

*Kurumsal Dünyada Karanlık ve Aydınlık Taraf: Kişilik Özelliklerinin Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Üzerindeki Etkisinin Keşfi**

Tugay Ülkü¹ Sema Polatçı²

Received/ Başvuru: 09.11.2023

Accepted/ Kabul: 20.12.2023

Published/ Yayın: 28.12.2023

Özet

Bu çalışmanın temel amacı aydınlık ve karanlık üçlünün etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar sergileme niyetlerini içsel ve dışsal motivasyonun aracılığı ve kurum imajının düzenleyiciliği altında ele almaktır. Kişiliğin aydınlık ve karanlık tarafının birbirini harmanlayan yapısına ek olarak etik olmayan örgüt yanlısı davranışların zıtlık içeren doğasını kişilik perspektifinden açıklamaya çalışmak yazına katkı sağlayacaktır. Nicel araştırma deseni ile tasarlanan bu çalışmada, araştırmancının evrenini Türkiye’de çalışan 187.586 banka personeli oluşturmaktadır. Türkiye’nin yedi coğrafi bölgesini temsil yetkisi bulunacak şekilde “Tabakalı Örneklem Yöntemi” ile 430 katılımcıya ulaşılmıştır. SPSS 26., SPSS Amos ve Hayes Process Macro 4.2 eklentisi üzerinden gerçekleştirilen aracılık etki analizleri sonucunda aydınlık üçlünün hem içsel hem dışsal motivasyonun aracılığı ile karanlık üçlünün sadece dışsal motivasyonun aracılığı ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışları etkilediği görülmüştür. Kurum imajının yer aldığı durumsal aracılık etki analizlerinde kurum imajının düzenleyicilik etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında araştırma sonuçları ve sonraki çalışmalar için tartışma konuları ele alınmıştır.

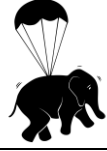
Anahtar Kelimeler: aydınlık üçlü, karanlık üçlü, motivasyon, kurum imajı, etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar

* Bu çalışma için Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Kurulu’ndan 13.02 karar sayılı ve 14.10.2022 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

* Bu çalışma Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı’nda Prof. Dr. Sema POLATCI danışmanlığında Arş. Gör. Dr. Tugay ÜLKÜ tarafından “Karanlık ve Aydınlık Kişiliğin Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Üzerindeki Rolü: Bir Karma Yöntem Araştırması” başlığı altında karma araştırma yöntemi ile hazırlanmış Doktora tezinin nicel araştırma kısmından türetilmiştir.

¹ Arş. Gör. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF, Türkiye, tugay.ulku@gop.edu.tr, Orcid: 0000-0002-4337-4876

² Prof. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF, Türkiye, sema.polatci@gop.edu.tr, Orcid: 0000-0002-4671-1356



Dark and Light Side in the Corporate World: Exploring the Influence of Personality Traits on Unethical Pro-Organizational Behaviors

Abstract

The main purpose of this study is to examine the intentions of the light and dark triad to exhibit unethical pro-organizational behaviors under the conditional mediation of internal/external motivation and the corporate image. In addition to the blending structure of the light and dark sides of personality, trying to explain the contradictory nature of unethical pro-organizational behaviors from the personality perspective will contribute to the literature. In this study, a quantitative research design was used, and the research population consists of 187.586 bank personnel working in Türkiye. 430 participants were reached with the "Stratified Sampling Method", which has the authority to represent seven geographical regions of Türkiye. As a result of the mediating effect analyzes performed on SPSS 26., SPSS Amos and Hayes Process Macro 4.2 plugin, it was seen that the light triad effected unethical pro-organizational behaviors through both intrinsic and extrinsic motivation and the dark triad only through extrinsic motivation. It was determined that the corporate image's moderator effects were insignificant in the conditional mediation effect analyzes. In light of the findings obtained, the research results and discussion topics for further studies are discussed.

Keywords: light triad, dark triad, motivation, corporate image, unethical pro-organizational behaviours

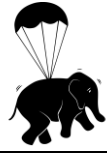


EXTENDED ABSTRACT

Background & Purpose: The main purpose of this study is to examine the effects of the light and dark triad to exhibit unethical pro-organizational behavior under the mediation of intrinsic and extrinsic motivation and with the moderation of corporate image. In addition to the blending structure of the light and dark sides of personality, explaining the contradictory nature of unethical pro-organizational behaviors from a personality perspective will contribute to the literature. The research is built on intrinsic and extrinsic motivation, concepts proposed by Self-Determination Theory. Intense competitive environment in the banking sector, high interpersonal conflicts, authoritarian management, goal pressure, etc. These reasons make it possible to obtain healthy data from the participants to compare or reveal the similarities of the light and dark triad, which constitute two different sides of the personality. The structure of the banking profession, which requires communication with other individuals as a part of the service sector, makes the corporate image gain importance. Determining whether there are any differences in terms of personality and motivation elements in cases where the perception of corporate image is low or high in the display of unethical pro-organizational behaviors will contribute to the literature. By placing the Self-Determination theory, which approaches motivation from the perspective of continuity and autonomy, at the center of the research, verifying or criticizing the interactions between the variables to be measured with theoretical supports has been possible.

Research Method: In this study, data were collected from participants cross-sectionally with a survey design using quantitative research methodology. The population of the research consists of 187,586 bank personnel who are working actively in our country. 430 participants were reached face-to-face and online by survey method using the "Stratified Sampling Method" and "Convenience Sampling Method" to represent seven geographical regions of Türkiye. As a result of the mediation effect analyzes (Hayes-Model 4) conducted through SPSS 26., SPSS Amos and Hayes Process Macro 4.2 plug-in, it was seen that the light triad affected unethical pro-organizational behaviors through both intrinsic and extrinsic motivation. In contrast, the dark triad affected unethical pro-organizational behaviors only through extrinsic motivation. In the situational mediation effect analysis (Hayes-Model 7) involving corporate image, it was determined that corporate image's moderating effect was insignificant.

Conclusion: The fact that corporate image is the measurement variable with the highest average score for the participants shows that bank personnel attaches importance to corporate image, regardless of personality traits and motivation. On the other hand, a new perspective is presented to the positioning of the light and dark triad as opposites in the literature, and it is suggested that the light and dark triad are structures that can act together. Finally, the structural validity of the light triad, which is a current concept in the literature, and its relationship with the dark triad and its sub-dimensions are discussed. In order to expand the light triad literature, suggestions have been made based on the interaction between motivation and unethical pro-



organizational behaviors. In light of the findings, research results and discussion topics for further studies were discussed.



1. GİRİŞ

Bu çalışma kapsamında etik olmayan ancak örgüte fayda sağlayan davranışlar üzerine süregelen tartışmaların kökeninde yer alan diyalektik, aydınlık ve karanlık üçlünün sunduğu birliktelik ve farklılıklar açısından ele alınmıştır. Aydınlık ve karanlık üçlünün hangi şartlarda farklılıklar gösterdiği, hangi şartlarda ortak hareket ettiği noktasında yazında boşluk görülmektedir. Bu amaçla aydınlık ve karanlık üçlünün etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara etkisi araştırılmıştır. Bu etkileşime aracılık edebileceği düşünülen içsel/dışsal motivasyon kavramları ile bu etkileşimi düzenleyebileceği düşünülen kurum imajı kavramı araştırmanın amacı doğrultusunda ele alınmıştır.

Bireylerin hayatın doğal akışı içerisinde lineer olmayan davranışlar sergilemesi olağan bir durumdur. Aydınlık ve karanlık tarafın hayat akışı içerisinde birbirini dışlayan ve aynı zamanda birbirini kapsayan bir yapıya sahip olabileceği düşünülmektedir. Bu çalışmada uygun koşullar altında her iki kişilik özelliğine sahip bireylerin ortak hareket edebilecekleri bir davranış mekaniğinin var olabileceği savunulmaktadır. Özellikle farklı karakterlere sahip bireylerin çalışma ortamı, sosyal çevre ve ekonomik koşullar nedeniyle davranış motivasyonlarında ortak düşüncelerin yer alabileceği düşünülmektedir (Özdemir vd., 2012).

Bireylerin kendilerini çoğunlukla olumlu kişilik özellikleri ile tanımlamalarına rağmen toplum tarafından hoş karşılanmayan çok sayıda davranışın sergilenmesi bilimsel araştırmalara konu olmuştur (March ve Marrington, 2021). Madalyonun iki yüzü gibi, bireyler açısından “iyi”, “doğru”, “güvenilir” gibi kavramlarla birlikte “kötü”, “yalancı” ve “çıkarıcı” gibi kavramlar bir arada kullanılmaktadır. Çünkü bireylerde saf iyiliği temsil eden aydınlık taraf ile tehlikeli ve manipülatif davranışları temsil eden karanlık taraf bir arada bulunmaktadır (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2009). Kişiliğin hangi koşullar altında bireyleri toplum tarafından dışlanan veya istenen davranışlara yönelttiğinin incelenmesi ampirik ve teorik boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacaktır. Özellikle yakın dönemde kavramsallaştırılan ve karanlık kişiliğin detaylarının ve etkilerinin daha kolay anlaşılması amacıyla ortaya atılan aydınlık üçlü kişilik özelliklerinin ele alınması ve karanlık üçlü ile karşılaştırılması önem arz etmektedir.

Organizasyonların yaşadığı skandal gelişmelerin toplum tarafından duyulması ve başkalarına aktarılması giderek kolaylaşmaktadır. Skandalların infiale neden olabilecek yapıları etik olmayan davranışların incelenmesi fikrini güncel tutmaktadır (Umpress ve Bingham, 2011). Özellikle bazı durumlarda bireyler, sahip oldukları kişilik özelliklerinden bağımsız olarak çalıştıkları kuruma yarar sağlayabilecek ancak etik olmayan davranışları sergilemekte tereddüt etmemektedir. Bireylerin bu tip davranışları hangi güdüyle gerçekleştirdikleri, hangi kişilik özelliklerinin ağır bastığı hangi çevresel etmenlerin bu davranışları teşvik ettiği araştırılmaya değer konulardır.

Yöneticilerin çalışanlara yönelik tavrı, bireyin sahip olduğu motivasyon düzeyi, bireyler arasındaki çekişmeler, organizasyonun yararı için fedakârlık yapma, hedef baskısı ve otoriter yönetimlerin istekleri, toplum yararı gibi faktörler bireylerin yansıttıkları kişilik özelliklerinden



farklı olarak etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar (EOÖYD) sergilemelerinde rol oynayabilmektedir (Thietart ve Forgues, 1995). Bu durumun sonucunda beklentinin aksine aydınlık kişiliklerin etik olmayan davranışlar sergilemesi veya tam tersi karanlık kişiliklerin organizasyon yararına davranışlar sergilemesi ihtimali ortaya çıkmaktadır. Çünkü bireyler belirli bir davranışın gerçekleştirilmesi açısından motive oldukları zaman kişilik özelliklerinin ortaya koyduğundan çok daha fazlasını olumlu ve olumsuz anlamda gözler önüne sermektedir (Polatçı ve Yeloğlu, 2021).

EOÖYD'ların gerçekleştirilmesi çok sayıda parametrenin bir araya gelmesine bağlıdır (Umphress ve Bingham, 2011). Kurum imajı algısının EOÖYD'ların gerçekleşmesinde rol oynayabileceği düşünülmektedir. Organizasyonu oluşturan paydaşların kurumu dış çevreye nasıl yansıttığı özellikle kurumsal sosyal sorumluluk ve karlılık açısından önem arz etmektedir. Çalışanlar nezdinde kurum imajı algısının yüksek oluşu ve bu algının korunmaya çalışılması EOÖYD'ların bir tetikleyicisi olarak düşünülmektedir. Kurum imajı algısının gücüne dayandırılarak, bireylerin, diğer paydaşların gözünde değer kaybetmemesi için etik açıdan sorgulanan ancak örgüte fayda sağlayan davranışlar gerçekleştirme ihtimalleri araştırılmalıdır.

Bu davranışlar motivasyon düzeyi olarak içsel motivasyonla mı dışsal motivasyonla mı gerçekleştirilir? Aydınlık ve karanlık üçlü için motivasyon düzeyi ve kurum imajı algısının bu etkileşimdeki rolü ne tür benzerlikler ve farklılıklar içermektedir? Türkiye'de bankacılık sektörünün her geçen gün rekabet yoğun bir çalışma ortamına evrilmesi ve çalışanların hedef baskısı altında kişilik özelliklerini hangi koşullarda ve nasıl yansıttıkları incelenmelidir. Öte yandan EOÖYD'ların sergilenmesine yönelik öncüller ve sonuçların aktarıldığı çalışmaların devamı niteliğinde aydınlık ve karanlık kişiliğin karşılaştırmalı analizi, nitel çalışmalar tarafından ortaya konan bulguların daha geniş bir örneklem üzerinde test edilmesini gerekli kılmaktadır. Yukarıdaki sorulara cevap bulabilmek ve yazındaki tartışmalara katkı sağlayabilmek amacıyla öncelikle ilgili kavramlar hakkında bilgiler verilmiş ve daha önceki süreçte yapılmış çalışmalara değinilmiştir. Literatürdeki bilgiler ışığında oluşturulan araştırma modeli nicel araştırma yöntemleri ile test edilerek bulgular eşliğinde sonuçlar yorumlanmıştır. Son kısımda literatürdeki diğer çalışmalarla ortak ve farklı yönler üzerinde durularak tartışmalı ifadelerle katkı sağlanmış, çalışmanın kısıtlarından bahsedilmiş ve diğer araştırmacılar ve uygulayıcılar için önerilerde bulunulmuştur.

2. KAVRAMSAL ARKA PLAN

Çalışmanın bu aşamasında araştırmanın bağımsız değişkenleri olan aydınlık ve karanlık üçlü kişilik özelliklerinden bahsedilecektir. Aydınlık ve karanlık üçlünün motivasyon unsurları açısından benzerlik ve farklılıkları ile birlikte içsel ve dışsal motivasyon kavramları Öz-Belirleme Teorisi kapsamında ele alınacaktır. Öz-Belirleme Teorisi'nin içsel ve dışsal motivasyon kavramları aracı değişkenler olarak incelenmekte ve EOÖYD'ların gerçekleştirilmesinde literatürdeki çalışmalar açısından oynadıkları rollere değinilecektir. Son alt başlıkta ise düzenleyici değişken olarak kurum imajı kavramından bahsedilecektir.



Kavramsal çerçevenin sunulması aşamasından sonra lietartürdeki tartışmalar ve yapılmış çalışmalar eşliğinde durumsal aracılık etki modelinin oluşturulacak, modelde test edilecek hipotezler aktarılacaktır.

2.1. Aydınlik ve Karanlık Kişilik Özellikleri

Doğa felsefesinden esinlenilerek oluşturulan aydınlık üçlü kişilik özellikleri, evrendeki her durumun zıttıyla birlikte var olabileceği düşüncesine dayanmaktadır. Zıtlıkların birbiriyle savaş halinde oluşları farklılıkları doğurmakta ve bir düzen oluşturmaktadır (Ağaoğulları, 2013). Kişiliğin oluşumu sürecinde aydınlık ve karanlığın oluşturduğu düzen göz ardı edilmemelidir. Karanlık kişilik özelliklerinin kavramsallaştırılmasından sonraki süreçte ilgili alanda çok sayıda çalışma yapılmıştır. Kişiliğin oluşumundaki örüntülerin birbirini tamamlayabilmesi, insan doğasının iyi taraflarını ele alma çabası bir diğer ifadeyle pozitif psikolojiye dönüşle (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000) birlikte aydınlık üçlünün temelleri atılmıştır. Böylelikle karanlık kişiliğin bireylerin davranışlarını tek başına açıklama çabalarına aydınlık kişilik sayesinde pozitif taraftan bakma imkânı ortaya çıkmaktadır. Neumann vd. (2020) tarafından dile getirildiği üzere insan doğası hem saldırgan olmayı hem karşı tarafa sevgiyle yaklaşmayı aynı anda becerebilen bir varlıktır.

Bireylerdeki yardımsever tarafı, sevgiyi, olumlu ve ön yargısız düşünme biçimlerini temsil eden bir kavramın boşluğu Kaufman vd. (2019)'nin aydınlık üçlüyü kavramsallaştırması ile doldurulmuştur (Sevi vd., 2020). Kaufman vd. (2019)'nin temel amacı aydınlık üçlünün doğru bir şekilde ölçülmesini sağlamak ve karanlık üçlüyle arasındaki ilişki ve etkileşimleri tespit etmektir. Aydınlik üçlü, *insanlığa inanç, hümanizm ve kantçılık* boyutlarından oluşmaktadır (Polatçı ve Yeloğlu, 2021). İnsanlığa inanç, bireylerin temelde iyi olduklarına inanmayı; hümanizm, insanlar arasında ayırım yapmaksızın her bireyin onurlu yaşama sahip olduğuna inanmayı; kantçılık, bireylerin diğer bireyleri kişisel çıkarlarına ulaşırken araç olarak değil bir amaç olarak kullanması isteğini ölçülemektedir (Gerymski ve Krok, 2019).

Aydınlığın karşı yakasında bulunan kişilik özelliklerini karanlık üçlü temsil etmektedir. Karanlık üçlü, Paulhus ve Williams (2002) tarafından inşa edilmiştir. Karanlık üçlü, sosyal çevrede gözlemlenen kötü huylu, istenilmeyen, hoş karşılanmayan davranışları temsil etmektedir (Lyons, 2019). Aydınlik üçlüye benzer şekilde karanlık üçlüyü oluşturan unsurlar birbirinden farklı, bağımsız ama tamamen ayrı düşünülemez unsurlardır. Karanlık üçlüyü oluşturan bu boyutlar *makyavelizm, narsisizm ve psikopatidir* (Furnham vd., 2013). Makyavelist bireyler diğer bireyleri manipüle etme niyeti bulunan, narsist bireyler kendi varlıklarını aşırı özgüvenle ön planda tutma kaygısı taşıyan ve psikopatik bireyler empati yeteneğinden yoksun, sinirli ve pişmanlıktan uzak bireylerdir (Jonason ve Webster, 2010).

Makyavelizm, narsisizm ve psikopati kavramları tek başlarına çok sayıda çalışmada ele alınmıştır. Üstelik bu kişilik özelliklerinin bazı çalışmalarda birbirlerinin yerine kullanıldığı da görülmektedir. Bunun nedeni karanlık üçlüyü oluşturan boyutların iç içe geçmiş ve yoğun etkileşimli kavramsal yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Jakobwitz ve Egan, 2006).



Karanlık üçlü, bireylerde homojen bir yapıya sahip değildir. Bazı bireylerde psikopatik özellikler baskın iken bazı bireylerde hem psikopatik hem makyavelist unsurlar ön plana çıkabilmektedir. Kısaca kişiliğin karanlık tarafının yansımaları her bireyde aynı şekilde gözlemlenmemektedir (Rogoza ve Ciecuch, 2019).

2.2. Aracı Değişken: Öz-Belirleme Teorisi Kapsamında İçsel ve Dışsal Motivasyon

Öz-Belirleme Teorisi (ÖBT) kişiliğin gelişimi ve bireyin kendi kendini motive eden davranış değişikliklerine yönelik makro perspektifli bir teoridir. Teorinin temelinde, bireylerin içsel düzenlemelerle birlikte sosyal çevreden etkilendiklerine yönelik diyalektik bir yaklaşım yer almaktadır (Deci vd., 1994). Çevre hakkında meraklı olma, bilgi ve birikimi artırma düşüncesi, öğrenme ve gelişme ihtiyacı ÖBT'ye göre içten gelen özellikler kabul edilmektedir (Niemiec ve Ryan, 2009). İçten gelen bu özelliklerle sosyal çevreden gelen uyarıcılar bireyin motivasyon potansiyelini ve düzeyini etkilemektedir (Deci vd., 1991; Deci vd., 2017).

ÖBT, yeni fikirlerin ve eylemlerin hayata geçirilmesi noktasında içsel motivasyonun özerkliğin sağlanması ile tetikleneceğini savunmaktadır. Özerklik düzeyi yüksek olan bireyler dış çevreden gelen uyarıcıların içselleştirilmesi ve bütünleştirilmesi ve buna paralel olarak duygu ve dürtülerin yönetimi konularında ön plana çıkmaktadır. Özerk davranışların kontrollü davranışlara oranla içsel motivasyonu tetiklediği sonraki çalışmalarda üzerinde sıkça durulan ve desteklenen bir düşünce olmuştur (Markland vd., 2005).

Bireylerin, tatmin edici, keşfetmeye değer, yaratıcı, heyecanlı, haz verici ve öğrenme isteğini arttırıcı olarak nitelendirdikleri eylemlerin davranışa dönüşmesi içsel motivasyonun varlığını göstermektedir (Howard vd., 2016). Bireyler içsel motivasyona sahip olmaları gönüllü davranışların ayırt edilmesinde faydalı bir önerme olarak karşımıza çıkmaktadır (Vansteenkiste ve Ryan, 2013). En kolay gözlemlenebilecek şekilde cezalandırılmaktan kaçınma ve fırsatları değerlendirme gibi amaçlarla gerçekleştirilen eylemlerin hedefe ulaşmada araç olarak kullanılması durumunda dışsal motivasyonun varlığından bahsedilmektedir (Deci ve Ryan, 2008). Dışsal motivasyonla gerçekleştirilen eylemler için eylemin kendisi değil eylem sonucunda elde edilecekler ön plana çıkmaktadır. Dışsal motivasyon, özerklik ve içselleştirme düzeyindeki azalmalar neticesinde ortaya çıkan ve “kötü” olarak değerlendirilmemesi gereken bir kavramdır. Çünkü dışsal etkilerin büyüklüğü bireylerin farklı zamanlarda farklı davranışlar sergilemelerine neden olabilmektedir (Gagné ve Deci, 2005).

Baard vd. (2004) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, banka personeli için psikolojik iyi oluşun ve üretkenlik artışının kökeninde temel psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ÖBT kapsamında özerkliğin artışına ve içsel motivasyonun oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Liu vd. (2011) benzer şekilde özerklik algısındaki artışların içselleştirme sürecini hızlandırdığını ve bunun sonucu olarak içsel motivasyonun artış gösterdiğini tespit etmişlerdir. Webster ve Smith (2019) ise bireylere katılımcı liderlik eşliğinde gösterilen ilginin karanlık kişiliklerde örgütsel vatandaşlık davranışını arttırabileceğini öne sürmektedir.



Prusik ve Szulawski (2019), karanlık kişiliğin dışsal motivasyonun aracılığında tükenmişliğe neden olabileceğini ifade etmektedir. Karanlık bireylerin temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanabileceği koşulların varlığı bu bireyler için dışsal motivasyonun tetikleyicisi olabilmektedir (Harrison vd., 2018). Öte yandan Xiao vd. (2021) karanlık kişiliğe sahip bireylerin olumsuz iş yeri davranışları sergilerken dışsal motivasyonla hareket ettiklerine yönelik düşünceleri bulunmaktadır. Donald vd. (2021) meta analiz çalışmasında karanlık ve aydınlık kişiliğin kontrol ve özerklik ile sırasıyla etkileşimli olduğu ifade edilmektedir.

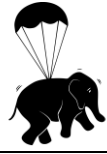
2.3. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar

Katı düzenlemelere rağmen organizasyonlar içerisinde etik olmayan davranışların gerçekleşmesi, bazı durumlarda bu davranışların kamuoyu ile paylaşılmasını ve skandalların büyümeden önlenmesini zorunlu kılabilir (Mishra vd., 2022). Etik olmayan davranışların ortadan kaldırılması ve toplum yararının sağlanması amacıyla kamuoyu veya üst yönetim ile paylaşılması güncel yönetim kavramlarından birisi olan etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar (EOÖYD) kapsamında değerlendirilmektedir.

Üretkenlik karşıtı iş yeri davranışları veya yıkıcı sapma davranışları gibi (Spector ve Fox, 2005) organizasyona ve diğer çalışanlara zarar verme güdüsüyle gerçekleştirilen davranışların aksine EOÖYD, etik olmamasına rağmen diğer çalışanların, organizasyonun veya toplumun yararı düşünülerek gerçekleştirilmektedir (Lee vd., 2019). EOÖYD, toplumun geniş kesimleri tarafından hoş karşılanmayan yani etik olmadıkları düşünülen davranışlar olmakla birlikte (Jones, 1991); resmi görev tanımlarında yer almayan, tavsiye edilmeyen, bireyin organizasyona bağlanma duygusu sayesinde organizasyona ve çalışanlara fayda sağlayan davranışlardır (Umphress ve Bingham, 2011).

Karanlık kişiliği oluşturan makyavelist ve narsist kişilikler doğaları gereği EOÖYD'lar sergilemeye meyillidirler. Özellikle bilinç, alçakgönüllülük ve dürüstlük gibi özelliklerden yoksun karanlık kişiliklerde EOÖYD'lar sergileme niyetleri daha fazladır. Naseer ve arkadaşlarının (2020) çalışmalarında, makyavelist bireyler gibi manipülatif davranmaya meyilli bireylerin EOÖYD sergileme niyetlerinin daha fazla olabileceği belirtilmiştir. Galvin vd. (2015) ise narsist bireylerin örgütsel özdeşleşme yaşamaları durumunda EOÖYD sergileme niyetlerinin artabileceğini savunmaktadır.

Kişilik özelliklerinin işle ilgili davranışları sabit ve güçlü bir şekilde etkilediği görülmektedir. Bu noktada önemli olan kişilik ve davranış etkileşiminde doğru ölçüm aracının seçilmesidir. Böylelikle kendisini iyi gibi göstermeye çalışan bireyler ile ölçülmek istenen konunun dışındaki özelliklerinden bahseden bireyler ayrılabilir olacaktır. Dolayısıyla hem kişilik hem de durumsal faktörlerin değerlendirilmesi gerekmektedir (Furnham ve Eysenck, 2008). Bu nedenle yazında sıkça kullanılan Myers-Briggs tipolojisi, Eysenck tipolojisi, Cattell tipolojisi, Kaliforniya Kişilik Envanteri gibi teorik yapılardan ziyade kişilik özelliklerinin sürekli bir değişken olarak spesifik bir davranış biçimini açıklamasına yardımcı olabilmek amacıyla aydınlık ve karanlık üçlü tipolojisi tercih edilmiştir. Bu sayede içsel ve dışsal motivasyonun



aracılık etkisi kişiliğin psikometrik tarafına vurgu yaparken; aydınlık ve karanlık üçlü kişiliğin özellik tarafına vurgu yapmakta ve birbirini tamamlamaktadır.

Shaw vd. (2020), yüksek otoriter ve düşük yardımsever liderlik etkisi altında etik olmayan örgüt yanlısı davranışların sergilenme niyetinde artış olabileceğini dile getirmiştir. Bu durum karanlık ve aydınlık üçlünün zıt yapısını destekler niteliktedir. Benzer şekilde Kurtulmuş (2019), karanlık liderlerin yani bir nevi karanlık üçlü barındıran liderlik anlayışının EOÖYD'ları teşvik edebileceğini dile getirmektedir. Bir başka çalışmada Erhan (2022), aydınlık ve karanlık üçlüyü yapıcı sapma davranışı kapsamında ele almış, her iki kişilik özelliğinin birbirine zıt yapısını ifade etmiştir. EOÖYD'ların yapıcı sapma davranışına benzer özellikler göstermesi aydınlık ve karanlık üçlüyü farklılaştırması açısından önem arz etmektedir.

Motivasyon açısından dışsal motivasyonla desteklenmiş davranışların EOÖYD'ları tetiklediği düşünülmektedir (Irshad ve Bashir, 2020). Wang vd. (2022), çalışmalarında bireylerin örgütün kendilerine sunduğu faydaları dengeleyebilmek amacıyla olası bir performans eksikliğini EOÖYD'lar sergileyerek kapatma ihtiyacı duyabileceğini ifade etmektedir. Lee vd. (2019), ahlaki çözümlenin ve etik olmayan davranışların öz-belirleme ve özellikle motivasyonel eğilimlerin engellenmesi yani dışsal motivasyona yakınlaşması ile mümkün olabileceğini ifade etmektedir. Yazında, aydınlık ve karanlık üçlü, içsel ve dışsal motivasyon ile EOÖYD arasındaki etkileşimin ele alındığı çalışmalar kapsamında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H_{1a}: Aydınlık üçlünün etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü vardır.

H_{1b}: Aydınlık üçlünün etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde dışsal motivasyonun aracılık rolü vardır.

H_{2a}: Karanlık üçlünün etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü vardır.

H_{2b}: Karanlık üçlünün etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde dışsal motivasyonun aracılık rolü vardır.

2.4. Düzenleyici Değişken: Kurum İmajı

Kurum imajı, organizasyonun rekabetçiliğini, sosyal performansını, sosyal görünümünü ve çalışanların organizasyona yönelik faaliyetlerini etkileyen önemli bir kavramdır (Riordan vd., 1997). Kurum imajı, toplumun tamamının veya bir bölümünün zihninde belirli bir organizasyonun eylemleri, başarıları, skandalları vb. hakkında sahip oldukları genel izlenimdir (Riordan vd., 1997). Organizasyon sahip olduğu çok sayıdaki paydaş nedeniyle birden fazla kurum imajı algısına sahip olması mümkündür. Örgüt ideolojisi, ürünler, marka, reklam faaliyetleri, müşteri ilişkileri, başarısızlıklar, mimari, fiziksel özellikler, çalışan davranışları vb. özellikler farklı kesimler için farklı kurum imajı oluşumuna zemin hazırlamaktadır (Freeman, 2010).



Çalışanların yöneticilere yönelik algıları, ödül ve cezalandırma algıları, kariyer gelişim fırsatlarına yönelik algıları kurum imajını şekillendiren unsurlardır (Dowling, 1986). Kendilerini önemli hisseden çalışanlar organizasyon politikalarına uyum sağladıkları ölçüde kurum imajı algısını yükseltmektedir (Bauman ve Skitka, 2012). Kurum imajı algısı yüksek bireylerin, organizasyonun çıkarlarına paralel olarak EOÖYD’lar sergilemeleri ihtimal dahilinde görülmektedir. Polatçı ve Ülkü (2023) tarafından gerçekleştirilen çalışmada banka personeli için kurum imajını koruma ve artırma güdüsünün etik olmayan örgüt yanlısı davranışları tetikleyebileceği ifade edilmiştir. Üstelik aynı çalışmada kurum imajı algısının korunması veya yükseltilmesi hem aydınlık hem karanlık kişilik için ortak öncül olarak yansıtılmaktadır. Çünkü yüksek kurum imajı algısını korumak aynı zamanda güvenilirlik, tercih edilebilirlik, farklılık yaratmaktadır. Bu pozitif unsurların kişilik özelliklerinden bağımsız şekilde bireye huzur, kariyer gelişimi vb. imkanlar sağlaması imkânı göz önünde bulundurulmalıdır (Tran vd., 2015). Uzunbacak vd. (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada EOÖYD’ların sergilenmesinde banka personeli için gizli bir etik birliktelik vurgusu yapılmaktadır. Bu gizli birlikteliğin parçalarından birisinin kurum imajı olabileceği düşünülmektedir. Kurum imajının motivasyon unsuruyla birlikte EOÖYD’ları etkilemesi olasılığı; bu etkileşimin aydınlık ve karanlık üçlü açısından ele alınması gerekliliği göz önünde bulundurulurken oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H_{3a}: Aydınlık üçlünün içsel ve dışsal motivasyon aracılığıyla etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara etkisinde kurum imajının düzenleyicilik etkisi vardır.

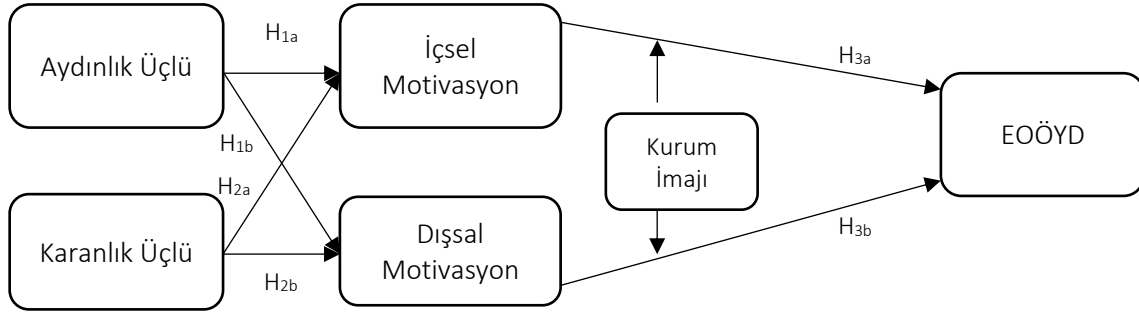
H_{3b}: Karanlık üçlünün içsel ve dışsal motivasyon aracılığıyla etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara etkisinde kurum imajının düzenleyicilik etkisi vardır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma, genellenebilir sonuçlara ulaşmak ve yazındaki boşluğu doldurabilmek amacıyla “Açıklayıcı Araştırma” tasarımı ile ele alınmıştır. Olgular arasındaki ilişki ve etkileşimler “Kesitsel Araştırma” deseni ile katılımcıların o anki duygu ve düşünceleriyle incelenmiştir. Bu kapsamda araştırma evrenini temsil yeteneği bulunan araştırma örnekleme üzerinden toplanan veriler ile analizler gerçekleştirilmiştir (Creswell, 2017). Araştırmanın veri toplama aşamasından önce Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulundan 14.10.2022 tarih ve 13.02 karar sayısı ile Etik Kurul Onayı alınmıştır. Araştırma kapsamında, aydınlık ve karanlık üçlünün iki farklı bağımsız değişken olarak EOÖYD’lar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma problemine bağlı olarak, EOÖYD’ların açıklanmasında içsel ve dışsal motivasyonun aracılık etkisiyle, kurum imajının düzenleyicilik etkisi çalışmanın nihai modelini oluşturmaktadır. Araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma modeli ve hipotezler



3.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye’de görev yapan banka personeli oluşturmaktadır. Banka personelinin yoğun bir çalışma temposu altında, şiddetli kurum içi rekabet, hedef baskısı ve yüksek beklentiler eşliğinde çalışıyor olması, farklı tipteki kişilik özelliklerinin ve etik olmayan ancak bankalara fayda sağlayabilecek davranışların oluşumuna katkı sağlayabilmektedir. Türkiye Bankalar Birliği’nin 2022 verilerine göre Türkiye’de 187.586 banka personeli bulunmaktadır. “Olasılıklı Örneklem Teknikleri” kategorisine ait “Tabakalı Örneklem” yöntemi ile evreni temsil kabiliyeti bulunan en az 384 kişiye ulaşılması amaçlanmıştır. Tabakalı örneklem yöntemi, araştırma örnekleminin farklı karakteristik ayrışmalar barındırması durumunda tercih edilmektedir. Farklı karakteristikteki gruplar kendi içinde homojen, bir araya geldiklerinde heterojen bir yapı oluşturacak ve araştırma evrenini temsil kabiliyeti artacaktır. (Saruhan ve Özdemirci, 2018).

Türkiye’deki yedi coğrafi bölge için bankacılık uygulamalarında oluşan farklılıklar nedeniyle kendi içerisinde homojen, bir araya geldiğinde heterojen bir yapıya kavuşan bankacılık sektörünün istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde analiz edilebilmesi için tabakalandırma gerçekleştirilmiştir. Basit doğrusal oran ile coğrafi bölgeler, nüfus sayıları, tahmini banka personeli sayısı ve örneklem içindeki minimum ulaşılması gereken katılımcı sayısına ait veriler Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Araştırma evreni ve örneklemi

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

Tabakalar içindeki minimum katılımcı sayısına ulaşılırken “Kolayda Örneklem” yöntemi tercih edilmiştir (Altunışık vd., 2022). 507 anket formu katılımcılara gönderilmiş; 434 adet geri



dönüş sağlanmıştır. İncelemeler sonucunda 4 adet anket formu çalışmanın dışında bırakılarak 430 katılımcı ile analizler gerçekleştirilmiştir.

3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında veri toplama yöntemi olarak “anket” tekniği tercih edilmiştir. Kullanılan anket formu iki bölümde toplam 55 ifadeden oluşmaktadır. İlk 49 ifade araştırma değişkenlerinin ölçümüne yönelik iken; son 6 ifade demografik bilgilerin elde edilmesine yöneliktir. Kullanılan ölçekler araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiş, sonrasında alanında uzman akademisyenlerin görüşleri alınarak nihai hali oluşturulmuştur. Ölçeklerin tamamında 5’li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Ölçeklerde ters kodlu ifadeler bulunmamaktadır. Oluşturulan anket formu tabakalandırmaya uygun şekilde 7 coğrafi bölgeden toplamda 41 ildeki katılımcılara ulaştırılmıştır. Ölçeklere ait bilgiler Tablo 2’de gösterilmektedir.

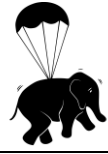
Tablo 2. Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler

Ölçekler	Geliştiren	Boyut	İfade Sayısı
Aydınlık Üçlü	Kaufman vd. (2019)	3	12
Karanlık Üçlü	Jonason ve Webster (2010)	3	12
İçsel/Dışsal Motivasyon	Tremblay vd. (2009)	5	15
Kurum İmajı	Nguyen ve Leblanc (2001), Hafez (2018)	1	4
EOÖYD	Umphress vd. (2010)	1	6

3.3. Analiz Öncesi İşlemler

Nicel veri analizi öncesinde verilerin istatistiki olarak geçerli ve güvenilir sonuçlar vermesi amacıyla birtakım işlemler uygulanmıştır. Özellikle karmaşık araştırma modellerinin test edildiği çalışmalarda bu işlemlerin gerçekleştirilmesinde fayda görülmektedir (Kline, 2015). Bu işlemlerin ilkinde eksik veya hatalı veri girişi olup olmadığına bakılmıştır. Bir sonraki işlemde uç değer (outliers) kontrolü gerçekleştirilmiş ve standart z puanlarının (+/-) 4 üzerinde bulunmadığı görülmüştür. Üçüncü aşamada kayıp değerler incelenmiştir. Ölçüm ifadesine ait ortalama değerler alınarak kayıp değer ataması gerçekleştirilmiştir.

Dördüncü adımda parametrik testlerin uygulanması için gerekli olan varsayımlarda normal dağılım varsayımı ele alınmıştır. Tabachnick ve Fidell (2014) tarafından belirtilen çarpıklık ve basıklık değerlerinin (+/- 1,5) aralığında olması gerektiği varsayımından hareketle ölçüm değişkenlerine ait çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve ilgili değerlerin belirtilen aralıkta olduğu tespit edilmiştir. Son aşamada ise çoklu bağlantı sorunu ele alınmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyonun yüksek olması durumunda iki veya daha fazla değişkenin birlikte hareket ediyor olmasının araştırma sonuçlarını etkilemesi ihtimali bulunmaktadır. Yapılan inceleme sonucunda ölçüm değişkenlerine ait Tolerance değerlerinin .556 ile .870 arasında; VIF değerlerinin ise 1.150 ile 1.798 arasında değiştiği görülmüştür. Bu sonuçlar çoklu bağlantı sorunu olmadığını göstermektedir (Allison, 1999).



3.4. Ölçeklerin Geçerliliği ve Ölçümün Güvenilirliği

Ölçülmek istenen değişkenlerin objektifliğinin sağlanması ve gerçekten istenen şeyin ölçüldüğünün tespiti için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. EOÖYD ve kurum imajı ölçekleri için tek faktörlü DFA, aydınlık üçlü, karanlık üçlü ve içsel/dışsal motivasyon ölçeği için birinci düzey çok faktörlü DFA gerçekleştirilmiştir. Tablo 3'te ölçeklerin tamamı için kabul edilebilir ve iyi uyumu simgeleyen katsayılara ait değerler gösterilmektedir.

Tablo 3. Ölçeklerin geçerliliği ve uyum iyiliği indeksleri

	İyileştirme Sonrası Değerler					
	Cmin/df	CFI	GFI	NFI	RMR	RMSEA
Aydınlık Kişilik Özellikleri	1.64	.98	.98	.95	.03	.03
Karanlık Kişilik Özellikleri	2.94	.96	.95	.95	.052	.06
İçsel ve Dışsal Motivasyon	3.73	.95	.92	.93	.07	.08
Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar	1.61	.99	.99	.98	.02	.03
Kurum İmajı	2.83	.99	.99	.99	.01	.06
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 5	.90 ≤ x ≤ .94	.90 ≤ x ≤ .94	.90 ≤ x ≤ .94	x ≤ .08	x ≤ .08
Mükemmel Uyum	≤ 2	.95 ≤ x ≤ 1	.95 ≤ x ≤ 1	.95 ≤ x ≤ 1	0 ≤ x ≤ .05	0 ≤ x ≤ .05

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

Faktörler arası uyumu bozmayacak şekilde bazı ifadelerin hata payları kovaryans ile birbirine bağlanmıştır. Ölçüm değişkenlerine ait ölçeklerin tamamı kabul edilebilir veya mükemmel uyum iyiliği değerlerine sahip görünmektedir (Kline, 2015). Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ait iç tutarlık katsayılarını değerlendirmek amacıyla Cronbach Alpha katsayıları incelenmiştir. Analizlere göre, Aydınlık Kişilik Özellikleri Ölçeği (N:9, Standart Sapma: 5.096 ve α : .74), Karanlık Kişilik Özellikleri Ölçeği (N:11, Standart Sapma: 8.024 ve α : .87), İçsel ve Dışsal Motivasyon Ölçeği (N:14, Standart Sapma: 9.828 ve α : .88), Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Ölçeği (N:6, Standart Sapma: 4.922 ve α : .81) ve Kurum İmajı Algısı Ölçeği (N:4, Standart Sapma: 3.555 ve α : .86) DFA sonucunda faktör yapısını ve uyum iyiliği değerlerini koruyabilmek adına araştırma dışında bırakılan ölçek ifadelerinin dahil edilmediği durumda güvenilir ölçüm araçları olarak değerlendirilmektedir.



4. BULGULAR

4.1. Korelasyon Analizi

Ölçüm değişkenleri ve alt boyutları arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirleyeme yönelik gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Ölçüm değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları

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

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

Korelasyon katsayıları incelendiğinde aydınlık üçlünün, karanlık üçlü ile negatif ve orta düzeyde ($r=-.39$), içsel ($r=.26$) ve dışsal motivasyon ($r=.12$) ile pozitif ve zayıf, EOÖYD ile negatif ve zayıf ($r=-.25$) ve kurum imajı ile pozitif ve orta ($r=.32$) düzeyde bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Karanlık üçlü ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken; dışsal motivasyonla pozitif ve zayıf ($r=.12$), EOÖYD ile pozitif ve orta ($r=.48$), kurum imajı ile negatif ve zayıf ($r=-.11$) bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

İçsel motivasyon ile dışsal motivasyon ($r=.62$) ve kurum imajı ($r=.31$) arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülürken; içsel motivasyonla EOÖYD arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Dışsal motivasyon ise EOÖYD ile pozitif ve zayıf ($r=.17$), kurum imajı ile pozitif ve orta düzeyde ($r=.30$) bir ilişki sergilemektedir. EOÖYD ile kurum imajı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

4.2. Aracılık ve Durumsal Aracılık Etki Analizi

Çalışmanın bu kısmında aracılık ve durumsal aracılık etki analizleri Process Macro 4.2 eklentisi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Geleneksel aracılık etki analizleri Baron ve Kenny (1986) ekseninden bootstrap yöntemini benimseyen bir yaklaşım olan Hayes (2022)'e yönelmektedir. Hayes (2022) tarafından geliştirilen Process Macro eklentisi ile doğrudan, dolaylı ve toplam etki analizlerinin istatistiksel olarak aynı anda anlamlı olması gerekmemektedir. Sadece dolaylı etkinin anlamlı olması bile aracılık etkisinden bahsetmek için yeterlidir. Etki analizlerinin istatistiksel olarak anlamlı olabilmesi için güven aralığı (CI-Confidence Interval) değerinin "0" (sıfır) rakamını bulundurmaması gerekmektedir (Hayes, 2022). Aracılık etki analizine yönelik istatistiksel regresyon sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir.



Tablo 5. Aracılık etkisi regresyon analizi sonuçları

Model 1		Sonuç Değişkenleri					
		İçsel Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.	
Aydınlık Kişilik (X)	a	.442***	.076	c' ₁	-.407***	.07	
İçsel Motivasyon (M)	-	-	-	b ₁	.101**	.042	
Sabit	İM	1.7813***	.282	İY	3.3204***	.258	
			R ² =0.072				R ² =0.075
			F (1, 428)=33.2109; p<.001				F (2, 427)=17.3731; p<.001
							β =.045, CI [.002, .092]
Model 2		Sonuç Değişkenleri					
		Dışsal Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.	
Aydınlık Kişilik (X)	a	.154**	.060	c'	-.399***	.070	
Dışsal Motivasyon (M)	-	-	-	b ₁	.243***	.053	
Sabit	İM	2.8226***	.221	İY	2.8142***	.285	
			R ² =0.015				R ² =0.106
			F (1, 428)=6.5328; p<.05				F (2, 427)=25.4484; p<.001
							β =.037 CI [.003, .083]
Model 3		Sonuç Değişkenleri					
		İçsel Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.	
Karanlık Kişilik (X)	a	-.049	.061	c'	.553***	.047	
İçsel Motivasyon (M)	-	-	-	b ₁	.052	.037	
Sabit	İM	3.4871**	.134	İY	.8818***	.164	
			R ² =.001				R ² =.243
			F (1, 428)=.6306; p<.001				F (2, 427)=68.5424; p<.001
							β =-.002 CI [-.012, .006]
Model 4		Sonuç Değişkenleri					
		Dışsal Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.	
Karanlık Kişilik (X)	a	.121**	.046	c'	.533***	.047	
Dışsal Motivasyon (M)	-	-	-	b ₁	.136**	.048	
Sabit	İM	3.1332***	.101	İY	.6363***	.183	
			R ² =.015				R ² =.253
			F (1, 428)=6.7516; p<.001				F (2, 427)=72.4164; p<.001
							β =.016 CI [.001, .040]

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

Aydınlık üçlünün EOÖYD üzerindeki etkisinde içsel (β =.045, CI [.002, .092]) ve dışsal (β =.037 CI [.003, .083]) motivasyonun aracılık etkisi anlamlı görünmektedir. Karanlık üçlünün EOÖYD üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık etkisi anlamsız (β =-.002 CI [-.012, .006] p>.05) iken dışsal motivasyonun aracılık etkisi (β =.016 CI [.001, .040]) anlamlı görünmektedir. İlgili sonuçlara göre H_{1a} , H_{1b} ve H_{2b} hipotezleri **desteklenirken**, H_{2a} hipotezi **reddedilmiştir**.

Kurum imajının düzenleyici değişken olarak modele dahil edildiği durumsal aracılık etki analizlerine ait sonuçlar Tablo 6'da gösterilmektedir.



Tablo 6. Durumsal aracılık etkisi regresyon analizi sonuçları

Model 1		Sonuç Değişkenleri					
		İçsel Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.	
Aydınlık Kişilik (X)	a	.442***	.076	c ₁	-.413***	.072	
İçsel Motivasyon (M)	-	-	-	b ₁	.128	.153	
Kurum İmajı (W)	-	-	-	b ₂	.040	.135	
M*W	-	-	-	b ₃	-.008	.040	
Sabit	İM	1.7813***	.282	İY	3.2065***	.525	
			R ² =0.072	R ² =0.075			
			F (1, 428)=33.2109; p<.001	F (4, 425)=6.6533; p<.001			
				indeks=-.0037 CI [-.048, .042]			
Model 2		Sonuç Değişkenleri					
		Dışsal Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.	
Aydınlık Kişilik (X)	a	.154**	.060	c ₁	-.391***	.070	
Dışsal Motivasyon (M)	-	-	-	b ₁	.414**	.179	
Kurum İmajı (W)	-	-	-	b ₂	.133	.163	
M*W	-	-	-	b ₃	-.046	.048	
Sabit	İM	2.8226***	.221	İY	2.3071***	.614	
			R ² =0.015	R ² =0.108			
			F (1, 428)=6.5328; p<.05	F (4, 425)=12.9666; p<.001			
				indeks=-.0072 CI [-.033, .013]			
Model 3		Sonuç Değişkenleri					
		İçsel Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.	
Karanlık Kişilik (X)	a	-.049	.061	c ₁	.553***	.047	
İçsel Motivasyon (M)	-	-	-	b ₁	.157	.138	
Kurum İmajı (W)	-	-	-	b ₂	.084	.122	
M*W	-	-	-	b ₃	-.028	.036	
Sabit	İM	3.4871**	.134	İY	.5775	.458	
			R ² =.001	R ² =.244			
			F (1, 428)=.6306	F (4, 425)=34.3190; p<.001			
				indeks=-.0014 CI [-.006, .011]			
Model 4		Sonuç Değişkenleri					
		Dışsal Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.	
Karanlık Kişilik (X)	a	.121**	.046	c ₁	.528***	.048	
Dışsal Motivasyon (M)	-	-	-	b ₁	.268	.164	
Kurum İmajı (W)	-	-	-	b ₂	.103	.149	
M*W	-	-	-	b ₃	-.039	.044	
Sabit	İM	3.1332***	.101	İY	2.5828	.217	
			R ² =.015	R ² =.255			
			F (1, 428)=6.7516; p<.01	F (4, 425)=36.4310; p<.001			
				indeks=-.0048 CI [-.022, .008]			

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

Sonuçlara göre aydınlık üçlünün EOÖYD üzerindeki etkisinde içsel (β =-.008, p >.05, indeks=-.0037, CI [-.048, .042]) ve dışsal (β =-.046, p >.05, indeks=-.0072, CI [-.033, .013]) motivasyonun aracılık ettiği modellerde kurum imajının düzenleyici etkisi anlamlı



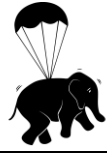
görünmemektedir. H_{3a} hipotezi **reddedilmiştir**. Karanlık üçlünün EOÖYD üzerindeki etkisinde içsel ($\beta = -.028$, $p > .05$, indeks = $-.0014$, CI $[-.006, .011]$) ve dışsal ($\beta = -.039$, $p > .05$, indeks = $-.0048$, CI $[-.022, .008]$) motivasyonun aracılık ettiği modellerde kurum imajının düzenleyici etkisi anlamlı görünmemektedir. H_{3b} hipotezi **reddedilmiştir**.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

5.1. Teorik Katkı

Korelasyon analizi bulguları aydınlık ve karanlık üçlü arasındaki negatif ilişkiyi (Gerymski ve Krok, 2019; Lukić ve Živanović, 2021) ve yakın zamanda kavramsallaştırılmış olan aydınlık üçlünün faktör yapısını doğrular niteliktedir. İnsanlığa inanç, hümanizm ve kantçılık kişilik özelliklerinin birbirini tamamladığını ve iş yerindeki davranışlarda ortak hareket ettiğini söylemek mümkündür. Bununla birlikte aydınlık kişilik özellikleri ve boyutlarının karanlık kişilik özellikleri ve boyutları ile negatif ilişkiye sahip olması kişiliğin zıt doğasını yansıtmaya açısından önemli görünmektedir. Aydınlık ve karanlık kişilik özellikleri baskın olan bireyler için organizasyon içerisindeki davranış örüntülerinin yorumlanmasında bu zıtlığın ön planda olduğunu vurgulamak gerekmektedir (Tekeş ve Bıçaksız, 2021; Pektaş ve Durmuş, 2022; Erhan, 2022). Aydınlık üçlü içsel/dışsal motivasyon ve kurum imajı ile pozitif bir ilişkiye sahip iken; EOÖYD ile negatif bir ilişkiye sahiptir. Banka personeli açısından kişiliğin aydınlık tarafında olduğunu dile getiren bireylerin kurum imajının korunması ve artırılması konusunda hassas olduğunu söylemek mümkündür. Polatçı ve Ülkü (2023) tarafından gerçekleştirilen çalışmada banka personeli için kişilik özelliklerinden bağımsız kurum imajının önemine vurgu yapılmaktadır. Bu çalışmanın sonuçları aydınlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin etik olmayan davranışlara prensip olarak sıcak bakmadığını göstermektedir. Nitekim aydınlık üçlü ile EOÖYD'ler arasındaki negatif iletişime rağmen aracılık etki analizleri sonucunda aydınlık kişiliğe sahip bireylerin de bu tarz davranışları sergilediğini göstermektedir. Aydınlık üçlünün boyutlarının tamamı içsel motivasyonla anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahiptir. Beklendiği üzere aydınlık kişilik özelliklerinin sergilenmesi bireylere haz, enerji, canlılık ve mutluluk gibi hisler katabilmektedir. Bu hislerin doğal öncüsü içsel motivasyondur. Alt boyutlardan sadece hümanizm ile dışsal motivasyon anlamlı bir ilişkiye sahip görünmektedir. Çalışma ortamının bireyler üzerindeki etkisi özellikle bankacılık sektöründe fazlasıyla hissedilmektedir. Öyle ki, hümanist bireylerin diğer bireyleri araç olarak kullanmak istememeleri bankacıların çalışma ortamında dışsal motivasyon unsurlarıyla da desteklenebilmektedir. Bireyleri araç olarak kullanmama vurgusu otoriter yönetimler ve hedef baskısının varlığında bireyleri dışsal motivasyonla hareket etmeye yöneltmektedir. Karanlık üçlü açısından benzer şekilde Jonason & Ferrell (2016) ve Prusik & Szulawski (2019) tarafından yapılan çalışmalarda da karanlık üçlü ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

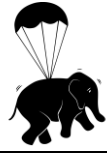
Karanlık üçlünün alt boyutlarından makyavelizm ve narsisizm içsel motivasyonla anlamsız bir ilişkiye sahipken, psikopati anlamlı ve negatif bir ilişkiye sahip görünmektedir. Psikopati boyutu dışsal motivasyonla anlamlı bir ilişkiye sahip değildir. Narsisizm ile içsel motivasyon



arasındaki ilişki her ne kadar istatistiksel olarak anlamsız olsa da diğer boyutların aksine bu ilişki pozitif yönde görünmektedir. Bu durumun oluşumunu Jonason vd. (2015) narsistik bireylerin diğer boyutlara oranla daha fazla prososyal değerlere sahip olması ile açıklamaktadır. Yine Polatçı ve Ülkü (2023) tarafından gerçekleştirilen nitel çalışmada banka personelinin narsistik kişilik özelliklerini içsel motivasyonla sergilemeye meyilli oldukları görülmektedir. Narsistik kişiliğin beğenilme, başarı neticesinde ön plana çıkma, başkaları tarafından alkışlanma, iyi ve çekici özellikleri ön plana çıkarma vb. eğilimleri banka personelinin çalışma hedefleri ve meslektaşlar arasındaki şiddetli rekabet nedeniyle bireyleri içsel motivasyona sevk edebileceği düşünülmektedir. Erhan (2022) tarafından yapılan çalışmada karanlık kişiliğin yapıcı sapma davranışları ile negatif bir etkileşimi olduğu ifade edilmektedir. Ancak organizasyon yararına gerçekleştirilen sapma davranışları, organizasyonun performansını arttırdığı müddetçe iyi oluş halini ve yaratıcılığı güçlendirmektedir. Sapma davranışlarının bireyler veya grup açısından doğurabileceği olumlu getirilerin, organizasyon yararına oluşacak şekilde gerçekleştirilmesinin karanlık kişilik özelliklerine sahip bireyler tarafından ilgi çekici bir konumda bulunabileceği düşünülmektedir. Bankacılık sektöründeki şiddetli rekabet nedeniyle karanlık üçlü özellikleri ağır basan bireylerde optimum çatışma ortamının yaratıcılığı ve bağlanmayı arttırabileceği varsayılmaktadır (Vadera vd., 2013; Galperin, 2012). Bu bağlamda örgüt yanlısı davranışların bir türü olarak EOÖYD ile karanlık kişilik özellikleri arasındaki pozitif ilişki yazına farklı bir bakış açısı katmaktadır.

İçsel motivasyon ile EOÖYD arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Ancak liderlik, örgütsel vatandaşlık, yaratıcılık ve performans gösterme isteği içsel motivasyonla gerçekleşebilmektedir (Tian ve Peterson, 2016; Effelsberg vd., 2014; Hongdan ve Jun, 2017). Özellikle kurum imajının geliştirilmesinin içsel motivasyonla sağlanabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Andreassen ve Lindestad, 1998). Beklendiği üzere dışsal motivasyon ile kurum imajı ve EOÖYD arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Karanlık üçlü özelliği baskın bireyler kendi çıkarları için, kendilerini ön plana koyabilmek amacıyla ve tamamen başarı odaklı şekilde EOÖYD sergilemeye meyillidir (Naseer vd., 2020). Ayrıca etkin liderlik uygulamalarının bulunduğu organizasyonlar lider-üye etkileşiminin bireyleri EOÖYD'lar sergilemeye yönlendirebileceği düşünülmektedir. Bankacılık sektörü açısından hedef baskısı ve otoriter yönetim algısının bir sonucu olarak çalışanlarda yönetici ile kurulan bağın dışsal motivasyon etkisiyle davranışlara dönüşebileceği varsayılmaktadır (Luan vd., 2023). Lider ile etkileşime geçmiş olan banka personeli için EOÖYD'ların sergilenmesinde kişiliğin karanlık tarafı bireysel ve organizasyonel çıktıları birlikte ele alabilmektedir. Bu çıktılar arasından kurum imajının ön planda yer aldığını ifade etmek mümkündür (Polatçı ve Ülkü, 2023).

Wang vd. (2021) ifade ettiği gibi içsel ve dışsal motivasyon, gönüllülük veya zorunluluk halinin bir yansıması olabilmektedir. Üstelik EOÖYD gönüllülük ve zorunluluk halinin oldukça net bir yansımasıdır. Bu çalışmadaki aracılık etki analizlerinde de benzer şekilde aydınlık üçlünün hem içsel hem dışsal motivasyon aracılığıyla EOÖYD'ları etkilediği görülmüştür. Aydınlık üçlü için içsel motivasyonun aracılık etki büyüklüğü dışsal motivasyona oranla daha fazla görünmektedir. Toplam etki katsayılarına bakıldığında dışsal motivasyonun aracılığında



EOÖYD'ların aydınlık üçlüden daha çok etkilendiği görülmektedir. Karanlık üçlü açısından EOÖYD'ların dışsal motivasyonla gerçekleştiği görülmektedir. Bu durum karanlık üçlünün spesifik özellikleri dikkate alındığında beklentileri karşılamaktadır.

Durumsal aracılık etki analizleri sonucunda kurum imajının aydınlık ve karanlık üçlü için motivasyon ve EOÖYD etkilediği noktada düzenleyicilik etkisi gözlemlenmemiştir. Kurum imajı değişkenine ait ortalama puanların oldukça yüksek olmasının bu sonucu doğurabileceği düşünülmektedir. Öyle ki, katılımcıların kurum imajı algısı ortalama puanları aydınlık üçlü ortalama puanlarından daha fazladır. Bankacıların Türkiye'de prim ve performans dayalı çalışıyor olmaları, üst yönetimin baskıları, mesleğin saygınlığını koruma arzusu gibi faktörler kurum imajı algısının yüksek olmasında ve kişilik özellikleriyle motivasyon unsurlarından bağımsız oldukça farklı bir seviyede bulunmasında pay sahibidir.

Kaufman vd. (2019) ile Zimbardo (2018)'nin ifade ettiği aydınlık ve karanlık üçlünün birbirini dışlayıcı doğaları bu çalışmada sorgulanmaktadır. EOÖYD'ların sergilenmesinde aydınlık ve karanlık üçlünün beraber hareket ettiği noktaların tespiti bu çalışmanın en önemli sonuçlarından birisidir. Sevi vd. (2020) ile March ve Merrington (2021) aydınlık ve karanlık üçlünün benzer yönleri olabileceğini dile getirmektedir. March ve Merrington (2021)'in belirttiği şekilde karanlık üçlü yoğun bireyler ilgi çekici olması sebebiyle zaman zaman prososyal ve örgüt yanlısı davranışlar sergileyebilmektedir. Polatçı ve Yeloğlu (2021) çalışmalarında yine karanlık kişiliğin girişimcilik niyetlerinin aydınlık üçlüye nazaran ön planda olduğunu ifade etmişlerdir. İş yerinde uygun koşulların oluşması durumunda, aydınlık üçlü yoğun bireylerin etik olmayan davranışlar sergileyebilecekleri bu çalışmanın önemli sonuçlarından birisi konumundadır.

5.2. Uygulayıcılara Katkı

Bankacılık sektörü açısından Uzunbacak vd. (2019) ile Polatçı ve Ülkü (2023) tarafından gerçekleştirilmiş olan nitel araştırmalara ait sonuçların bu çalışmayla birlikte değerlendirilmesinde fayda görülmektedir. Öncelikle Uzunbacak vd. (2019), banka personelinin müşteri kimliği, şube karlılığı, hedefi tutturma arzusu, duygusal bağlılık ve etik yargılama farklılıkları gibi unsurlar üzerinden EOÖYD'ları sergileyebileceğini ifade etmektedir. Yine Polatçı ve Ülkü (2023), EOÖYD'ların öncülleri olarak bağlılık, yönetim baskısı, özerklik, kurum imajı, takdir görme isteği, cezalandırılma korkusu, tehdit edilme, kurum içi rekabette öne geçme vb. unsurlardan bahsetmektedir. Kurum imajının algısının diğer unsurlara göre bir adım önde olabileceği her iki çalışmada da ifade edilmektedir. Bu çalışmanın sonuçları bu varsayımı destekler niteliktedir. Kurum imajı algısı banka personeli için yüksek değerlendirme ortalamalarına sahip görünmektedir.

Banka personeli için EOÖYD'ların sergilenmesinde içsel ve dışsal motivasyonla birlikte aydınlık ve karanlık kişiliğin birlikte rol alabiliyor olması bu çalışmanın en önemli sonuçlarından birisidir. Kendilerini kurumla özdeşleştirmiş ve kuruma bağlılık addetmiş olan çalışanlar için EOÖYD'ların sergilenmesinde içsel motivasyonla hareket edilebileceği (Umphress vd., 2010), üstelik kişisel çıkarların kurum çıkarıyla birleşmesi ihtimali nedeniyle



bağlayıcı temellere sahip bu davranışın bireyleri, kendilerini ve ait oldukları yapıyı koruyabilmek için ahlak dışılığa yöneltebileceği ön görülmektedir (Lee vd., 2019; Janoff-Bulman ve Carnes, 2013). Ayrıca bankacılık sektöründe sadakat ve otorite temelli bir yönetimin varlığı sebebiyle banka personelinin kendilerinden olmayan diğer bireyleri dışlayarak bir başka ifadeyle grup içi yüceltme duygusuyla birlikte bazı davranışların bilinçsizce etik dışı olabileceği vurgusu yapılmaktadır (Leidner ve Castano, 2012).

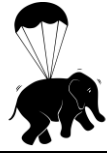
5.3. Çalışmanın Kısıtları

Sosyal bilimler disiplinde gerçekleştirilen diğer çalışmaların büyük çoğunluğunda olduğu gibi bu çalışmanın da birtakım kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle araştırma kapsamında katılımcıların o anki görüşlerinin rasyonel şekilde aktarıldığı varsayımıyla veriler toplanmıştır. Katılımcıların tamamı aynı kişilerden oluşmuş olsa da farklı bir zaman diliminde aynı anket formuna farklı şekilde cevap verebilecekleri ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır. Araştırmanın evreni oldukça geniş bir kitleden oluşmaktadır. Evreni temsil kapasitesi olduğuna inanılan örneklem için katılımcılara minimum düzeyde ulaşılmıştır. İstatistiksel olarak bu çalışmanın sonuçları araştırma katılımcıları ile sınırlıdır ve tüm evreni temsil etme iddiası bulunmamaktadır. Araştırma değişkenlerinden birisi olan EOÖYD, doğası gereği bireylerin konuşmakta zorlanabileceği veya anket formundaki ifadelerde gerçeği tam olarak yansıtmayabilecekleri bir değişkendir. Türkiye’de etik, ahlak, karanlık kişilik, mobbing, whistleblowing vb. değişkenlerle ilgili araştırmalarda benzer kısıtların olduğunu hatırlatmakta fayda görülmektedir.

5.4. Araştırmacı ve Uygulayıcılara Gelecek için Öneriler

Sonraki çalışmalar için kurum imajının benzer değişkenlerle ve farklı örneklem açılarından karşılaştırılmasında fayda görülmektedir. Aydınlık ve karanlık üçlünün benzerliklerinin ve farklılıklarının daha net gözlemlenmesi adına boylamsal çalışmaların yapılması önerilmektedir. Özellikle yönetim psikolojisi açısından, çalışanların farklı karakter özelliklerinin analizi, motivasyon artırıcı ve azaltıcı faktörlerin tespiti, bireyleri organizasyon yararına yönlendirebilmek için gerekli olan psikolojik ihtiyaçların eğitim, performans değerlendirme, geri bildirim verme gibi yöntemlerle tatmin edilmesi önem kazanmaktadır. Özdeşleşme ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin yanına kurum imajı algısının da eklenerek EOÖYD’ların sergilenmesinde yeni bir kavramsal çerçeve oluşturulabileceği düşünülmektedir. Aydınlık üçlü yazınına katkı sağlamak amacıyla aydınlık üçlü boyutlarının ele alındığı yeni araştırmaların gerçekleştirilmesinde fayda görülmektedir. Aydınlık üçlünün yakın tarihte kavramsallaştırılmış olması nedeniyle farklı örneklem gruplarında farklı araştırma değişkenleriyle birlikte ele alınmalıdır.

Bireylerdeki farklılıkların tespiti ve farklılıkların örgüt çıkarına yönlendirilmesi yöneticilerin ve liderlerin sorumluluğundadır. Bankacılık sektörü için Türkiye’de otoriter yönetimlerden vazgeçilmesi, farklılıklara değer veren bir yönetim anlayışının benimsenmesi önerilmektedir. Bireylerin içindeki olumlu ve olumsuz tarafların ön yargısız kabulüyle birlikte, çok sesliliğin



yarattığı harmoniden faydalanılmalıdır. Örgüt içerisindeki olumsuzların tespit edilebilmesi için uyarı mekanizmalarının kurulması, bürokrasinin azaltılması ve etik olmayan davranışların önüne geçilebilmesi için etkili iletişim yollarının tesis edilmesi gerekmektedir. Bireyselleşmenin her geçen gün artması nedeniyle etik olmayan davranışların normalleştirilmesi sürecinde yaşanan hızlanma yöneticiler tarafından fark edilmeli ve bireylerin bu davranışları sergilerken hangi güdülerle hareket ettikleri analiz edilmelidir.

Kişilik özelliklerinin iş yerindeki yansımaları organizasyon yöneticilerini, hissedarları ve benzer statüdeki çalışanları yakından ilgilendirmektedir. Sahip olunan aydınlık ve karanlık tarafın hangi motivasyon tetikleyicisi ile harekete geçirildiği yönetici ve liderlerin performans elde etme, kurum imajını koruma, etkili bir ödül/ceza sistemi kurabilmeleri açısından önemlidir. Bu çalışma sonuçları göstermektedir ki ister aydınlık ister karanlık bireyler için, dışsal motivasyon unsurları ön plandayken bireyler EÖOYD'lar sergileme noktasında geri adım atmamaktadır. Üstelik aydınlık kişiliğe sahip bireyler içsel motivasyonla hareket ederek EÖOYD'lar sergileyebilmektedir. İçsel motivasyonun haz verici, keyif verici, enerji verici davranışlardan beslendiği düşünüldüğünde aydınlık kişiliğin EÖOYD'ların örgüt yanlısı kısmından keyif aldığını varsaymak mümkündür. Diğer tarafta ise karanlık kişiliğe sahip bireylerin etik olmayan davranışları diğer bireylere kıyasla daha kolay bir şekilde gerçekleştirebildikleri ön görülmektedir. Durum bu şekilde iken bankacılık sektörü özelinde bölge müdürlerinden başlayan hiyerarşik sıralamada banka müdürlerinin ve müdür yardımcılarının çalışanların beklentilerini ölçmeleri, kişilik özelliklerini analiz etmeleri, organizasyon içerisindeki etik ve etik olmayan davranışları netleştirmeleri, daha önceden yaşanmış benzer durumlar için gösterilen tepkileri veya övgüleri çalışanlara doğru bir şekilde yansıtılmaları önerilmektedir.

Kaynakça

- Ağaoğulları, M. A. (2013). *Kent devletinden imparatorluğa*. İmge Kitabevi Yayınları.
- Allison, P. D. (1999). *Multiple regression: A primer*. Pine Forge Press.
- Altunışık, R., Gegez, E., Koç, E., Sığrı, Ü., Yüksel, A., Boz, H., & Yıldız, E. (2022). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Yeni perspektifler*. Seçkin Yayıncılık.
- Andreassen, T. W., & Lindestad, B. (1998). Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management*, 9(1), 7-23. <https://doi.org/10.1108/09564239810199923>
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>



- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>
- Creswell, J. W. (2017). *Nitel, nicel araştırma deseni ve karma yöntem yaklaşımları* (Çev. Ed. Demir, S. B., 3. Baskı). Eğiten Kitap.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49(1), 14-23. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62(1), 119-142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1994.tb00797.x>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346. <https://doi.org/10.1080/00461520.1991.9653137>
- Donald, J. N., Bradshaw, E. L., Conigrave, J. H., Parker, P. D., Byatt, L. L., Noetel, M., & Ryan, R. M. (2021). Paths to the light and dark sides of human nature: A meta-analytic review of the prosocial benefits of autonomy and the antisocial costs of control. *Psychological Bulletin*, 147(9), 921-946. <https://doi.org/10.1037/bul0000338>
- Dowling, G. R. (1986). Managing your corporate images. *Industrial Marketing Management*, 15(2), 109-115. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(86\)90051-9](https://doi.org/10.1016/0019-8501(86)90051-9)
- Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J. (2014). Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation. *Journal of Business Ethics*, 120, 81-93. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1644-z>
- Erhan, T. (2022). Karanlık ve aydınlık üçlü kişilik özellikleri bağlamında yapıcı sapma davranışı: Havacılık çalışanları üzerine bir araştırma. *Journal of Aviation Research*, 4(1), 146-163. <https://doi.org/10.51785/jar.1066310>



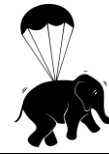
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Furnham, A., & Eysenck, H. J. (2008). *Personality at work: Individual differences in the workplace*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203134122>
- Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The dark triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199-216. <https://doi.org/10.1111/spc3.12018>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Galperin, B. L. (2012). Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and validating a measure of constructive deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 2988-3025. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00971.x>
- Galvin, B. M., Lange, D., & Ashforth, B. E. (2015). Narcissistic organizational identification: Seeing oneself as central to the organization's identity. *Academy of Management Review*, 40(2), 163-181. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0103>
- Gerymski, R., & Krok, D. (2019). Psychometric properties and validation of the Polish adaptation of the Light Triad Scale. *Current Issues in Personality Psychology*, 7(4), 341-354. <https://doi.org/10.5114/cipp.2019.92960>
- Hafez, M. (2018). Measuring the impact of corporate social responsibility practices on brand equity in the banking industry in Bangladesh: The mediating effect of corporate image and brand awareness. *International Journal of Bank Marketing*, 36(5), 806-822. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2017-0072>
- Harrison, A., Summers, J., & Mennecke, B. (2018). The effects of the dark triad on unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 153, 53-77. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3368-3>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hongdan, Z., & Jun, Z. (2017). Corporate hypocrisy, moral disengagement and unethical pro-organizational behavior: Moderated mediating effect. *Foreign Economics & Management*, 39(01), 15-28. <https://doi.org/10.16538/j.cnki.fem.2017.01.002>
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95-96, 74-89. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.004>



- Irshad, M., & Bashir, S. (2020). The dark side of organizational identification: a multi-study investigation of negative outcomes. *Frontiers in Psychology, 11*, 572478. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.572478>
- Jakobwitz, S., & Egan, V. (2006). The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences, 40*(2), 331-339. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.07.006>
- Janoff-Bulman, R., & Carnes, N. C. (2013). Surveying the moral landscape: Moral motives and group-based moralities. *Personality and Social Psychology Review, 17*(3), 219-236. <https://doi.org/10.1177/1088868313480274>
- Jonason, P. K., & Ferrell, J. D. (2016). Looking under the hood: The psychogenic motivational foundations of the dark triad. *Personality and Individual Differences, 94*, 324-331. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.01.039>
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment, 22*(2), 420-432. <https://doi.org/10.1037/a0019265>
- Jonason, P. K., Strosser, G. L., Kroll, C. H., Duineveld, J. J., & Baruffi, S. A. (2015). Valuing myself over others: The dark triad traits and moral and social values. *Personality and Individual Differences, 81*, 102-106. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.10.045>
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review, 16*(2), 366-395. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278958>
- Kaufman, S. B., Yaden, D. B., Hyde, E., & Tsukayama, E. (2019). The light vs. dark triad of personality: Contrasting two very different profiles of human nature. *Frontiers in Psychology, 10*, 467. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00467>
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Publications.
- Kurtulmuş, B. E. (2019). *The dark side of leadership: An institutional perspective*. Springer International Publishing.
- Lee, A., Schwarz, G., Newman, A., & Legood, A. (2019). Investigating when and why psychological entitlement predicts unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics, 154*, 109-126. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3456-z>
- Leidner, B., & Castano, E. (2012). Morality shifting in the context of intergroup violence. *European Journal of Social Psychology, 42*(1), 82-91. <https://doi.org/10.1002/ejsp.846>



- Liu, D., Zhang, S., Wang, L., & Lee, T. W. (2011). The effects of autonomy and empowerment on employee turnover: Test of a multilevel model in teams. *Journal of Applied Psychology, 96*(6), 1305-1316. <https://doi.org/10.1037/a0024518>
- Luan, Y., Zhao, K., Wang, Z., & Hu, F. (2023). Exploring the antecedents of unethical pro-organizational behavior (UPB): A meta-analysis. *Journal of Business Ethics, 187*, 119-136. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05269-w>
- Lukić, P., & Živanović, M. (2021). Shedding light on the light triad: Further evidence on structural, construct, and predictive validity of the light triad. *Personality and Individual Differences, 178*, 110876. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110876>
- Lyons, M. (2019). *The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy in everyday life*. Academic Press.
- March, E., & Marrington, J. Z. (2021). Antisocial and prosocial online behaviour: Exploring the roles of the dark and light triads. *Current Psychology, 42*(2), 1390-1393. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01552-7>
- Markland, D., Ryan, R. M., Tobin, V. J., & Rollnick, S. (2005). Motivational interviewing and self-determination theory. *Journal of Social and Clinical Psychology, 24*(6), 811-831. <https://doi.org/10.1521/jscp.2005.24.6.811>
- Mishra, M., Ghosh, K., & Sharma, D. (2022). Unethical pro-organizational behavior: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Ethics, 179*, 63-87. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04764-w>
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2009). Flow theory and research. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 195-206). Oxford University Press.
- Naseer, S., Bouckennooghe, D., Syed, F., Khan, A. K., & Qazi, S. (2020). The malevolent side of organizational identification: Unraveling the impact of psychological entitlement and manipulative personality on unethical work behaviors. *Journal of Business and Psychology, 35*(3), 333-346. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09623-0>
- Neumann, C. S., Kaufman, S. B., ten Brinke, L., Yaden, D. B., Hyde, E., & Tsykayama, E. (2020). Light and dark trait subtypes of human personality-A multi-study person-centered approach. *Personality and Individual Differences, 164*, 110121. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110121>
- Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services, 8*(4), 227-236. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(00\)00029-1](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(00)00029-1)



- Niemiec, C. P., & Ryan, R. M. (2009). Autonomy, competence, and relatedness in the classroom: Applying self-determination theory to educational practice. *Theory and Research in Education*, 7(2), 133-144. <https://doi.org/10.1177/1477878509104318>
- Özdemir, O., Özdemir, P. G., Kadak, M. T., & Nasıroğlu, S. (2012). Kişilik gelişimi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 4(4), 566-589.
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Pektaş, S., & Durmuş, G. (2022). Adaptation of the light triad scale to Turkish: A validity and reliability study. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 5(3), 664-674. <https://doi.org/10.38021/asbid.1167809>
- Polatcı, S., & Ülkü, T. (2023). Aydınlik ve karanlık üçlünün etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar sergileme motivasyonları: Banka personeli üzerine nitel bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(2), 230-259. <https://doi.org/10.17494/ogusbd.1245688>
- Polatcı, S., & Yeloğlu, H. O. (2021). Karanlık ve aydınlık kişilik özelliklerinin girişimcilik niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Journal of Organizational Behavior Review*, 3(1), 73-87. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jobreview/issue/59746/836306>
- Prusik, M., & Szulawski, M. (2019). The relationship between the dark triad personality traits, motivation at work, and burnout among HR recruitment workers. *Frontiers in Psychology*, 10, 1290. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01290>
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Bill, J. B. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 16, 401-412. <https://doi.org/10.1023/A:1017989205184>
- Rogoza, R., & Ciecuch, J. (2019). Structural investigation of the short dark triad questionnaire in Polish population. *Current Psychology*, 38(3), 756-763. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9653-1>
- Saruhan, Ş. C., & Özdemirci, A. (2018). *Bilim, felsefe ve metodoloji*. Beta Yayınları.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Sevi, B., Urgancı, B., & Sakman, E. (2020). Who cheats? An examination of light and dark personality traits as predictors of infidelity. *Personality and Individual Differences*, 164, 110126. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110126>



- Shaw, K. H., Tang, N., & Liao, H. Y. (2020). Authoritarian-benevolent leadership, moral disengagement, and follower unethical pro-organizational behavior: An investigation of the effects of ambidextrous leadership. *Frontiers in Psychology, 11*, 590. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00590>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox, & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151-174). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-007>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2014). *Using multivariate statistics: Pearson new international edition*. Pearson.
- Tekeş, B., & Bıçaksız, P. (2021). Aydınlık üçlü (light triad) ölçeğinin psikometrik özelliklerinin değerlendirilmesi. *AYNA Klinik Psikoloji Dergisi, 8*(3), 535-556. <https://doi.org/10.31682/ayna.871395>
- Thietart, R. A., & Forgues, B. (1995). Chaos theory and organization. *Organization Science, 6*(1), 19-31. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.1.19>
- Tian, Q., & Peterson, D. K. (2016). The effects of ethical pressure and power distance orientation on unethical pro-organizational behavior: The case of earnings management. *Business Ethics: A European Review, 25*(2), 159-171. <https://doi.org/10.1111/beer.12109>
- Tran, M. A., Nguyen, B., Melewar, T. C., & Bodoh, J. (2015). Exploring the corporate image formation process. *Qualitative Market Research, 18*(1), 86-114. <https://doi.org/10.1108/QMR-05-2014-0046>
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science, 41*(4), 213-226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science, 22*(3), 621-640. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0559>
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology, 95*(4), 769-780. <https://doi.org/10.1037/a0019214>



- Uzunbacak, H. H., Akçakanat, T., & Bayrakçı, E. (2019). İyi niyetli kötü davranışlar: banka çalışanlarının örgüt yararına ahlaki olmayan davranışları üzerine nitel bir araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 12(18. UİK Özel Sayısı), 658-683. <https://doi.org/10.26466/opus.590468>
- Vadera, A. K., Pratt, M. G., & Mishra, P. (2013). Constructive deviance in organizations: Integrating and moving forward. *Journal of Management*, 39(5), 1221-1276. <https://doi.org/10.1177/0149206313475816>
- Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), 263-280. <https://doi.org/10.1037/a0032359>
- Wang, J., Shi, W., Liu, G., & Zhou, L. (2021). Moving beyond initiative: the reconceptualization and measurement of unethical pro-organizational behavior. *Frontiers in Psychology*, 12, 640107. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.640107>
- Wang, X., Zheng, X. J., & Zhao, S. (2022). Repaying the debt: An examination of the relationship between perceived organizational support and unethical pro-organizational behavior by low performers. *Journal of Business Ethics*, 179, 697-709. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04809-0>
- Webster, B. D., & Smith, M. B. (2019). The dark triad and organizational citizenship behaviors: The moderating role of high involvement management climate. *Journal of Business and Psychology*, 34, 621-635. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9562-9>
- Xiao, M., Wang, Z., Kong, X., Ao, X., Song, J., & Zhang, P. (2021). Relatedness need satisfaction and the dark triad: The role of depression and prevention focus. *Frontiers in Psychology*, 12, 677906. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.677906>
- Zimbardo, P. (2018). Exploring human nature and inspiring heroic social action. In A.A. Ariyanto, H. Muluk, P. Newcombe, F. P. Piercy, E. K. Poerwandari, & S. H. R. Suradijono (Eds.), *Diversity in unity: Perspectives from psychology and behavioral sciences*, (pp. 3-9). Routledge.

Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar eşit şekilde katkıda bulunmuştur.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale benzerlik tespit yazılımlarıyla taranmıştır.