

ÇIKAR BAĞLILIĞININ ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: STATÜ ARZUSU VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ^{*,**}

THE EFFECT OF CALCULATIVE COMMITMENT ON UNETHICAL PRO-ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR: THE ROLE OF DESIRE FOR STATUS AND LEADER-MEMBER EXCHANGE

Araştırma Makalesi
Research Paper

Ertan DİNÇ^{***}
Nihan BİRİNCİOĞLU^{****}

Öz:

Bu çalışmada çıkar bağıllığının örgüt yararına etik olmayan davranışlara etkisinde statü arzusu (makyavelizmin alt boyutu) ve lider-üye etkileşiminin etkilemiş aracı etkisinin ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Araştırmanın teorik altyapısı, sosyal mübadele kuramına dayanmaktadır. Bu çalışma, çalışmanın amacına uygun olarak nicel araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Çevrim içi anket formları aracılığıyla elde edilen veriler SPSS 22 programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve verilerin analizinde SmartPLS 4 programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, çalışma yaşamında pazarlama ve satış faaliyetinde bulunan çalışanların liderleriyle olan etkileşimleri, çıkar bağıllığı ve örgüt yararına etik olmayan davranışlar arasındaki dolaylı ilişkiyi negatif yönlü 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:

The purpose of this study is to identify the interactive mediating effect of status desire (makyavelism) and leader-member exchange on the effect of calculative commitment on unethical pro-organizational behaviour. The theoretical background of the study is based on social exchange theory. In accordance with the purpose of this study, quantitative research method was used. The data obtained through online questionnaire forms were transferred to the computer environment using SPSS 22 program and SmartPLS 4 program was used to analyse the data. Structural equation modelling was used to analyse the data. According to the results of the study, it was revealed that the interaction of individuals engaged in marketing and sales activities with their leaders negatively affected the indirect relationship between calculative commitment and unethical pro-organizational behaviour, and this mediating effect was mediated by the desire for status.

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

* Makale Geliş Tarihi: 07.05.2025

Makale Kabul Tarihi: 25.08.2025

** Bu çalışma, Doç. Dr. Nihan Birincioğlu'nun danışmanlığında 23.09.2023 tarihinde savunularak tamamlanan "Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlar Üzerinde Çıkar Bağlılığının Etkisi: Statü Arzusu ve Lider-Üye Etkileşiminin Etkileşmiş Aracı Etkisi" başlıklı doktora tezinden hareketle hazırlanmıştır.

*** Öğr. Gör. Dr. Artvin Çoruh Üniversitesi, Proje Koordinasyon UAM, ertan.dinc@artvin.edu.tr, orcid.org/0000-0002-0345-7781.

**** Doç. Dr., Bursa Teknik Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, nihan.birincioğlu@btu.edu.tr, orcid.org/0000-0002-2707-5091.

GİRİŞ

Örgütlerin sürdürülebilir başarısı için iş etiği önemli bir kavramdır. Fakat iş dünyasında karşılaşılan büyük işletme skandallarına (Boeing, Facebook, Uber, Volkswagen, Enron) sebep olan ahlaki açıdan sorunlu eylemler, işin sürdürülebilirliğini tehdit etmesine rağmen yaygın şekilde görülmektedir. Bu eylemler literatürde örgüt yararına etik olmayan davranışlar olarak tanımlanmıştır. Literatür incelendiğinde bazı çalışmalarda (Umphress ve Bingham, 2011; Fehr vd., 2019) işletme çalışanlarının yaklaşık yüzde 20'sinin diğer çalışanlara, müşterilere, tedarikçilere veya kamuya yalan beyanda bulunarak örgüt yararına etik olmayan davranışlarda bulundukları ifade edilmektedir. Bu tür davranışlar şirketler için sadece yasal sorunlar yaratmakla kalmayıp, aynı zamanda şirket imajına ve itibarına da ciddi zararlar vermektedir. Bu durum çalışanların moralinin, refahının ve performansının düşmesi gibi bazı gizli insan kaynaklı maliyetlere de neden olmaktadır (Robinson ve Greenberg, 1998). Çalışanların etik dışı davranışlarının nedenleri bazen kendi çıkarları, intikam duyguları olabilmekteyken, bazense örgütün veya liderin çıkarlarına hizmet etmektir. Ayrıca, büyük işletme skandallarında (Boeing, Enron, Volkswagen) görüldüğü üzere bu tür davranışlar sadece iç paydaşlara değil aynı zamanda dış paydaşlara da zarar verebilmektedir (Wang vd., 2020; Jiang ve Xie, 2024).

Kish-Gephart vd. (2010) yapmış olduğu çalışmada örgüt yararına etik olmayan davranışların bazı bireysel (makyavelizm, iş tatmini), örgütsel (örgütsel kültür, etik iklim, örgütsel bağlılık) ve liderlik (etik liderlik) temelli öncüllerini ortaya koymuştur. Gerçekleştirilen etik dışı davranışlardan bazıları birey odaklıdır ve dolayısıyla bu davranışı sergileyen çalışana doğrudan belli çıkarlar ve faydalar sunmaktadır. Sunulan bu faydalar ve çıkarlar çalışanların bu tip davranışları daha fazla gerçekleştirmesine sebebiyet vermektedir (Fehr vd., 2019). Bu nedenle bu çalışma, kişisel çıkarların örgüt yararına etik olmayan davranışlara olan etkisini sosyal mübadele kuramı temelinde araştırmaktadır. Aynı zamanda statü arzusu (makyavelizmin bir alt boyutu olarak) gibi makyavelist kişilik özellikleri ve liderin çalışana olan tutumlarının bu ilişkinin gücünü ve yönünü değiştirebileceği düşünülmektedir. Bu sebeple, bu çalışmada çıkar bağlılığının örgüt yararına etik olmayan davranışlara etkisinde statü arzusunun (makyavelizmin bir alt boyutu olarak) ve lider-üye etkileşiminin etkilemiş aracı etkisini tespit etmek amaçlanmaktadır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış (ÖYEOD) ve Makyavelizm

Etik olmayan davranışların pratikte birçok örneğine rastlamak mümkündür. Enron, Worldcom, Tyco, Ahold, Adecco, Çiftlik Bank ve Thodex bu skandallara örnek olarak verilebilir. Etik olmayan davranışların temel özelliği, kişisel veya örgütsel çıkarlar için doğru kabul edilen davranışların gerçekleştirilmesidir. Etik olmayan davranışların sözü edilen örneklerde ve diğer şirket örneklerindeki yansımaları dikkate alındığında etik dışı davranışlarda çıkar durumunun önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Çünkü çıkar durumu hem çalışanların hem de üst düzey yöneticilerin davranışlarına yön verici bir etki gösterebilmektedir (Doğan, 2009: 185).

Örgüt yararına etik olmayan davranış kavramı, literatürde en sık atf alan Umphress ve Bingham (2010) tarafından, örgüt üyelerinin sergilemiş olduğu davranışların etkin ve performans odaklı olmasına rağmen toplumun sosyal normlarına, yasalarına veya ahlaki değerlerine uygun olmaması olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan incelendiğinde örgüt yararına etik olmayan davranışlar örgütün dış çevresinin değerleri ile ters düşmektedir (Xue ve Zan 2012). Örgüt yararına etik olmayan davranışın kuramsal temelleri ise, sosyal mübadele teorisine dayanmaktadır. Sosyal mübadele teorisine göre iki taraf arasında bir kaynak değişimi vardır. Eğer taraflardan biri bir fayda sağlarsa, diğer tarafta o faydanın karşılığında bir fayda sağlamaya çalışmak için motive olur (Blau, 1964; Emerson 1976). Bu kuramdan hareketle, eğer çalışanlar belirli amaçları gerçekleştirmeleri durumunda şirketleri tarafından kendilerine fayda sağlayacaklarını düşünürlerse, elde edecekleri fayda karşılığında etik olmayan davranışlar gösterebileceklerdir.

Diğer yandan, etik olmayan davranışların birey ile ilgili önemli bileşenlerinden biri makyavelist eğilimdir. Makyavelizm kavramının ortaya koyduğu temel düşünce “Amaca ulaşmak için her yol mubahtır” düşüncesidir. Burada dikkat edilmesi gereken husus amaca gidilirken herhangi bir aracın hukuki olarak tanımlanmış olmamasıdır. Diğer bir ifadeyle, gerçekleştirilmek istenen amaç için kullanılan her yol ahlaki görülmektedir (Machiavelli, 1994: 7; Kara, 2009: 437).

Dahling vd. (2009) Makyavelizm kavramını dört alt boyutta ele almıştır. Bu boyutlar; ahlaki yoksunluk, diğerlerine güvensizlik, kontrol arzusu ve statü arzudur. Bu boyutlardan ilki ahlaki yoksunluk, çalışanların amaçlarını gerçekleştirirken davranışlarının ahlaki olup olmadığı ile ilgili bir düşünceye sahip olmamasını ifade etmektedir. Dolayısıyla, ahlaki yoksunluk seviyesi yüksek olan çalışanlar diğerlerine göre etik dışı davranmaya daha çok meyillidirler. Machiavelli, makyavelizm kavramı ile çıkarıcı siyasi ahlakı ortaya koymuştur. Çünkü bu durumda davranıştan çok davranışın ortaya koyduğu sonuçlar önemlidir. Önemli olan bir diğer husus ise, davranışın ahlaki olup olmadığını ortaya koyan durumun çalışanın kendi çıkarı olmasıdır (Üzüm vd., 2018: 143). Makyavelizmin ikinci alt boyutu diğerlerine güvensizliktir. Machiavelli eserlerinde genel insan portresini bencil, çıkarıcı ve kışkırtıcı varlıklar olarak tanımlamaktadır (Özler vd., 2010: 47; Şahin vd., 2010: 38). Üçüncü alt boyut kontrol arzudur. Kontrol kelimesi insanlar üzerinde etkin olma ve onlara yön verebilmek olarak tanımlanabilmektedir (Sungur, 2017: 1363). Son olarak, statü arzusu özellikle bu çalışma kapsamında oldukça fazla önem arz eden bir alt boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu boyut, statü kavramına dayanmakta olup, bireylerin toplum hiyerarşisi içerisindeki yeri olarak tanımlanabilmektedir (Tibbles, 2008: 390). Aynı zamanda Machiavelli’ye göre insan elde etme güdüsü ile harekete geçen bir varlıktır. Statü arzusu da elde etme güdüsü için en üst noktalardan birisidir. Çünkü çevreyi manipüle etmek ve amaçlara ulaşabilmek adına statü önemli bir araçtır. Bu açıdan ele alındığında, çalışanların güç ve statü kazanmak için örgüt yararına etik olmayan davranışlar göstermeleri olağandır (Tüzen, 2018: 115). Bu nedenle statü arzusu (makyavelizmin bir alt boyutu olarak) örgüt yararına etik olmayan davranışlar için önemli bir öncül olarak görülmektedir. Makyavelistlerin hem ekonomik, hem de kişisel çıkarları doğrultusunda hareket etmeleri

onları fırsatçı davranmaya yönelteceğinden, örgüt yararına etik olmayan davranışlara yönelmeleri muhtemeldir (Tett ve Burnett 2003). Bu nedenle Makyavelizm ile örgüt yararına etik olmayan davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki olması beklenmektedir.

1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı kuruluşla bağlantı hissetmesine neden olan psikolojik durumu ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Diğer bir ifadeyle, örgütsel bağlılık çalışanın kuruluşuna olan bağlılığını göstermektedir (Porter vd., 1974). Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılık kavramını üç alt boyutta ele almışlardır. Bunlar: duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve zoraki bağlılıktır. Bunun yanı sıra literatürde örgütsel bağlılık kavramını açıklayan farklı modeller de bulunmaktadır. Etzioni (1969) de bu modellerden birini ortaya koymuştur ve benzer şekilde ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve zoraki bağlılık olmak üzere örgütsel bağlılığı üç alt boyutta incelemiştir. Bu çalışmanın kapsamı itibariyle özellikle Etzioni'nin (1969) çıkarıcı bağlılık alt boyutu örtüştüğünden bu çalışmada örgütsel bağlılık kavramı Etzioni'nin modeline dayandırılmaktadır.

Söz konusu üç alt boyutu ele almak gerekirse, ahlaki bağlılık, çalışan örgütün amaç ve hedeflerini içselleştirip onun her şeyden daha değerli olduğunu düşünmesi olarak ifade edilmektedir (Etzioni, 1969, 77; Balay, 2000: 21). Çıkarıcı bağlılık, personelin örgüte kattıkları ile kattıklarına karşılık aldıklarının mukayesesini göstermektedir. Özellikle çıkarıcı bağlılığın yüksek olduğu işletmelere bankalar, sigorta şirketleri vb. gibi pazarlama faaliyetlerinin yapıldığı örgütler örnek verilmektedir (Hornung, 2010: 1080; Etzioni, 1969: 69). Son olarak, zoraki bağlılık boyutu ile çalışanın örgütte kalmasının nedeni olarak işi bırakması durumunda alternatif iş olanaklarının bulunmaması gibi karşısına çıkacak olan maliyetler gösterilmektedir. Ancak Etzioni (1969) diğer boyutların yanı sıra zoraki bağlılığın üzerinde fazla durmamakta ve zoraki bağlılığın diğer bağlılık alt boyutlarına göre daha düşük seviyelerde seyrettiğini öne sürmektedir.

Literatürde örgütsel bağlılık ve makyavelizm arasındaki ilişkiyi ele alan çeşitli çalışmalar (Meyer vd., 2002; Dahling vd., 2009; Gürer ve Çiftçi, 2018) bulunmaktadır. Çalışanların çıkarıcı bağlılık kaynaklı örgütsel bağlılıkları arttıkça statü arzuları kuvvetlenmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar kendi öz çıkarlarına odaklandıkça, aynı zamanda makyavelist eğilimleri arttıkça diğerlerini daha kolay manipüle edebilmekte ve yanıltabilmektedirler. Buradan hareketle, çıkarıcı bağlılık kaynaklı örgütsel bağlılığın makyavelist eğilim ile birleşmesi durumunda çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranışlarda bulunabilme ihtimalinin kuvvetleneceği düşünülmektedir. Çünkü kişisel çıkarlarını daha fazla önemseyen çalışanların makyavelist davranışlara daha yatkın olabilecekleri ileri sürülmektedir (Gürer ve Çiftçi, 2018: 589).

1.3. Lider-Üye Etkileşimi

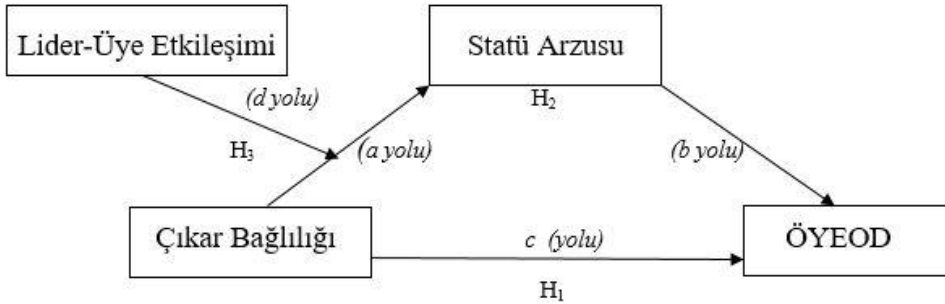
Lider üye etkileşimi (LÜE), liderler ve astları arasındaki değişim ilişkisini tanımlayan bir kavram olarak ilk defa Dansereau ve diğerleri (1975) tarafından ele alınmıştır. Bu kavram, liderlerin astlarıyla kurduğu ilişkilerin kalitesine odaklanır ve bu ilişkilerin iş performansı, memnuniyet ve örgütsel bağlılık gibi sonuçlar üzerindeki etkilerini

incelemektedir. Lider-üye etkileşimi de sosyal mübadele teorisine dayanarak, lider ve üye arasında kaynakların karşılıklı değişimini içerir. Bu değişim, liderin astlarına sağladığı kaynaklar ve astların liderlerine sunduğu katkılar üzerinden şekillenmektedir (Liao ve Hui, 2019). Lider-üye etkileşimi, lider ve üye arasındaki ilişkinin kalitesine göre farklılık göstermektedir. Yapılan çalışmalarda yüksek kaliteli ilişkilerin daha yüksek iş tatminini ve daha yüksek örgütsel bağlılığı sağladığı tespit edilmiştir (Omilion-Hodges ve Baker, 2017; Gerstner ve Day, 1997). Aynı konu örgüt yararına etik olmayan davranışlar açısından incelendiğinde, lider üye etkileşimi ile liderinden ayrıcalıklı destek gören çalışanın makyavelizmin alt boyutu statü arzusunun güdülenebileceği ve bu sebeple kişisel çıkarları gereğince örgüt yararına etik olmayan davranışlarını artırabileceği düşünülmektedir. Diğer bir ifadeyle, lider üye etkileşimi ile örgüt yararına etik olmayan davranışlar arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Koçak, 2022; Kelebek ve Alınacı, 2022). Yüksek kalitede lider üye etkileşimi, çalışanların liderlerine veya örgütlerine fayda sağlamak amacıyla etik olmayan davranışlarda bulunma eğilimlerini artırabilmektedir (Lee, 2023).

2. ARAŞTIRMA TASARIMI

2.1. Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Bu çalışmada, çıkar bağlılığının örgüt yararına etik olmayan davranışlara etkisini açıklamaya yönelik olarak, statü arzusu ve lider-üye etkileşiminin etkileşim aracı rolünü içeren üç hipotez geliştirilmiştir. Araştırma modeline ilişkin yapı Şekil 1’de sunulmaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Örgütsel bağlılık ve örgüt yararına etik olmayan davranışlar arasındaki ilişki daha önce de ifade edildiği gibi 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 sağlayabilecekleri algısını geliştirirlerse bu çıkarlar karşısında etik olmayan davranışta bulunabileceklerdir (Cullinan vd., 2008).

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. Kişisel

çıkarları sebebiyle bağlı oldukları grubun çıkarlarını ve itibarını korumak için, çalışanlar örgüt yararına etik olmayan davranışları rahatlıkla sergileyebilecek, üstelik arkadaşları bu ahlaki olmayan davranışları daha makul görebilecek ve tolere edebileceklerdir (Matherne ve Litchfield, 2012; Ebrahimi ve Yurtkoru, 2017). Buradan hareketle, H1 hipotezi aşağıdaki gibidir:

H₁: Çıkar bağlılığının örgüt yararına etik olmayan davranışlar üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi vardır.

Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan çıkar bağlılığı ile örgüt yararına etik olmayan davranışlar arasında bu ilişkinin etkisine aracılık edeceği düşünülen makyavelizmin alt boyutu olan statü arzusu, istikrarlı veya sürekli olan bir kişilik özelliği olarak görülmektedir (Wilson vd., 1996; Paulhus ve Williams, 2002). Statü arzusunun yüksek veya düşük olduğu durumlarda hem astlar hem de üstler açısından farklı davranışları ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Gardner ve Avolio (1995) yaptığı çalışmada yüksek makyavelizme sahip çalışanların örgüt kötü durumda olsa bile olumlu bir izlenim yaratmak üzere davranış geliştirdiğini tespit etmişlerdir. Bunun yanı sıra, yüksek makyavelizme sahip çalışanların yönlendirici ve dikkatsiz olduklarını ifade eden çalışmalar da mevcuttur (Dahling vd., 2009). Bu durumun aksi olan düşük makyavelizm seviyesine sahip çalışanların adalet, dürüstlük ve şefkat üzerine odaklandığını gösteren çalışmalar da görülmektedir (Sendjaya vd., 2016; Shafer ve Lucianetti, 2018). Gürer ve Çiftçi (2018) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılığın makyavelizm üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etki gösterdiği ortaya konmuştur. Ayrıca, statü arzusu ile ÖYEOD arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çeşitli çalışmalar da 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. Özellikle çalışanların daha genç ve kariyer hayatlarının ilk safhalarında olmaları halinde statü arzularının daha yüksek olabileceği ve bu sebeple statü arzusunun bu ilişkiyi kuvvetlendirerek aracı rol oynayabileceği düşünülmektedir. Buradan hareketle, H2 hipotezi aşağıdaki gibidir:

H₂: Makyavelizmin statü arzusu boyutu, çıkar bağlılığı ile örgüt yararına etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir.

Çıkar bağlılığı, statü arzusu ve ÖYEOD kavramı arasındaki ilişkiler göz önünde bulundurulduğunda, bu ilişkileri daha açıklayıcı hale getirmek ve tek bir yol üzerindeki odak noktasını oluşturan değişkenleri belirleyebilmek amacıyla lider-üye etkileşiminin rolü merak edilmiştir. Çünkü örgütsel koşulların örgütlerde çalışanların davranışlarının belirleyiciliğinde önemli bir değişken olduğu varsayımına dayanıldığında, yalnızca çalışanların makyavelist eğilimlerinin çeşitli örgütsel davranış çıktıları üzerinde etki

yaratmayabileceği de düşünülmüştür. Diğer bir ifadeyle, çıkar bağlılığının çalışanların makyavelist eğilimlerini artırma veya azaltma açısından etkisi olabilirken (Gürer ve Çiftçi, 2018: 589), çalışanların etkileşimde bulundukları liderleri ile olan ilişkilerinin kalitesi bu süreci yönlendirebilmektedir. Çünkü yüksek seviyede LÜE'ye sahip çalışanlar, bu etkileşimlerini sürdürmek amacıyla güçlü bir istekte bulunurlar (Chen vd., 2024). Zaten çıkarıcı bağlılığı yüksek olan çalışan, lideri ile olan etkileşimini de kuvvetlendirdiğinde daha da güçlü statü arzusu duyabilecek, hedeflediği statüye ulaşabilmek adına her yolu deneyecek ve örgüt yararına etik olmayan davranışlara olan eğilimini daha da fazla artıracaktır. Buradan hareketle, liderin gücünü ve liderin üyeler üzerindeki etkisini temsil eden LÜE dikkate alındığında LÜE'nin düzenleyici etkisi olabileceği düşünülmektedir. Ancak, çıkar bağlılığının statü arzusu aracılığıyla örgüt yararına etik olmayan davranışlar üzerinde etkisini göstermesi, liderlerin kişisel çıkarlarını koruma isteği veya çalışanları etik açıdan doğru davranışa yöneltme isteğiyle negatif yönlü düzenleyici etki de ortaya koyabilecektir. Bu sebeple, H3 hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

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

2.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın ana amacının, çalışanların çıkar bağlılığının ÖYEOD üzerindeki etkisinin tespit edilmesi olması ve literatürde (Hornung, 2010: 1080; Etzioni, 1969: 69) pazarlama faaliyetinde bulunan çalışanlarda bu etkinin daha kuvvetli olduğunun öne sürülmesi sebebiyle çalışmanın evrenini Doğu Karadeniz Bölgesi'nde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin pazarlama ve satış departmanında çalışanlar oluşturmaktadır. Bu bireyler mümessil, banka personeli, otomotiv bayilerindeki pazarlamacılar, mobilya sektöründeki pazarlamacılar vb. şeklindedir. Bu meslekler baz alındığında yaklaşık 2600 kişi araştırma evrenini oluşturmaktadır. Bu evrenden toplam 704 katılımcıya ulaşılmıştır. Bu katılımcılardan garson, tezgahlar vb. katılımcılar ellediğinde geriye kalan 408 katılımcı pazarlama veya satış faaliyetleri gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir. Bu nedenle araştırma için ulaşılan kişilere aldıkları maaşın yanı sıra kendilerine ekstra gelir sağlayıp sağlamadıklarını belirlemek amacıyla “İşinizle ilgili prim vb. ek gelirler alıyor musunuz?” sorusu sorulmuştur. Ulaşılan 408 kişiden bu soruya ‘Evet’ cevabı veren 352 katılımcının anket verisi kullanılabilir nitelikte olup, analizler 352 anket verisi üzerinden gerçekleştirilmiştir. Elde edilen örneklem büyüklüğü, Neuman'ın (2014) belirttiği üzere, istatistiksel analizler için yeterli ve temsil gücü yüksek bir düzeydedir.

Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

Bu çalışma, amacına uygun olarak nicel araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Oluşturulan anket formu, katılımcılara çevrim içi olarak ulaştırılmıştır. Anket formu beş bölümden oluşmakta olup, 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara, ikinci bölümde literatürde sıkça kullanılan ölçeklerden biri

olan Dahling ve diğerleri (2009) tarafından geliştirilen, Ülbeği (2016) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Makyavelizm Ölçeği'ne yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, Umphress ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilen, Karadal ve Akyazı (2015) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan 6 maddeden oluşan Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış Ölçeği'nden faydalanılmıştır. Anket formunun dördüncü bölümünde, Etzionzi (1969)'nin geliştirmiş olduğu, Ergün ve Çelik (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan 15 maddelik Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Dördüncü bölümde ise Liden ve Maslyn (1998)'in geliştirmiş olduğu, Baş vd. (2010) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan 12 soruluk Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği'nden yararlanılmıştır.

Çevrim içi anket formları aracılığıyla elde edilen verilerin analizi yapısal eşitlik modeli ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde SmartPLS 4 programı kullanılmıştır. 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 güvenilirlik 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.

2.3. Verilerin Analizi ve Bulgular

2.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmanın örneklemini pazarlama ve satış faaliyetinde bulunan 352 çalışan oluşturmaktadır. Katılımcıların %55'i kadın, %45'i ise erkek; %64'ü evli, %36'sı bekârdır. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde %31'inin 18-25 yaş, %30'unun 26-32 yaş, %25'inin 33-40 yaş, %14'ünün ise 41 ve üzeri yaş grubuna dâhil olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların çoğunun 18-25 yaş aralığında henüz çalışma hayatının başında olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum çalışma için önemli bir unsurdur. Ayrıca katılımcıların toplam çalışma süresine bakıldığında, %32'sinin 1 yıldan az süreyle, %29'unun 1-3 yıl süreyle, %26'sının 4-9 yıl süreyle, %13'ünün ise 10 yıl ve üzeri süreyle çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların yaş aralığı ile beraber değerlendirildiğinde çalışanların %61'in en fazla 3 yıl süre ile çalışıyor olması oldukça anlaşılır görülmektedir. Bu durum çalışanların henüz kariyer hayatlarının başında olduğunu göstermektedir.

2.3.2. Kullanılan Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlikleri

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliğinin ve güvenirliliğinin belirlenmesi, birleşik geçerlik, ayrımcı geçerlik ve iç tutarlılık güvenirliliği analiziyle gerçekleştirilmiştir. İç tutarlılık güvenirliliğinin ölçülmesi, aynı zamanda iç uyum güvenirliliği olarak da bilinir ve Cronbach Alpha katsayısı kullanılarak değerlendirilir. Bununla birlikte, Cronbach Alpha kullanırken güvenirliliğin küçültülmesiyle ilgili yaşanan endişe sebebiyle araştırmacılar Composite Reliability (CR) ve rho_a gibi diğer ölçümlerini de araştırmalarında belirtmektedirler.

Ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek için, Cronbach alfa değerinin 0.70 ve üzeri olması beklenir (Hair vd., 2017). 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 1: İç Tutarlılık (Güvenilirlik), Birleşme Geçerliliği (AVE) ve Faktör Yükü Analizi Sonuçları

Değişkenler	Cronbach Alpha (α)	rho_a	Birleşik Güvenilirlik (CR)	AVE	Faktör Yükleri
Çıkar Bağlılığı (CB)	0,718	0,731	0,839	0,634	
CB3					0,802
CB4					0,811
CB5					0,776
Lider-Üye Etkileşimi (LÜE)	0,938	0,941	0,946	0,617	
LÜE1					0,741
LÜE2					0,821
LÜE3					0,833
LÜE4					0,774
LÜE5					0,828
LÜE6					0,802
LÜE8					0,711
LÜE9					0,729
LÜE10					0,808
LÜE11					0,750
LÜE12					0,828
ÖYEOD	0,788	0,821	0,861	0,609	
ÖYEOD1					0,759
ÖYEOD2					0,845
ÖYEOD3					0,807
ÖYEOD5					0,702
Statü Arzusu (SA)	0,760	0,769	0,863	0,678	
SA1					0,819
SA2					0,881
SA3					0,766

Tablo 1'de görüldüğü üzere, kavramların Cronbach Alfa değerleri 0,718 (CB) ile 0,938 (LÜE) arasında olduğundan yüksek iç tutarlık seviyesi göstermektedir. CR değerlerinin

0,839 (CB) ile 0,946 (LÜE) arasında, ρ_a değerlerinin ise 0,70 değerinin üzerinde olması kavramların yüksek seviyede iç tutarlılık güvenilirliğini ortaya koymaktadır. Birleşmenin geçerliliği, her bir bileşenin içindeki maddelerin karşılaştırılabilir yapısal bileşiminin varlığına işaret eder. Birleşmenin geçerliliğini değerlendirmek için iki kriter kullanılır. Bunlar faktör yükü ve açıklanan ortalama varyanstır. Hair vd. (2017) 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 1'de AVE değerinin 0,609 (ÖYEOD) ile 0,678 (SA) arasında olduğu görülmekte ve dolayısıyla birleşme geçerliliğinin de sağlandığı söylenebilmektedir.

Tablo 2'de 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 ve LÜE7 faktör yükleri düşük olduğundan analizden çıkartılmıştır. Tablo 2'de görüldüğü üzere her faktör kendi içinde toplanmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre birleşme geçerliliği sağlanmaktadır.

Tablo 2: Çapraz Yükleme Analiz Sonuçları (Cross Loading)

Ölçekler	CB	LÜE	ÖYEOD	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
ÖYEOD1	0,132	0,072	0,759	0,306	0,107
ÖYEOD2	0,311	0,172	0,845	0,359	0,061
ÖYEOD3	0,226	0,144	0,807	0,298	0,126
ÖYEOD5	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

Ayrışma geçerliği, ölçülen değişkenlerin diğer değişkenlerden farklı olup olmadığını değerlendirmektedir (Hair vd., 2017). Ayrılma geçerliğinin değerlendirilmesi üç temel kriter kullanılarak yapılır: Çapraz Yükleme, Fornell-Larcker kriterleri ve HTMT kriterleri (Henseler vd., 2016). Çapraz yük analizinde ayrılmanın doğrulanması, Tablo 2'de sunulan

bulgularla ortaya çıkmaktadır. Özellikle, her faktörün içinde toplanan maddelerin faktör yükü diğer faktörlerin yükünü aşmaktadır. Bu nedenle ayrışma geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

Fornell-Larcker kriterine göre, her bir bileşenin kare ortalama ayrımcılığın (AVE) değerinin bu elementle diğer faktörler arasındaki ilişkiyi aşması gerekir. (Fornell ve Larcker, 1981; Limayem ve Chesung, 2008). Tablo 3'ü incelediğinde, 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-Larcker kriteri de sağlanmaktadır.

"HTMT" terimi, belirli bir modeldeki tüm değişkenlerin ortalama ilişkileri ile aynı değişkenin göstergeleri arasındaki ilişkilerin geometrik ortalaması arasındaki oran anlamına gelmektedir. Henseler vd. (2016) göre, çalışma modeli kavramsal olarak benzer değişkenler içerdiğinde HTMT değerinin 0.90'ı aşması gerekir. Tablo 3'teki HTMT kriteri analiz sonucuna göre, değişkenler arasında 0,90'ı geçen bir değer bulunmamaktadır. Çalışma modeli içindeki bulgular, model kapsamında yer alan yapılar arasında kavramsal benzerlik bulunmadığını, dolayısıyla ayırım geçerliliğinin sağlandığını ve yapıların ampirik olarak ayırt edilebildiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 3: Fornell-Larcker ve Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) Kriteri Analiz Sonuçları

Değişkenler	CB		LÜE		ÖYEOD		SA	LÜE * CB
Analiz	Fornell Larcker	HTMT	Fornell Larcker	HTMT	Fornell Larcker	HTMT	Fornell Larcker	HTMT
CB	0,796							
LÜE	0,234	0,265	0,785					
ÖYEOD	0,282	0,356	0,161	0,178	0,780			
SA	0,409	0,538	0,247	0,292	0,385	0,484	0,823	
LÜE * CB		0,106		0,049		0,140		0,090

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, teorinin ampirik kanıtlarla kanıtlanabileceği ölçüde değerlendirme amaçlı göstermelerini sağlar. 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., 2017). VIF (Varyans Artırma Faktörü) değerleri CB3 değişkeni için 1.246, CB4 değişkeni için 1.636, CB5 değişkeni için ise 1.579 olarak hesaplanmıştır. LÜE kapsamında VIF değerleri LÜE1 için 2.473, LÜE2 için 4.141, LÜE3 için 3.690, LÜE4 için 2.430, LÜE5 için 3.349, LÜE6 için 2.479, LÜE8 için 2.342 LÜE9 için 2.448, LÜE10 için 3.341, LÜE11 için 2.676, ve LÜE12 için ise 3.457 olarak hesaplanmıştır. ÖYEOD kapsamında ise VIF

değerleri ÖYEOD1 için 1.531, ÖYEOD2 için 1.659, ÖYEOD3 için 1.666 ve ÖYEOD5 için 1.435 olduğu görülmektedir. Statü arzusu (SA) kapsamında ise VIF değeri SA1 için 1.617, SA2 için 1.879 ve SA3 için 1.408 olarak belirlenmiştir. Bu değerlere göre VIF katsayıları 5'ten küçüktür. 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 kullanılmaktadır (da Valle ve Assaker, 2016; Hair vd., 2017). Bu noktadan hareketle, model uyum değerlemesinde kullanılan iki yaklaşım vardır. Bunlar: yaygın yaklaşım ve alternatif (GoF) yaklaşımıdır.

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.

$$GoF = \sqrt{\text{Ortalama(AVE)} \times \text{Ortalama}(R^2)} \quad GoF = \sqrt{(0,6345) \times (0,201)} = 0,36$$

GoF endeksi PLS yönteminin ilişkisel özelliklerini değerlendirmede bir standart olarak kullanılmaktadır (Aybek ve Karakas, 2022). GoF indeksine bağlı model uyumluluğu 0,36 ve üzeri ise yüksek uyum olarak ifade edilmektedir (Aybek ve Karakas, 2022). Bu durumda araştırma modelin uyum iyiliği şartlarını sağladığını göstermektedir.

Tablo 4: Modelin R², f², Q² Analiz Sonuçları

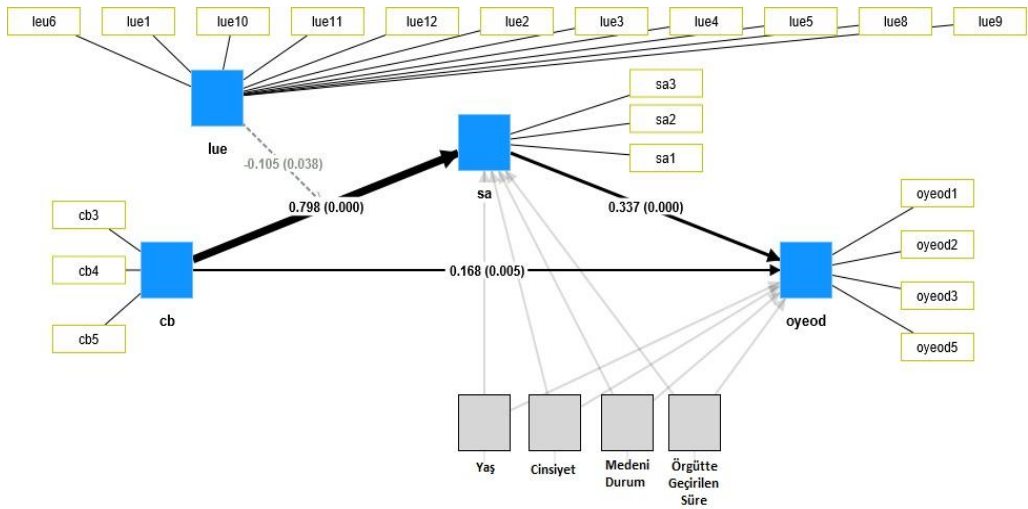
	R ²	Q ²	f ²
SA	0,223	0,179	
OYEOD	0,179	0,069	
CB → OYEOD			0,042
CB → SA			0,210
LÜE → SA			0,084
SA → OYEOD			0,131
LÜE * CB → SA			0,054

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 ortaya koymaktadır. Cohen (1988), f² değerlerini 0,02 - 0,15 arasında küçük, 0,15 - 0,35 arasında orta ve 0,35 üzerinde olduğu durumda yüksek bir etkiden söz edilmektedir. Tablo 4'teki analiz sonuçlarına bakıldığında, çıkar bağlılığı ile statü arzusu arasında orta düzey bir etki, diğer

ilişkilerde ise düşük düzeyde bir etki durumu söz konusudur. Q^2 tahmin gücü analizi, bir yapısal eşitlik modeli (SEM)'nin endojen değişkenlerinin ne kadar iyi açıklandığını ölçmek için kullanılan bir yöntemdir. Q^2 değeri, 0 ile 1 arasında değişir ve ne kadar yüksekse, endojen değişkenlerin açıklanma düzeyi o kadar iyidir. Tablo 4'teki analiz sonuçlarına göre modelin statü arzusunun 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.

2.3.3. Hipotez Testleri

Araştırma modelinin geçerlik ve güvenilirliği test edildikten sonra modelde öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla araştırma modeli yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) analiziyle değerlendirilmiştir. 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 bağıllığı örgüt yararına etik olmayan davranışları pozitif yönlü ve anlamlı şekilde etkilemektedir ($\beta = 0.168$, $t = 2.563$, $p = <0.05$). Ayrıca çıkar bağıllığının çalışmanın aracı değişkeni olan statü arzusu üzerinde de pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta = 0.798$, $t = 3.516$, $p = <0.05$). Çalışma içerisinde düzenleyici etki gösteren lider-üye etkileşimi kavramı, statü arzusunun pozitif yönlü 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 yönlü ve anlamlı şekildedir ($\beta = 0.337$, $t = 5.805$, $p = <0.05$). Son olarak, lider-üye

etkileşimi ile çıkar bağıllığı kavramlarının bir olarak analize dâhil edilmesinin statü arzusu üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etki gösterdiği ortaya konmuştur ($\beta = -0.105$, $t = 1.782$, $p = <0.05$). Dolayısıyla çıkar bağıllığı ile örgüt yararına etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiyi temsil eden H_1 hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 5).

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 yönlü 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 etkilere 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 pozitif yönlüdür. 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 H_2 hipotezi de kabul edilmiştir (Tablo 5).

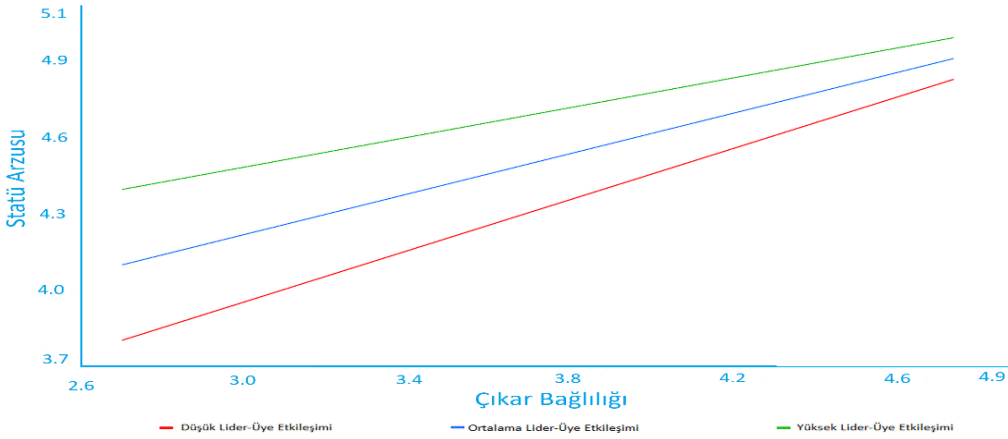
Tablo 5: Direkt ve Dolaylı Etkiler (Direct and Indirect Effect)

	Beta (β)	Mean (M)	Standart Hata (STDEV)	T İstatistiği (O/STDEV)	P Değeri
Direkt Etkiler					
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
Dolaylı Etkiler					
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

* $p < 0.05$

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 5) anlamlı ve pozitif yönlüdür. Bu kavramların arasına düzenleyici değişken olarak giren lider-üye etkileşimi kavramı ile beraber etki ($\beta = -0.105$, $t = 1.782$, $p = <0.05$) (Tablo 5) anlamlı ve negatif yönlü olarak gerçekleşmektedir. Diğer bir ifadeyle, lider-üye etkileşimi kavramı olmadan çıkar bağıllığı ile statü arzusu arasındaki etki pozitif yönlüden lider-üye etkileşimi kavramının

düzenleyici etkisiyle birlikte etki negatif yönlüye dönmüştür. Dolayısıyla lider-üye etkileşimi kavramı var olan pozitif yönlü etkiyi negatif yönlü etkiye çeviren düzenleyici değişken olarak çalışmada yer almaktadır. Düzenleyici etkinin analiz sonuçlarının yanı sıra grafik üzerinde de incelenmesi gerekmektedir (Grafik 1).



Grafik 1: CB ile SA Arasındaki İlişkide LÜE'nin Düzenleyici Rolü

Grafik 1’de gösterildiği üzere çıkar bağlılığının 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 bağlılığının statü arzusu üzerindeki etkisinde lider üye etkileşimi, başlangıçta düşük bir seviyede iken giderek yüksek bir seviyeye çıkmaktadır. Lider-üye etkileşiminin varlığında ise, çıkar bağlılığı, 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 bağlılığı ile statü arzusu kavramları arasında düzenleyici yol göstermektedir. Lider- üye etkileşimi kavramının düzenleyici değişken olarak modelde yer aldığını ifade eden Grafik 1’in anlamlılığını Tablo 6 yardımıyla incelendiğinde 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 bağlılığı 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 bağlılığı ile statü arzusu arasındaki ilişkiyi zayıflatmaktadır.

Bu durumdan hareketle, çalışmanın ana hipotezini temsil eden çıkar bağlılığının örgüt yararına etik olmayan davranışlara etkisinde statü arzusunun ve lider-üye etkileşiminin etkilemiş aracı etkisi (H3) hipotezi de kabul edilmiştir ($\beta = -0.036$, $t = 1.655$, $p = <0.05$) (Tablo 6).

Tablo 6: 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

Aynı zamanda çalışmaya kontrol değişkenleri de dâhil edilmiştir. Kontrol değişkenleri incelendiğinde iki adet anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bunlardan ilki yaşın statü arzusu üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etki gösterdiği ($\beta = -0.023$, $t = 2.931$, $p = <0.05$). Bu durumun yanı sıra medeni durum da örgüt yararına etik olmayan davranışlar üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etki göstermektedir ($\beta = 0.294$, $t = 2.021$, $p = <0.05$).

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

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

Son yıllarda karşılaşılan büyük işletme skandalları, etik olmayan davranışların farklı bir boyutunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu sebeple “Örgütün sağladığı imkânlar, çalışanların kişilik özellikleri, çalışanların çıkar durumları veya yöneticilerin pozitif yönlü tutumları çalışanların örgüt yararını gözetken fakat etik olmayan davranışlar gerçekleştirmesine nasıl etki edecektir?” sorusu önemli bir hale gelmiştir.

Bu araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular, çıkar bağlılığının örgüt yararına etik olmayan davranışlar üzerinde doğrudan ve pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, çıkar bağlılığı ile etik dışı davranışlar arasındaki bu ilişkide statü arzusunun aracı rol üstlendiği belirlenmiştir. Üçüncü olarak, lider-üye etkileşiminin bu aracılık ilişkisini negatif yönlü olarak düzenlediği, yani yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin statü arzusunun etkisini zayıflatarak etik dışı davranışları azalttığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın ilk bulgusu, çıkar bağlılığının örgüt yararına etik olmayan davranışlar üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişki, sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) çerçevesinde değerlendirildiğinde, çalışanların örgütten elde ettikleri çıkar beklentileri doğrultusunda, örgütün yararına görünen ancak etik açıdan sorunlu davranışlarda bulunabileceklerini göstermektedir. Özellikle pazarlama ve satış faaliyetlerinde bulunan çalışanlar, sabit maaşlarının yanı sıra performansa dayalı prim gibi ek gelirler elde edebilmektedirler. Bu durum, çalışanların kişisel çıkarlarını maksimize

etme yönündeki motivasyonlarını artırarak etik dışı davranışlara zemin hazırlayabilmektedir. Fehr vd.(2019) ile Cullinan vd. (2008) çalışmalarında da benzer şekilde, kişisel menfaatin etik dışı davranışları teşvik edebileceği vurgulanmıştır. Ekonomik koşulların zorlayıcı olduğu dönemlerde bu tür davranışların daha da yaygınlaşabileceği öngörülmektedir. Dolayısıyla çıkar bağlılığı, örgüt yararına etik olmayan davranışların önemli bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Ancak bu tür davranışlar, kısa vadede örgütsel performansa katkı sunsa da uzun vadede örgütsel itibarın zedelenmesi ve güvensizlik ortamının oluşması gibi ciddi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Doğan ve Karataş, 2011). Bu nedenle, çalışanların çıkar bağlılığı düzeylerinin izlenmesi, örgütsel etik açısından kritik bir önleyici mekanizma işlevi olarak kullanılabilir.

Araştırmanın ikinci temel bulgusu, makyavelizmin statü arzusu boyutunun, çıkar bağlılığı ile örgüt yararına etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkide aracı bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu, bireysel kişilik özelliklerinin örgütsel bağlamda çalışan davranışları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir. Statü kazanma güdüsü, özellikle kariyerlerinin başında olan genç çalışanlar için güçlü bir motivasyon kaynağı olup, çalışanların örgütün başarısı adına etik dışı davranışları rasyonelleştirmelerine zemin hazırlayabilmektedir. Dahling vd. (2009) tarafından geliştirilen makyavelizm ölçeğinin statü arzusu alt boyutuna ilişkin elde edilen bulgular, Gürer ve Çiftçi (2018) ile Castille vd. (2018) çalışmalarında elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir. Statüye ulaşma arzusu, çalışanları, örgüt yararına olduğu varsayımıyla norm dışı davranışlar sergilemeye yönlendirebilmektedir. Çalışmada çıkar bağlılığı ile statü arzusu arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olması, örgütsel faydaya ulaşmak için kişisel çıkarlarını önceliklendiren çalışanların statü beklentilerini de artırdığını göstermektedir. Özellikle pazarlama ve satış alanında görev yapan, sabit maaşlarının yanı sıra performansa dayalı ek gelirlerle motive edilen çalışanlar, örgüt içerisinde daha fazla sorumluluk üstlenerek statü elde etme arzusuyla hareket edebilmektedirler. Bu noktada katılımcı profiline çoğunluğunu oluşturan 18–32 yaş aralığındaki genç çalışanların statüye duydukları ilginin yüksek oluşu dikkat çekmektedir. Genç ve bekâr çalışanlar, daha esnek hareket etme olanağına sahip olduklarından statü elde etme uğruna etik dışı davranışları daha kolay meşrulaştırabilirken; evli çalışanlar ise ailevi sorumluluklar nedeniyle bu tür davranışlardan kaçınabilmektedir. Bu bulgular, Greenbaum vd. (2014), Castille vd. (2018) ve Sarwar ve Song (2023) gibi çalışmalarda ampirik bulgularla uyum içerisindedir. Bulgular ayrıca, lider-üye etkileşiminin bu ilişkide düzenleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Analiz sonuçları, lider-üye etkileşimi düşük düzeyde olduğunda çıkar bağlılığı ile statü arzusu arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğunu; ancak bu etkileşim yüksek olduğunda söz konusu ilişkinin zayıfladığını ortaya koymuştur. Yani lideriyle kaliteli bir ilişki kuramayan çalışan, statüye ulaşmak için daha fazla motive olmakta; buna karşın lideriyle kurduğu güvene dayalı yüksek nitelikli ilişki, çalışanın statüye dayalı çıkar odaklı tutumlarını törpüleyebilmektedir. Bu durum iki nedene bağlanabilir: İlk olarak, düşük lider-üye etkileşimi durumunda çalışan, lideriyle rekabet içinde hissedebilir ve onun yerine geçmeyi hedefleyebilir. İkinci olarak, yüksek kaliteli ilişkilerde lider, çalışan için bir rol

model haline gelir ve bu durum çalışanın bireysel çıkarları yerine örgütsel amaçlara yönelmesini teşvik edebilecektir. Bu bağlamda elde edilen bulgular, Chen vd. (2024) tarafından yürütülen ve yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin etik dışı davranışları azaltıcı rolünü performans baskısı üzerinden açıklayan çalışma ile paralellik göstermektedir.

Araştırmanın üçüncü ve son bulgusu, lider-üye etkileşiminin çıkar bağıllığı ile örgüt yararına etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkide, statü arzusu aracılığıyla düzenleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bulgular, lider-üye etkileşiminin yüksek olduğu durumlarda, çalışanların statü temelli manipülatif eğilimlerinin azaldığını ve bu sayede etik dışı davranışlara yönelme olasılıklarının düştüğünü göstermektedir. Bu durum, Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) teorisinin temel varsayımlarını desteklemektedir (Liden ve Maslyn, 1998). Güçlü lider-üye ilişkileri, çalışanların liderlerini rol model olarak benimsemelerini kolaylaştırmakta ve böylece daha etik, sorumluluk temelli ve kolektif değerlere dayalı davranışlar sergilemelerini teşvik etmektedir. Araştırma bu yönüyle, etik liderlik ve etik iklim literatürüne katkı sağlamakta, özellikle yöneticilerin çalışanlarla kuracakları güvene dayalı ilişkilerin, etik dışı davranışları azaltıcı bir mekanizma işlevi görebileceğini göstermektedir (Chen vd., 2024). Bu bağlamda yapılan etkileşim aracılık analizi, lider-üye etkileşiminin statü arzusu aracılığıyla çıkar bağıllığı ve örgüt yararına etik olmayan davranışlar arasındaki dolaylı ilişki üzerinde negatif yönlü bir düzenleyici etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Pazarlama ve satış faaliyetlerinde görev yapan çalışanların liderleriyle olan etkileşim düzeyi arttıkça, çıkar temelli motivasyonlarının statü arzusuna dönüşme ihtimali zayıflamakta, dolayısıyla etik dışı davranışlara yönelme riski de azalmaktadır. Bu bulgu, örgüt yararına etik olmayan davranışların çoklu mekanizmalarla açıklanabileceğini öne süren literatürü desteklemekle birlikte, statü arzusu ve lider-üye etkileşimi gibi kişisel ve ilişkiyel değişkenleri aynı yapısal modelde bir araya getirerek özgün bir açıklama gücü sunmaktadır. Dolayısıyla, bu çalışma örgütsel etik davranışların belirleyicilerini tek bir bütüncül yol üzerinden açıklayarak hem teorik hem de uygulamalı alana anlamlı katkılar sağlamaktadır.

Araştırmanın sınırlılıkları açısından, bu çalışmada bazı metodolojik sınırlılıkları mevcuttur. Öncelikle, araştırma verileri çapraz-kesitsel bir tasarımla elde edilmiş olup nedensellik ilişkileri konusunda sınırlı çıkarımlar yapılmasına olanak tanımaktadır. İkinci olarak, veriler öz-bildirim yöntemiyle toplanmış ve bu durum sosyal beğenilirlik yanlılığına neden olabilecek potansiyel bir sorundur. Üçüncü olarak ise örneklem, sadece Doğu Karadeniz bölgesindeki pazarlama ve satış çalışanlarıyla sınırlıdır; bu nedenle bulguların diğer sektör veya bölgelere genellenebilirliği sınırlıdır. Ayrıca, makyavelizmin yalnızca statü arzusu boyutu ele alınmış ve diğer alt boyutlar dışsallaştırılmıştır; bu da değişkenin bütünsel analizini sınırlamaktadır.

Genel olarak, bu çalışma çıkar bağıllığının örgüt yararına etik olmayan davranışlara etkisini açıklamada makyavelizmin statü arzusu boyutunun aracı, lider-üye etkileşiminin ise düzenleyici rolünü ortaya koyarak hem bireysel kişilik özelliklerinin hem de liderlik dinamiklerinin örgütsel etik üzerinde nasıl işlediğini göstermektedir. Bu bağlamda, sosyal mübadele kuramı temelinde geliştirilen model hem kuramsal hem de pratik düzeyde

literatüre anlamlı katkılar sağlamaktadır. Özellikle lider-üye etkileşiminin etik dışı davranışları azaltıcı rolü, etik liderlik ve insan kaynakları uygulamaları açısından dikkate değer bir bulgu niteliğindedir. Bu doğrultuda, örgütlerin etik dışı davranışları önlemeye yönelik liderlik stratejilerini geliştirmeleri hem çalışan bağlılığı hem de örgütsel itibarın korunması açısından kritik öneme sahiptir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Makalenin yayın süreçlerinde Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi'nin "Etik Kurallara Uygunluk" başlığı altında belirtilen esaslara uygun olarak hareket edilmiştir. Çalışmanın araştırma tarihlerinde etik kurul izni zorunlu tutulmadığı için "Etik Kurallara Uygunluk" esaslarına uyulmuştur.

Araştırmacıların Katkı Beyanı

Çift yazarlı ele alınan makale yazar tarafından Doç. Dr. Nihan Birincioğlu'nun danışmanlığında 23.09.2023 tarihinde savunularak tamamlanan "Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışlar Üzerinde Çıkar Bağlılığının Etkisi: Statü Arzusu ve Lider-Üye Etkileşiminin Etkileşmiş Aracı Etkisi" başlıklı doktora tezinden hareketle hazırlanmıştır. Bu nedenle çalışmanın bütün bölümleri her iki yazar tarafından üretilmiştir.

Çıkar Çatışması Beyanı

Makalede yazarlar tarafından beyan edilmiş herhangi bir olası çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Allen, Natalie J. & Meyer, John P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organisation, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19-31.
- Aybek, G. & 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.
- Balay, Refik (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baş, T., Keskin, N. & Mert, İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenirlik Analizi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(3), 1013-1039.
- Blau, P.M. (1964). Justice in Social Exchange, *Sociological Inquiry*, 34, 193-206.
- Castille, C.M., Buckner, J.E. & Thoroughgood, C.N. (2018). Prosocial Without A Moral Compass? Examining The Relationship Between Machiavellianism And Unethical Pro-Organizational Behavior, *Journal of Business Ethics*, 149, 919– 930.
- Chen, Y., Tang, C., & Wei, W. (2024). Under Pressure: LMX Drives Employee Unethical Pro-organizational Behavior via Threat Appraisals, *J Bus Ethics* 195, 799–812. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05534-6>
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues And Opinion On Structural Equation Modeling, *MIS Quarterly*, 22(1).
- Cohen, J. E. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc
- Coşkun, A., & Ülgen, B. (2017). Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranış, *İs Ahlakı Dergisi*, 10(2), 177-201.
- Cullinan, C., Bline, D. M., Farrar, R., & Lowe, D. J. (2008). Organization-harm vs. organization-gain ethical issues: An exploratory examination of the effects of organizational commitment, *Journal of Business Ethics*, 80(2), 225-235. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9414-0>
- da Valle, P. O., & Assaker, G. (2016). Using partial least squares structural equation modeling in tourism research: A review of past research and recommendations for future applications, *Journal of Travel Research*, 55(6), 695-708. <https://doi.org/10.1177/0047287515569779>
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new machiavellenism scale, *Journal of Management*, 35(2), 219-57.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Doğan, S., & Karataş, H. (2011). İş etiği ve örgütlerde etik davranışların önemi, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(22), 1-15.

- Doğan, Ş. (2009). Muhasebe skandalları ve işletmelerin finansal performansı üzerindeki etkileri, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 43, 183-198.
- Ebrahimi, N. & Yurtkoru, E. S. (2017). The Relationship Between Affective Commitment and Unethical Pro-organizational Behavior: The Role of Moral Disengagement, *Research Journal of Gusiness and Management (RJGM)*, 4(3), 287-295.
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory, *Annual Review of Sociology*, 2(7), 335–362.
- Ergün, H. & Çelik, K. (2019). Örgütsel Bağlılık Ölçeği Türkçe Uyarlaması, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34), 113-121.
- Etzioni, A. (1969). *Modern Örgütler*, Güzel İstanbul Matbaası, Ankara.
- Fehr, R., Welsh, D., Yam, K., Baer, M., Wei, W., & Vaulont, M. (2019). The role of moral decoupling in the causes and consequences of unethical pro-organizational behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. <https://doi.org/10.1016/J.OBHDP.2019.05.007>.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Gardner W., & Avolio B. (1995). Charismatic leadership: the role of impression management, *Annual Meeting of the Academy of Management*, August 6–9, 1995; Vancouver, BC.
- Gerstner, C., & Day, D. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues, *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>.
- Greenbaum, R. L., Hill, A., Mawritz, M. B., & Quade, M. J. (2014). Employee Machiavellianism to Unethical Behavior: The Role of Abusive Supervision as a Trait Activator, *Journal of Management*, 43(2), 585-609. <https://doi.org/10.1177/0149206314535434>
- Gürer, A., & 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.
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B. & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research, *Industrial Management ve Data Systems*, 117(3), 442-458.
- Hayes, A. F. (2015). An Index And Test Of Linear Moderated Mediation, *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 1-22.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS Path Modeling In New Technology Research: Updated Guidelines, *Industrial Management and Data Systems*, 116(1), 2–20.
- 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.

- Jiang, W. & Xie, Y. (2024). How Unethical Pro-organizational Behavior Links to Actors' and Observers' Behaviors: A Meta-Analysis, Sage Open. <https://doi.org/10.1177/21582440241271278>.
- Kara, D. (2009). Makyavelizm ve iş etiği: Yönetimde amaca ulaşmak için her yol mübah mı? Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 27(2), 435-451.
- Karadal, E. & 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.
- Kelebek, E. & 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. <https://doi.org/10.3390/su14031055>.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work, Journal Of Applied Psychology, 95(1), 1.
- Koçak, D. (2022). Leader-member exchange and unethical pro-organizational behavior, Ekonomski vjesnik. <https://doi.org/10.51680/ev.35.2.6>.
- Lee, K. (2023). Leader-Member Exchange, Supervisor Identification, and Unethical Pro-Supervisor Behavior: The Mediating Role of Supervisor Identification, SAGE Open, 13. <https://doi.org/10.1177/21582440231198621>.
- Liao, E., & Hui, C. (2019). A resource-based perspective on leader-member exchange: An updated meta-analysis, Asia Pacific Journal of Management. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9594-8>.
- Liden, R.C. & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development, Journal of Management, 24(1): 43- 72.
- Limayem, M., & Cheung, C. M. (2008). Understanding Information Systems Continuance: The Case Of Internet-Based Learning Technologies, Information and Management, 45(4), 227-232.
- Machiavelli N. (1994). Prens, çev. Nazım Güvenç, İstanbul: Anahtar Kitaplar Yayınevi.
- Matherne, Curtis F. III & 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.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & 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.
- Neuman, W. L. (2014). Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches.
- Omilion-Hodges, L., & Baker, C. (2017). Communicating Leader-Member Relationship Quality, International Journal of Business Communication, 54, 115- 145. <https://doi.org/10.1177/2329488416687052>.

- Özler D., Atalay C. & Şahin M. (2010). Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır?, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* ,2(2), 47-57.
- Paulhus D. L., & Williams K. M. (2002). The dark triad of personality: narcissism, Machiavellianism, and psychopathy, *Journal Of Research in Personality*, 36(6), 556-563.
- 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.
- Robinson, S. L., & Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants, and dilemmas in the study of workplace deviance, *Trends in organizational behavior*, 5, 1–30.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Homburg, C.; Klarmann, M. ve Vomberg A. (Eds.), *Handbook of Market Research*, Heidelberg: Springer.
- Sarwar, Z. & Song, Z. (2023). Machiavellianism and affective commitment as predictors of unethical pro-organization behavior: exploring the moderating role of moral disengagement, *Kybernetes*, 54(3), 1601-1623. <https://doi.org/10.1108/K-06-2023-0998>
- Sendjaya S., Pekerti A., Härtel C., Hirst G. & Butarbutar I. (2016). Are authentic leaders always moral? The role of Machiavellianism in the relationship between authentic leadership and morality, *J. Bus. Ethics*, 133, 125–139.
- Shafer W. E., & Lucianetti L. (2018). Machiavellianism, stakeholder orientation, and support for sustainability reporting, *Bus. Ethics*, 27, 272–285.
- Sungur, S. A. (2017). Siyasal Bilgiler Öğrencilerinin Makyavelist Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (63), 1361-1370.
- Şahin, A., Dilek, S., & Korkmaz, M. (2010). Makyavelist kişilik özellikleri ve etik algılar: Üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 37-52.
- Tenenhaus, M., Amato, S. & 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.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance, *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500.
- Tibbles, D. (2008). Machiavellianism and organizational behavior: Ethical considerations in leadership and influence. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 385-396. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9592-z>
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (1996). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right*, New York: John Wiley ve Sons.
- Tüzen M. (2018). Hiyerarşik Varlık Zincirinden Modern Bireyin Doğuşuna, *Mavi Atlas*, 6(3): 107-125.

- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2010). Unethical pro-organizational behavior: Construct development and initial validation, *Business Ethics Quarterly*, 20(1), 51-84. <https://doi.org/10.5840/beq20102014>
- Umphress, Elizabeth E. & John G. Bingham (2011). When Employees Do Gad Things For Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors, *Organization Science*, 22, 621–640.
- Ülbeği, İ. D. (2016). Makyavelizm Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 89-100.
- Üzüm, B., Kayış, A. R., & Ataman, G. (2018). Makyavelizm ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 140-155. <https://doi.org/10.20491/isader.2018.392>
- Wang, T., Zhang, Y., Zhou, H., & Zhang, J. (2020). The negative effects and underlying mechanisms of unethical pro-organizational behavior, *Advances in Psychological Science*. <https://doi.org/10.3724/sp.j.1042.2020.01246>.
- Wilson D., Near D. & Miller R. (1996). Machiavellianism: a synthesis of the evolutionary and psychological literatures, *Psychol, Bull.*
- Xue, Y., & Zan, Y. (2012). Unethical organizational behavior: Causes and consequences. *Journal of Business Ethics*, 110(3), 255-267. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1151-y>
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (1995). *How to Get the Most Out of 360° Feedback, Training-New York Then Minneapolis*, 32, 45-51.