosyal değişim sürecinde yönetici çalışanına karşı onun gelişimini sağlayıcı destekler sağladığında değişim süreci gereğince çalışanda yöneticisine veya örgütüne karşı faydalı davranışlar gerçekleştirecektir. Diğer bir ifadeyle sosyal değişim süreci bireylerin karşılıklı olarak birbirlerine fayda sağlama süreci olarak tanımlanabilmektedir (Gürbüz, 2006: 52).

3.3.2. Eşitlik Teorisi

Adams'ın Eşitlik Teorisi, özellikle işletme ve örgüt psikolojisi alanlarında kullanılan bir motivasyon teorisidir. Bu teori, çalışanların işlerindeki motivasyonlarının, çalışma koşullarının adil olup olmadığına bağlı olduğunu iddia etmektedir. Adams (1965)'a göre, bir çalışanın motivasyonu, kendi katkılarına ve karşılığında aldıklarına göre belirlenir. Bir çalışan kendisinin adaletsiz uygulamalara maruz kaldığını düşündüğünde, motivasyonu düşecek ve buna bağlı olarak da performansı da olumsuz yönlü etkilenebilecektir. Adams'ın teorisi, bir kişinin çalışma koşullarının adil olup olmadığını değerlendirmek için, iki tür karşılaştırma yaptığını belirtir. Bunlar:

1) İçsel Karşılaştırma: Bir kişinin, işindeki kendi çabaları ve başarıları ile ilgili olarak kendini diğer çalışanlarla karşılaştırması içsel karşılaştırmadır. Örneğin, bir çalışan, iş arkadaşının kendisinden daha az çalışarak aynı maaşı aldığını fark etmesi durumunda adaletsizlik hissine kapılması.

2) Dışsal Karşılaştırma: Bir kişinin, işindeki çabaları ve başarıları ile ilgili olarak kendisini başka bir işletme veya endüstrideki kişilerle karşılaştırmasıdır. Örneğin, bir çalışan, diğer bir örgütte aynı işi yapan birinin kendisinden daha yüksek bir maaş aldığını fark etmesi durumunda adaletsizlik hissine kapılması.

Adams (1965)'a göre, bir kişinin motivasyonu, kendi içsel ve dışsal karşılaştırmalarına dayanarak belirlenir. Eğer bir çalışan iş koşullarının adil olduğunu düşünürse, motivasyonu artar ve performansı olumlu yönde etkilenir.

Adams'ın eşitlik teorisi ve LÜE kavramsal olarak farklı olsalar da, ikisi de organizasyonlardaki kişilerarası ilişkilerde algılanan adalet ve eşitliğin önemine dikkat çekerler. Özellikle, LÜE teorisi lider ve ast arasındaki ilişkinin kalitesinin, astların liderleriyle ilişkilerindeki eşitlik algısını etkilediğini ortaya koymaktadır. Yüksek kaliteli ilişkilere sahip astlar, düşük kaliteli ilişkilere sahip astlardan daha adil bir ilişki algılayacaklardır. Dolayısıyla, adil ve eşit davrandığı algısı yüksek olan liderler, astlarıyla daha yüksek kaliteli ilişkilere sahip olacaklarından daha etkili lider olabileceklerdir (Dansereau vd., 1984; Scandura, 1999).

3.3.3. Rol Kuramı

Rol teorisi, bireylerin sosyal sistemler içindeki davranışlarını anlamaya çalışan sosyolojik bir perspektiftir. Bu teoriye göre, bireyler toplumda çeşitli roller üstlenirler ve bu roller toplumsal beklentiler ve normlar tarafından tanımlanmaktadır. Bu roller genellikle kişinin sosyal statüsüne bağlıdır; örneğin mesleği, yaşı, cinsiyeti ve etnik kökeni gibi. Rol teorisine göre, bireyler rol beklentilerine uymak ve bunlarla ilişkili görevleri yerine getirmek zorundadır. Bu, insanların rollerine bağlı olarak belirli şekillerde davranmaları beklenir anlamına gelmektedir (Martin ve Meyer, 1985; Zhoue, 2003; Cevrioğlu, 2007).

Rol teorisi ayrıca rol çatışması ve rol gerilimi önemini vurgular. Rol çatışması, bir rolün beklentilerinin başka bir rolle çeliştiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu kavram daha önceki kısımlarda örgütsel bağlılığa etki eden faktörler başlığı altında ele alınmıştır. Rol gerilimi ise, tek bir rolün beklentilerinin karşılanması için çok zor veya talepkâr olması durumunda ortaya çıkar. Yüksek kaliteli etkileşim ilişkilerinde liderler çalışanlarına daha fazla destek ve kaynak sağlarlar, bu da daha iyi performans ve iş tatmini sağlayabilir. Düşük kaliteli etkileşim ilişkilerinde ise liderler çalışanlarına daha az destek ve kaynak sağlarlar, bu da daha düşük performans ve iş tatminiyle sonuçlanabilir (Dienesch ve Liden, 1986). Özetle, bir organizasyon içindeki üyelerin farklı rolleri ve pozisyonları nedeniyle LÜE seviyeleri değişebilir. Mintzberg (1973: 22), yöneticilerin bilgi toplama, dağıtma, problem çözme,

liderlik, girişimcilik, kontrol ve iletişim gibi farklı rolleri olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde, astlar da organizasyon içinde farklı pozisyonlar ve roller üstlenebilirler. "İkili etkileşim"de yer alan üyelerin farklı rolleri nedeniyle LÜE seviyelerinin farklılaşması kaçınılmazdır (Liden ve Maslyn, 1998: 42). Sonuç olarak, LÜE teorisi, lider-üye ilişkilerinin davranışı şekillendirmedeki önemini vurguladığı için rol teorisinin bir uzantısı olarak da görülebilmektedir.

3.4. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları

LÜE literatürün de çok sayıda ölçek geliştirilmiş olup, bu ölçekler içerisinde de birçok farklı boyut yer almaktadır. Literatürde çokça bilinen ve kullanılan yaklaşımın Dienesch ve Liden (1986) tarafından ortaya atılmıştır. Dienesch ve Liden (1986) tarafından ortaya atılan yaklaşımın dört boyutu vardır. Bu boyutlar olan etki, sadakat ve katkı boyutudur. Diğer bir yaklaşımda ise, güven, saygı ve sadakat boyutları Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından oluşturulmuştur. Literatürde sıkça kullanılan yaklaşımlardan bir diğeri ise, Liden ve Maslyn (1998) ölçeğidir. Bu ölçek diğer ölçeklerden farklı olarak dörtlü bir yapıya sahiptir. Bu boyutlardan ilki **etki** boyutudur. Etki boyutu, örgüt içerisindeki profesyonel iş yaklaşımından ziyade bireyler arasındaki etkileşime ve ilgiye dayanmaktadır. Bu ikili ilişkide lider ve üye karşılıklı olarak birbirlerine sempati duyduklarında, ikili arasında etkin bir ilişki kurulması ve devam ettirilmesi sağlanmış olacaktır (Dienesch ve Liden, 1986: 625; Liden ve Maslyn, 1998: 45). İkinci boyut **sadakattir**. Sadakat, lider ile üyenin birbirlerine bağlılıkları ile ilgilidir. Bireyler karşılıklı etkileşimlerini devam etmek isterlerse sadakat bu etkileşim içerisinde önemli rol oynamaktadır. Örgüt içerisinde karar vermede rol oynama ve ekstra sorumluluklar üstlenme gibi kritik konularda lider hangi üye ile daha sadakat bağı kurmuş ise bu konularda o üyeye yetki verir (Liden ve Maslyn, 1998: 50). Üçüncü boyut olan **katkı** boyutu, duygusal yönden ziyade somut iş odaklı bir kavramdır. Üyenin bütün ilişki türleri açısından karşılıklı olarak ortaya koyduğu somut iş faaliyetlerini inceler. Eğer üye, liderinin ona verdiği görevi layıkıyla yerine getirirse lider ile üye arasındaki etkileşim artacaktır. Yüksek kaliteli ilişkinin getireceği çıktılar ise bütçe ve kariyer desteği, fiziki kaynaklar ve alternatif özel görevlerde olabilmektedir (Liden ve Graen, 1980: 451). Son boyut ise **profesyonel saygı** boyutudur. Bu boyut, liderin takım üyelerine karşı gösterdiği saygının bir yönüdür. Aynı zamanda, liderin takım üyelerine karşı mesafeli ve saygılı bir şekilde davranmasını içerir. Lider, takım üyelerine saygılı davrandığı zaman, onların görüşlerine değer verdiğini ve onların katkılarını takdir ettiğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle profesyonel saygı boyutu, liderin takım üyelerine karşı saygılı, adil ve tarafsız davranarak, işbirliği ve performansı artırmasında için önemli bir rol oynamaktadır (Liden ve Maslyn, 1998: 51).

Bu çalışmada da LÜE kavramı Liden ve Maslyn (1998)'in ele aldığı şekliyle ele alınmış olup, dört boyutlu LÜE ölçeği kullanılmıştır. Çünkü bu ölçek LÜE kavramının gelişim süreci boyunca ortaya koyduğu tüm boyutları ele almakta ve bütünleyici bir bakış açısı sunmaktadır.

3.5. Lider-Üye Etkileşim Süreci

LÜE, liderin üyeleriyle dinamik ve karşılıklı etkileşimine atıfta bulunan bir teoridir. Bu süreç, birçok farklı adımdan oluşur ve ilk etkileşim LÜE etkileşim sürecinin ilk basamağıdır. Sonrasında liderin, takipçisine görev ve yetki vermesiyle devam etmektedir. Devamında ise, üyenin davranışı ve tutumu, üyenin davranışı için liderin tutumu ve tepkisi ve son olarak etkileşimin niteliği ile son bulmaktadır (Feldman ve Breet, 1983: 262).

İlk etkileşim, liderin yeni bir takım üyesiyle tanışmasıdır. Lider, takımın hedefleri, beklentileri ve kaynakları hakkında bilgi paylaşarak, yeni üye ile ilişki kurmaya başlayabilir. Yeni takım üyesi de, takıma faydalı olabilecek beceri ve deneyimlerini paylaşarak karşılık verebilir. Lider, takipçisine görev ve yetki vererek, onun potansiyelini ortaya çıkarabilir ve becerilerini kullanarak takımın başarısını artırabilir (Graen ve diğerleri, 1982; Graen ve Liden, 1980). Takım üyesinin davranışı ve tutumu, liderin tutumunu ve tepkisini belirler. Eğer takım üyesi, liderin beklentilerini karşılayabilir ve başarılı olursa, lider takdir ederek ve daha fazla sorumluluk ve yetki verir. Bu durumda, lider-üye ilişkisi daha da güçlenir ve yüksek kaliteli bir LÜE ilişkisi oluşabilir. Ancak, takım üyesi liderin beklentilerini karşılayamazsa veya olumsuz davranışlar sergilerse, liderin tutumu ve tepkisi farklı olabilir. Lider, takipçiyi düşük potansiyelli biri olarak algılayabilir ve ilişkiye daha az kaynak yatırabilir. Takım üyesi de lideri ilgisiz veya tepkisiz olarak algılayabilir, bu da azalan motivasyon, ilgi ve iş tatminiyle sonuçlanabilmektedir (Graen ve Scandura, 1987; Bauer ve Graen, 1996).

Sonuç olarak, LÜE, süreci liderin üyeleriyle kurduğu karşılıklı ilişkiye dayanmaktadır. Liderin takipçisine görev ve yetki vermesiyle başlayan süreç, takım üyesinin davranışı ve tutumu, liderin tutumu ve tepkisi ve etkileşimin niteliği gibi birçok adımdan oluşur. Lider ve üye, sürekli iletişim, geri bildirim ve paylaşılan karar verme yoluyla ilişkilerini geliştirebilirler ve yüksek kaliteli bir LÜE ilişkisi oluşturabilmektedirler (Dienesch ve Liden, 1986).

3.6. Lider-Üye Etkileşimini Etkileyen Faktörler

LÜE sürecinin ortaya çıkmasında davranışların ve tutumların etkisi oldukça fazladır. Ancak bu durumun yanı sıra bazı örgütsel faktörlerin de lider-üye etkileşim sürecinin önemli belirleyicileri olduğu ifade edilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 630). Bunlardan bazıları: liderin gücü, örgütsel politika, örgüt kültürü ve örgütsel güvendir.

3.6.1. Liderin Gücü

Liderin gücü, liderin üyeleri üzerindeki etkisini belirler ve lider-üye etkileşimini şekillendirir ve üyelerin lideri ne kadar kabul ettiklerine, liderin sözlerine ve eylemlerine ne kadar itaat ettiklerine ve liderin liderlik stillerine ve kararlarına ne kadar katıldıklarına bağlıdır (Meydan vd., 2018). Örneğin, bir

liderin yasal otoritesi (örneğin, yöneticilik pozisyonundan dolayı verilen güç) yüksekse, liderin üyeleri liderin sözlerine ve eylemlerine daha fazla itaat edebilirler. Bu durumda lider, üyeleri üzerinde daha fazla güce sahip olabilir ve LÜE de buna göre şekillenebilir. Benzer şekilde, liderin uzmanlık alanı ve yetenekleri de liderin gücünü etkiler. Liderin uzmanlığına ve yeteneklerine saygı duyan üyeler, liderin fikirlerine ve kararlarına daha fazla güvenebilirler ve onun liderliğini daha fazla kabul edebilirler. Liderin gücü ayrıca liderin liderlik stillerini de etkiler. Örneğin, bir lider otoriter liderlik stilini benimsediğinde, liderin gücü yüksek olabilir ancak üyelerin lideri kabul etme oranı düşük olabilir. Buna karşılık, demokratik liderlik stili benimseyen bir liderin gücü, üyelerin katılımı ve desteği ile artabilir (Graen vd., 1977).

Sonuç olarak, liderin gücü lider-üye etkileşimi kavramını önemli ölçüde etkiler ve liderin üyeleri üzerindeki etkisi ve liderlik etkililiği üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bu çalışmanın amacı çıkar bağlılığının örgüt yararına etik olmayan davranışlara etkisinde statü arzusunun (makyavelizm) ve lider-üye etkileşiminin etkileşmiş aracı etkisinin ortaya koyulmasıdır. Bu amaç içerisinde LÜE kavramı model içerisinde düzenleyici değişken olarak yer almaktadır. Dolayısıyla liderlerin çalışanın kararları üzerindeki etkisinin oldukça fazla olduğu düşünülmektedir. Düzenleyici değişkenin görevi var olan ilişkinin gücünü ve yönünü etkileyebilmesidir. Bu tez çalışmasında da çıkarıcı bağlılığa sahip bireylerin statü arzularının da artacağı düşünülmektedir (Gürer ve Çiftçi, 2018). Bu durum da bireylerin örgüt yararı için etik dışı davranışlar gerçekleştirmesi artırabilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2016). Genellikle olumsuz bir süreci temsil eden ilişkiler içerisinde LÜE kavramı gibi liderin gücünü ve liderin üyeler üzerindeki etkisini temsil eden bir kavram süreç içerisinde düzenleyici etki göstereceği düşünülmektedir.

3.6.2. Örgütsel Politikalar

Örgütsel politikalar, LÜE'nin iki farklı şekilde etki edebilmektedir. Öncelikle, örgütsel politikalar liderin üyeleri yönetme biçimini belirleyebilir. Lider, örgütteki politikaları uygulamak durumunda kalabilir ve bu politikalar, liderin üyelerle etkileşimindeki rolünü belirleyebilir. Örneğin, yumuşak davranışlar sergileyen bir lider bir örgütte katı ve otoriter politikalar uygulandığında lider, üyeleri yönetme ve onlarla etkileşim kurma biçimini değiştirmek zorunda kalabilir. Bu durum, lider-üye etkileşimini olumsuz etkileyecektir (Green ve Liden, 1980: 454).

Örgütsel politikaların diğer bir etkisi ise, örgütsel politikaların lider-üye iletişimini ve iletişim kanallarını belirleyebilmesidir. Örgütler, liderler ve üyeler arasındaki iletişim kanallarını belirleyebilir. Örneğin, bir örgütte hiyerarşik bir yapı varsa, lider ve üyeler arasındaki iletişim kanalları sınırlı olabilir. Bu durum, lider-üye etkileşimini zorlaştırabilir ve liderin üyelerle olan iletişimini olumsuz yönde etkileyebilir. Ayrıca, örgütsel politikalar LÜE'ndeki güveni ve açıklığı da etkileyebilir. Örgütler, liderler ve üyeler arasındaki güveni ve açıklığı teşvik eden veya buna engel olan politikalar uygulayabilirler. Örneğin, bir örgütte şeffaflık ve açıklık teşvik ediliyorsa, liderler ve üyeler arasındaki iletişim daha açık

ve samimi olabilir. Bu durum, lider-üye etkileşimini olumlu yönde etkileyecektir (Dienesch ve Liden, 1986: 632).

Sonuç olarak, örgütsel politikalar lider-üye etkileşiminde önemli bir role sahiptir. Bu roller liderin üyelerle etkileşimini belirlemek, iletişim kanallarını ve iletişim şekillerini etkilemek ve lider-üye güveni ve açıklığını teşvik etme veya engellemektir. Bu nedenle, örgütsel politikaların lider-üye etkileşimini desteklemesi ve olumlu yönde etkilemesi önemlidir.

3.6.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir örgütteki değerleri, inançları, davranışları ve uygulamaları içeren bütünsel bir yapıdır. Ayrıca liderlerin ve üyelerin davranışlarını şekillendirmekte etkilidir. Bu nedenle, örgüt kültürü lider-üye etkileşimini de çeşitli şekillerde etkileyebilme gücüne sahiptir (Dienesch ve Liden, 1986: 630).

Öncelikle, örgüt kültürü liderlerin ve üyelerin davranışlarını ve tutumlarını belirleyebilmektedir. Örneğin, bir örgütte işbirliğine dayalı kültürel yapı varsa, liderler ve üyeler arasındaki ilişki daha işbirlikçi ve destekleyici olabilir. Böyle bir durum da lider-üye etkileşimine olumlu yönde etkileyecektir (Major vd., 2008: 882). Diğer bir etki ise, örgüt kültürünün lider-üye iletişimini ve iletişim kanallarını belirleyebilmesidir. Örgüt kültürü, liderler ve üyeler arasındaki iletişim kanallarını, iletişim şekillerini ve sıklığını belirleyebilir. Örneğin, bir örgütte açık bir iletişim kültürü varsa, liderler ve üyeler arasındaki iletişim daha sık ve daha açık olabilir. Böyle bir durumda da LÜE'nin güçlenmesi beklenmektedir (Erdoğan vd., 2006; Herrera vd., 2013).

Ayrıca, örgüt kültürü lider-üye etkileşimindeki güveni ve açıklığı da etkileyebilmektedir. Örgüt kültürü, liderler ve üyeler arasındaki güveni ve açıklığı teşvik eden veya buna engel olan birçok faktöre sahiptir. Örneğin, bir örgütte dürüstlük ve açıklık teşvik ediliyorsa, liderler ve üyeler arasındaki güven ve açıklık artabilir. Bu da lider-üye etkileşimini olumlu yönde etkileyecektir (Aryee ve Chen, 2006: 800). Sonuç olarak, örgüt kültürü lider-üye etkileşiminde önemli bir rol oynamaktadır. Kültür, liderlerin ve üyelerin davranışlarını, iletişim kanallarını ve güveni belirleyerek lider-üye etkileşimini etkileyen önemli bir kavramdır.

3.6.4. Örgütsel Güven

Dienesch ve Liden (1986)'e göre örgütsel güven, lider-üye etkileşiminde önemli faktörlerden biridir. Liderler üyelerine güven duymazlarsa, onlara yetki vermekten kaçınabilirler, iletişim ve işbirliği kurmakta zorlanabilirler. Üyeler de liderlerine güven duymadıkları takdirde, liderlerin yönlendirmelerini ve önerilerini kabul etmek konusunda isteksiz olabilmektedirler. Bu nedenle, güven, lider-üye etkileşiminde karşılıklı güven ve işbirliği ilişkisi oluşturmak için kritik bir faktördür (Bauer ve Graen, 1996: 1539).

3.7. Lider Üye Etkileşiminin Çalışma Hayatındaki Çıktıları

LÜE, liderlerin çalışanlar üzerindeki etkisini anlamak için geliştirilmiş alternatif bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, liderlerin her bir çalışanla kurduğu ikili ilişkilere ve bu ilişkilerin sonuçlarına odaklanmaktadır. Bu nedenle, LÜE diğer liderlik teorilerinden farklılaşmaktadır. Gerstner ve Day (1997)'in belirttiği gibi, LÜE liderlikte farklı bir perspektif sunar. Liderlerin her bir çalışanla kurduğu özel ilişki, çalışanların performansı, motivasyonu ve bağlılığı gibi örgütsel davranış literatürü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, LÜE liderlerin etkisini anlamak için değerli bir araç olarak görülmektedir.

LÜE'nin kalitesi, üyelerin liderleriyle iletişim sıklığı ve iletişim içeriği açısından önemli bir yere sahiptir. Kaliteli LÜE'ne sahip üyeler, liderleriyle daha sık iletişim kurarlar ve bu iletişim, düşük LÜE kalitesine sahip üyelerden farklılık göstermektedir. Bu durum, kaliteli LÜE'ne sahip üyelerin örgütteki bilgi kaynaklarına daha kolay erişebilmesini ve yaklaşan örgütsel değişiklikler hakkında daha bilgili olma olasılıklarını artırmaktadır. Bu durum, üyelerin başarıya ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmanın yanı sıra, çalışma gruplarında etkili üyeler olarak ortaya çıkmalarını da sağlamaktadır. Sparrowe ve Liden (2005)'in belirttiği gibi, kaliteli LÜE'ne sahip üyeler, kaynaklara ve bilgiye kolay erişimleri sayesinde örgütte daha etkili bir rol oynayabilmektedirler.

Yüksek LÜE'ne sahip olan üyeler, liderleri tarafından koçluk ve mentorluk almaları sayesinde iş hayatlarında daha hızlı bir şekilde büyüme, öğrenme ve etkili olma fırsatlarına sahip olmaktadır. Ayrıca, yüksek LÜE'ne sahip üyeler, liderleri tarafından verilen yapıcı geri bildirimler sayesinde eğitim için daha fazla motivasyon duyarak öğrenme faaliyetlerine daha fazla katılım gösterirler. Bu durum, bu üyelerin arzuladıkları zorlu görevlere daha kolay seçilmelerini ve liderlerinin performans beklentilerini karşıladıkları takdirde örgüt içinde daha hızlı bir şekilde yükselip statü elde etmelerini sağlar. Bu süreç aynı zamanda, liderlerine karşı yükümlülük ve sosyal değişim teorisine göre geri ödeme duygusu hissetmelerine yol açar (Quade vd., 2020).

Çalışanlar, liderleriyle iyi bir ilişki kurduklarında, örgüte karşı bağlılık, özveri ve örgütsel vatandaşlık gibi davranışlar sergileme eğilimindedirler. Bu, çalışanların liderlerinden aldıkları faydaların bir karşılığı olarak görülebilir. Bu durum sosyal mübadele teorisi ve karşılıklılık kuramı kapsamında incelendiğinde sosyal mübadele kuramı, insanların birbirleriyle etkileşime girdiğinde, karşılıklı yarar sağlama beklentisi içinde olduğunu öne sürmesinden dolayı çalışanların da ÖYEOD sergileme eğilimi ortaya çıkabilmektedir (Kelebek ve Alınçık, 2022; Koçak, 2022).

Ancak çağdaş örgütlerin hem bilinçli sosyal yapısının hem de olası yasal ya da ekonomik yapının zararlarından etkilenmemesi için etik olmayan davranışlardan uzak durması gerekmektedir. Örgütlerde etik değerlerin uygulanması ile ortaya çıkan sağlıklı bir örgütsel yapı tüm örgüt değişkenlerini ve hedeflerini olumlu etkileyebilmektedir. Bu durumu sağlayan önemli unsurlardan biri etik iklimidir.

Örgütlerde etik iklimin oluşturulması için en önemli rol, liderlere aittir (Çakıroğlu ve Başpınar, 2021). Liderler, organizasyonun çalışanlarını etik değerlerle motive ederken, organizasyon yapısını etik değerlere paralel olarak şekillendirmenin görevini gerçekleştirir. Bu görevleri yerine getirirken, çalışanlar için bir örnek belirlemek ve etik değerler ve etiğin kurumsal kodları ile tutarlı davranışları sergileyerek organizasyon içindeki etik davranışları teşvik etmek için etik liderler gereklidir (Brown ve Mitchell, 2010). Bu çalışma kapsamında ele alınan ve çıkar durumunu temsil eden çıkar bağıllığı da aynı zamanda etik olarak öne çıkan değerlerden biridir. Çıkar bağıllığı, örgütlerine yönelik çalışanların tutumu ve çalışanların, olumsuz çalışma koşullarında bile organizasyonun ilgisini çeken davranışları sergilemelerini sağlayan davranışlardır (Etzioni, 1969). Aynı zamanda örgütsel bağıllığın statü arzusu (Gürer ve Çiftçi, 2018) ve örgüt yararına etik olmayan davranış (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874; Chen ve Chen, 2018) gibi birçok organizasyonel değişken üzerinde olumlu etkileri olduğu ve çalışan performansını artırdığı bilinmektedir. Ancak çıkar bağıllığı kavramı olarak literatürde yapılmış çalışma oldukça azdır. (Cristopher vd., 2016; Coşkun ve Ülgen, 2017).

Yukarıda da ifade edildiği gibi LÜE ve örgüt yararına etik olmayan davranış kavramı da örgütsel bağıllık tarafından etkilenen değişkenlerden bazılarıdır. Literatürde varolan bazı çalışmalar, liderlerin etik dışı davranışlarını görevlerinin meşrutiyeti için kullandıkları ve çalışanların da bu durumda onları rol model alabileceğini ifade etmiştir (Brown ve Mitchell, 2010; Effelsberg vd., 2014). Çalışanların rol model olarak aldığı liderlerinin yakın ilişki içerisinde olan çalışanlarına karşı etik veya etik dışı yollarla sağlayacağı bir yarara karşılık olarak onlar da sonuçlarının etik olmadığı ancak örgüt için faydalı davranışlar gösterebilmektedir. Bu durum sosyal mübadele teorisi ile daha iyi anlaşılabilir (Blau, 1964). Çünkü çalışanların elde ettiği faydaları korumaları ve devamlılığını sağlamaları bu davranışlarına bağlı olmaktadır (Zhang vd., 2018). Umphress ve Bingham (2011) çalışanlar ile yöneticiler arasındaki bu karşılıklı faydanın örgüt yararına etik olmayan davranışları teşvik edeceğini ifade etmiştir.

Bu bağlamda, makyavelist kişiliğinin, çıkar bağıllığın ve örgüt yararına etik olmayan davranışların ve LÜE arasındaki ilişkiyi incelemek önemli bir hal almaktadır. Örgütsel koşulların örgütlerde çalışan davranışların ortaya çıkmasında da önemli bir değişken olduğu varsayımına dayanarak, yalnızca çalışanların makyavelist eğilimlerinin yalnızca örgütsel değişkenler üzerinde bir etkisi olmayabileceği belirtilebilir. Diğer bir ifadeyle çıkar bağıllığının çalışanların makyavelist eğilimlerini artırma veya azaltma açısından etkisi olabilir (Gürer ve Çiftçi, 2018: 589). Bu sebeple, ÖYEOD için direk örgüt yararından ziyade bireylerin çıkar durumunun önemini ortaya koyma hedefinden yola çıkarak çıkarıcı bağıllığın ve örgüt yararına etik olmayan davranış üzerindeki etkisinin çalışanların statü arzusu üzerinden etkisi incelenmiştir. Buna ek olarak, çıkar bağıllığı ile statü arzusu arasında düzenleyici değişken olarak yer alan LÜE kavramı dahil edilmiştir. Çünkü yüksek seviyede LÜE'ye sahip bireyler bu etkileşimlerini sürdürmek amacıyla örgüt yararına etik olmayan davranış için güçlü bir istekte bulunurlar (Chen ve Chen, 2023). Bu durum da LÜE kavramı gibi liderin gücünü ve liderin üyeler üzerindeki etkisini temsil eden bir kavram süreç içerisinde düzenleyici etki göstereceği düşünülmektedir. Ayrıca ÖYEOD kavramının farklı yollar üzerinden belirleyicilerini ortaya koymak

yerine modeli daha açıklayıcı hale getirmek ve tek bir yol üzerindeki odak noktasını oluşturan değişkenleri belirleyebilmek amacıyla LÜE kavramı düzenleyici (moderatör) değişken olarak modelde araştırılmaktadır. Ancak bu durumun statü arzusu aracılığıyla gerçekleşmesi örgüt yararına etik olmayan davranışlar üzerinde liderlerin bireysel çıkarlarını koruma isteği veya bireyleri etik açıdan doğru davranışa yöneltme isteğiyle negatif düzenleyici etki ortaya koyabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle **H₃** hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur.

H₃: Statü arzusu aracılığıyla çıkar bağlılığının ile örgüt yararına etik olmayan davranış üzerindeki etkisi, lider-üye etkileşimi tarafından düzenlenmektedir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR ÜZERİNDE ÇIKAR BAĞLILIĞININ ETKİSİ: STATÜ ARZUSU VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ETKİLEŞMİŞ ARACI ETKİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İş etiği, çalışma hayatında doğru ile yanlış, iyi ile kötü arasındaki farkı ortaya koyan kurallar bütünüdür ve etik kurallar koyarak örgüt içinde yaşanabilecek problemlerin çözümü noktasında çalışanlara rehberlik eder. Fakat bu rehberlik her zaman istenildiği gibi olmamaktadır. Örgütün yönetim biçimi, çalışanların çıkarları ve yönetici ilişkileri söz konusu olunca etik dışı davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Bu durum yönetim literatüründe etik olmayan davranışlar olarak tanımlanmış ve hakkında birçok çalışmanın yapılmasına ve tartışılmasına sebep olmuştur. Fakat son yıllarda karşılaşılan büyük işletme skandalları, etik olmayan davranışın farklı bir boyutunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu zamana kadar yapılan çalışmaların büyük bir bölümünde örgütün ya da çalışanların faydasını gözeten durumlar etik olmayan davranışa konu edilmiştir. Ancak yakın dönemde çalışanların örgütün yararını gözeten ancak genel etik kuralları ihlal eden davranışları tartışılmaya başlamıştır (Umpress ve Bingham, 2010: 770).

Son zamanlarda örgütlerde, sorunlu bir ürünün bilinçli bir şekilde gizlenerek satılması, çevreye verilen zararın kamuoyundan saklanması, finansal usulsüzlüklerle vergi kaçırılması gibi etik dışı faaliyetler sık sık görülmektedir (Enron, Volkswagen (Emisyon) ve Mitsubishi (Eminyon), Facebook, Uber). Çalışanlar, bu tür etik olmayan davranışları örgütlerin veya yöneticilerinin çıkarları doğrultusunda gerçekleştirdiklerini ifade etmektedir (Kim, 2021; Hassan, 2019; Benlahcene vd., 2022). Bu tür faaliyetlerin sık sık gerçekleşmesi, etik olmayan davranışları inceleyen araştırmacıların dikkatini çeken yeni bir olguyu ortaya çıkarmıştır. Bu yeni olgu, örgüt yararına etik dışı davranış (ÖYEOD) olarak adlandırılmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve performanslarını artırabilmeleri için çalışanların ortaya koyduğu davranışlar daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır (Fischer ve Budescu, 2005).

Yönetim alanında yapılan çalışmaların önemli bir kısmı, çalışanların ve yöneticilerin davranışlarına odaklanır. Çalışanların kişisel ve örgütsel özelliklerin bir sonucu olarak gösterdiği davranışlar, örgütlerin başarısındaki en önemli faktörlerdir. Bu noktada makyavelizm kavramı, diğer insanları bireylerin kişisel çıkarlarını en üst düzeye çıkarmak ve hedeflerine ulaşmak noktasında bir araç olarak kullanmayı ve yönlendirmeyi (Christie ve Geis, 1970) ifade ettiği için çalışanların ve yöneticilerin davranışlarını belirleme konusunda önemli bir kişilik özelliğidir. Makyavelist kişilik

özellikleri dört alt boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar, ahlaki yoksunluk, diğerlerine güvensizlik, kontrol arzusu ve statü arzusudur. Bu özelliklerinden statü arzusu, örgütler için olumsuz olarak kabul edilen bir değişkendir (Matherne ve Litchfield, 2012: 44). Çünkü daha yüksek statü arzusuna sahip olan çalışanlar, geleneksel ahlak formunda tanımlanan etik normların dışındaki davranışları sergileyebilirler ve bu bireylerin de örgüt yararına etik dışı davranışlar gerçekleştirme ihtimali yüksektir (Umphress ve Bingham, 2010: 770; Nguyen vd., 2019). Ancak çağdaş örgütlerin hem sosyal yapılarının hem de yasal ya da ekonomik yapılarının zararlardan etkilenmemesi için etik olmayan davranışlardan uzak durması gerekmektedir (Chhabra ve Srivastava, 2022; Wang ve Wang, 2015; Lian vd. 2020). Örgütlerde etik değerlerin uygulanması ile ortaya çıkan sağlıklı bir örgütsel yapı tüm örgüt değişkenlerini ve hedeflerini olumlu etkileyebilmektedir (Nouzra, 2016). Bu durum örgüt içerisinde etik iklimin sağlanması ile gerçekleşecektir (Vandenberghe ve Kim, 2020; Arnaud ve Schminke, 2012). Örgütlerde etik iklimin oluşturulması için en önemli rol de, liderlere aittir. Liderler, organizasyonun çalışanlarını etik değerlerle motive ederken, organizasyon yapısını etik değerlere paralel olarak şekillendirme görevini gerçekleştirir. Bu görevleri yerine getirirken, çalışanlar için bir örnek belirlemek, etik değerler ve etiğin kurumsal kodları ile tutarlı davranışlar sergileyerek organizasyon içindeki etik davranışları teşvik etmek için etik liderler gereklidir. Eğer çalışanlar, liderleri ile yakın ilişkiye girip davranışları ile üstlerine yardım edeceklerini düşünürlerse örgüt yararına etik olmayan davranışları gerçekleştirme konusunda baskı altına girebileceklerdir (Kelebek ve Alniaçık, 2022; Koçak, 2022). Bu nedenle lider-üye etkileşimi kavramı örgüt yararına etik olmayan davranışlar konusunda önemli olarak görülmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramı da örgütlerine yönelik çalışanların tutumu ve çalışanların olumsuz çalışma koşullarında bile organizasyonun ilgisini çeken davranışları sergilemelerini sağlayan davranışlardan biri olmasından dolayı örgütte etik olarak öne çıkan değerlerden biridir. Çünkü örgütsel bağlılık, çalışanların etik dışı davranışlarla örgütün yararına davranışlar sergilemesini sağlayabilmektedir (Grabowski vd., 2019; Lew vd., 2022; Jeon vd., 2022). Aynı zamanda bağlılığın birçok örgütsel değişken üzerinde olumlu etkileri olduğu ve çalışan performansını arttırdığı bilinmektedir (Cristopher vd., 2016; Coşkun ve Ülgen, 2017). Etzioni'nin örgütsel bağlılık modellemesi içerisinde yer alan çıkarıcı bağlılık bu hususta, kişinin verilen ücrete karşılık çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koymasından (Randall ve O'driscoll, 1997) dolayı hem örgütün performans göstergelerine hem de etik davranışları etkilemesi sürecinde önem arz ettiği düşünülmektedir.

Verilen ücrete karşılık yapılması beklenen iş normuna uygun ölçüde iş yapan bireylerin yaptıkları iş karşılığında daha fazla ücret alabilmeleri için örgüt yararına etik dışı davranışlar gerçekleştirme ihtimali yüksektir (Steele vd., 2023). Fakat bireysel çıkarlar, örgüte olan bağlılık, makyavelist kişilik özellikleri ve liderin çalışana karşı oluşturduğu tutumlarının bu ilişkinin gücünü ve yönünü değiştirebileceği düşünülmektedir. Bu sebeple çıkar bağlılığının örgüt yararına etik

olmayan davranışlara etkisinde makyavelizmin (Statü arzusu) ve lider-üye etkileşiminin etkileşmiş aracı etkisini ortaya koymak amaçlanmaktadır.

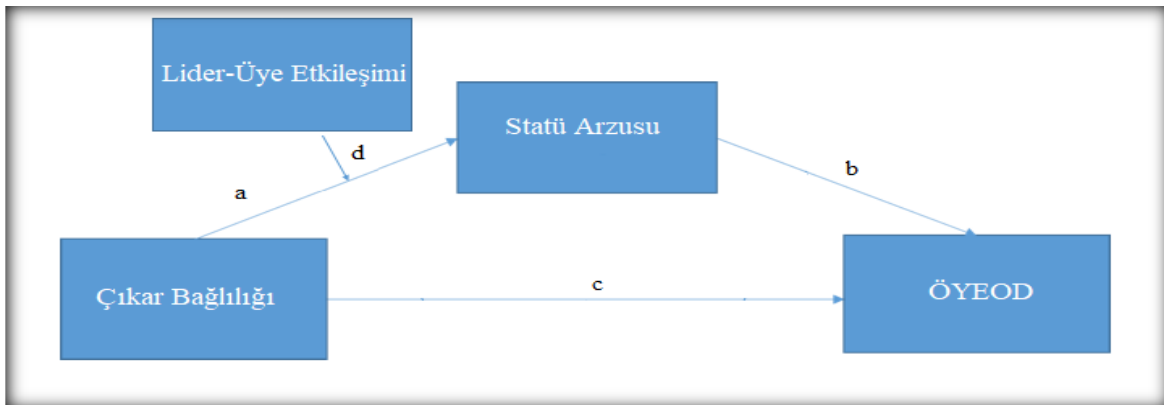
Çalışmanın önemi açısından, çıkar bağıllığı, makyavelizm ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkisel karmaşıklığı ele alan bu çalışma faktörlerin bir araya gelerek nasıl bir etkileşim etkisi yarattığı ve çıkar bağıllığının örgüt yararına etik olmayan davranışlara etkisinde nasıl bir rol oynadığını ortaya koymayı planlamaktadır. Aynı zamanda, çalışmanın sonuçları, örgütlerin çıkar bağıllığını yönetmek ve etik olmayan davranışları azaltmak için liderlik yaklaşımlarını ve makyavelizmi nasıl ele alabileceğine dair pratik uygulamalara katkıda bulunabilecektir. Bu durum, liderlere ve yöneticilere, etik değerlere bağıllığı artırmak ve etik dışı davranışları önlemek için stratejiler geliştirme konusunda rehberlik edebileceği düşünülmektedir. Son olarak, bu çalışma, çıkar bağıllığı, makyavelizm, lider-üye etkileşimi ve etik olmayan davranışlar gibi önemli konular arasındaki ilişkileri bilimsel açıdan inceleyerek akademik literatüre katkı sağlamaktadır. Bu çalışmanın sonuçları, bu konularda daha fazla araştırmanın yapılmasını ve literatürdeki boşlukların doldurulmasını teşvik edeceği düşünülmektedir.

Kısaca, “Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlar Üzerinde Çıkar Bağıllığının Etkisi: Statü Arzusu ve Lider-Üye Etkileşiminin Etkileşmiş Aracı Etkisi” adlı çalışma, konuyla ilgili yeni bir bakış açısı sunması, ilişkisel karmaşıklığı ele alması, yönetim ve liderlik uygulamalarına etik değerler açısından katkı sağlaması ve akademik literatüre yeni bir bilgi katması açısından önemli bir çalışma olduğu düşünülmektedir.

4.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırma çerçevesinde geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de görüldüğü gibidir;

Şekil 1: Araştırma Modeli



Bu araştırmanın hipotezleri, bağımsız değişken olan çıkar bağlılığının bağımlı değişken olan örgüt yararına etik olmayan davranışlara etkisinde etkileşmiş aracı etki gösterecek olan lider-üye etkileşimi kavramı ve statü arzusu kavramı temelinde oluşturulmuştur. Bu nedenle bu çalışmada üç ana hipotez bulunmaktadır. Hipotezlerden ilki model içerisinde bulunan bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki direkt etki olarak görülüp *c* yolu ile temsil edilen çıkar bağlılığı ile örgüt yararına etik olmayan davranışlar arasındadır. Bu nedenle **H₁** hipotezimiz aşağıdaki gibidir;

H₁: Çıkar bağlılığı örgüt yararına etik olmayan davranışlar üzerinde anlamlı ve pozitif etki göstermektedir.

Hipotezlerden ikincisi araştırma modelinde *a* ve *b* yolu ile temsil edilen Çıkar Bağlılığı ile Statü Arzusu ve Örgüt yararına etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiyi ortaya koyan aracılık hipotezidir. Bu nedenle **H₂** hipotezimiz aşağıdaki gibidir;

H₂: Çıkar bağlılığı ile örgüt yararına etik olmayan davranışlara etkisinde statü arzusu aracılık rolü göstermektedir.

Son hipotezimizde ise, ÖYEOD kavramının farklı yollar üzerinden belirleyicilerini ortaya koymak yerine modeli daha açıklayıcı hale getirmek ve tek bir yol üzerindeki odak noktasını oluşturan değişkenleri belirleyebilmek amacıyla lider-üye etkileşimi kavramı düzenleyici (moderatör) değişken olarak modelde araştırılmaktadır. Ancak bu durumun statü arzusu aracılığıyla gerçekleşmesi örgüt yararına etik olmayan davranışlar üzerinde liderlerin bireysel çıkarlarını koruma isteği veya bireyleri etik açıdan doğru davranışa yöneltme isteğiyle negatif aracılık etkisi ortaya koyabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle **H₂** hipotezimiz aşağıdaki gibidir;

H₃: Statü arzusu aracılığıyla çıkar bağlılığının ile örgüt yararına etik olmayan davranış üzerindeki etkisi, lider-üye etkileşimi tarafından düzenlenmektedir.

Hipotezlerin açıklanmasından sonraki aşama evren ve örneklem aşamasıdır. Çalışmanın evren ve örneklemi ile ilgili bilgi devam eden başlık içerisinde verilecektir.

4.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Bu tez çalışmasının evrenini Doğu Karadeniz Bölgesinde çeşitli alanlarda faaliyet gösteren pazarlama ve satış faaliyetinde bulunan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu bireyler mümessil, banka personeli, otomotiv bayilerindeki pazarlamacılar, mobilya sektöründeki pazarlamacılar vb. şeklindedir. Toplam 704 katılımcıya ulaşılmıştır. Bu katılımcılardan garson, tezgahtar vb. katılımcılar ellediğinde geriye kalan 417 katılımcı pazarlama veya satış faaliyetleri gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir. Çalışmanın amaçlarından biri olan ÖYEOD için direkt örgüt yararından ziyade

bireylerin çıkar durumunun önemini ortaya konması, kişisel çıkarların bu süreçteki etkisini ortaya koymaktadır. Bu nedenle seçilen örneklem içerisinde bireylerin yaptıkları işlerinin yanı sıra kendilerine ekstra gelir alıp sağlayıp sağlamadıklarını belirlemek amacıyla bireylere “İşinizle ilgili prim vb. ek gelirler alıyor musunuz?” sorusu sorulmuştur. Bu durum tezin amacına ve araştırılan hipotezlere uygun verilere ulaşmak için oldukça önemlidir. Çünkü çıkar bağıllığı, statü arzusu, ÖYEOD kavramları kendi içerisinde örgüt çıkarının yanı sıra kişisel çıkarlar içinde davranışlar sergilenebileceğini ifade edebilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada “İşinizle ilgili prim vb. ek gelirler alıyor musunuz?” sorusuna ‘Evet’ cevabı veren 352 katılımcının anket verisi kullanılabilir nitelikte olup, analizler 352 anket verisi üzerinden gerçekleştirilmiştir. Anket araştırmalarında örneklem sayısının belirlenmesinde kullanılabilecek en yaygın kural, bir soruya karşılık beş ya da on gözlem toplama kuralıdır. Bu nedenle, soru sayısının en az beş ya da on katından fazla örneklem alınması gerekmektedir (Child, 2006; Altunışık vd., 2012; Şencan 2005; Doğan ve Başokçu, 2010; Yıldız, 2021). Farklı bir çalışmada Kline (1994), örneklem büyüklüğünü madde sayısının 10 katı olmasını önermektedir. Çalışma içerisinde de kavramların analizine ilişkin 27 ölçek (çıkart bağıllığı 5 ölçek, statü arzusu 3 ölçek, ÖYEOD 7 ölçek, lider-üye etkileşimi 12 ölçek) bulunmasından dolayı madde sayısının 10 katı düşünüldüğünde örneklemin minimum 270 ve üzeri olması beklenmektedir. Çalışmamız içinde 352 örneklem bulunmasından ve elde edilen anketlerin sayısı minimum sayıdan yüksek olması sebebiyle yeterli görülmüştür.

4.4. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada amaç uygululuğu açısından nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma yöntemleri içerisinde anket çalışması uygulanmıştır. Anketler online form aracılığıyla katılımcılara ulaştırılmıştır.

İçerisinde dört farklı kavramı barındıran ankette 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Hazırlanan ankette makyavelizm (statü arzusu) seviyesinin ölçülmesinde literatürde en sık kullanılan Dahling vd. (2009)’nin geliştirdikleri ölçeğin Ülbeği (2016) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış olan formu çalışmaya dahil edilmiştir. Çalışmanın bağımlı değişkeni olan örgüt yararına ahlaki olmayan davranışla ilgili ölçüm için kullanılacak araç Umphress (2003)’in geliştirdiği ve Türkçe’ye uyarlanması Karadal ve Akyazı (2015) tarafından yapılan 6 maddeli ölçektir. Çalışmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel bağıllık (çıkart bağıllığı) kavramında Etzionzi (1969)’nin geliştirmiş olduğu ve Ergün ve Çelik (2019) tarafından Türkçeye uyarlanmış 15 maddelik örgütsel bağıllık ölçeği kullanılmıştır. Düzenleyici değişken olan lider-üye etkileşimi ise Liden ve Maslyn (1998)’nin 12 soruluk LÜE ölçeğiyle ölçülecektir. İlk olarak katılımcıların demografik bilgilerini ölçen sorulara, ikinci bölümde makyavelizm (Statü Arzusu) ilişkin sorulara, üçüncü kısımda örgüt yararına ahlaki olmayan davranışla ilgili sorulara dördüncü bölümde örgütsel bağıllığa (çıkart bağıllığı) ilişkin sorularına ve son olarak lider-üye etkileşimine ilişkin sorulara yer verilmiştir.

Online anket formları aracılığıyla elde edilen verilerin analizi yapısal eşitlik modeli ile gerçekleştirilmiştir. Yapısal eşitlik modeli araştırmaya temel oluşturan hipotezleri test etmek adına, değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz eden istatistiksel bir modeldir. Gizli değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiyi modeller yolu ile test etmektedir. Modelin hedefi, teorik bir çerçeve ile tanımlanmış araştırma modelinin, elde edilen veriler ile desteklenme seviyesini ya da veriler ile uyumunu belirlemektir. Yapısal eşitlik modeli, teoriye dayalı bir sonuç ortaya koyarak, birbiri arasındaki ilişkileri yapısal denklemler vasıtasıyla tanımlamayı sağlamaktadır.

Online anket formları aracılığıyla elde edilen veriler SPSS 22 programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve verilerin analizinde SmartPLS 4 programı kullanılmıştır. SmartPLS (Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli) programı son yıllarda sosyal bilimler alanında kullanımı artan ve kompleks modellerin analizlerini başarılı şekillerde yapabilmektedir. Aynı zamanda model içerisinde yer alan bütün değişkenleri aynı anda analiz ederek parçalı analiz yapan ilk nesil analiz metotlarına göre daha doğru sonuçlar ortaya koymaktadır. Etkileşmiş Aracı Etki (Moderated Mediation) hipotezlerini test ederken normalden uzaklaşma durumu söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle SmartPLS programı daha iyi sonuçlar verebilmektedir. Bunun yanı sıra araştırma amacı, bağımlı değişkeni daha fazla açıklayabilecek bağımsız değişkenlerin belirlenmesinde de kullanılabilmektedir (Doğan, 2019). Ayrıca Smart PLS (PLS-YEM)'in bazı araştırma bağlamlarında özellikle avantajlı olan küçük örneklerin incelenmesine olanak sağlaması ve belirli durumlarda normal dağılım koşullarının varsayılmasını gerektirmemesi de önemli bir detaydır. Fakat normal dağılım konusunda bilinen bir yanlış Hair, Risher, Sarstedt ve Ringle (2019) yaptıkları çalışmada ifade etmişlerdir. Normal dağılım ile ilgili yapılan açıklamada Smart PLS programı normal dağılım varsayımı sağlansa da sağlanmasada bu programın kullanılabileceğini ifade etmişlerdir (Aybek ve Karakaş, 2023). Ayrıca PLS-YEM, öngörülen değişkenlerin varyansını maksimize etmeye çalışır ve özellikle keşfedici araştırmalarda veya teorik modelin henüz tam olarak geliştirilmediği durumlarda tercih edilmektedir. Bu çalışmada çıkarıcı bağıllık kavramının yaygın olmaması ve teorik modelinin tam olarak gelişmemesinden dolayı SmartPLS programı tercih edilmiştir.

Toplanan veriler aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde hesaplamaları ile analiz edilmiştir. Verilerin normal dağılıp dağılmadığı normallik analizi yapılarak tespit edilmeye çalışılmıştır ve ölçeklerin tamamının güvenilirliğini ölçmek amacıyla güvenirlik analizi yapılmıştır. Sonrasında ölçekler arasındaki etki derecesini ve etkileşmiş aracı etkiyi incelemek amacıyla Hayes (2015) tarafından önerilen yaklaşım SmartPLS 4.0 programı aracılığı ile uygulanmıştır.

4.5. Verilerin Analizi ve Bulgular

4.5.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan 352 pazarlama ve satış faaliyeti gösteren bireylerin demografik bilgileri cinsiyet, çalışma süresi, yaş aralıkları ve eğitim durumları bu kısımda aşağıdaki Tablo 2 içerisinde gösterilmektedir.

Tablo 2: Pazarlama ve Satış Faaliyetinde Bulunan Bireylerin Demografik Bilgileri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	194	55
Erkek	158	45
<i>Toplam</i>	352	100
Yaş	Frekans	Yüzde (%)
18-25	110	31
26-32	107	30
33-40	86	25
41 ve Üzeri	49	14
<i>Toplam</i>	352	100
Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Evli	228	64
Bekar	124	36
<i>Toplam</i>	352	100
Kurumdaki Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1 Yıldan Az	111	32
1-3 Yıl	103	29
4-9 Yıl	92	26
10 Yıl ve Üzeri	46	13
<i>Toplam</i>	352	100

Çalışmaya katılan 352 pazarlama veya satış faaliyeti gösteren katılımcıların %55'i kadın %45'i ise erkektir. Katılımcıların çoğunluğunu kadın pazarlama veya satış faaliyeti gösteren bireyler oluşturmaktadır. Bu bireylere ait medeni durum oranı ise, %64'ü evli ve %36'sı bekar olarak gerçekleşmiştir.

Çalışmaya katılan pazarlama veya satış faaliyeti gösteren katılımcıların yaş dağılımları yapılan analiz sonucunda şu şekildedir. 18-25 yaş arası katılımcıların oranı %31, 26-32 yaş arası katılımcıların oranı ise %30'dur. 33-40 yaş arası katılımcıların oranı %25'lik bir orana karşılık gelirken, 41 yaş ve üzeri katılımcıların oranı ise, %14'tür. Bu sonuçlara göre katılımcıların çoğu 18-25 yaş aralığında çalışma hayatının başında olan topluluk oluşturmaktadır. Bu durum çalışma için önemli bir unsurdur.

Çalışmaya katılan pazarlama veya satış faaliyeti gösteren katılımcıların örgütlerindeki toplam çalışma süresine ait analizde ise, katılımcıların %32'si 1 yıldan az süredir mevcut örgütünde çalışmaktadır. 1 ile 3 yıl arasında bulunduğu örgütte çalışan kişilerin oranı %29'dur. 4 ile 9 yıl arasında çalışanların oranı ise örneklemin %26'sını oluşturmaktadır. Bulunduğu örgütte 10 yıl ve üzeri süredir çalışan oranı ise, %13'tür. Bu sonuçlara göre katılımcıların %61'i mevcut örgütlerinde en fazla 3 yıl süreyle çalışmaktadırlar.

4.5.2. Kullanılan Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin belirlenmesi, iç tutarlılık güvenilirliği, birleşik geçerlilik ve ayrımcı geçerlilik analiziyle gerçekleştirilmiştir. Yukarıda bahsedilen çalışmalar, ölçeklerin ortak bir kavramı etkili bir şekilde değerlendirdiğini, diğer yapılardan ayrımcılığa sahip olduklarını ve amaçlanan yapıyı doğru bir şekilde ölçtüğünü göstermektedir.

İç tutarlılık, bir ölçüm aletinin içindeki tüm öğelerin aynı temel yapıyı değerlendirmesinin derecesi ile ilgilidir. Dolayısıyla sonuç, ölçekler arasındaki ilişkilere bağlıdır. İç tutarlılık güvenilirliğinin ölçülmesi, aynı zamanda iç uyum güvenilirliği olarak da bilinir, Cronbach Alpha faktörü kullanılarak değerlendirilir. Bununla birlikte, Cronbach Alpha'sını kullanırken güvenilirliğin küçültülmesiyle ilgili bir endişe var olduğu için araştırmacılar Composite Reliability (CR) ve rho_a gibi diğer ölçümleri de araştırmalarında belirtmektedirler.

Birleşik geçerlilik, iki ölçeğin aynı temel yapıyı etkili bir şekilde ölçtüğünü gösteren geçerlilik değerlendirmesinin bir biçimidir. Ayrımcılıkla geçerlilik, iki ölçeğin farklı yapılar yakaladığını gösteren bir geçerlilik değerlendirmesi şeklindedir.

Ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek için, 0.70 veya üstü bir Cronbach alfa değeri kabul edilir (Hair vd., 2006). Kompozit Güvenilirlik (CR) kriterini karşılamak için, her yapının CR değeri açısından 0.70'i aşan bir değere sahip olması gerekir (Fornell ve Larcker, 1981). Birleşik güvenilirlik (CR) değerleri 0 ile 1 aralığında olmalıdır. Yakın zamanda üretilen ölçekler için, güvenilirlik faktörünün 0.60 ila 0.70 aralığında olması kabul edilir. Buna karşılık, zaten doğrulanmış bir dizi teorik ölçekte, 0.70'in ötesinde bir güvenilirlik faktörü beklenmektedir. Henseler vd. (2016) rho_a değerlerinin 0,70'i aşması gerektiğini öne süren güvenilirliğin ek bir ölçüsünü ortaya koymuştur.

Tablo 3: İç Tutarlılık Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Cronbach Alpha (Cronbach α)	rho_a	Birleşik Güvenilirlik (Composite Reliability CR)
Lider-Üye Etkileşimi (LÜE)	0,938	0,941	0,946
ÖYEOD	0,788	0,821	0,861
Statü Arzusu (SA)	0,760	0,769	0,863
Çıkar Bağlılığı (CB)	0,718	0,731	0,839

Çalışmanın modelinde bulunan kavramlar Tablo 3'te gösterilmiştir. Bu tabloya göre kavramların Cronbach Alfa değerleri 0,718 (CB) ile 0,938 (LÜE) arasında olduğundan yüksek iç tutarlılık seviyesi göstermektedir. CR değerlerinin 0,839 (CB) ile 0,946 (LÜE) arasında, rho_a değerlerinin ise 0,70 değerinin üzerinde olması kavramların yüksek seviyede iç tutarlılık güvenilirliğini ortaya koymaktadır.

Birleşmenin geçerliliği, her bir bileşenin içindeki maddelerin karşılaştırılabilir bir yapısal bileşiminin varlığına işaret eder. Birleşmenin geçerliliğini değerlendirmek için iki kriter kullanılır. Dikkate alınması gereken iki kavram vardır. Bunlar faktör yükü ve açıklanan ortalama varyanstır. Hair vd. (2009)'a göre, tüm göstergelerin standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,70'in üzerinde olması gerekmektedir. Chin (1998)'e göre, AVE değerinin kriterlerini karşılamak için her bir bileşen 0.5'in bir eşiğini aşmalıdır.

Tablo 4'te AVE değerinin 0,609 (ÖYEOD) ile 0,678 (SA) arasında olmasından dolayı birleşme geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

Tablo 4: Birleşme Geçerliliği Analizi Sonuçları (Açıklanan Ortalama Varyans - AVE)

Değişkenler	Açıklanan Ortalama Varyans (Average variance extracted AVE)
Lider-Üye Etkileşimi (LÜE)	0,617
Örgün Yararına Etik Olmayan Davranış (ÖYEOD)	0,609
Statü Arzusu (SA)	0,678
Çıkar Bağlılığı (CB)	0,634

Aşağıda yer alan Tablo 5'te ise faktör yükleri incelenmiştir. Her bir ölçek için çıkan sonuçların 0,70 in üzerinde olması gerekmektedir. Yapılan analize göre en düşük yük CB2 de olduğundan analizden çıkartılıp tekrar analiz yapılmıştır. Aynı şekilde CB1 değerinin faktör yükü de düşük çıktığından dolayı analizden çıkartılmıştır. Benzer süreç takip edilerek ÖYEOD4, ÖYEOD6,

ÖYEOD7 faktör yükleri düşük olduğundan analizden çıkartılmıştır. LÜE7'nin skoru 0,698 yani 0,7'ye çok yakın olmasına rağmen analizden çıkartılmıştır. Bu aşamalardan sonra faktör analizinin son hali Tablo 5'teki gibidir. Görüldüğü üzere her faktör kendi içinde toplanmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre birleşme geçerliliği sağlanmaktadır.

Tablo 5: Birleşme Geçerliliği Analiz Sonuçları (Faktör Yüğü – Outer Loading)

Ölçekler	CB	LÜE	ÖYEOD	SA
CB3	0,802			
CB4	0,811			
CB5	0,776			
LÜE6		0,802		
LÜE1		0,741		
LÜE10		0,808		
LÜE11		0,750		
LÜE12		0,828		
LÜE2		0,821		
LÜE3		0,833		
LÜE4		0,774		
LÜE5		0,828		
LÜE8		0,711		
LÜE9		0,729		
ÖYEOD1			0,759	
ÖYEOD2			0,845	
ÖYEOD3			0,807	
ÖYEOD5			0,702	
SA1				0,819
SA2				0,881
SA3				0,766

Ayrışma geçerliliği, ölçülen değişkenlerin diğer değişkenlerden farklı olup olmadığını değerlendirmektedir. (Hair vd., 2009). Ayrılma geçerliliğinin değerlendirilmesi üç temel kriter kullanılarak yapılır: Çapraz Yükleme, Fornell-Larcker kriterleri ve HTMT kriterleri (Henseler vd., 2015). Çapraz yük kriterlerine dayanarak, belirli bir faktörün altındaki maddelerin faktör yüklerinin diğer faktörlerin altındakilerden daha yüksek olması beklenmektedir. Çapraz yük analizinde ayrılmanın doğrulanması, Tablo 6'te sunulan bulgularla ortaya çıkmaktadır. Özellikle, her faktörün içinde toplanan maddelerin faktör yükü diğer faktörlerin yükünü aşmaktadır. Bu nedenle ayrışma geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

Tablo 6: Çapraz Yükleme Analiz Sonuçları (Cross Loading)

Ölçekler	CB	LÜE	ÖYOED	SA	LÜE * CB
CB3	0,802	0,259	0,225	0,392	-0,154
CB4	0,811	0,147	0,218	0,304	-0,052
CB5	0,776	0,128	0,232	0,256	-0,008
LÜE6	0,220	0,802	0,091	0,181	-0,024
LÜE1	0,186	0,741	0,043	0,177	-0,024
LÜE10	0,178	0,808	0,137	0,225	-0,033
LÜE11	0,132	0,750	0,076	0,162	-0,018
LÜE12	0,188	0,828	0,145	0,193	0,047
LÜE2	0,187	0,821	0,094	0,230	0,028
LÜE3	0,180	0,833	0,089	0,218	0,043
LÜE4	0,201	0,774	0,157	0,145	0,077
LÜE5	0,142	0,828	0,112	0,152	0,054
LÜE8	0,156	0,711	0,237	0,201	0,010
LÜE9	0,210	0,729	0,202	0,230	0,048
ÖYOED1	0,132	0,072	0,759	0,306	0,107
ÖYOED2	0,311	0,172	0,845	0,359	0,061
ÖYOED3	0,226	0,144	0,807	0,298	0,126
ÖYOED5	0,172	0,091	0,702	0,213	0,095
SA1	0,308	0,194	0,340	0,819	0,054
SA2	0,360	0,193	0,349	0,881	0,043
SA3	0,341	0,226	0,257	0,766	-0,098
LÜE * CB	-0,101	0,025	0,120	0,004	1,000

Fornell-Larcker kriterine göre, her bir bileşenin kare ortalama ayrımcılığın (AVE) değerinin bu elementle diğer faktörler arasındaki ilişkiyi aşması gerekir. (Fornerr ve Lacker, 1981; Limayem ve Chesung, 2008). Tablo 7'yi incelediğimizde, Fornell-Larcker kriter analizinden elde edilen sonuçlar farklı geçerlilik göstermektedir. Bu, her bir bileşenin diğer faktörlerle ilişkisi ile karşılaştırıldığında elde edilen ortalama farklılık (AVE) için daha yüksek bir kare değer gösterdiğinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla Fornell-Lacker kriteri de sağlanmaktadır.

Tablo 7: Fornell-Larcker Kriteri Analiz Sonuçları

Değişkenler	CB	LÜE	OYEOD	SA
CB	0,796			
LÜE	0,234	0,785		
ÖYEOD	0,282	0,161	0,780	
SA	0,409	0,247	0,385	0,823

"HTMT" terimi, belirli bir modeldeki tüm değişkenlerin ortalama ilişkileri ile aynı değişkenin göstergeleri arasındaki ilişkilerin geometrik ortalaması arasındaki oran anlamına gelmektedir. Henseler vd. (2015)'ye göre, çalışma modeli kavramsal olarak benzer değişkenler içerdiğinde HTMT değerinin 0.90'ı aşması gerekir. Tablo 8'deki HTMT kriteri analiz sonucuna göre, değişkenler arasında 0,90'ı geçen bir değer bulunmamaktadır.

Çalışma modeli içindeki bulgular, değişkenlerin kavramsal benzerlik eksikliği gösterdiğini ve aynı zamanda ayırt edici özelliklerinin geçerliliğini göstermektedir.

Tablo 8: Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) Kriteri Analiz Sonuçları

Değişkenler	CB	LÜE	ÖYEOD	SA	LÜE * CB
CB					
LÜE	0,265				
ÖYEOD	0,356	0,178			
SA	0,538	0,292	0,484		
LÜE * CB	0,106	0,049	0,140	0,090	

4.5.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Analiz Sonuçları

Ölçüm modeli hem geçerli hem de güvenilir hale geldiğinde, sonraki adım, yapısal modelin değerlendirilmesini içerir. Yapısal model analizinin kullanımı, araştırmacıların yol modelinin altındaki teorik çerçeveyi, teorisinin ampirik kanıtlarla kanıtlanabileceği ölçüde değerlendirme amaçlı göstermelerini sağlar.

Tablo 9: Varyans Artırıcı Faktör (VIF) Analiz Sonuçları

Maddeler	VIF (<5)	VIF Değerleri
CB3	1.246	
CB4	1.636	1, 246 – 1,636
CB5	1.579	
LÜE6	2.479	
LÜE1	2.473	
LÜE10	3.341	
LÜE11	2.676	
LÜE12	3.457	
LÜE2	4.141	2,430-4,141
LÜE3	3.690	
LÜE4	2.430	
LÜE5	3.349	
LÜE8	2.342	
LÜE9	2.448	
ÖYEOD1	1.531	
ÖYEOD2	1.659	1,435 – 1,666
ÖYEOD3	1.666	
ÖYEOD5	1.435	
SA1	1.617	
SA2	1.879	1,408 – 1,879
SA3	1.408	
LÜE * CB	1.000	1.000

İki değişken arasında var olan korelasyon doğrusallık olarak adlandırılmaktadır. Eğer kavramlar ikiden fazla ise çoklu doğrusallık adı verilmektedir. Doğrusallık düzeyini belirten kavram ise, varyans artırıcı faktör (VIF)'dür. PLS-SEM kapsamında 5 ve üzeri VIF değeri doğrusallık açısından sorun teşkil etmektedir (Hair, vd., 2011). Tablo 9'da görüldüğü gibi VIF katsayıları 5'ten büyüktür. Diğer bir ifadeyle bağımsız değişkenlerin birbirleri ile ilişkili olmadığı görülmektedir.

PLS algoritması, model uyumluluğu değerlendirmesinde ve geçerlilik sorunlarının çözülmesinde kolaylık sağlaması nedeniyle sosyal bilimlerde metodolojik amaçlar için yaygın olarak kullanılır (da Valle ve Assaker, 2016; Hair vd., 2017). Bununla birlikte, bu görünen basitlik, model uyumluluğunun herhangi bir ölçüsünün “yeterli” olduğunu ve değerlendirilmesi gerekmediğine inanmaya da yol açabilir. Bu yaklaşım kullanımı kolay ve bazı açılardan yararlı olsa da, uyumluluk yöntemi ya da uyumluluğu endeksine ilişkin herhangi bir referans bulunmaması nedeniyle etkililiği azaltır (Marcoulides ve Saunders, 2006). Bu noktadan hareketle model uyum değerlemesinde kullanılan 2 yaklaşım vardır. Bunlar yaygın yaklaşım ve alternatif (GoF) yaklaşımıdır.

Hair vd. (2017)'ye göre, özellikle SmartPLS için özel olarak tasarlanmış kapsamlı ve istikrarlı bir uyumluluk endeks koleksiyonu mevcut değildir. PLS'nin uyumluluk konusunu dikkate almadığı

fikri sık sık bu iddiaya dayanmaktadır. Ancak bu ifade, model uyumluluk göstergelerinin gereksiz olduğunu vurgulamamaktadır. Yazarlar, AVE ve güvenilirlik oranları, HTMT gibi diferansiyel geçerlilik varsayımları ve R^2 ve β gibi yol analizinden elde edilen oranlar gibi yaklaşım geçerlilik parametrelerinin yorumlanmasının önemini vurgular. Bu yorumlar, araştırma ölçüm modelinin beklenen standartlara ne kadar uygun olduğunu değerlendirmek için çok önemlidir. Dolaylı yoldan model uyumluluğu hakkında gerekli bilgileri ortaya koymaktadır. Ancak bu durum model uyum indeksinin eksikliğini tam olarak çözmemiştir ve alternatif yaklaşım gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Tennenhaus vd. (2004) GoF endeksi olarak bilinen bir hesaplama kullanarak bir modelin uyumluluğunu değerlendirmek için bir yöntem geliştirmiştir. Bu endeksin özellikle PLS-YEM için tasarlandığına göre, yazarlar bu formülü PLS tabanlı doğrulama faktör analizi ve yapısal eşdeğerlik modellerinde model uyumluluğunu değerlendirmek için birincil yöntem olarak kullanmayı önermektedirler. Söz konusu formül aşağıdaki gibidir;

$$GoF = \sqrt{\text{Ortalama(AVE)} \times \text{Ortalama}(R^2)}$$

Endeks, denklemin gösterdiği gibi AVE ve R^2 gibi genel tekniklerde dikkate alınan element olarak bilinen faktörlere dayanmaktadır. GoF değeri, model tutarının daha kesin ve istatistiksel olarak yorumlanabilir bir ölçüsünü oluşturmak için bu iki faktörü kullanmaktadır. Sonuç olarak, PLS yöntemi'nin ilişkisel özelliklerini değerlendirmede bir standart olarak kullanılmaktadır (Aybek ve Karakas, 2022). GoF indeksine bağlı model uyumluluğu değerinin en az 0,10 olması gerekmektedir. Aksi durumda model uyumluluğu sağlanmamaktadır. 0,10 ile 0,25 arasında düşük uyum, 0,25 ile 0,36 arası orta düzeyde uyum ve 0,36 ve üzeri ise yüksek uyum olarak ifade edilmektedir (Aybek ve Karakas, 2023).

$$GoF = \sqrt{(0,6345) \times (0,201)} = 0,36$$

İlk aşamada faktör analizi sonucu elde edilen değişkenlerle birlikte yol analizi yapılmıştır. Yol analizi sonucu elde edilen R^2 değeri ile faktör analizi ile ortaya koyulan AVE değerleri sonu GoF indeks değeri hesaplanmıştır. Bu çalışmamızda GoF değerini yukarıdaki formül aracılığı ile hesapladığımızda değerimiz 0,36 olarak çıkmaktadır. Bu durumda araştırma modelin uyum iyiliği şartlarını sağladığını göstermektedir.

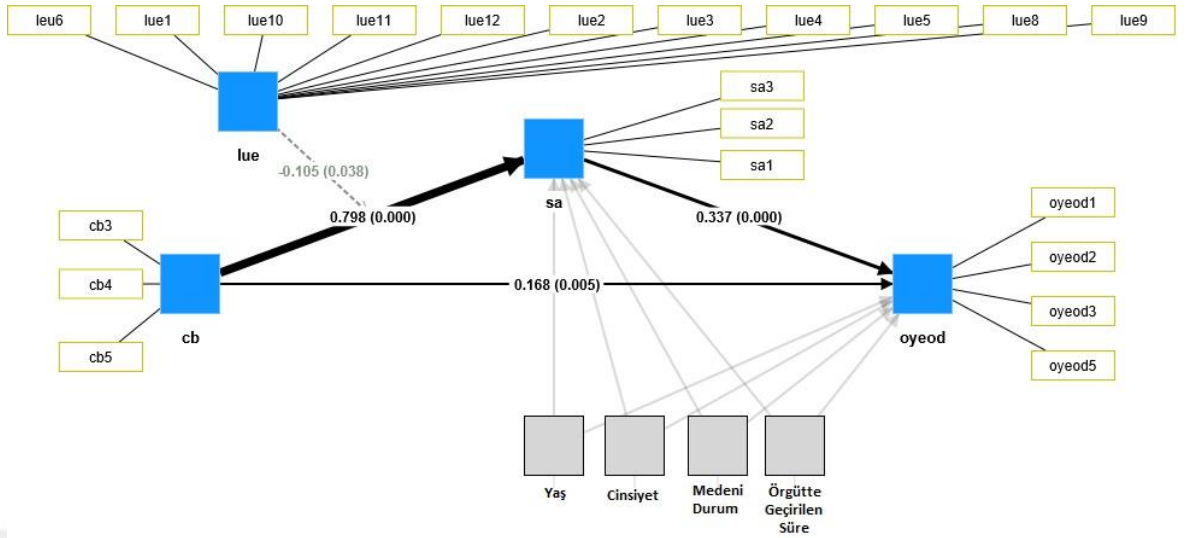
Tablo 10: Modelin R², f², Q² Analiz Sonuçları

	R ²	Q ²
SA	0,223	0,179
OYEOD	0,179	0,069
	f ²	
CB → OYEOD	0,042	
CB → SA	0,210	
LÜE → SA	0,084	
SA → OYEOD	0,131	
LÜE * CB → SA	0,054	

Sarstedt vd. (2017) içsel modelin analizi sırasında her bir dışsal gizil değişkenin açıklanan varyansını gösteren R² değerini incelemeyi önermektedir. Modelin R² değeri, egzogen değişkenlerin statü arzusunun yaklaşık %23'ünü ve örgüt yararına etik olmayan davranışların ise %18'ini açıklamaktadır. Aynı zamanda bu çalışmada, f² ve Q² değerleri de incelenmiştir. f² değerlerinin analizi tahmin yapılarının etki büyüklüğü rtaya koymaktadır. Cohen (1988), f² değerlerini 0,02 ile 0,15 arasında küçük, 0,15 ile 0,35 arasında orta ve 0,35 üzerinde olduğu durumda yüksek bir etkiden söz edilmektedir. Tablo 10'daki analiz sonuçlarına bakıldığında çıkar bağıllığı ile statü arzusu arasında orta düzel bir etki, diğer ilişkilerde ise düşük düzeyde bir etki durumu söz konusudur. Q² tahmin gücü analizi, bir yapısal eşitlik modeli (SEM)'nin endojen değişkenlerinin ne kadar iyi açıklandığını ölçmek için kullanılan bir yöntemdir. Q² değeri, 0 ile 1 arasında değişir ve ne kadar yüksekse, endojen değişkenlerin açıklanma düzeyi o kadar iyidir. Tablo 10'daki analiz sonuçlarına göre modelin statü arzusunu tahmin etme gücü yaklaşık %18 dir, örgüt yararına etik olmayan davranışları tahmin etme gücü ise yaklaşık %7 dir. Ortaya konulan bu değerler modelin tahmin gücüne sahip olduğunu ifade etmektedir.

Araştırma modelinin geçerliliği ve güvenilirliği test edildikten sonra modelde öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla araştırma modeli yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) analiziyle değerlendirilmiştir. Modelde egzogen değişkenler; çıkar bağıllığı ve lider-üye etkileşimi kavramlarıdır. Endojen değişkenler ise; statü arzusu ve örgüt yararına etik olmayan davranışlar olarak belirtilmiştir. PLS yol katsayılarının anlamlılıklarını ölçmek için yeniden örnekleme (bootstrapping) tekniğiyle örneklemden 5000 alt örneklem alınarak analizler gerçekleştirilmiştir. Şekil 2'de önerilen modelin Yapısal Eşitlik Modeli (PL-SEM, PROCESS) analiz sonuçları görülmektedir

Şekil 2: Araştırmanın Yapısal Modeline Yönelik Yol Analizi Bulguları



Bu analiz sonuçlarına göre, çalışmanın direkt etkileri (direct effect) şu şekildedir. Çıkar bağlılığı örgüt yararına etik olmayan davranışları pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ($\beta = 0.168$, $t = 2.563$, $p = <0.05$). Ayrıca çıkar bağlılığının çalışmanın aracı değişkeni olan statü arzusu üzerinde de pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta = 0.798$, $t = 3.516$, $p = <0.05$). Çalışma içerisinde düzenleyici etki gösteren lider-üye etkileşimi kavramı, statü arzusunu pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ($\beta = 0.589$, $t = 2.393$, $p = <0.05$). Çalışmanın aracı değişkeni ile bağımlı değişkeni arasındaki etkiyi ortaya koyan statü arzusunun örgüt yararına etik olmayan davranışlara olan etkisi de pozitif ve anlamlı şekildedir ($\beta = 0.337$, $t = 5.805$, $p = <0.05$). Son olarak lider-üye etkileşimi ile çıkar bağlılığı kavramlarının bir olarak analize dahil edilmesinin statü arzusu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki gösterdiği ortaya konmuştur ($\beta = -0.105$, $t = 1.782$, $p = <0.05$). Dolayısıyla çıkar bağlılığı ile örgüt yararına etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiyi temsil eden H_1 hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 11).

Tablo 11: Direkt Etkiler (Direct Effect)

Direkt Etkiler	Beta (β)	Mean (M)	Standart Hata (STDEV)	T İstatistiği (O/STDEV)	P Değeri
CB → ÖYEOD	0,168	0,168	0,065	2,563	0,005
CB → SA	0,798	0,795	0,227	3,516	0,000
LÜE → SA	0,589	0,589	0,246	2,393	0,009
SA → ÖYEOD	0,337	0,338	0,058	5,805	0,000
LÜE * CB → SA	-0,105	-0,105	0,059	1,782	0,038

Aynı zamanda çalışmaya kontrol değişkenleri de dahil edilmiştir. Kontrol değişkenleri bir araştırmada endojen değişkeni etkileyebilecek ancak egzojen değişkenin etkisini kontrol etmek için dikkate alınması gereken bir değişkendir. Kontrol değişkenleri, egzojen değişkenin etkisini karıştırabilecek veya bulanıklaştırabilecek diğer faktörleri hesaba katmak için kullanılır. Bu

araştırmada yaş, cinsiyet, medeni durum(meddur) ve örgüt içerisinde geçirilen süre(kugesu) kontrol değişkenleri olarak çalışmaya dahil edilmiştir. Kontrol değişkenlerine yönelik yapılan analizde yaş, cinsiyet, medeni durum ve örgüt içerisinde geçirilen süre ile çalışmanın endojen değişkenleri olan statü arzusu ile örgüt yararına etik olmayan davranışlar arasındaki etkileşim Tablo: 12’de incelenmiştir.

Tablo 12: Kontrol Değişkenleri (Control Variables)

Kontrol Değişkeni	Beta (β)	Mean (M)	Standart Hata (STDEV)	T İstatistiği (O/STDEV)	P Değeri
Cinsiyet →OYEOD	0,016	0,018	0,116	0,138	0,445
Cinsiyet →SA	-0,166	-0,165	0,110	1,507	0,066
Kugesu →OYEOD	0,043	0,041	0,067	0,649	0,258
Kugesu →SA	-0,014	-0,018	0,061	0,227	0,410
Meddur →OYEOD	0,294	0,287	0,146	2,021	0,022*
Meddur →SA	-0,068	-0,068	0,125	0,549	0,292
Yas →OYEDO	-0,007	-0,007	0,008	0,882	0,189
Yas →SA	-0,023	-0,023	0,008	2,931	0,002*

Kontrol değişkenleri incelendiğinde iki adet anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bunlardan ilki yaşın statü arzusu üzerinde anlamlı ve negatif bir etki göstermedir ($\beta = -0.023$, $t = 2.931$, $p = <0.05$). Bu durumun yanısıra medeni durumda örgüt yararına etik olmayan davranışlar üzerinde anlamlı ve pozitif etki göstermektedir ($\beta = 0.294$, $t = 2.021$, $p = <0.05$).

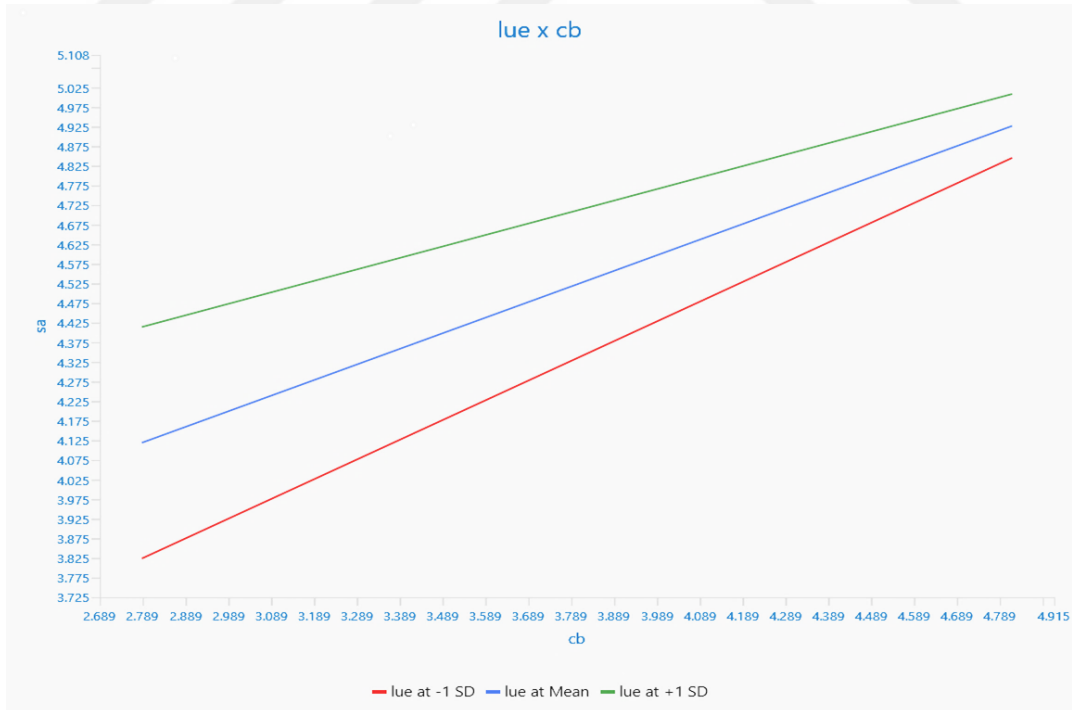
Ayrıca sonuçlar, çıkar bağıllığı ile örgüt yararına etik olmayan davranışlar arasındaki ilişki de statü arzusunun dolaylı etkisinin, $\beta = 0.269$, $t = 2.936$, $p = < 0,05$ ile pozitif ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Literatür incelendiğinde, dolaylı ilişkilerin muhtemelen bağımsız ve bağlı değişkenler arasındaki ilişkilerde bir ara değişken olarak hareket eden üçüncü bir değişken içerdiğini öne sürmektedir. Diğer bir ifadeyle, bağımsız değişkenin (X) bağımlı değişken (Z) üzerindeki etkilerini üçüncü değişken (Y) aracılığıyla gösterir. Bu durumdan hareketle aracılık hipotezinin test edilmesi için gereken etkilerden ilki olan çıkar bağıllığı statü arzusuna etkisi (**a yolu**) ($\beta = 0.798$, $t = 3.516$), ikincisi olan statü arzusunun örgüt yararına etik olmayan davranışlara etkisi (**b yolu**) ($\beta = 0.337$, $t = 5.805$) ve çıkar bağıllığının örgüt yararına etik olmayan davranışlara etkisi de (**c yolu**) ($\beta = 0.168$, $t = 2.563$) anlamlı ve pozitifdir. Bu ilişkilerden yola çıkarak çıkar bağıllığının örgüt yararına etik olmayan davranışlara etkisinde statü arzusunun dolaylı etkisi $\beta = 0.269$, $t / 2.936$, modelde kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Dolayısıyla aracılık etkisini ortaya koyan H₂ hipotezi de kabul edilmiştir (Tablo 13).

Tablo 13: Dolaylı Etkiler (Indirect Effect)

Dolaylı Etkiler	Beta (β)	Mean (M)	Standart Hata (STDEV)	T İstatistiği (O/STDEV)	P Değeri
LÜE → SA → ÖYEOD	0,199	0,200	0,093	2,135	0,017
CB → SA → ÖYEOD	0,269	0,269	0,092	2,936	0,002
LÜE * CB → SA → ÖYEOD	-0,036	-0,035	0,021	1,655	0,049

Bu çalışma aynı zamanda lider-üye etkileşiminin çıkar bağıllığı ve statü arzusu arasındaki düzenleyici rolünü de araştırmaktadır. Yapılan analize göre çıkar bağıllığının statü arzusu üzerindeki etkisi ($\beta = 0.798$, $t = 2.563$, $p = <0.05$) (Tablo 11) anlamlı ve pozitifdir. Bu kavramların arasına düzenleyici değişken olarak giren lider-üye etkileşimi kavramı ile beraber etki ($\beta = -0.105$, $t = 1.782$, $p = <0.05$) (Tablo 11) anlamlı ve negatif yönlü olarak gerçekleşmektedir. Diğer bir ifadeyle lider-üye etkileşimi kavramı olmadan çıkar bağıllığı ile statü arzusu arasındaki etki pozitiften lider-üye etkileşimi kavramının düzenleyici etkisiyle birlikte etki negatife dönmüştür. Dolayısıyla lider-üye etkileşimi kavramı var olan pozitif etkiyi negatife çeviren düzenleyici değişken olarak çalışmada yer almaktadır. Düzenleyici etkinin analiz sonuçlarının yanı sıra grafik üzerinde de incelenmesi gerekmektedir. Düzenleyici etkiye ait grafik aşağıdaki gibidir.

Grafik 2: CB ile SA Arasındaki İlişkide LÜE'nin Düzenleyici Rolü



Grafik 2’de gösterildiği üzere çıkar bağıllığının statü arzusu üzerindeki etkisinde yeşil çizgi lider üye etkileşiminin yüksek olduğundaki durumu, kırmızı çizgi ise lider üye etkileşiminin düşük olduğundaki durumu ifade etmektedir. Grafik incelendiğinde çıkar bağıllığının statü arzusu

üzerindeki etkisinde lider üye etkileşimi daha düşük bir seviyede iken daha yüksek bir seviyeye çıkmaktadır. Lider-üye etkileşiminin varlığında ise, çıkar bağıllığı statü arzusunu çok daha az etkilemektedir. Çünkü yeşil çizgideki artış trendi kırmızı çizgideki gibi çok fazla değildir. Dolayısıyla lider-üye etkileşimi kavramının varlığı ve yokluğu durumları arasındaki fark oldukça fazladır. Bu durum düzenleyici etki olarak geçmektedir. Bu nedenle lider-üye etkileşimi kavramı çıkar bağıllığı ile statü arzusu kavramları arasında düzenleyici yol göstermektedir. Lider- üye etkileşimi kavramının düzenleyici değişken olarak modelde yer aldığını ifade eden Grafik 2'nin anlamlılığını Tablo 14'ten incelediğimizde lider-üye etkileşimi kavramının yüksek (+1) veya düşük (-1) olduğu durumlarda p değerinin 0.05'in altında olmasından dolayı grafiğin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlara göre çıkar bağıllığı ile statü arzusu arasındaki ilişkide lider-üye etkileşimi yüksek olmasından ($\beta = 0.099$, $p < 0.05$) ziyade düşük olduğunda ($\beta = 0.170$, $p < 0.05$) ilişkiyi güçlendirdiği ortaya koyulmuştur. Diğer bir ifadeyle lider-üye etkileşiminin yüksek olması ($\beta = 0.099$, $p < 0.05$) durumunda çıkar bağıllığı ile statü arzusu arasındaki ilişkiyi zayıflatmaktadır.

Tablo 14: CB ile SA Arasındaki İlişkide LÜE'nin Düzenleyici Rolü

Düzenleyici Etki	Beta (β)	Mean (M)	Standart Hata (STDEV)	T İstatistiği (O/STDEV)	P Değeri
CB → SA → OYEOD (LÜE +1 SD)	0,099	0,099	0,033	2,959	0,002
CB → SA → OYEOD (LÜE -1 SD)	0,170	0,169	0,039	4,313	0,000
CB → SA → OYEOD (LÜE at Mean)	0,134	0,134	0,030	4,547	0,000

Bu durumdan hareketle, çalışmamızın ana hipotezini temsil eden çıkar bağıllığının örgüt yararına etik olmayan davranışlara etkisinde statü arzusunun ve lider-üye etkileşiminin etkileşmiş aracı etkisi (H_3) hipotezi de kabul edilmiştir ($\beta = -0.036$, $t = 1.655$, $p = <0.05$)(Tablo 13).

4.6. Analiz Bulgularının Değerlendirilmesi

Hipotezlere ait test sonuçları Tablo 15'te incelenmiştir.

Tablo 15: Hipotezlerin Test Sonuçlarına İlişkin Tablo

Hipotez	İlişki	Beta	Mean	Standart Hata	T İstatistiği	Karar
<i>Direkt Etki</i>						
H ₁	CB→ÖYEOD	0,168	0,168	0,065	2,563*	Kabul
<i>Dolaylı Etki</i>						
H ₂	CB→SA→ÖYEOD	0,269	0,269	0,092	2,936*	Kabul
H ₃	LÜE*CB →SA →ÖYEOD	-0,036	-0,035	0,021	1,655*	Kabul

* $p < 0.05$

Tablo 15’te görüldüğü üzere H₁ hipotezi örgütsel bağlılık kavramının alt boyutlarından biri olan çıkar bağlılığı ile örgüt yararına etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Bu iki kavramı konu edinen literatür incelemesinde, Uymaz (2020) tarafından yürütülen bir çalışmada, yazar turizm sektöründeki yöneticilerin liderlik tarzlarını incelemiş ve özellikle demokratik, otoriter ve liberal liderlik stillerine odaklanmıştır. Bunun yanı sıra, çalışmada, örgütsel bağlılık ile ÖYEOD arasında önemli bir ilişki ortaya koyulmuştur. Standartlara karşı güçlü bir bağlılık gösteren işçilerin, ÖYEOD gösterme eğilimi önemli ölçüde yüksek olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda Gürsoy vd. (2021), eğitim sektöründe çalışan katılımcılar aracılığıyla yaptığı çalışmada yöneticiye duyulan güven, örgütsel bağlılık ve ÖYEOD kavramlarını ele almış ve yöneticiye duyulan güven ve örgütsel bağlılığın ÖYEOD pozitif etkilediğini ortaya koymuştur. Toplumda ve çalışan-işçi ilişkilerinde kişiler arası etkileşimleri anlamak konusunda sosyal mübadele kuramı bize yardımcı olmaktadır, çünkü sadece ekonomik işlemlerin ötesinde daha geniş bir etki aralığı içerir. Sosyal mübadele gibi ilişkiler üzerinde etkileme gücü bulunan diğer bir kavram kültürdür. Kültür temelinde incelendiğinde medeni durumun ve çalışmanın yapıldığı bölgenin de davranışların ortaya konması çalışmanın sonuçlarının açıklanmasına yardımcı olmuştur. Bu nedenle medeni durumun örgüt yararına etik olmayan davranış üzerinde kontrol değişkeni olarak etkisi bulunmaktadır. Medeni durumlar açısından incelendiğinde evli kişilerin, bekar kişilere göre daha fazla sorumluluk sahibi olması onları örgüt yararına etik olmayan davranışlar yapmalarından alıkoyabilmektedir. Evli kişiler, bekar kişilere göre daha fazla sosyal desteğe sahip oldukları için bu durum onları örgüt yararına etik olmayan davranışa girme riskini azaltmaktadır (Karataş vd., 2023). Bulunan bu sonuç literatür ile benzerlik göstermektedir (Doosje ve Branscombe, 2003; Matherne ve Litchfield, 2012; Venancino, 2015; Ebrahimi ve Yurtkoru, 2017). Ancak Etzioni’nin modeli ile çıkar bağlılığının örgüt yararına etik olmayan davranışlara etkisini araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Aracılık hipotezini temsil eden H₂ hipotezi örgütsel bağlılık kavramının alt boyutu olan çıkar bağlılığının örgüt yararına etik olmayan davranışlara etkisinde makyavelizmin alt boyutu olan statü arzusunun aracılık etkisini ele almıştır. Hipoteze göre bireylerin örgüt içerisindeki çıkarlarını koruma ve ilerleme arzusu, etik olmayan davranışlara eğilimlerini artırabilmekte ve bu süreçte statü arzusu aracılık rolü oynamaktadır. Bu noktadan hareketle aracılık sürecine ilişkin etkiyi ortaya koymak amacıyla oluşturan hipotezin analiz edilebilmesi için üç farklı ilişkinin ortaya konması

gerekmektedir. Bu ilişkilerden ilki H₁ hipotezimizde yer alan ilişkidir ve bu ilişki anlamlı ve pozitifdir. Diğer bir ilişki ise, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan çıkar bağlılığının makyavelizmin alt boyutu olan statü arzusu üzerindeki etkisidir. Bu iki değişken üzerindeki etkiyi inceleyen ve literatürdeki az sayıdaki çalışmalardan biri olan Gürer ve Çiftçi (2018)'nin çalışmasında örgütsel bağlılığın makyavelizm üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki gösterdiği ortaya konmuştur. Yapılan analiz sonucuna göre çalışmamız literatür ile uyumlu sonuçları ortaya koymuştur. Diğer bir ifadeyle çıkar bağlılığı statü arzusunu anlamlı ve pozitif yönlü olarak etkilemektedir. Aracılık hipotezindeki son ilişki ise, makyavelizmin alt boyutu statü arzusu ile örgüt yararına etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkidir. Makyavelizmin statü arzusu boyutu örgüt yararına etik olmayan davranışları etkilediğine dair güçlü kanıtlar sunmaktadır. Statü arzusu ile örgüt yararına etik olmayan davranışlar arasında güçlü bir ilişki vardır. Makyavelist bireyler, kendi çıkarlarını elde etmek için etik olmayan davranışlarda bulunma olasılıkları daha yüksektir. Bu, örgüt yararına olsa bile, başkalarını manipüle etme ve aldatma olasılıklarının daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır (Chen ve Chen, 2018; Yukl ve Lepsinger, 1995; Zhang vd., 2016; Trevino ve Nelson, 1996; Whang ve Zhang, 2016). Coşkun (2017) yapmış olduğu çalışmada makyavelizmin statü arzusu boyutu örgüt yararına etik olmayan davranış pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Aynı zamanda Castille vd. (2018) makyavelist kişiliğin örgüt yararına etik olmayan davranış pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla aracılık ilişkisini gerektiren bütün ilişkiler sağlanmış ve statü arzusunun çıkar bağlılığı ile örgüt yararına etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği ortaya konmuştur. Ayrıca çalışmada katılımcıların yaş düzeyi statü arzusu üzerinde kontrol değişkeni olarak anlamlı sonuç göstermektedir. Diğer bir ifadeyle genç yaşta çalışma hayatına atılan bireylerin hızlı bir şekilde refaha ulaşma konusundaki arzuları dolaylı olarak örgüt içerisinde yükselmesi ile gerçekleşecektir. Bu durumun lider-üye etkileşimin düzenleyici etkisinin negatif rol oynamasında açıklayıcı bir rol oynadığı düşünülmektedir. Çünkü genç bireyler iş hayatında hızlı yükselişlerin bir anda olmayacağını ve çok fazla deneyim gerektiren bir süreç olduğunu liderleriyle girdiği etkileşim sayesinde öğrenecektir. Çalışanların örgüt içerisindeki hızlı yükseliş hayali liderleriyle olan etkileşim sayesinde daha mantıklı hale gelecektir. Aracılık ilişkisi açısından daha önce literatürde böyle bir incelemeyi konu alan çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak aracılık etkisini ortaya koyarken incelenen ilişkiler açısından literatür ile uyumlu sonuçlar elde edilmiştir.

Etkileşmiş aracılık etkisini ortaya koyan H₃ hipotezimiz ise, örgütsel bağlılık kavramının alt boyutu olan çıkar bağlılığının örgüt yararına etik olmayan davranışlara etkisinde makyavelizmin alt boyutu olan statü arzusu ile lider-üye etkileşimi kavramlarının etkileşmiş aracı etkileri ele almıştır. Literatür incelendiğinde böyle bir çalışmayı konu alan bir çalışmanın olmadığı fark edilmiştir. Alt ilişkiler açısından incelendiğinde kavramlar arası yapılan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Chen ve Chen, 2018; Yukl ve Lepsinger, 1995; Zhang vd., 2016; Trevino ve Nelson, 1996; Whang ve Zhang, 2016; Castille vd., 2018; Doosje ve Branscombe, 2003; Matherne ve Litchfield, 2012; Venancio, 2015; Ebrahimi ve Yurtkoru, 2017; Gürer ve Çiftçi, 2018). Ancak makyavelizmin alt boyutu olan statü arzusu kavramının aracılık etkisinin araştırıldığı ve lider-üye etkileşiminin bağımsız değişken

ile aracı değişken arasında düzenleyici değişken olarak konumlandırılan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle çalışmada ortaya konulan etkileşmiş aracılık modelinin özgünlüğü nedeniyle literatüre önemli katkı sunduğu düşünülmektedir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda karşılaşılan büyük işletme skandalları etik olmayan davranışların farklı bir boyutunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu zamana kadar yapılan çalışmaların büyük bölümünde örgütün ya da çalışanların faydasını gözeten durumlar etik olmayan davranışa konu edilmiştir. Ancak yakın dönemde çalışanların örgütün yararını gözeten ama genel etik kuralları ihlal eden davranışları (ÖYEOD) tartışılmaya başlamıştır. Bu sebeple “Örgütün sağladığı imkânlar, bireylerin kişilik özellikleri, bireylerin çıkar durumları veya yöneticilerin pozitif tutumlarının çalışanların örgüt yararını gözeten fakat etik olmayan davranışlar gerçekleştirmesine nasıl etki edecektir?” sorusu önemli bir hale gelmiştir. Kanada ve Amerika’da 2000’den fazla yönetici asistanı ve sekreter ile yapılan araştırmada, çalışanların %10’unun örgüte zarar verecek bilgileri ortadan kaldırdığı, %6,5’inin doğru olmayan bilgiler içeren belgeler hazırladığı ve %5,1’inin muhasebe kayıtlarıyla oynadığı tespit edilmiştir. İlginç olan tüm bu faaliyetlerin örgüte ve/veya işletme sahibine fayda sağlamak için yapılmış olduğunun öne sürülmesidir (Baba, 2020). Ancak yapılan bu ve bunun gibi örgüt yararına etik olmayan davranışların bireylere de fayda sağladığı ve çıkar gözeterek bu faaliyetleri gerçekleştirdikleri düşünülmektedir. Etik dışı davranış tipik olarak “daha geniş toplum için yasadışı veya ahlaki açıdan kabul edilemez” bir eylem olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda örgütün giriş seviyesindeki çalışanlardan CEO'lara kadar her seviyede meydana gelebilmektedir. Son yıllarda karşılaşılan Enron, Volkswagen (Emisyon) ve Mitsubishi (Eminyon), Facebook, Uber gibi büyük işletme skandalları da örgüt yararına etik olmayan davranışın örneklerindendir. Etik olmayan davranışlar, örgütün yararına olsa bile, zaman içerisinde örgütler için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu davranışlar, tüm paydaşların güvenini sarsmakta, kurumsal imaja ve itibara zarar vermekte ve böylece sürdürülebilir kalkınmayı da tehlikeye atmaktadır. Bu nedenle, örgütte herhangi bir sebepten ötürü etik olmayan davranışların önlenmesi örgütün geleceği açısından da önem arz etmektedir.

Bu çalışmada sosyal mübadele teorisi temelinde, çıkar bağıllığının örgüt yararına etik olmayan davranışlara etkisinde statü arzusunun ve lider-üye etkileşiminin etkilemiş aracı etkisini araştırılmıştır. Bu amaçla çalışma ‘Pazarlama ve satış faaliyeti gösteren bireylerin statü arzusu aracılığıyla çıkar bağıllığının ile örgüt yararına etik olmayan davranış üzerindeki etkisi, lider-üye etkileşimi tarafından düzenlenmekte midir?’ sorusundan hareketle oluşturulmuştur.

Bu çalışmanın sonucunda üç temel çıkarım yapılabilmektedir. Bu çıkarımlardan ilki, pazarlama ve satış faaliyeti yapan bireylerin çıkar bağıllığının örgüt yararına etik olmayan davranışlar üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olmasıdır. İkincisi, bu süreç içerisinde pazarlama ve satış faaliyeti yapan bireylerin statü arzularının pozitif aracılık etkisi göstermesidir. Son olarak ise, pazarlama ve

satış faaliyeti gösteren bireylerin statü arzusu aracılığıyla çıkar bağlılığının ile örgüt yararına etik olmayan davranış üzerindeki etkisi lider-üye etkileşimi tarafından negatif olarak düzenlenmesidir.

Pazarlama ve satış faaliyeti yapan bireylerin sabit bir maaşlarının olmasının yanı sıra prim vb. şekillerde ek gelirleri de olabilmektedir. Çıkar bağlılığı kavramında, kişi verilen ücrete karşılık çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koyduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmanın sonucundan hareketle çıkarıcı bağlılığın artması durumunda örgüt yararına etik olmayan davranışlarda da artış meydana gelecektir. Çünkü kişilerin hayatlarını sürdürebilmesi, daha kaliteli yaşam standartlarına ulaşabilmesi için ekstra gelirlere ihtiyaç duyacaklardır. Eğer ki çalışanlar örgütlerinden yaptıkları işe karşılık daha fazla gelir elde edebiliyorlarsa çıkarıcı bağlılıklarının yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların daha kaliteli yaşam standartlarına ulaşabilmesi içinde örgütlerinin performansını ve karlılığını artırması gerektirmektedir. Bu durum çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranışlar gerçekleştirme ihtimalini artırmaktadır. Çünkü bireylerin kişisel çıkarlarının tatmini dolaylı yoldan örgütün performansına bağlıdır. Bu açıdan bireylere verilen yüksek ücretin karşılığı olarak kişi örgüt için daha fazla çaba sarf edecek ve örgütün performansını artırmak amacıyla örgüt yararına etik olmayan davranışlar sergileyeceği ortaya konulmuştur. Aslında bu durum örgütler tarafından çok fazla istenilmemektedir. Çünkü örgüt yararına etik olmayan davranış farkına varıldığı takdirde uzun vadede örgüt için örgütün itibarını zayıflatma ve örgüte güvensizlik gibi olumsuz sonuçlar doğuracaktır (Doğan ve Karataş, 2011: 10). Bu sebeple örgüt yararına etik olmayan davranışların bir göstergesinin çıkar bağlılığı olduğunun ispat edilmesi ile çalışan kişilerin çıkar bağlılık düzeyleri incelenmesi bu davranışların önüne geçilmesinde önemli bir unsur haline gelmiştir.

Aracılık ilişkisi açısından çalışmada ele alınan çıkar bağlılığı ile statü arzusu arasındaki ilişkinin sonuçlarına bakıldığında örgütlerine çıkarıcı bağlılık sergileyen bireylerin statü arzuları da artan oranda etkilenmektedir. Diğer bir ifadeyle, pazarlama veya satış faaliyeti yapan bireylerin verilen ücrete karşılık çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bağlılık ortaya koydukları için bireylerin daha fazla gelir elde edebilmesi amacıyla örgüt içerisindeki pozisyonlarını da yükseltme ihtiyacı duyabilmektedirler. Örgüt içerisindeki pozisyonlarında veya statülerinde bir ilerleme söz konusu olduğunda daha fazla çıkar elde edebilmeleri durumdan dolayı çıkarıcı bağlılığı yüksek olan bireylerin örgüt içerisinde pozisyonlarında veya statülerinde bir ilerleme olmasını istemektedirler. Bireylerin örgüt içerisinde daha yüksek fayda veya çıkar elde edebilmeleri amacı örgüt içerisinde ekstra görevler, sorumluluklar ve pozisyon alma gibi sonuçlara sebebiyet vermektedir. Bu durum araştırmaya katılan çalışanların yaşları ile de ilişkilidir. Çünkü araştırmaya katılan çalışanların büyük bir kısmı 18-32 yaş aralığındadır. Çalışma hayatı içerisinde genç olan bireylerin daha rahat hayat şartları elde etmek ve kariyer basamaklarını hızlı bir şekilde geçerek daha fazla çıkar sağlamayı istemektedir.

Aracılık ilişkisi açısından çalışmada ele alınan diğer bir ilişki ise, statü arzusu ile örgüt yararına etik olmayan davranışlar arasındadır. Bu analiz ile ilgili sonuçlara bakıldığında pazarlama veya satış faaliyeti gerçekleştiren bireylerin örgütlerinde yükselmeye karşı olan arzuları onları örgüt yararına etik olmayan davranışlar yapmaya pozitif olarak katkı sağlayacaktır. Çünkü örgüt içerisindeki yükselme veya statü sahibi olma arzusu aynı zamanda bireylere ekstra güç ve otorite sağlayacaktır. Sosyal mübadele teorisi temelinde, çalışanın elde ettiği bu faydaya karşılık olarak çalışanlar örgütlerinin başarısı, karlılığı ve performansı için etik değerleri düşünmeksizin örgüt yararına etik dışı davranışlar gerçekleştirmeye gönüllü olacaklardır. Bu duruma neden olan durumlardan biri de medeni durumdur. Araştırmaya katılan kişiler içerisinde bekâr olan çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranışlar sergilemesi daha fazla beklenmektedir. Çünkü evliliğin getirdiği yükümlülükler, sorumluluklar vardır. Evli olan bireyler bu yükümlülük çerçevesinde hareket edip örgüt yararına etik olmayan davranışlar göstermede daha geri planda olmaktadır. Ancak genç ve bekar bir çalışanın fazla olan statü arzusu ekstrasından sorumluluk ve yükümlülüğünün olmaması durumuyla da birleşince örgüt yararına etik olmayan davranışları gerçekleştirmesi daha fazla olmaktadır.

Etkileşmiş aracılık ilişkisi içerisinde yer alan düzenleyici etkiyi ortaya koymak için ücrete karşılık çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılığı ifade eden çıkar bağlılığı ile statü arzusu kavramı arasındaki ilişkide lider ile üye arasındaki etkileşimin kalitesi incelenmiştir. Bu analiz sonuçlarına göre, sosyal mübadele teorisi çerçevesinde pazarlama ve satış faaliyeti gerçekleştiren bireylerin aldıkları ücrete karşılık örgüte kattıklarını karşılaştırıp çıkarıcı bağlılığı yüksek olan bireyin örgütten daha fazla çıkar ve fayda sağlayabilmesi amacıyla örgütünde yükselme, statü sahibi olma gibi arzuları pozitif etkilenmektedir. Ancak analiz sonuçlarına bakıldığında lider-üye etkileşimi kavramı düzenleyici değişken olarak modele dâhil olduğunda etki negatif hale dönüşmektedir. Bu duruma sebep olarak örneklemin çoğunluğunu genç bireylerin oluşturması düşünülmektedir. Diğer bir ifadeyle örgüt içerisindeki çalışanların çıkarıcı bağlılıkları liderleri ile konuşmadıklarında, etkileşim halinde olmadıklarında statü arzularını çok daha fazla etkilemektedir. Ancak çalışanların liderleri ile konuşması ve etkileşim halinde olması statü arzularındaki yükselişi, istekliliği azaltmaktadır. Fakat her iki durum açısından da incelendiğinde statü arzusunda bir artış ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanların liderleriyle etkileşim halinde olması durumu, çalışanların liderleriyle etkileşim halinde olmaması durumu ile karşılaştırıldığında statü arzusunu azaltarak artırmaktadır (Grafik 1). Bu azalarak artışın 2 farklı nedeni olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenlerden ilki kişisel çıkarlarla ilgilidir. Çünkü lider ile çalışan arasında dolaylı yoldan bir rekabet yarışı olmasından dolayı çalışanın örgüt içerisinde yükselmeyeceği veya yükselme ihtimalinin düşük olduğu algısı oluşturulmuş olabilir. Dolayısıyla burada liderin çıkar durumu süreç içinde belirleyici bir hal alabilmektedir. İkinci neden ise, lider daha çok çalışan bireyin kişisel çıkarlarından çok örgütün faydalı çıkarına odaklanmasıdır. Bu durum genel olarak pozitif bir ortam oluşturarak çalışanın statü arzusu üzerindeki beklentilerini daha yararlı hale getireceği düşünülmektedir.

Çalışmanın son kısmında, statü arzusu aracılığıyla çıkar bağıllığının örgüt yararına etik olmayan davranış üzerindeki etkisi, lider-üye etkileşimi tarafından düzenlenip düzenlenmediği ortaya koyulmuştur. Diğer bir ifadeyle etkileşmiş aracı etki tüm değişkenler ile birlikte incelenmiştir. Bu analiz sonucunda, pazarlama veya satış faaliyeti gerçekleştiren bireylerin liderleriyle olan etkileşimleri çıkar bağıllığı ve örgüt yararına etik olmayan davranışlar arasındaki dolaylı ilişkiyi negatif olarak etkilemiş ve bu etkileşmiş aracı etkiye statü arzusunun aracılık ettiği ortaya koyulmuştur. Özetle, çalışanların çıkarıcı bağıllıkları liderleriyle etkileşim haline girdiğinde çalışanların statü arzularında bir azalış meydana gelmektedir. Çalışanların statü arzularındaki bu azalışın bireylerin örgüt yararına etik olmayan davranışlarını azaltmaktadır.

Araştırmanın içerdiği statü arzusu, çıkar bağıllığı, lider-üye etkileşimi ve örgüt yararına etik olmayan davranış kavramları arasında hem aracılık etkisi hem de etkileşmiş aracı etkisini ortaya koyan bir çalışmanın bulunmaması nedeniyle bu çalışmanın gerek yurt içinde gerekse yurt dışındaki örgütsel davranış literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kavramların, örgütler için etik olmayan davranışların sergilenebileceği hali hazırda pazarlama ve satış faaliyeti yapan bireylerin üzerinde gerçekleştirilmiş olması da önemli bir noktadır. Aynı zamanda literatür incelendiğinde, örgüt yararına etik olmayan davranış kavramının farklı yollar üzerinden belirleyicilerini inceleyen çalışmalar sıkça ortaya koyulmuştur. Bu durumdan ziyade araştırma modelini tek bir yol üzerinden daha açıklayıcı hale getirerek odak noktasını oluşturan değişkenleri belirleyebilmesi açısından teorik olarak alana önemli bir katkı sunmaktadır.

Bu araştırmanın pratiğe katkısı ise, örgüt yararına etik olmayan davranış yönünde bir değişikliği sağlamak veya ortadan kaldırmak için, yöneticilerin sadık bir üye olmak ve ahlaki sınırları aşmak arasındaki hassas dengeyi açıkça ortaya koyması ve alt yöneticilerini de yakından izlemesi gerekliliğidir. Literatürde yer alan liderlerin yüksek kaliteli lider üye etkileşimi kurarak çalışanlarının etik olmayan davranışlara katılmasını önleyebileceği varsayımı da kanıtlanmıştır. Liderler, üyeleriyle olan ilişkilerinde ne tür rol modeli oldukları konusunda dikkatli olmalıdırlar. Eğer liderler, takipçileri arasında ahlaki bir farkındalık oluşturabiliyorlarsa, etik bir liderlik tarzı kullanarak, her türlü etik olmayan davranışları da azaltabilirler. Aynı zamanda liderlerin ve üyelerin direkt olarak örgüt yararına hareket etmesinden önce bireysel çıkarların ve menfaatlerin öneminin ortaya konmuş olması da önemli bir katkı olarak görülmektedir.

Aynı zamanda bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma verilerinin sadece Doğu Karadeniz Bölgesini içermesinden dolayı ve belirli bir kültürel bağlamda çalışanları içermesinden dolayı bir sınırlılık söz konusudur. Araştırmanın örnekleminin Türkiye genelinde yürütülmesi ve kültürel bağlamda geliştirilmesi sonuçlar üzerinde farklı etkiler yaratabilir. Ayrıca, çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranış niyetlerinin kendiliğinden rapor edilen ölçümler tarafından kullanılması da başka bir araştırma sınırlılığıdır.

Gelecek alışmalar açısından, bu çalışmanın ortaya koyduğu önemli detay liderlerin çalışanlarla etkileşimi süreç içerisinde kişisel çıkarları için veya kişisel çıkarlarından çok örgütün faydalı çıkarına odaklanmasından olmaktadır. Bu iki durumdan hangisinin statü arzusu üzerinde negatif etki gösterdiği araştırılabilir. Çünkü bu durumun araştırılması literatürde yer alan liderlerin yüksek kaliteli lider üye etkileşimi kurarak takipçilerinin etik olmayan davranışlara katılmasını önleyebileceği varsayımına farklı bir bakış açısı kazandırabilir. Ayrıca, örnekleme astlar ile birlikte yöneticilerin de dahil edilmesiyle daha etkin sonuçlar ortaya koyulabilir. Diğer bir gelecek çalışma ise, araştırma modelini daha açıklayıcı hale getirmek amacıyla farklı kavramlar modele dahil edilerek modelin açıklayıcılığı artırılabilir.



KAYNAKÇA

- A. Balcı (2003), **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Abreu, M. C. S., Cunha, M. C., ve Rebouças, S. M. P. (2013), “Effects of personal characteristics on organizational commitment: Evidence from Brazil's oil and gas industry”, **The International Journal of Human Resource Management**, 24(20), 3831-3852.
- Aburto, M. O., de los Angeles Carvajal, M., Barr, B., Barbier, E. B., Boesch, D. F., Boyd, J. ve Worcester, T. (2012), Ecosystem-based management for the oceans. **Island Press**.
- Adams, J.S. (1965), ‘Inequity in Social Exchange’, **Advances in Experimental Social Psychology**, 2, 267-299.
- Ahmadi, A., ve Donuqzelbash, H. (2013), “A survey of the effect of staff’s organizational commitment on effectiveness in municipalities of Yazd Province”, **European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings**, 2(3).
- Alkandahri, M. Y., Shafirany, M. Z., Rusdin., Agustina, L. S., Pangaribuan, ve Mardiana, L. A. (2021), “Amomum compactum: A review of pharmacological studies”, **Plant Cell Biotechnol. Mol. Biol**, 22, 61-69.
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1996), “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity”, **Journal of Vocational Behavior**, 49(3), 252-276.
- Allen, Natalie J. ve Meyer, John P. (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organisation”, **Journal of Occupational Psychology**, 63, 19-31.
- Altun, E. (2019), “Çalışma hayatında örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkinin incelenmesi”, **Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi**, 1(2), 1-13.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2012), **Araştırma Yöntemleri**.
- Alvi, S. A., ve Ahmed, S. W. (1987), “Assessing organizational commitment in a developing country: Pakistan, a case study”, **Human Relations**, 40(5), 267-280.
- Ap, J. (1992), “Residents’ Perceptions on Tourism Impacts”, **Annals of Tourism Research**, 19(4), 665–690.
- Arar, Eda S. (2018), “Akademik Personelde Kuşaklararası İş Etiği Algısının İşyeri Sapma Davranışları ile İlişkisi”, **Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**.

- ARAS, Güler (2001), **İş Etiği: Eski Sorunlar, Yeni Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar**, Friedrich Ebert Stiftung Yayınları, İstanbul.
- Archard, D. ve Lippert-Rasmussen K. (2013), **Applied ethics. H. LaFollette (Ed.) The International Encyclopedia of Ethics**, Blackwell Publishing.
- Arnaud, A., ve Schminke, M. (2012), “The Ethical Climate and Context of Organizations: A Comprehensive Model”, **Organization Science**, 23(6), 1767–1780.
- Arslan M. (2012), **İş ve Meslek Ahlakı Dünya ve Türkiye Örnekleri**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Arslan, Mahmut, ve Ümit Berkman (2009), **Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi**, Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği (TUSİAD) Yayınları, İstanbul.
- Aryee, S., ve Chen, Z. X. (2006), “Leader-Member Exchange in A Chinese Context: Antecedents, The Mediating Role Of Psychological Empowerment And Outcomes”, **Journal of Business Research**, 59(7), 793–801.
- Austin, E. J., Farrelly, D., Black, C., ve Moore, H. (2007), “Emotional intelligence, Machiavellianism and emotional manipulation: Does EI have a dark side?”, **Personality And Individual Differences**, 43(1), 179-189.
- Aybek, G. ve Karakaş, H. (2022), “Use The Silver Bullet on The Right Beast: A Guide on Usage of PLS-SEM in Tourism and Gastronomy Studies”, **Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)**, 10(2), 327-336.
- Baba, Adem (2020), **Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanların Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışına Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Rolü**, Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Bakan, İ. (2011), **Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, Refik (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Barutçugil, İ. (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bazerman, M. ve Tenbrunsel, A. (2012), **Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It**, Princeton University Press.
- Becker, Howard S. (1960), “Notes on the Concept of Commitment”, **American Journal of Sociology**, 66, 32-40.
- Becker, T. E. ve Billings, R. S. (1993), “Profiles of commitment: An empirical test”, **Journal of Organizational Behavior**, 14, 177-189.

- Benlahcene, A., Saoula, O., ve Ramdani, A. (2022), “Unethical leadership behaviour in Algerian public organizations: unravelling social and organizational factors”, **International Journal of Ethics and Systems**, 39(4), 697–712.
- Benligiray, S. (2003), **Ücret Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1462, Eskişehir.
- Blau, P. M. (1964), **Exchange And Power In Social Life**, Wiley, New York.
- Blau, P.M. (1964), “Justice in Social Exchange”, **Sociological Inquiry**, 34, 193-206.
- Brown, M. E., ve Mitchell, M. S. (2010), “Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research”, **Business Ethics Quarterly**, 20(4), 583-616.
- Cadwalladr, C. ve Graham-Harrison, E. (2018), “Revealed: 50 million Facebook profiles harvested for Cambridge Analytica in major data breach”, **Guardian**, March 17.
- Camps, J., ve Majocchi, A. (2010), “Learning atmosphere and ethical behavior, does it make sense?” **Journal of Business Ethics**, 94(1), 129-147.
- Castille, C.M., Buckner, J.E. ve 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, 919– 930,
- Celep, C., ve Yilmazturk, O. E. (2012), “The relationship among organizational trust, multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 46, 5763-5776.
- Cevizci A. (1999), **Paradigma Felsefe Sözlüğü (3. Baskı)**, Paradigma Yayınları, İstanbul.
- Cevrioğlu, Esin (2007), **Lider-Üye Etkileşimi İle Bireysel Ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi SBE.
- Chen, L., Chen, N., Qu, Y., Hussain, M. A., ve Qin, Y. (2023), “The cost of guilt: unpacking the emotional mechanism between work-to-family conflict and unethical pro-family behavior”, **The International Journal of Human Resource Management**, 1-36.
- Chen, L., ve Chen, C. C. (2018), “The Influence Of Leader-Member Exchange On Unethical Pro-Organizational Behaviors: The Moderating Role Of Self-Monitoring”, **Journal of Business Ethics**, 147(3), 821-835.
- Chen, Mo, Chao C. Chen ve Oliver J. Sheldon (2016), “Relaxing Moral Reasoning to Win: How Organizational Identification Relates to Unethical Pro- Organizational Behavior.”, **Journal of Applied Psychology**, 101(8), 1082-1096.
- Chen, Zehn Xiong ve Francesco, Anne Marie (2003), “The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China”, **Journal of Vocational Behavior**, 62(3), 490-516.

- Chhabra, B., ve Srivastava, S. (2022), “Paved with good intentions: role of situational and dispositional influences on employees’ unethical pro-organizational behavior”, **International Journal of Organizational Analysis**, 31(7), 2845–2865.
- Child, D. (2006), **The Essentials of Factor Analysis**, Continuum.
- Chin, W. W. (1998), “Commentary: Issues And Opinion On Structural Equation Modeling”, **MIS Quarterly**, 22(1).
- Chiu, W. C., ve Ng, C. W. (1999), “Women-friendly HRM and organizational commitment: A study among women and men of organizations in Hong Kong”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 72(4), 485-502.
- Christopher, G., Price, J. L., ve McCurry, D. P. (2016), “The Relationship Between Organizational Commitment And Employee Performance: A Meta-Analysis”, **Journal of Vocational Behavior**, 98, 218-231.
- Cialdini, R. B., Petrova, P. K. ve Goldstein, N. J. (2004), “The hidden costs of organizational dishonesty”, **MIT Sloan Management Review**, 45: 67-73.
- Cohen, A. (2007), “Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment”, **Human Resource Management Review**, 17(3), 336-354.
- Cohen, J. (1988), **Statistical Power Analysis For The Behavioural Sciences**, 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates, USA.
- Colonomos, A. (2005), “The Morality of Belief in the Profits of Virtue”, **International Social Science Journal**, 57(185), 457-467.
- Coşkun, A., ve Ülgen, B. (2017), “Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranış”, **İs Ahlakı Dergisi**, 10(2), 177-201.
- Coşkun, Ahmet (2017), **Ahlaki Kimlik ve Makyavelizmin Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranış Üzerinde Etkisi: Ahlaki İklimin Düzenleyici Rolü**. Doktora Tezi, T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cropanzano, Russell ve Mitchell, Marie S. (2005), “Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review” **Journal of Management**, 31(6), 874-900.
- Crotts, J. C., Aziz, A., ve Upchurch, R. S. (2005), “Research note: Relationship between Machiavellianism and sales performance”, **Tourism Analysis**, 10(1), 79-84.
- Çakır, Özlem (2001), **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çakıroğlu, D., ve Başpınar, N. Ö. (2021), “Etik liderlik davranışlarının örgüt iklimi ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 18(3), 1903-1927.

- Çırpan, H. (1999), “Lider mi, Yönetici mi”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Haziran-Temmuz, 7, 1-5.
- Çifci, E. G., ve Gönen, E. (2011), “Sosyal Hizmet Uygulamalarında Etik Karar Verme Süreci” **Toplum ve Sosyal Hizmet**, 22(2), 149-160.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., ve Levy, P. E. (2009), “The development and validation of a new machiavellenism scale”, **Journal of Management**, 35(2), 219-57.
- Damasio, A. (1994), **Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain**, Putnam, New York.
- Dansereau, F., Alutto, J. A., ve Yammarino, F. J. (1984), **Theory Testing in Organizational Behavior: The Variant Approach**, Upper Saddle River, N.J, Prentice Hall.
- Daştan, A., Bellikli, U., ve Bayraktar, Y. (2015), “Muhasebe Eğitiminde Etik İkilem Ve Etik Karar Alma Konularına Yönelik KTÜ-İİBF Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma” **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 11(1), 75-92.
- David Day ve Ran Gerstner (1997), “Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues”, **Journal of Applied Psychology**, 82(6), 827-844.
- Deeprise, D. (1994), **How To Recognize & Reward Employees**, Amacom Books.
- Deluga, Ronald J. (1994), “Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 67(4), 315-326.
- Demirel, Yavuz ve Dinçer, Evren (2011), **Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar-Güncel Konular**, 1.Basım, Atlas Akademi, Konya.
- Diken A. ve Çelebi M. E. (1998), **İşletmelerde İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk İlişkisi**, Değerler Bilançosu.
- Doğan N, Başokçu T., (2010), “İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması”, **Eğitimde Psikol Ölçme Değerlendirme Dergisi**, 1(2):65-71.
- Doğan, D. (2019), **Smartpls İle Veri Analizi**, Ankara: Zet Yayınları.
- Doosje, B., ve Branscombe, N. R. (2003), “Attributions For The Negative Historical Actions Of A Group”, **European Journal of Social Psychology**, 33(2), 235-248.
- Dose, J. J. (1999, March), “The relationship between work values similarity and team-member and leader-member exchange relationships”, **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, 3(1), 20-32.

- Dou, Kai, Yushuai Chen ve Junming Lu (2019), “Why and When Does Job Satisfaction Promote Unethical Pro-organizational Behaviours? Testing a Moderated Mediation Model.” **International Journal of Psychology**, 54(6), 766–774.
- Ebrahimi, N. ve Yurtkoru, E. S. (2017), “The Relationship Between Affective Commitment and Unethical Pro-organizational Behavior: The Role of Moral Disengagement.” **Research Journal of Gussiness and Management (RJGM)**, 4(3), 287-295.
- Effelsberg, David, Marc Solga ve Jochen Gurt (2013), “Transformational leadership and follower’s unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation.” **Journal of Gussiness Ethics**, 120, 81-93.
- Emerson, R. M. (1976), “Social Exchange Theory”, **Annual Review of Sociology**, 2(7), 335–362.
- Eray, T. E. (2017), “Rol çatışması, rol belirsizliği ve iş tatmini arasındaki ilişkiler: iletişim fakültesi dekanları üzerine bir uygulama”, **Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, (27), 201-213.
- Erdogan, B., Liden, R. C., ve Kraimer, M. L. (2006), “Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture”, **The Academy of Management Journal**, 49(2), 395–406.
- Ergene, T. (2004), “Psikolojik Danışmada Etik İkilemler: Etik Karar Verme Süreci” **Eurasian Journal of Educational Research**, (15), 49-55.
- Ergün, H. ve Çelik, K. (2019), “Örgütsel Bağlılık Ölçeği Türkçe Uyarlaması”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (34), 113-121.
- Ergün, H., ve Çelik, K. (2018), “Örgütsel Muhalefet Ölçeği Türkçe Uyarlaması”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (48), 398-414.
- Etzioni, A. (1969). **Modern Örgütler**, Güzel İstanbul Matbaası, Ankara.
- Fehr, B., ve Samsom, D. (2013), “The Construct of Machiavellianism: Twenty Years Later”, **Advances in Personality Assessment**, 9, 77.
- Feldman, D. C., ve Brett, J. B. (1983), “Coping with New Jobs: A Comparative Study of New Hires and Job Changers”, **Academy of Management Journal**, 26, 258-272.
- Ferris, G. R., Blass, F. R., Douglas, C., Kolodinsky, R. W., ve Treadway, D. C. (2003), “Personal reputation in organizations”, **Organizational behavior: The state of the science**, (211–246).
- Fidan, M. E., ve Mine, Ö.(2017), “Muhasebe Meslek Mensuplarının Meslek Etiği Eğitimine Bakışı: Bilecik Uygulaması” **Journal of Current Researches on Business and Economics**, 6(1), 1-14.

- Finegan, J. E. (2000), "The impact of person and organizational values on organizational commitment", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 73(2), 149-169.
- Fischer, I., ve Budescu, D. V. (2005), "When do those who know more also know more about how much they know? The development of confidence and performance in categorical decision tasks", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 98(1).
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", **Journal of Marketing Research**, 18(1), 39–50.
- G. Dick ve B. Metcalfe (2001), "Managerial Factors and Orgazizational Commitment: A Comparative Study of Police and Civilian Staff", **The International Journal of Public Sector Management**, 14(2).
- Gallie, Duncan ve White, Micheal (1993), *Employee Commitment and The Skills Revolution*, London: PSI Publishing.
- García Almeida, D. J., Fernández Monroy, M., ve Saá Pérez, D. (2015), "Dimensions of employee satisfaction as determinants of organizational commitment in the hotel industry", **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing and Service Industries**, 25(2), 153-165.
- Gardner W., ve Avolio B. (1995), "Charismatic leadership: the role of impression management in Proceedings of the Meeting of the Academy of Management", August 6–9, 1995; Vancouver, BC.
- George, Richard T. (1987), "The Status of Business Ethics: Past and Future", **Journal of Business Ethics**, 201-211.
- Ghosh, Sumit Kumar (2016), "The Direct and Interactive Effects of Job Insecurity and Job Embeddedness On Unethical Pro-Organizational Behavior An Empirical Examination." **Personnel Review**, 46(1), 1182-1198.
- Gigol Tomasz (2020), "Influence of Authentic Leadership on Unethical Pro-Organizational Behavior: The Intermediate Role of Work Engagement.", **Sustainability**, 12(3), 1-14.
- Goslin, D. A. (1969), *Handbook of socialization theory and research*.
- Gök S. (2008), "İş Etiği ile İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 1-19.
- Gökçe O ve Şahin A (2003), "Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller", **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 6, 133-156.
- Grabowski, D., Chudzicka-Czupała, A., Chrupała-Pniak, M., Mello, A. L., ve 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.

- Graen, G. B., Liden, R. C. ve Hoel, W. (1982), "Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process" **Journal of Applied Psychology**, 67(6), 868-872.
- Graen, G. B., ve Scandura, T. A. (1987), "Toward A Psychology Of Dyadic Organizing", **Research in Organizational Behavior**, 9, 175-208.
- Graen, G., Cashman, J., Ginsburgh, S. ve Schiemann, W. (1977), "Effects of Linking-Pin Quality on the Quality of Working Life Lower Participants", **Administrative Science Quarterly**, 22: 491-504.
- Graen, George B. ve Uhl-Bien, Mary (1995), "Relationship-Based Approach To Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multidomain Perspective", **Leadership Quarterly**, 6, 219-247.
- Graham Katrina, Christian J. Resick, Jaclyn A. Margolis (2019), "Egoistic Norms, Organizational Identification, and The Perceived Ethicality of Unethical Pro-Organizational Behavior: A Moral Maturation Perspective." **Human Relations**, 73(9), 1249-1277.
- Green, Stephen ve Liden, Robert (1980), "Contextual and Attributional in-Fluences on Control Decisions", **Journal of Applied Psychology**, 65(4), 453-458.
- Greene, J.D. (2009), **The cognitive neuroscience of moral judgment**. M.S. MIT Press, Cambridge.
- Gustafson, S. B. (2000), **Personality and organizational destructiveness: Fact, fiction, and fable Developmental science and the holistic approach**, Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Gül Hasan (2002), "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", **Ege Academic Review**, 2(1), 37-55.
- Gül, Hasan ve İnce, Mehmet (2005), **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Gürbüz, Sait (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 3(2/1), 48-75.
- Gürer, A., ve Çiftçi, G. E. (2018), "The relation between machiavellianism, organizational commitment and ethical leadership: a field research on academicians in Turkey", **Journal of Business Research**, 10(2), 570-597.
- Gürsoy Ali, Kemal Köksal ve Mustafa Kemal Topçu (2021), "Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışın Gelirleyicileri: Duygusal Bulaşıcılığın Düzenleyicilik Rolü.", **Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14(1), 163-180.

- Gürsoy, Ali. (2020), ‘‘Otel Çalışanlarının Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışları: İş Tatmini, Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Adaletin Rolü’’, **Türk Turizm Araştırmaları Dergisi**, 4, 2655-2668.
- Güven, M. ve diğerleri (2004), ‘‘KOBİ Yöneticilerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Algılaması: Kahramanmaraş KOBİ’lerinde Bir Araştırma’’, **İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları**, 43, 799-809.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, J. B., Anderson, R. E., ve Tatham, R. L. (2006), **Multivariate Data Analysis**, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, J. B., Anderson, R. E., ve Tatham, R. L. (2009), **Multivariate Data Analysis**, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., ve Sarstedt, M. (2011), ‘‘PLS-SEM: Indeed A Silver Bullet’’, **Journal Of Marketing Theory And Practice**, 19(2), 139-152.
- Hair, J. F., Risher, J.J., Sarstedt, M. ve Ringle, M. (2019), ‘‘When to use and how to report the results of PLS-SEM’’, **European Business Review**, 31(1), 2-24.
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B. ve Chong, A. Y. L. (2017), ‘‘An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research’’, **Industrial Management & Data Systems**, 117(3), 442-458.
- Hançerlioğlu O. (1991), **Felsefe Sözlüğü** (11. basım), Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Hapsari, W., ve Haryanti, K. (2019), ‘‘The Mediating Role of Affective Commitment on the Relationship of Machiavellianism and Organizational Citizenship Behavior’’, **Cyberjaya University College of Medical Science De La Salle University-Dasmarinas**, 136.
- Hassan, S. (2019), ‘‘We Need More Research on Unethical Leadership Behavior in Public Organizations’’, **Public Integrity**, 21(6), 553–556.
- Hayes, A. F. (2015), ‘‘An Index And Test Of Linear Moderated Mediation’’, **Multivariate Behavioral Research**, 50(1), 1-22.
- Henseler, J., Hubona, G., ve Ray, P. A. (2016), ‘‘Using PLS Path Modeling In New Technology Research: Updated Guidelines’’, **Industrial Management and Data Systems**, 116(1), 2–20.
- Henseler, J., Ringle, C. M., ve Sarstedt, M. (2015), ‘‘A New Criterion For Assessing Discriminant Validity In Variance-Based Structural Equation Modeling’’, **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, 43(1), 115-135.
- Herrera, R., Duncan, P., ve Ree, M. (2013), ‘‘Aligning Organizational Culture With Leader-Member Exchange’’, **Global Business and Organizational Excellence**, 32(5), 53-65.

- Hill, Charles W.L., ve Steven L. McShane (2008), **Principles of Management**, McGraw-Hill Higher Education, New York.
- Homans, G.C. (1950), **The Human Group**, Boston, Harcourt, Brace and Company.
- Hornung, S. (2010), “Alienation Matters: Validity and Utility of Etzioni’s Theory of Commitment in Explaining Prosocial Organizational Behavior”, **Social Behavior and Personality**, 38(8), 1081-1096.
- Hsieh Hui-Hsien, Hao-Hsin Hsu, Kuo-Yang Kao (2020), “Ethical Leadership and Employee Unethical Pro-Organizational Behavior: A Moderated Mediation Model of Moral Disengagement and Coworker Ethical Behavior.”, **Leadership ve Organization Development**, 41(6), 799-812.
- Hunt, S. D., ve Chonko, L. B. (1984), “Marketing and Machiavellianism”, **Journal of Marketing**, 48(3), 30-42.
- Hurley, S. (2005), “Social heuristics that make us smarter”, **Philosophical Psychology**, 18(5), 585-612.
- Ilie, Alexandra (2012), “**Unethical Pro-Organizational Behaviors: Antecedents and Goundary Conditions**”. Doktora Tezi, University of South Florida, USA.
- International Publishing, 1-40.
- Ishfaq, U., Batool, S., Alizai, S. H., Amin, K., ve Ali, A. (2022), “Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention: The Moderating Role of Leadership Behavior”, **Central European Management Journal**, 30(4), 1238-1248.
- Jaros, S. (2007), “Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues”, **The Icfai Journal of Organizational Behavior**, 6(4), 7-25.
- Johnson, W. R., ve Johnson, G. J. (1991), “The effects of equity perceptions on union and company commitment”, **Journal of Collective Negotiations in the Public Sector**, 20(3), 235-244.
- Kalleberg, A. L., ve Reve, T. (1992), “The organization of employment relations: Integrating sociological and economic approaches”, **Scandinavian Journal of Management**, 8(4), 301-318.
- Kanter, R.M. (1968), “Commitment and Social Organizations”, **American Sociological Review**, 449-517.
- Karadal, E., ve Akyazı, S. (2015), “Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışların Örgütsel Özdeşleşme, Makyavelizm ve Ahlaki Uzaklaşma ile İlişkisi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 47(3), 409-426.

- Karataş, A., Öztürk, M., ve Öztürk, A. R. (2023), “Marital status as a control variable for organizationally-beneficial unethical behavior: The mediating roles of organizational commitment and ethical climate”, **Journal of Business Ethics**, 177(3), 883-898.
- Kelebek, E. E., ve Alniacik, E. (2022), “Effects of Leader-Member Exchange, Organizational Identification and Leadership Communication on Unethical Pro-Organizational Behavior: A Study on Bank Employees in Turkey”, **Sustainability**, 14(3), 1055.
- Kelman, H. C. (1958), “Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change”, **Journal of Conflict Resolution**, 2(1), 51-60.
- Kesgin A. (2009), “Etik üstüne”, **Dini Araştırmalar**, 12(35), 143-60.
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., ve 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.
- Kim, D., ve Vandenberghe, C. (2020), “Ethical Leadership and Team Ethical Voice and Citizenship Behavior in the Military: The Roles of Team Moral Efficacy and Ethical Climate”, **Group & Organization Management**, 45(4), 514–555.
- Kim, H., Seo, Y., ve Lew, J. Y. (2022), “The Effects of Organizational Commitment on Unethical Pro-organization Behavior: The Moderating Role of Collectivism and Organizational Trust”, **Productivity Review**, 36(1), 5–44.
- Kim, J. (2021), “Ethical leadership and program to reduce unethical behaviour among public employees”, **Public Management Review**, 25(7), 1333–1347.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., ve 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.
- Kline P., (1994), **An Easy Guide to Factor Analysis**, Routledge.
- Knoll, M., ve Dick, R. V. (2013), “Do I hear the whistle... A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates”, **Journal of Business Ethics**, 113(2), 349–362.
- Koçak D. (2019), **Etik Kavramı, Etik Kuramları ve Öğretmenlik Meslek Etiği**. Ed. K. Yılmaz, ve R. S. Arık, **Bilim ve Araştırma Etiği İçinde**, Pegem Akademi, Ankara.
- Koçak, D. (2022), “Leader-member exchange and unethical pro-organizational behavior”, **Ekonomski Vjesnik**, 35(2), 301–313.
- Koçel, Tamer (2015), **İşletme Yöneticiliği**, 16. Baskı, İstanbul: Beta Yayın Evi.
- Kohlberg, L. (1969), “Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization” **Handbook of socialization theory and research**, 347, 480.

- Kong, Dejun Tony (2016), "The Pathway to Unethical Pro-Organizational Behavior: Organizational Identification As A Joint Function Of Work Passion and Trait Mindfulness." **Personality and Individual Differences**, 93, 86-91.
- Koo, B., ve Lee, E. S. (2021), "The taming of Machiavellians: Differentiated transformational leadership effects on machiavellians' organizational commitment and citizenship behavior", **Journal of Business Ethics**, 1-18.
- Köksal Kemal, Ali Gürsoy ve Mustafa Kemal Topçu (2018), "Etik Olmayan Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Belirleyicileri: Etkileşim Adaleti, Yöneticiye Duyulan Güven ve Sosyal Bağların Rolü." **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 17, 215-228.
- Köseoğlu M. A. ve Bektaş, Ç. (2007), **İş Etiği ve Rekabet Stratejileri Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kwak, W. J., ve Shim, J. H. (2017), "Effects of Machiavellian ethical leadership and employee power distance on employee voice", **Social Behavior And Personality: An International Journal**, 45(9), 1485-1498.
- Lee, Allan, Gary Schwarz ve Alexander Newman (2019), "Investigating When and Why Psychological Entitlement Predicts Unethical Pro-Organizational Behavior." **Journal of Business Ethics**, 139(1), 109-126.
- Leiter, Micheal P. ve Maslach, Christina (1988), "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment", **Journal of Organizational Behavior**, 9(4), 297-308
- Lew, Tek-Yew (2009), "The Relationships between Perceived Organizational Support, Felt Obligation, Affective Organizational Commitment and Turnover Intention of Academics Working with Private Higher Educational Institutions in Malaysia", **European Journal of Social Sciences**, 9(1), 72-87.
- Lewin. K., Lippit. R. ve White. R. K. 1939. "Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *Journal of Social Psychology*, 1939, 10, 271-279.
- Li, Y. R., Lee, J. H., ve Jeon, J. H. (2019), "The Impact of Social Capital and Organizational Commitment on Unethical Pro Organizational Behavior: The Moderated Mediation Effect of Ethical Leadership", **Korean Journal of Resources Development**, 22(4), 43-85.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., ve Sparrowe, R. T. (2006), "Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: implications for individual and group performance", **Journal of Organizational Behavior**, 27(6), 723-746.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Sparrowe, R. T. (2000), "An Examination Of The Mediating Role Of Psychological Empowerment On The Relations Between The Job, Interpersonal Relationships, And Work Outcomes", **Journal of Applied Psychology**, 85(3), 407.

- Liden, R.C. ve Maslyn, J.M. (1998), "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development" **Journal of Management**, 24(1): 43-72.
- Liden, Robert ve Graen, George B. (1980), "Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership", **Academy of Management Journal**, 23, 451-465.
- Limayem, M., ve Cheung, C. M. (2008), "Understanding Information Systems Continuance: The Case Of Internet-Based Learning Technologies", **Information & Management**, 45(4), 227-232.
- Liu Y ve Qui C (2015), "Unethical pro-organizational behavior: Concept, measurement and empirical research", **Journal of Human Resource and Sustainability Studies** (3), 150-155.
- Liu, Zongyan (2019), "Are Unethical Pro-organizational Behaviors Contagious within The Team?", **International Journal of Business and Management Invention (IJGMI)**, 8(10), 17-21.
- Lok, Peter ve Crawford, John (2001), "Antecedents of Organizational Commitment and The Mediating Role of Job Satisfaction", **Journal of Managerial Psychology**, 16(8), 594-613.
- López-Ibort, N., González-de la Cuesta, D., Antoñanzas-Lombarte, T. ve Gascón-Catalán, A. (2020), "The Correlation Between Leader-Member Exchange And Organisational Commitment Among Spanish Registered Nurses: The Moderating Role Of Sex And Hospital Size", **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 17(3), 721.
- M. AbdulAbaass ve N. J. Mohammed (2015), "The Role of Organizational Values in Commitment of Employees", **International Journal of Science and Research (IJSR)**, 6(12), 519-526.
- M. Van Sell, A. Brief ve R. Schuler (1981), "Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research," **Human Relations**, 34.
- Machiavelli N. (1994), **Prens, çev. Nazım Güvenç**, Anahtar Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A. ve Epitropaki, O. (2016), "Leader-Member Exchange (LMX) And Performance: A Meta-Analytic Review", **Personnel Psychology**, 69(1), 67-121.
- Matherne, Curtis F. III ve Shanan R. Litchfield (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, J.E. ve Zajac, D.M. (1990), "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, 108(2).
- Merton, R. K. (1938), "Social structure and anomie", **American Sociological Review**, 3(5), 672-682.

- Meydan, C. H., Dirik, D., ve Eryılmaz, N. (2018), “Liderin Güç Kaynakları ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Pelz Etkisinin Düzenleyici Rolü”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 25(1), 75–92.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., ve Smith, C. A. (1993), “Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization”, **Journal of Applied Psychology**, 78(4), 538.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., ve Topolnytsky, L. (2002), “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences”, **Journal of Vocational Behavior**, 61(1), 20-52.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, **SAGE Publications**, Inc.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. (1991), “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resources Management Review**, 1, 61-89.
- Miao, Qing, Alexander H. Newman ve Jia Yu (2013), “The Relationship Between Ethical Leadership And Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear Or Curvilinear Effects?” **Journal of Business Ethics**, 116, 641-653.
- Mintzberg, H. (1973), **The Nature of Managerial Work**, New York: Harper and Row Publishers, Inc.
- Miyakawa, E., Kawakubo, A., ve Oguchi, T. (2019), “Do people who travel more perform better at work?”, **International Journal of Tourism Research**, 21(4), 427–436.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., ve Steers, R. M. (2013), *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, **Academic Press**.
- Mutlu, Mesut (2023), *Deneysel İslam iktisadı: Bir nörofinans deneyi*, **Doktora Tezi: Trabzon, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı**.
- Neves, P. ve Caetano A. (2006), “Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control”, **Journal of Change Management**. 6:4, 351-364.
- Nguyen, C. M., Zhang, L., ve Morand, D. (2019), “The Effect of Managers’ Unethical Pro-Organizational Behavior (UPB) on Subordinates’ UPB”, **Academy of Management Proceedings**, 2019(1), 11643.
- O’Reilly, Charles A. ve Chatman, Jennifer (1986), “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour”, **Journal of Applied Psychology**, 71, 492- 499.
- Odiorne, George S.(1987), *The Human Side of Management (Management by Integration and Self Control)*. **USA: Lexington Boks**.

- Olapegba, P. O., ve Onuoha, U. C. (2013), “Personality attributes and personal characteristics affecting job commitment of officers and men of Nigeria police force”, **European Scientific Journal**, 9(32), 738-83.
- Özdevecioğlu, Mahmut, ve M. Suat Aksoy (2005), “Organizasyonlarda sabotaj: Türleri, amaçları, hedefleri ve yönetimi” **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 95-109.
- Özgener Ş. (2002), “İmalat Sanayii İşletmelerindeki Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin İş Ahlakına İlişkin Tutumları”, **Amme İdaresi Dergisi**, 175-199.
- Özgener, Şevki (2014), **İş Ahlakının Temelleri**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D., ve Karaa, E. (2006), “Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 13(2), 77-96.
- Özler D., Atalay C. ve Şahin M. (2010), “Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır?”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2(2), 47-57.
- Öztürk, Z., ve Şeremet, G. G. (2021), “Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi (Ankara İli Bir Kamu Hastane Örneği)”, **Gaziantep University Journal of Social Sciences**, 20(4), 1805-1829.
- Paal, T., ve Bereczkei, T. (2007), “Adult theory of mind, cooperation, Machiavellianism: The effect of mindreading on social relations”, **Personality and Individual Differences**, 43(3), 541-551.
- Paine, S. C. (2007), **The relationship among interpersonal and organizational trust and organizational commitment** Doctoral dissertation, Alliant International University, Marshall Goldsmith School of Management, San Diego.
- Pala, F., Eker, S., ve Melek, Eker (2008), “The effects of demographic characteristics on organizational commitment and job satisfaction: An empirical study on Turkish health care staff”, **The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, 10(2), 54-75.
- Paulhus D. L., ve Williams K. M. (2002), “**The dark triad of personality: narcissism, Machiavellianism, and psychopathy**”, *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563.
- Penley L.E. ve Gould, S. (1988). “Etzioni’s Model Of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, **Journal of Organizational Behavior**, 9, 43-59.
- Pennaforte, A. P. (2016), “Organizational supports and individuals commitments through work integrated learning”, **Higher Education, Skills and Work-Based Learning**, 6(1), 89–99.

- Perrewé, P. L., Hochwarter, W. A., Rossi, A. M., Wallace, A., Maignan, I., Castro, S. L. ve Van Deusen, C. A. (2002), “Are work stress relationships universal? A nine-region examination of role stressors, general self-efficacy, and burnou”,. **Journal of International Management**, 8(2), 163-187.
- Piaget, J. (1965), **The Moral Judgement of the Child**, Free Press.
- Pieper A. (1999), **Etiğe Giriş**, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., Boulian, P.V. (1974), “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians”, **Journal of Applied Psychology**, 59(5): 603.
- Posey, C., Roberts, T. L., ve Lowry, P. B. (2015), “The impact of organizational commitment on insiders’ motivation to protect organizational information assets”, **Journal of Management Information Systems**, 32(4), 179-214.
- Quade, M. J., McLarty, B. D. ve Bonner, J. M. (2020), “The Influence Of Supervisor Bottom-Line Mentality And Employee Bottom-Line Mentality On Leader-Member Exchange And Subsequent Employee Performance”, **Human Relations**, 73(8), 1157-1181.
- R. Abraham (1997), “The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment”, **Leadership and Organization Development Journal**, 18(4).
- Ramvalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., ve de Oliveira, L. M. B. (2018), “Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover”, **Revista de Gestão**, 25(1), 84-101.
- Randall, D. M., ve O’driscoll, M. P. (1997), “Affective Versus Calculative Commitment: Human Resource Implications”, **The Journal of Social Psychology**, 137(5), 606–617.
- Randall, Donna M. (1983), “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, **The Academy of Management Review**, 12(3), 460-471.
- Rehman, O. Murtaza G., Mansoor, A., ve Rafiq, M. (2012), “The Mediating Role of Organizational Commitment between Emotional Exhaustion and Turnover Intention among Customer Service Representatives in Pakistan”, **African Journal of Business and Management**, 6(34), 9607-9616.
- Riana, G. (2021), “Spiritual leadership on organizational commitment and organizational commitment on organizational performance”, **International Journal of Financial Engineering**, 09(01).
- Richard, M. Dienesch ve Robert, C. Liden (1986), “Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique And Further Development”, **Academy of Management Review**, 11(3), 618-634.

- Robert C. Liden ve Maslyn, John M. (1998), “Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development”, **Journal of Management**, 24(1), 43-72.
- Sakalaki, M., Richardson, C., ve Thépaut, Y. (2007), “Machiavellianism and economic opportunism”, **Journal of Applied Social Psychology**, 37(6), 1181-1190.
- Salancik, G. R. (1977), “Commitment is too easy!”, **Organizational Dynamics**, 6(1), 62-80.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., ve Hair, J. F. (2017), **Partial Least Squares Structural Equation Modeling**. Homburg, C.; Klarmann, M. ve Vomberg A. (Eds.), Handbook of Market Research, Springer, Heidelberg.
- Scandura, Terri A. (1999), “Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective”, **The Leadership Quarterly**, 10(1), 25-37.
- Sendjaya S., Pekerti A., Härtel C., Hirst G. Ve Butarbutar I. (2016), “Are authentic leaders always moral? The role of Machiavellianism in the relationship between authentic leadership and morality”, **J. Bus. Ethics** 133, 125–139.
- Sezgin, Oytun Boran ve Zeki Uçar (2020), “Örgüte Uyum ile Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış İlişkisinde İş Güvencesizliğinin ve Algılanan İstihdam Edilebilirliğinin Rolü.”, **28. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Ankara, 675-689.
- Shafer W. E., ve Lucianetti L. (2018), “Machiavellianism, stakeholder orientation, and support for sustainability reporting”, **Bus. Ethics** 27, 272–285.
- Shanock, L. R., ve Eisenberger, R. (2006), “When supervisors feel supported: relationships with subordinates’ perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance”, **Journal of Applied psychology**, 91(3), 689.
- Shaw W. H. (2017), **Business Ethics (Ninth edition)**, Wadsworth Cengage Learning, Boston.
- Shaw, Kang-Hwa ve Hung-Yi Liao (2018), “How Does Authoritarian Leadership Lead to Employee Unethical Proorganizational Behavior? The Mediating Effect of Work Stressor and Moral Disengagement.” **Advances in Economics, Gusiness and Management Research**, 51, 86-94.
- Smadov, S. (2006), **İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Sökmen, A. (2000), **Ankara’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Sparrowe, R. T. ve Liden, R. C. (2005), "Two Routes To İnfluence: Integrating Leader-Member Exchange And Social Network Perspectives", **Administrative Science Quarterly**, 50(4), 505-535.
- Steele, L. M., Rees, R., ve Berry, C. M. (2023), "The role of self-interest in unethical pro-organizational behavior: A nomological network meta-analysis", **Journal of Applied Psychology**.
- Stephen, G. Green ve Talya, N. Bauer (1996), "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test", **The Academy of Management Journal**, 19(6), 1538-1567.
- Sungur, S. A. (2017), "Siyasal Bilgiler Öğrencilerinin Makyavelist Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. 16 (63), 1361-1370.
- Şencan, H. (2005), **Sosyal ve Davranışsal Ölçünlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tang Pok Man, Kai Chi Yam ve Joel Koopman (2020), "Feeling Proud Gut Guilty? Unpacking The Paradoxical Nature of Unethical Pro-Organizational Gehavior.", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 160, 68-86.
- Tenenhaus, M., Amato, S. ve Esposito Vinzi, V. (2004), "A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling", **In Proceedings of the XLII SIS scientific meeting**, 1(2), 739-742.
- Teo, Lydia ve Suzanne Chan-Serafin (2013), "Moral Foundations in Organisations: Exploring The Role of Moral Concerns and Organisational Identification on Unethical Pro-Organisational Behaviours." **Australia and New Zealand Academy of Management (ANZAM)**, 1-17.
- Tepe H. (2016), **Teorik etik: Etiğin bilgisel sorunları**, Bilgesu Yayıncılık, Ankara.
- Tett, R. P., ve Burnett, D. D. (2003), "A personality trait-based interactionist model of job performance", **Journal of Applied Psychology**, 88(3), 500.
- Thau, Stefan, Rellie Derfler-Rozin, Marko Pitesa. (2015), "Unethical For The Sake of The Group: Risk of Social Exclusion and Pro-Group Unethical Behavior.", **Journal of Applied Psychology**, 100(1), 98-113.
- Thoroughgood, C. N., Padilla, A., Hunter, S. T., ve Tate, B. W. (2012), "The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership", **Leadership Quarterly**, 23(5), 897-917.
- Tian, Qing ve Peterson, Dane 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.

- Tibbles, D., Richmond, V. P., McCroskey, J. C., ve Weber, K. (2008), "Organizational orientations in an instructional setting", **Communication Education**, 57(3), 389-407.
- Tiyek, R., ve Kadir P. (2015), "Örgütsel Etik Davranışlar: Bir Araştırma", **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 113-136.
- Torlak, Ö., Hasan Ü., Aziz Ş., B. Aydem Ç., Zeyyat S., ve Umut K. (2013), **İş Etiği**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Torlak, Ö., Şuayp Ö., ve Erkan E. (2018), **İGİAD 2018 Türkiye İş Ahlakı Araştırması**, Türkiye İktisadî Girişim ve İş Ahlakı Derneği, İstanbul.
- Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., ve Kish-Gephart, J. J. (2014), "(Un)ethical behavior in organizations", **Annual Review of Psychology**, 65, 635-60.
- Trevino, L. K., ve Nelson, K. A. (1996), **Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right**, New York: John Wiley & Sons.
- Tüzen M. (2018), "Hiyerarşik Varlık Zincirinden Modern Bireyin Doğuşuna", **Mavi Atlas** 6(3): 107-125.
- Uçkun, C. G., Burcu, Üzüm., ve Uçkun, S. (2018), "Narsist kişiliğin makyavelist davranışlara etkisi: Kocaeli üniversitesi özel güvenlik öğrencileri örneği", **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 20(2), 139-154.
- Umphress, E. E. (2003), In the name of the company: Unethical behaviors perpetrated by employees in response to accountability and fair treatment, **Doktora Tezi, Tulane University**.
- Umphress, Elizabeth E. ve John G. Bingham (2011), "When Employees Do Bad Things For Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors." **Organization Science**, 22, 621-640.
- Umphress, Elizabeth E., John G. Bingham ve Marie S. Mitchell (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, 769-780.
- Uslu, Ferit (2018), "İşletmelerdeki Etik Değerlerin Uygulanmasının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü", **Yüksek Lisans Tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**.
- Uymaz, Ali Osman (2019), "Liderlik Tarzının Örgüt Üyesinin Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışları Üzerinde Etkisi.", **7.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı, Burdur**, 1015-1030.

- Uymaz, E. (2020), “Turizm Sektöründe Yöneticilerin Liderlik Tarzları: Demokratik, Otoriter ve Liberal Liderlik Stilleri Üzerine Bir Araştırma”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 31(1), 103-116.
- Ülbeği, İ. D. (2016), “Makyavelizm Ölçeğinin Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 25(2), 89-100
- Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze (2020), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 10.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Vandenberg, R. J., ve Scarpello, V. (1994), “A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization” **Journal of Organizational Behavior**, 15(6), 535-547.
- Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K., Roussel, P., ve Ayed, A. K. B. (2019), “Time-based differences in the effects of positive and negative affectivity on perceived supervisor support and organizational commitment among newcomers”, **Journal of Organizational Behavior**, 40(3), 264-281.
- Vecchio, Robert P. ve Gobdel, Bruce C. (1984), “The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects”, **Organizational Behavior and Human Performance**, 34(1), 5-21.
- Venâncio, Sara Filipa Gonçalves (2015), Ethical Leadership and Unethical Proorganizational Behavior: A Moderated Mediation Model of Affective Commitment and Authenticity At Work. **Yüksek Lisans Tezi, NOVA School of Business and Economics, Portugal.**
- W.E. Shafer, L.J. Park ve W.M. Liao (2002), “Professionalism, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes: A Study of Certified Management Accountants”, **Accounting Auditing and Accountability Journal**, 15(1).
- Wakefield, R. L. (2008), “Accounting and machiavellianism”, **Behavioral Research in Accounting**, 20(1), 115-129.
- Wallace, Jean E. (1995), “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, 40(2), 228- 255.
- Wang Yujuan ve Hai Li (2019), “Moral Leadership and Unethical Pro-organizational Behavior: A Moderated Mediation Model.” **Frontiers in Psychology**, 10, 1-19.
- Wasti, S. A. (2000), **Meyer ve Allen’in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlik ve güvenirlilik analizi**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- Wech, B. A., Mossholder, K. W., Steel, R. P., ve Bennett, N. (1998), “Does Work Group Cohesiveness Affect Individuals’ Performance and Organizational Commitment?”, **Small Group Research**, 29(4), 472–494.

- Wiggins, J. S., ve Broughton, R. (1985), "The interpersonal circle: A structural model for the integration of personality research", **Perspectives in Personality**, 1, 1-47.
- Wilks, D. C. (2011), "Attitudes Towards Unethical Behaviours In Organizational Settings: An Empirical Study", **Ethics in Progress**, 2(2), 9-22.
- Wilson D., Near D. ve Miller R. (1996), **Machiavellianism: a synthesis of the evolutionary and psychological literatures**, Psychol. Bull.
- Wong, A., ve Tong, C. (2014), "Evaluation of organizational commitment models and their components in Asian cities", **International Journal of Human Resource Studies**, 4(2), 66.
- Xu Lin ve Wang Jigan (2020), "Influence of Challenge–Hindrane Stressors on Unethical Pro-Organizational Behavior: Mediating Role of Emotions.", **Sustainability**, 12(18), 1-17.
- Yang Jianchun, Lu Lu, Nan Yao (2020), "Self-Sacrificial Leadership and Employees' Unethical Pro-organizational.", **Social Behavior and Personality**, 48(2), 1-10.
- Ye, Y., ve Sripicharn, D. (2018), "The relationship between teachers' organizational commitment and job satisfaction", **Basic Education High School, Loikaw, Kayah State, Myanmar. Scholar: Human Sciences**, 9(2).
- Yılmaz, M. K. (2011), **Çalışanların liderlik tiplerine ilişkin algılamaları ile motivasyon ilişkisi: Doktora Tezi**, Ege Üniversitesi.
- Yılmaz, Özkan (2002), **Örgütsel Bağlılık ve Yönetimin Çalışanlara Karşı Ahlaki Sorumluluğunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yildiz, E. (2020), **Smart PLS İle Yapısal Eşitlik Modellemesi**, Seçkin Basımevi, Ankara.
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (1995), "How to Get the Most Out of 360°Feedback", **Training-New York Then Minneapolis**, 32, 45-51.
- Zhang, Xue, Guyang Tian, ve Chao Ma (2020), "Too Much of a Good Thing?": Exploring the Dark Side of Empowering Leadership by Linking It with Unethical Pro-Organizational Behavior.", **Leadership ve Organization Development Journal**, 42(1), 32-46.
- Zhang, Y., Zhang, X., ve Zhang, J. (2016), "The Mediating Role Of Status Desire İn The Relationship Between Self-Interest And Unethical Behavior", **Journal of Business Ethics**, 138(3), 499-510.
- Zhang, Yun, Gin He ve Xu Sun (2018), "The Contagion of Unethical Proorganizational Behavior: From Leaders to Followers." **Frontiers in Psychology** 9, 1-9.

Zhou, J. (2003), ‘‘When The Presence Of Creative Coworkers is Related To Creativity: Role Of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, And Creative Personality’’, **Journal Of Applied Psychology**, 88(3), 413.

Zorel, Fulden İ., ‘‘İş Etiğinin Yeni Kurallarından Biri Olarak Çalışanların Sosyal Medya Kullanımı’’, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2016, 1531-1539.





EKLER

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda "Makyavelizmin Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlara Etkisinde Örgütsel Bağlılığın ve Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü" adlı doktora tez çalışmasını yürütmekteyim. Bu çalışma kapsamında aşağıdaki ankete vereceğiniz samimi cevaplar araştırmaya yönelik çözüm önerilerimizin daha gerçekçi olmasını sağlayacaktır.

Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır. Ayrıca, bu anket kapsamında sizlerden isim belirtilmeyerek elde edilen bilgiler sadece bilimsel veri olarak kullanılacak olup, gizli tutulacak ve bu çalışma dışında hiçbir şahıs veya kuruluşla paylaşılmayacaktır. Bu konuda göstermiş olduğunuz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Dr. Öğr. Üyesi Nihan BİRİNCİOĞLU
Ertan DİNÇ

1. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()
2. Medeni Durumunuz: Evli () Bekâr ()
3. Yaşınız:
4. Çalıştığınız il veya iller:
5. Kurumunuzdaki Görev Süreniz: 1 yıldan az () 4-9 yıl ()
1-3 yıl () 10 yıl ve üzeri ()

Lütfen aşağıdaki maddeleri dikkatlice okuyunuz. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı aşağıdaki ölçeği kullanarak belirtiniz. İlgili kısımları (X) olarak işaretleyebilirsiniz.

ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Eğer kurumuma faydası olacaksa, kurumumu iyi göstermek için doğruyu yanlış, yanlış doğru olarak gösteririm.					
2	Kurumuma faydası olacaksa müşterilere sunduğumuz ürünleri ve/veya hizmetleri abartırım.					
3	Eğer kurumumun yararına ise müşterilerden ürünlerin veya kurumun olumsuz bilgilerini saklarım.					
4	Kurumum için gerekliyse tembel bir çalışanı, benimkinin değil başka bir kurumun sorunu olması için tavsiye ederim.					
5	Kurumum bana ihtiyaç duyarsa, müşteriden iade ve indirimli fiyat bilgisini saklarım.					
6	Gerekli gördüğümde, kurumuma zarar verecek bilgileri kamuoyundan saklarım.					
7	Kurumuma faydası dokunacak her şeyi yaparım.					

MAKYAVELİZM ÖLÇEĞİ		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Başarıya ulaşmamda yardımcı olacağına inanırsam ahlaklı davranmamaya istekliyimdir.					
2	Hedeflerime engel oluşturlarsa, diğerlerinin çabalarını engellemeye hazırım					
3	Yakalanma şansım düşükse hile yaparım					
4	Diğerlerine karşı rekabet üstünlüğümü sürdürmek için yalan söylemenin gerekli olduğuna inanırım					
5	Diğerleriyle konuşmanın tek iyi sebebi, kendi yararına kullanabilecek bilgi almaktır.					
6	Makam, mevki hayatta başarının iyi bir göstergesidir					
7	Mal, mülk biriktirmek benim için önemli bir hedeftir					
8	Günün birinde zengin ve güçlü olmak isterim					
9	İnsanlar yalnızca kişisel çıkarla motive olur					
10	Gruplara katılmaktan hoşlanmam çünkü diğerlerine güvenmem					
11	Grup üyeleri ilerlemek için her zaman birbirlerini arkadan bıçaklar.					
12	İşyerinde herhangi bir zayıflık gösterirsem diğer insanlar bundan faydalanır.					
13	Diğer insanlar her zaman benim aleyhime olan durumlardan istifade etmeyi planlar.					
14	Başkalarıyla ilişkilerimde emir vermek hoşuma gider.					
15	Durumu kontrol altında tutmaktan hoşlanırım					
16	Diğer insanlar üzerinde kontrol sahibi olmaktan hoşlanırım					
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Örgüte yaptığım katkılar görülür ve takdir edilirse elimden gelen en iyi çabayı gösteririm					
2	Bazen, örgütümü terk etmek istiyorum ve bir daha geri gelmek istemiyorum					
3	Kendimi örgütüme adanmış hissediyorum					
4	Yaptığım işlerin karşılığını gördüğümde işimle daha fazla bütünleşirim					
5	Sık sık kendimi bu örgütten intikam almak istiyormuşum gibi hissediyorum					
6	Örgütümü desteklemenin benim görevim olduğunu hissediyorum					
7	Örgütümden daha fazla bireysel ödül alma düşüncesi bile beni motive eder.					
8	Örgütümü düşündüğüm zaman kızgınlık hissediyorum					

9	Örgüt dışında bulunduğum zamanlarda da, kendimi bu örgütün bir çalışanı olarak görüyorum.					
10	Örgütümde karşılığını aldığım ölçüde çaba harcarım					
11	Kendimi kapana kısılmış hissediyorum					
12	Örgütümün başarıya ulaşmasına yardımcı olmak benim kişisel sorumluluğumdur					
13	Beni desteklediği ölçüde örgütümü desteklerim					
14	Örgütüm için ne yaparsam yapayım bu örgüt değişmeden kalır					
15	İnsanlar örgütüm hakkında kötü şeyler söylediğinde ben üzülürüm					
LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM ÖLÇEĞİ		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Üstümü bir insan olarak çok seviyorum					
2	Üstüm kişilik olarak arkadaş olmak isteyebileceğim biridir					
3	Üstüm beraber çalışmak için oldukça eğlencelidir					
4	Üstüm işimle ilgili konularda (ilgili konuda tam bir bilgisi olmasa dahi) yönetime karşı beni savunur					
5	Eğer kurumumda birileri tarafından bana soruşturma açılsaydı, üstüm bana güvenir ve arkamda dururdu					
6	Eğer kurumumda yaptığım hata bağışlanabilir (kabul edilebilir) bir hata ise, üstüm kurumumdaki diğer kişilere karşı beni savunurdu					
7	Üstüm için görev tanımımın dışındaki işleri istekle yaparım					
8	Üstüm beklentilerini karşılayabilmek adına gerekenden çok daha fazla çaba sarf etmeye istekliyimdir					
9	Üstüm için kapasitemi zorlamamın benim için bir mahsuru yok					
10	Üstümün işiyle ilgili bilgisinden etkilenirim					
11	Üstümün işiyle ilgili bilgi ve yetkisine saygı duyarım					
12	Üstümün mesleki becerilerine hayranım					

ÖZGEÇMİŞ

Ertan DİNÇ, 2007 yılında Özel Alparslan İlköğretim okulunu; 2010 yılında Özel Alparslan Anadolu Lisesini; 2014 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi – İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünü bitirdi. 2014 yılında Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programına kayıt olmuştur. Tezli Yüksek Lisansını 2017 yılında tamamlayan Ertan DİNÇ, yine aynı yıl içerisinde Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programına kayıt oldu. Avrasya Üniversitesinde 3 yıl Sağlık Kurumları İşletmeciliği Programında Öğr. Gör. olarak görev aldıktan sonra şu anki görev yeri olan Artvin Çoruh Üniversitesinde Proje Koordinasyon Uygulama ve Araştırma Merkezinde Öğr. Gör. olarak görev yapmaktadır.

DİNÇ, evli ve 1 kız babası olup iyi derecede İngilizce bilmektedir.