

# ÖRGÜT ÜST KADEMİSİNDEKİ KARA ÜÇLEMENİN STRATEJİK MUHASEBE-FİNANSMAN KARARLARI VE SONUÇLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ\*

Dr. Elif UMUT\*\*

Derleme Makalesi / *Review Article*

Muhasebe Bilim  
Dünyası Dergisi  
Özel Sayı 2018; 20, ös870- ös896

ös  
870

## ÖZ

Kara üçleme, yalnızca kişilik özelliği olarak seyreden narsistlik, makyavelcilik ve psikopatlığı tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Üst yönetim teorisi, yöneticilerin sahip olduğu kişilik özelliklerinin işletmenin stratejik karar ve sonuçlarına yansıdığından söz etmektedir. Muhasebe-finance alanında alınacak olan tüm kararlar aynı anda pek çok paydaşı içerdiği için stratejik kararlardır. Bu çalışmada ilgili literatür taranarak kara üçlemenin hem yöneticiler hem de stratejik muhasebe finansman kararları üzerindeki açıklanmıştır. Gerekli önlemler alınmadığı takdirde, kara üçlemenin muhasebe-finance alanı üzerindeki etkilerinin hem işletme hem de toplumsal açıdan olumsuz olduğundan söz etmek olasıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Kara Üçleme, Üst Yönetim Teorisi, Narsist, Makyavelist, Psikopat, Stratejik Muhasebe-Finance Kararları

**JEL Sınıflandırması:** M40, M41

**THE EFFECTS OF THE UPPER ECHELON DARK TRIAD ON STRATEGIC ACCOUNTING AND FINANCE DECISIONS**

## ABSTRACT

Dark triad is a concept used to describe narcissism, machiavellism and psychopathy, which is seen as a personality trait. The upper echelons theory mentions that the personality

---

\* Makale gönderim tarihi: 22.06.2018 ; kabul tarihi: 25.07.2018

Bu çalışma, 13-15 Eylül 2018 tarihlerinde MODAV tarafından Nevşehir’de düzenlenen 15. Uluslararası Muhasebe Konferansı’nda bildiri olarak sunulmuş ve alınan eleştiriler dikkate alınarak yeniden hazırlanmıştır.

\*\* Başkent Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, esarman@baskent.edu.tr, orcid.org/0000-0002-7755-6790

**Atıf:** Umut, E. (2018). Örgüt üst kademesindeki kara üçlemenin stratejik muhasebe-finance kararları ve sonuçları üzerindeki etkileri. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 20 (Özel Sayı), ös870- ös896

traits that managers have are reflected in the strategic decisions. All decisions to be made in the area of accounting and financing are strategic decisions as they involve many stakeholders at the same time. In this study, the related literature is searched and the effects of dark triad on managers and strategic accounting-finance decisions are explained. If the necessary precautions are not taken, it is possible to mention that the effects of dark triad on the accounting-finance area will be both negative for business and society.

**Keywords:** Dark Triad, Upper Echelons Theory, Narcicism, Machiavellism, Psychopathy, Strategic Accounting-Finance Decisions

**Jel Classification:** M40, M41

## 1. GİRİŞ

Literatürde, klinik olmayan, yalnızca kişilik özelliği boyutunda seyreden narsistlik, psikopatlık ve makyavelcilik kavramları, Paulhus ve Williams (2002) tarafından “Kara Üçleme” adı altında biraya getirilmiştir. Kara üçleme, genel olarak kendi reklamını yapmaktan hoşlanan, duygusuz, merhametsiz, ikiyüzlü ve saldırgan davranma eğiliminde olan bireyleri kapsar. Bu kişiler aynı zamanda toplumda sosyal olarak kötücül özellikler taşıyan bireyler (D’Souza ve Jones, 2017) olarak da tanımlanırlar. Genel literatürün kara üçlemenin temelde kötücül özellikler taşıyan bireyler olduğundan söz etmesine karşın bu tür kişisel özellikler taşıyan bireylerden örgütsel performans açısından belli alanlarda bir takım faydalar sağlamak da olasıdır (Paulhus, 2014) Örneğin, kişilik özelliklerine bakılarak psikopat olarak nitelenebilecek olan bireyler duygusallıktan arınmış, rasyonel davranmayı gerektiren işlerde oldukça başarılı olabilirler (O’Boyle ve diğerleri, 2012)

İşletmelerde verilecek olan stratejik kararların önemli ölçüde davranışsal bileşenleri bulunmaktadır (Gois, 2017). Dolayısıyla verilecek olan stratejik kararların büyük ölçüde kararı verecek olanın kişilik özelliklerini yansıtması beklenmektedir. Hambrick ve Mason (1984)’ın Üst Kademe Teorisi’ne göre işletmenin stratejik kararları işletme yöneticisinin sahip olduğu tecrübelerden, temel değerlerden ve kişilik özelliklerinden etkilenecektir. Kişilik özellikleri bireyin düşüncelerini, hislerini ve davranışlarını etkilemektedir (Saucier ve Goldberg, 2003). Durum böyle ise, yönetici, verdiği stratejik kararlar aracılığıyla, şirketin karlılık, büyüme ve sürdürülebilirlik alanlarındaki örgütsel performansını doğrudan etkileyecektir (Hambrick ve Mason, 1984). Colbert, Barrick ve Bradley (2014)’ye göre üst kademe teorisi literatüründe örgütsel performansı ölçmek için kullanılan en yaygın ölçüler finansal ölçülerdir.

Buna göre işletme yöneticisinin kişilik özellikleri ve örgütsel performans ve dolayısıyla muhasebe-finansman karar ve sonuçları arasında bir ilişki kurmak olasıdır.

İşletmenin performansı tüm fonksiyonların karar ve uygulama sonuçlarının bileşimidir. Bu bileşimin önemli etmenlerinden bir tanesi de muhasebe finansman kararlarıdır. Muhasebe finansman alanının kendine özgü özelliklerinin bulunması nedeniyle üst kademe kararlarının

bu alanı diğer alanlara göre farklı etkilemesi olasıdır. Bu nedenle konunun ele alınmasında bu alanın özelliklerinin de hesaba katılması uygun olacaktır.

Bu çalışmanın amacı öncelikle kara üçleme kişilik özelliklerinin muhasebe- finansman yöneticileri dolayısıyla muhasebe finansman karar ve sonuçları aracılığıyla örgütsel performans üzerindeki olası etkilerinin belirlenmesidir. Aynı zamanda örgütsel performansın bu karar ve sonuçlardan mümkün olan azami faydayı ve asgari zararı görmesinin sağlanması için bir takım önerilerde bulunmaktadır.

## 2. GENEL OLARAK KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN KARAR VERME SÜRECİNE ETKİLERİ

ÖS  
872

Genel olarak bir yöneticinin karar verme aşamasını şekillendiren akımlar ve yöntemler bulunduğu söylenebilir. Örneğin neoklasik yöntemler yöneticilerin homojen olduğu ve aynı ekonomik koşullar altında farklı yöneticilerin aynı rasyonel seçimleri yapacağını varsayar. Başka bir deyişle neoklasik yöntemler karar verme sürecine yöneticinin kişilik özellikleri, eğitim durumu, geçmiş tecrübeleri vb. unsurları dâhil etmezler. Diğer taraftan stratejik kararların oldukça önemli düzeyde davranışsal bileşenleri bulunmaktadır. Stratejik kararlar kararı veren kişinin mizacını yansıtır (Chatterjee ve Hambrick, 2007) Yapılan araştırmalar işletmenin stratejik kararlarının CEO'nun sahip olduğu değerlerden, bilişsel temelinden (Ge ve diğerleri; 2011, Amernic ve Craig, 2010; Shafer ve Wang, 2011), alan bilgisi düzeyinden, algıda seçiciliğinden ve yorumlama kabiliyetinden etkilendiğini ortaya koymaktadır (Chatterjee ve Hambrick, 2007; Gois, 2017) Hambrick ve Mason(1984)'ın üst kademe teorisi (Upper Echelons Theory ) örgütlerin aslında üst kademe yöneticilerinin bir yansıması olduğunu ortaya koymaktadır. Yazarlara göre, üst yöneticiler yaptıkları seçimlere bağlı olarak örgütsel çıktıları etkileme gücüne sahiptirler. Üst yöneticilerin yaptıkları seçimler ise yöneticilerin sahip olduğu kişilik özelliklerinden etkilenmektedir (Hiebl, 2014).

Amernic ve Craig (2010), D'Souza ve Lima (2015) ve Rijsenbilt ve Commendeur (2013) çalışmalarında kişilerin verdikleri oportünist kararlar ile kişilik özellikleri arasında ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yasalar tarafından kısıtlanmadığı halde beyaz yakalı suç sayılabilecek birtakım finansal olarak uygunsuz davranış bulunmaktadır (Jones, 2014). Babiak ve Hare (2006) çalışmalarında kişisel farklılıklar ve finansal olarak uygunsuz davranmak arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Murphy (2012) çalışmasında yalan beyanda bulunmanın en temel göstergesinin kişilik özellikleri olduğunu ortaya koymuştur. Yazara göre, eğer kişi hile yapma fırsatı bulursa, hile

---

<sup>1</sup> Beyaz yakalı suç kavramı, Jones (2014) tarafından “ meşru finansal amaçlar güdüyor gibi görünerek gayrimeşru finansal davranışlar ile angaje olmak” biçiminde tanımlanmış ve bu çalışmanın genelinde de bu anlamı ile kullanılmıştır.

yapması yönünde teşvik edilir ya da baskı görürse ve herhangi bir nedenle hileyi kendisi için rasyonel hala getirirse hileli eylem ve davranışlarda bulunabilecektir. WorldCom dönem karını olduğundan fazla göstermek için finansal tablolarında kasıtlı olarak yanlış bildirimde bulunan ve Enron'dan sonra Amerika'daki en büyük finansal skandala imza atan şirkettir. WorldCom şirketinin CFO'su Scott Sullivan mahkemede verdiği ifadede CEO Bernie Ebbers'in "hedeflediğimiz rakamlara ulaşmak zorundayız" sözüne dayanarak yalan beyanda bulunmuş olmasını rasyonelleştirme çabası içinde olduğundan söz etmek mümkündür (Latour ve Young, 2005).

### 3. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN MUHASEBE-FİNANSMAN YÖNETİMİNDE KARAR VERME SÜRECİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

İşletmenin diğer fonksiyonlarında olduğu gibi muhasebe-finance alanındaki kararları da üst yöneticilerin kişilik özelliklerinden etkilenmesi doğaldır. İşletme yönetiminin karar süreci incelenirken yöneticilerin kişisel özellikleri yanında işletme fonksiyonlarının özelliğinin de hesaba katılması gerekir. Bu bakımdan çok geniş bir ilgi grubuna (ortak, yatırımcı, kreditor, çalışan vb.) muhatap olan muhasebe-finance fonksiyonuna ilişkin karar sürecinin yöneticilerin kişisel özelliklerinden etkilenmesi genelde ve muhasebe-finance özelinde ele alınacaktır.

Üst kademe teorisinin finansal raporlama gibi oldukça sıkı kurallar ile düzenlenmiş ve denetlenen bir alana uygulanması fikri ilk aşamada olumsuz gibi görünse de, diğer bir deyişle muhasebe standartları yöneticilerin kişilik özelliklerinin yapılan işe yansması üzerinde kısıtlayıcı bir etki yaratsa da bu düzenleme ve denetlemenin varlığında bile kişilik özelliklerinin etkilerinden söz etmek olasıdır (Plöckinger ve diğerleri 2016). Örneğin muhasebe-finance yöneticisinin sahip olduğu kişilik özelliklerine bağlı olarak daha atılgan bir muhasebe finance politikası tercih edilebilir ya da oportünist bir bakış açısı kapsamında işletmenin karlarının daha yüksek ya da daha düşük görünmesini sağlamak amacıyla manipüle edilebilir.

Kişilik özellikleri bireyin muhasebe hileleri ve kar yönetimine olan rasyonel bakış açısını değiştirebilir. (Domino ve diğerleri, 2015; Toy ve diğerleri, 2011). Tepe yöneticisinin kişilik özellikleri kurumsal yatırım kararlarını etkilemektedir (Male'ndiler ve Tat, 2005). Üst kademe teorisi uyarınca yönetim kademesinin etik olarak doğru olmayan davranışları bir şirketteki kar yönetimi davranışını etkilemektedir (Buchholz ve diğerleri, 2018). Kişinin belirsiz durumlarda karar verme becerisi muhasebe politikaları seçimlerini etkiler (Bonner, 2008). Örneğin risk seven bir yönetici ile riskten kaçınan bir yöneticiye göre daha atılgan muhasebe kararları verecektir Kişinin kendine güvenmesi kişinin yetenek ve bilgisine olan kişisel inancı olarak tanımlanabilir. Kendisine gereğinden fazla güvenen bir yönetici gelecekte ortaya çıkabilecek ani değişiklikleri şirketin büyüme rakamları arkasına saklayabileceği konusunda kendisini olduğundan fazla yetenekli gördüğü için muhasebe kararları açısından daha atılgan davranabilir. (Ge ve diğerleri, 2011)

Üst yönetim tonu, bir şirketi yönlendiren tutum ve değerleri ve etiksel iklimi tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Üst yönetim tonunun belirlenmesi yönetim kurulu, CEO ve CCO (Chief Commercial Officer) eliyle olmaktadır (Deloitte, 2014). Üst yönetimin sahip olduğu kişilik özellikleri üst yönetim tonunu etkilemektedir. Bu halde CEO ve dolaylı olarak da CFO'nun

etiksel değerlere bakış açısı büyük önem taşımaktadır (Ge ve diğerleri, 2011; Amernic ve Craig, 2010, Shafer ve Wang, 2011). Eğer bir şirketteki üst yönetim tonu etik olmayanların tolere edilmeyeceği yönünde ise bu durum dolaylı olarak CFO'nun yapacağı muhasebe tercihlerini de etkileyecektir (Ge ve diğerleri, 2011) Benzer bir biçimde etik olmayan davranışların tolere edilmeyeceğine ilişkin üst yönetim tonu aynı zamanda finansal bilgilerin manipülasyonunun bu örgütte kabul edilmeyeceğine ilişkin de önemli bir mesajdır (Shafer ve Wang, 2011).

### 3.1. Muhasebe Finansman Kararları Açısından CEO ve CFO'nun Gücü

Bir işletmede muhasebe finansman karar ve sonuçları üzerinde CEO (Chief Executive Officer) 'nun mu yoksa CFO (Chief Financial Officer) 'nun mu daha etkili olduğu üzerine yapılmış olan birçok çalışma bulunmaktadır.

ös  
874

Finansal raporlamaya ilişkin düzenlemeler ile uyumlu finansal tablolar düzenlenmesine ilişkin sorumluluk temel olarak bir şirketin CEO ve CFO'una aittir. (Libby ve diğerleri; 2015, Jiang ve diğerleri, 2010).Yayınlanmış olan finansal raporların doğruluğu ve gerçeği yansıttığı bizzat ikisinin imzası ile beyan edilmektedir. CFO bir şirkette finansal bilgilerin öngörülmesi, yönetilmesi ve raporlanmasından, CEO ise hissedarlara değer yaratan tüm faaliyetlerden sorumludur (Friedman, 2014; Jiang ve diğerleri, 2010; Feng ve diğerleri, 2011). Bu açıdan ele alındığında işletmenin kar yönetimi faaliyetlerinin üzerinde CFO'nun etkisi CEO'nun etkisinden daha baskın olabilmektedir (Jiang ve diğerleri, 2010).

CFO bir yandan yönetim kurulu ve hissedarlara karşı ve diğer yandan da CEO'ya karşı da sorumludur. Bu durum CEO'ya özellikle, hissedarların amaçlarına ulaşmasında katkı yapması veya raporlama sistemini manipüle ederek işletme performansının daha yüksek görünmesini sağlanması için CFO'ya baskı yapabilme gücü verebilir (Feng ve diğerleri, 2011).

Ge ve diğerleri (2011) çalışmalarında CFO'ların finansal raporlama sürecini nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Yazarlara göre CFO'lar raporlama sürecini en fazla kar yönetimi uygulamaları ile etkilemektedirler. Özellikle de karın "tahakkuk" bileşenin yönetilmesi kar yönetiminde CFO'lar tarafından en fazla ön plana çıkan uygulamadır. Kar yönetimindeki tahakkuk bileşeni diğer bir deyişle "ihtiyari tahakkuklar", tahakkuk esas çerçevesinde yöneticilerin insiyatifi ile gelir-gider veya borç-alacaklar kalemlerinin oluşturulması, böylece de dönem karının artırması veya azaltılması anlamına gelmektedir (Küçüksözen, 2005).

Pek çok CFO kazanç hedeflerine ulaşamadıkları takdirde kendilerinin beceriksiz görüneceği konusunda endişe eder. Çünkü CFO'lar finansal tabloların, yönetici olarak, kendilerinin kişisel performansını yansıttığına inanırlar (Graham ve diğerleri, 2005). Benzer biçimde pek çok CEO muhasebeye ilişkin performans ölçülerinin kendi kişisel performanslarının göstergesi olduğuna inanmaktadırlar (Amernic ve Craig, 2010).

Feng (2011) CFO'ların neden önemli muhasebe manipülasyonlarına karıştıklarını araştırmıştır. Yazara göre bunun iki temel nedeni bulunmaktadır. Birincisi CFO'nun kişisel finansal kazanç sağlama beklentisidir. Örneğin işletmenin kar sonuçlarına göre bir takım ek ödeme ve faydalar sağlayacak olan CFO özkaynaklardaki artışa bağlı olarak daha fazla ödeme alacağını düşünerek işletmenin karını manipüle edecektir. CFO'yu manipülasyona sürükleyen

ikinci neden ise CEO'nun CFO üzerindeki baskısıdır.

Graham ve diğerleri (2005) çalışmalarında üst yöneticileri neden kar yönetimi uygulamalarına başvurduklarını sormuş ve "hisse fiyatlarının artmasını ya da en azından aynı düzeyde kalmasını sağlamak" yanıtı almışlardır.

Son yıllarda yaşanan Enron, WorldCom vb. gibi pek çok hileli finansal raporlama olayı aslında CFO'ların bir işletmenin finansal sonuçları üzerinde ne kadar etkili olabileceği gerçeğini bir kez daha göz önüne çıkarmıştır (Geiger ve North, 2006).

Bu çalışma kapsamında hem CEO hem de CFO yönetici kavramı içinde birlikte ele alınacaktır.

### **3.2 “Kara Üçleme” Özelliklerinin Muhasebe Finansman Karar ve Sonuçları Üzerindeki Etkileri**

**ÖS  
875**

Bu çalışmanın odak noktası yöneticilerin sahip olduğu kişilik özelliklerinin işletmenin stratejik kararları ve performans çıktıları üzerinde etkili olduğu varsayımdır. Bu varsayım içinde takip eden bölümde kişilik özelliklerinin karanlık tarafı olarak da nitelenebilecek “kara üçleme” adı verilen kişilik özelliklerinin muhasebe finansman karar ve sonuçları üzerindeki etkileri incelenecektir.

#### **3.2.1 Kara Üçleme Kişilik Özellikleri**

Her normal insanın içinde karanlık bir kısım bulunur. Normal insan ile normal olmayan arasındaki fark bu karanlık davranışın düzeyi ile ilişkilidir. Kara üçleme, Paulhus ve Williams (2002) tarafından ortaya atılmış olan, klinik olmayan, diğer bir deyişle kişilik bozukluğu olarak nitelenmeyen, her “normal” olarak nitelenmiş olan bireyin yalnızca kişilik özelliği boyutunda taşıdığı narsistlik, makyavelcilik ve psikopatlık özelliklerini tanımlamak için kullanılmaktadır (Lima ve diğerleri, 2017). Kara üçleme, sosyal olarak kötücül olarak tanımlanabilecek ve farklı düzeylerde olmakla birlikte her üçü de kendi reklamını yapmaktan hoşlanan, bencil, duygusuz ve merhametsiz, ikiyüzlü ve saldırgan ve etik olmayan biçimde davranma<sup>2</sup> eğiliminde olan bireylerin kişilik özelliklerini nitelendirmektedir (D'Souza ve Jones, 2017). Kara üçleme özelliklerinin her birine ilişkin klinik olmayan düzeyde ölçümleme imkanı bulunmaktadır. Bu imkan sayesinde normal topluluklar üzerinde bu kişilik özelliklerine ilişkin araştırma yapma imkanı doğmaktadır.

Kara üçleme kişilik özellikleri belli düzeyde sergilendiklerinde hayatın belli alanlarında kişiye fayda da sağlayabilirler (Chatterjee ve Hambrick, 2007).

Harrison ve diğerleri (2016) çalışmalarında narsist, makyavelist ve psikopat kişilik özelliğine sahip olan bireyler ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmalarında kara üçleme kişilik özelliklerinin her birinin etik olmayan

---

<sup>2</sup> Bu çalışma kapsamında etik olmayan davranışlar genel olarak diğerlerine zarar veren, bazı hallerde yasal olsa da büyük topluluklar tarafından ahlaksal olarak kabul edilmeyen eylemleri nitelendirmek için, Jones (1991)'un tanımından faydalanılarak kullanılmıştır

kararlar verilmesi sürecini farklı aşamalarda etkilediğini ortaya koymuşlardır. Örneğin, narsisizm bireyleri kendi kişisel çıkarları için etik olmayan biçimde davranmaya motive etmekte ve suçun kendileri açısından başarılı bir biçimde işlenebilmesi için bireylerin kendi yetenek ve becerilerine ilişkin kişisel algılarını değiştirmektedir. Makyavelist özellikler bireyi yalnızca etik olmayan biçimde davranması için motive etmekle kalmayıp aynı zamanda bireyin diğerlerini aldatma konusunda var olan fırsatlara ilişkin algılarını değiştirir. Psikopat özellikler ise bireylerin hileli davranışlarını rasyonel hale getirmelerine ilişkin belirgin etkiler yaratır.

Güçlü kara üçleme kişilik özellikleri taşıyan üst yöneticilerin oportünist kararlar vermesi beklenmektedir (Chatterjee ve Hambrick, 2007).

Kara üçleme kişilik özelliklerinin ayrı ayrı her birinin finansal olarak uygunsuz davranmak ile ilintisi bulunmaktadır. Bu durumun etkileri çeşitli yazarlar tarafından iş hayatında (Babiak,1995; Johnson ve diğerleri, 2013; Tang ve diğerleri, 2008) ve laboratuvar ortamında (Brown ve diğerleri, 2010; Gunnthorsdottir ve diğerleri, 2002) gözlenmiştir.

Kara üçleme kişilik özelliklerine sahip olan bireyin özellikle de muhasebe-finansman alanında hedeflere ulaşılması amacıyla kararların yönetilmesi ve hile ve yolsuzluklara başvurulması kaçınılmazdır (Chatterjee ve Hambrick, 2007). Bu davranışların aynı zamanda başka insanların paraları ile ilgili bencil karar verme eğilimleri de bulunmaktadır (Jones, 2013).

Majors (2016) çalışmasında kara üçleme kişilik özelliklerini baskın olarak taşıyan CEO ve CFO'ların raporlanmış tahminler için bir aralık açıklamaya zorlanmadıkları halde daha agresif bir raporlamayı tercih ettiklerini ortaya koymuştur.

Kısaca söylemek gerekirse kara üçleme kişilik özelliklerinin hepsinin ayrı ayrı ve beraber olmak üzere finansal sistem üzerinde toksik etkisi bulunmaktadır (Jones, 2014).

### 3.2.2 Genel olarak Narsizm

Psikoloji literatürünün ilk kez narsizm kavramı ile tanışması İngiliz seksolog (cinslikbilimci ) Havelock Ellis (1898) vasıtasıyla olmuştur. 1898 yılından itibaren yaklaşık 100 yıl boyunca bu kavram insan doğasına ilişkin klinik kişilik bozukluğu olarak kabul edilmiştir. Bu kabul halen devam etmektedir. Bunun yanı sıra, narsizm üzerine çalışan bazı yazarlar narsisizmin aynı zamanda ölçümlenebilen bir kişilik özelliği de olduğuna ilişkin bulgular ortaya koymuşlardır. (Emmons, 1987; Raskin ve Terry, 1988). Klinik belirtiler vermeyen, diğer bir deyişle patolojik olmayan narsisizm normal insanların sahip olduğu bir kişilik özelliğidir (Lima ve diğerleri, 2017). Narsisizmin ölçümlenebilir bir kişilik özelliği olarak yeniden kavramlaştırılmasına yönelik çalışmalar arasında en fazla ilgi çeken çalışma Raskin ve Hall'un (1979) Narsisistik Kişilik Envanteri (NPI- Narcissistic Personality Inventory) olmuştur. Bu ölçek sonraki yıllarda Raskin ve Terry (1988) , Campbell ve diğerleri (2004) ve Ames ve diğerleri (2006) tarafından revize edilmek suretiyle kısaltılmıştır.

Amerikan Psikiyatri Derneği 2013 yılı kılavuzunda klinik olmayan narsisizm kişilik özellikleri üç kavram kullanarak tanımlamıştır: Kibir, özgüven ve bencillik. Klinik düzeyde olmayan, kişilik özelliği olma boyutunda seyreden narsisizm kişinin haddinden fazla kendine

yetme, kendi istek ve ihtiyaçlarına hizmet etmesi amacıyla diğer kişileri sömürme, karar verme sürecinde hakimiyet kurma, ve daimi olarak kabul görme ve ödüllendirilme ihtiyacı içinde bulunma gibi duygular içinde bulunmasına neden olmaktadır (Ham ve diğerleri, 2018) Gerçekte, bireyin sağlıklı bir düzeyde kendine saygı duyması ve kendine güvenmesi ile sağlıksız düzeyde narsistçe kendini sevmesi arasında önemli fark vardır (O'Boyle ve diğerleri, 2012).

Narsistler kendilerinin her durumda emsallerinden daha iyi olduğunu düşünürler ve genel davranışları itibarıyla diğer kişilerden gelecek olumlu geribildirime tabidirler (Avelino ve diğerleri, 2017). Eğer pozitif geribildirim gelmeyeceği belli ise, örneğin ortada bir başarısızlık varsa, narsist kişi bu duruma olumsuz duygular anlatan dışavurumlar ile karşılık verecektir. Narsisizm kişileri etik olmayan biçimde davranmaya, başarıları konusunda yalan söylemeye ve beyaz yakalı suçlar işlemeye yatkın hale getiren bir kişilik özelliğidir (Ham ve diğerleri, 2018; Lingnau ve diğerleri, 2017). Narsist kişilik özelliğine sahip olan bireyler aynı zamanda suçluluk duygusu hissetme eğiliminde olmayan ve kendi kişisel amaçlarına ulaşmak için her yolu deneyen kişiler oldukları için zaman zaman "sahtekar" olarak tanımlanabilecek düzeyde kurallara ve etik standartlara uymama ve karşı gelme davranışı içinde olabilirler (Brunell ve diğerleri, 2011; Avelino ve diğerleri, 2017). Narsisizm kişilik özelliğine sahip bireyler doğaları gereği hile yapmaya diğerlerine göre daha yatkındırlar (Ham ve diğerleri, 2018).

Narsist kişiler aynı zamanda diğerlerine göre daha fazla risk üstlenme eğilimindedirler. Narsist bireyin risk üstlenme davranışı risk üstlenmesine bağlı olarak elde edeceği ödüle bağlıdır. Narsistler risk üstlendikleri takdirde bu durumdan büyük fayda sağlayacaklarına inanırlar ve bu inanç onları daha fazla risk üstlenmeye iter (Foster ve diğerleri, 2009).

Narsisizm para yönetimi dahil, yüksek profilli skandallara karışan bireylerin yaygın olarak sahip olduğu kişilik özelliklerinden bir tanesi olarak da kabul edilmektedir. Bernie Madoff, Nasdaq Borsası eski başkanı, Amerika'daki birçok bankayı 70 milyon dolardan fazla dolandırmış ve yaptığı bu dolandırıcılık ile Guinness Rekorlar Kitabı'nda yer almış bir narsisttir (Uluç, 2011). Madoff Amerika'da yıllarca piyasa düzenleyici otoriteler tarafından aranılan bir piyasa uzmanıydı. Benzer biçimde Enron şirketinin sabık CFO'su Andrew Fastow kendisinin planlayıp uyguladığı ortaya çıkan büyük hileleri ortaya çıkarmadan çok kısa süre önce şöyle söylemiştir:

"Ben yılın CFO'su olmalıyım. Bunu daha önceki yıllarda bir gün CFO dergisinin kapağında görmüştüm, o zaman onun ben olmasını istemiştım. Bu şirkette ne kadar büyük işler yaptığımı fark ettiniz mi?"

Narsist kişilerin sergilediği kişilik özellikleri örgütte yükselme kademelerinde oldukları sürece olumlu karşılanabilir fakat narsistler otorite sahibi olduklarında yoldan çıkarlar (O'Boyle ve diğerleri, 2012) Campbell ve diğerleri (2011), Chatterjee ve Hambrick (2007) yaptıkları çalışmalarda O'Boyle ve diğerlerinin sonuçlarının tam aksini ortaya koymuş ve bazı hallerde narsisizmin yalnızca bu özelliği taşıyan kişi için değil şirketin tümü için faydalı olabileceğini ve özellikle de otorite sahibi olunan pozisyonlarda bu tür kişileri üstün başarılar ortaya koyabileceği yönünde sonuçlara ulaşmışlardır. Amernic ve Craig (2010) de narsisizm kişilik özelliklerini iyi narsist ve kötü narsist olmak üzere iki başlık altında sınıflandırmıştır. İyi narsistlerin pozitif yaşam enerjisi olan, özünü tahlil etme ve empati kurma kapasitesi bulunan ve günlük hayal



kırıklıkları ile baş edebilmek için yeterli öz saygısı bulunan bireyler olduklarını ve bu tür bireylerin de yenilikçi ve değişim isteyen alanlardaki işlerde gayet başarılı olabileceklerini ortaya koymuştur. Yazarlara göre kötü narsistler ise güç, statü, prestij ve üstün olma gibi kavramlara saplanıp kalmış aynı zamanda etik olmayan davranışa yatkın olan bireylerdir.

Narsisizm günümüzde CEO'ların ve politikacıların, özellikle de yıkıcı davranışlarını tanımlamak için kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Campbell ve diğerleri, 2011). Fakat ilginç olmakla beraber yukarıda sayılmış olan tüm olumsuz özellikler aslında narsist olan bireyin “etkili bir lider” olarak algılanmasına ve sadık çalışanlar yaratmasına neden olabilmektedir. (Olsen ve diğerleri, 2014; Ham ve diğerleri, 2017).

ÖS  
878

### 3.2.3 Narsizmin Muhasebe Finansman Karar Süreçleri Üzerindeki Etkisi

Conger (2002) narsizm kişilik özellikleri taşıyan bir lideri gerçek hayattan bir örnekle pekiştirerek aşağıdaki biçimde tanımlamıştır:

“.....Narsist liderler gerçek ile bağlantılarını kopartıp, kendilerine hizmet eden göz alıcı amaçların peşinden koşabilirler ve kişisel kazançları için de şirketleri birer araç olarak kullanabilirler. Kendilerinin çok önemli olduğuna ilişkin duyguları, ki bu tür kişiler bu duyguları çok güçlü düzeyde hissetmektedir, onları kör ederek onları çok farklı bakış açılarına ya da ihbarcı kişilere yöneltebilir. Bu yöneliş stratejik ve örgütsel açıdan zayıf kararlar alınmasına neden olabilir ve tıpkı Enron ve WorldCom'da olduğu gibi bir felaket ile sonuçlanabilir.”

Narsist yönetici çalışma grubundaki diğer kişileri onlardan geri bildirim almayarak ya da onların konuya ilişkin fikirlerini sormayarak karar verme sürecini domine etme eğilimi içindedir. İşin yapılması üst düzeyde bir yaratıcılık gerektirmese de narsist lider kendisinin yüksek düzeyde yaratıcılık becerisi taşıdığına inandığı için diğerlerini de her konuda kolaylıkla ikna edebileceğini düşünür (Ham ve diğerleri, 2018; Ham ve diğerleri, 2017).

Merchant ve Rockness (1994)'a göre bir işletmede kar yönetimini iki biçimde gerçekleştirilebilir. Birincisi “muhasebe manipülasyonları” olarak adlandırılan muhasebe rakamlarını tahrif etme ya da muhasebe ilke ya da yöntemlerinin kasti olarak yanlış uygulanmasını içerir. İkincisi ise “faaliyetlerin manipülasyonu” biçiminde adlandırılan, kısa vadeli kar hedeflerine ulaşılması yönünde yönetsel kararlar verilmesini içerir. İleri bir raporlama dönemine kadar bakım-onarım harcamalarının ertelenmesi, dönem bitimine yakın müşterilere cömert ödeme vadeleri sunarak satış rakamlarına ivme kazandırma vb. faaliyetlerin manipülasyonudur. Olsen ve diğerleri (2014) çalışmalarında, narsist CEO'ların daha sıklıkla satış ve üretim düzeylerinin artırılmasına yönelik manipülasyonlara yöndiklerini ortaya koymuştur. Satış ve üretim düzeylerinin artırılmasına yönelik işlemler aslında doğrudan muhasebe rakamlarına dönük olmayan manipülasyon seçimleridir. Bu tür faaliyetler işletmenin günlük faaliyetleri ile ilgilidir, buradaki esas amaç bu tür manipülasyonlar aracılığıyla raporlanmış karları etkilemektir. Aslında her iki seçenek de finansal bilginin manipülasyonunu anlatmaktadır. Fakat satış ve üretim düzeylerinin artırılmasına yönelik manipülasyonlar, muhasebe manipülasyonlarına oranla ortaya çıkması daha güç olan manipülasyonlardır. Ortaya çıkmaları durumunda da

muhasebe rakamlarının tahrif edilmiş olmasındaki gibi bir itibar kaybına neden olmayacaktır. Finansal bilgi manipülasyonunda temel amaç önceden bütçe ile belirlenmiş hedeflere ulaşmak ve kendi performansının yüksek görünmesini sağlamaktır (Küçüksözen, 2005). Yalan söyleme, etik olmayan biçimde davranma ve beyaz yakalı suç işleme eğiliminde olan narsist yöneticinin işletmenin finansal bilgilerini manipüle etmeyeceğini düşünmek olası değildir.

Kâr yönetimi aynı zamanda yanıltıcı ve hileli bir işlemdir (Ham ve diğerleri, 2017). Hile yapmak etik olmayan biçimde davranmak olarak kabul edildiğinde kişiyi hileli bir davranışta bulunması için motive eden en yaygın neden suç işleyen kişilerin dürüst olmayan davranışının ona finansal bir fayda sağlayabileceğine ilişkin algısıdır (Cohen ve diğerleri, 2010) Yüksek düzeyde narsist olan CEO'ların hile yapma olasılığı da yüksektir (Domino ve diğerleri, 2014) Johnson ve diğerleri (2013) yaptıkları araştırmada bağımsız denetim çalışmaları boyunca müşterinin narsist eğilimlerinin hile riskinin temel belirtisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Narsist CFO'lar yalan söylemeye narsist olmayanlara göre daha meyilli oldukları için bu kişilerin finansal tablolarını yeniden bildirmeleri (financial restatement) yönünde daha yüksek bir beklenti bulunmaktadır (Ham ve diğerleri, 2018) Finansal tabloların yeniden bildirilmesi işletmenin önceki dönem finansal tablolarından bir veya birkaçının hatalar, düzenlemeler ile uyumsuzluk, hile, yanlış sunum ve yazım hataları gibi nedenlere dayanılarak, revize edilip yeniden yayınlanması anlamına gelir. Finansal tabloların yeniden bildirilmesi, narsist CEO/CFO'nun yalan beyanlarının göreceli olarak daha objektif değerlendirmesine imkanı tanıyan bir araçtır. Shrand ve Zechman (2012) sorgulanan muhasebe sonuçları ile karşılaşan narsist CEO'nun bu sorgulamanın üstesinden gelmek amacıyla finansal tabloların yeniden bildirilmesi yoluna başvuracağından söz etmektedirler. Buna karşılık Olsen ve diğerleri (2014) finansal tabloların yeniden bildirilmesinin narsist CEO'da bir itibar kaybı hissi yaratacağını ve bu nedenle bu uygulamadan kaçınacağından söz etmişlerdir.

Başarısızlık ile başa çıkmakta zorlanan bir narsist CEO/CFO etik standartları çiğnemekten de kaçınmayacaktır. Aslında karmaşık olan muhasebe kural ve standartları narsist kişiler tarafından, duruma uygun hale getirilebilmeleri için esnetilebilir ve böylelikle de “yaratıcı muhasebe” uygulamalarının kapıları açılmış olur (Avelino ve diğerleri, 2017) Yaratıcı muhasebe uygulamaları etik olmayan muhasebe uygulamaları için bulunan bir kılıftır (Amernic ve Craig, 2010) Yaratıcı muhasebe, kanun ve düzenlemelere uygun olduğu halde muhasebeye ilişkin uygulama esaslarındaki açık kapıları kullanarak şirketin mevcut durumunun bilinçli olarak yanlış yansıtılmasına neden olacaktır. Örneğin borsada hisse senedi olan ve borsa değerinin düşmesini istemeyen bir işletme bunun için karını yüksek göstermek istemiş ve şüpheli hale gelen ticari alacağına karşılık ayırmamıştır (Artar, 2016). Bu şekilde karşılık ayrılmadığı için işletmenin ticari alacakları ve dolayısıyla da aktifi aslında olduğundan büyük olarak raporlanmıştır. 213 sayılı Vergi Usul Kanunu'nun 323'üncü maddesinde karşılık ayrılması konusunda şirkete seçimlik hak tanınmış, o da bu haktan yararlanmıştır, dolayısıyla bu bir yaratıcı muhasebe uygulamasıdır.

Anderson ve Tirrell (2004)'e göre pek çok narsist CEO kar yönetimine ve işletmede uygulanacak muhasebe politikalarına ilişkin karar verirken kendisi hakkında pozitif bir görüş oluşturacak aynı zamanda, egosunu tatmin edecek ve özsaygısını idame ettirecek nitelikte olanları tercih etmektedir.

Narsist CEO işletmesi ile kendisini çok ileri düzeyde özdeşleştirebilir ve bu durumun sonucu olarak da muhasebe sonuçlarını kendi karnesi olarak görmeye başlayabilir ya da paydaşların hayranlığını kazanmak için hisse senedi fiyatlarını manipüle edebilir (Amernic ve Craig, 2010). Olsen ve diğerleri (2013) çalışmalarında CEO narsistliği ile yüksek hisse başı kazançlar arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. CEO'nun narsist davranışları şirketin hem finansal verilerine hem de şirketin toplumdaki itibarına zarar verebilir. Sürekli ilgi odağı olma arzusu içinde olan Narsist CEO kısa dönemli karlara odaklanır. (Buchholz ve diğerleri, 2018) Bu da narsist CEO'nun kar yönetimi faaliyetlerinde sıklıkla kar artırıcı faaliyetlere yöneleceğinin işareti olabilir. Karlar, raporlanmış hisse başı kazanç rakamlarını yukarıya yuvarlamak için manipüle edilir (Das ve Zhang;2003). Hisse başı kazanç gibi çeyrek ya da yıllık finansal raporlarda halka açıklanan, aynı zamanda da analistler tarafından takip edilen ve medyada yer alan bilgiler, narsist CEO'nun diğer kişiler tarafından onaylanması ve pohpohlanması için önemli göstergelerdir (Amernic ve Craig, 2010; Olsen ve diğerleri, 2014).

Ös  
880

Muhasebe kayıtları sonucu elde edilmiş olan muhasebe verileri finansal raporlar aracılığıyla devlet ve düzenleyici otorite tarafından da meşrulaştırılır. Bu nedenle muhasebenin aurası mevcut muhasebe rakamlarının sorunsuz, somut, doğru ve geçerli bir mesajın taşıyıcısı olduğuna dair sorgulanmayan bir kabul yaratır (Amernic ve Craig, 2010). Buna ek olarak finansal tabloların “muhasebe standartlarına” bağlı olarak düzenleniyor olması da toplum nezdinde muhasebenin gücüne işaret eder. Tüm bu sayılan faktörler ve bunlara ek olarak da işletmenin kara ilişkin raporlanmış sonuçları, narsist CEO'nun diğerlerinden üstün olmaya ve sürekli onaylanmaya ilişkin yoğun ihtiyacının giderilmesi için oldukça önemli bir vasıtadır (Chatterjee ve Hambrick, 2007). Benzer biçimde finansal raporlamanın yıl içinde periyodik olarak yapılıyor olması da narsist CEO'nun sürekli alkış alma ihtiyacını tatmin etmek için önemli bir araçtır (Amernic ve Craig, 2010). Bu durumda muhasebe-finance alanı narsist CEO'nun “daha çok narsistlik sergileyebilmesi” için bulunulmaz bir fırsattır.

Amernic ve Craig (2010) işletmenin finansal verilerinin CEO'nun yüksek egosunu tatmin etmeye yönelik biçimde yeniden şekillendirilmeye çok müsait olduğunu ileri sürmüşlerdir. Özellikle son yıllarda, borç ve özkaynakların cari değerlerinin belirlenmesinde tarihi maliyetler yerine gerçeğe uygun değer kullanılmaktadır. Zira maliyet ölçüsünün nesnel olmasına karışılık gerçeğe uygun değer ölçüsü kısmen de olsa öznellik içerebilir. Bu da raporlanmış olan karlarda ve net değere ilişkin tahminlerin belli bir düzeyde şekillendirilebilir olması olasılığını artırmaktadır.

Sürekli tanınma ihtiyacı içinde olan narsist yönetici en fazla kendini sergileyebileceği ve potansiyel olarak kendilerini kendilerini geliştirme faaliyeti olarak algıladıkları yatırımları tercih ederler (Ham ve diğerleri, 2018) Şirket satın alma ve birleşme harcamaları bu iş için oldukça uygundur çünkü bu tür yatırımlar hem kendini geliştirme hem de medyada ilgili çekme fırsatı sağlayacağı için narsist yöneticiye kendini sergileme imkanı sağlayacaktır. Bu tür kişiler aynı zamanda diğer şirketin edinilmesine ilişkin verecekleri kararlarında akılcı unsurlardan ziyade sosyal alanda aldıkları övgüden daha fazla etkilenmektedirler (Chatterjee ve Hambrick, 2011) Narsist yöneticinin bu tür yatırımlara yönelmesinin muhasebe sonuçlarına etkisi edinme maliyetlerindeki artışlar (şirketin elde edilmesi için katlanılan maliyet, elde etme işlemine eşlik edilecek danışmanlara ödenecek ücretler, elde etme işlemine ilişkin borçlar, vergiler vb.)

biçiminde mali tablolara yansiyacaktır. Benzer bir biçimde arge yatırımları da narsist yönetici için bir fırsattır. Çünkü bu tür yatırımlar uzun dönemlerde sağlayabilecekleri yüksek karlar ile narsist liderin uzun dönemli tanınmasını ve akılda kalmasını sağlayabilir (Ham ve diğerleri, 2017) Narsist CEO'ların yönettikleri şirketlerin de daha az üretken oldukları gözlenmiştir (Ham ve diğerleri, 2017) . Narsist CEO kendisine herhangi bir şöhret kazandırmayacağı inancı içinde örneğin bakım onarım gibi günlük faaliyetlerin üretkenliği için gerekli olan harcamalardan kaçınmaktadır (Ham ve diğerleri, 2017)

Ham ve diğerleri (2018) çalışmalarında narsist CEO'ların işletmedeki diğer çalışanlar tarafından gözetim altında olmaya tercih etmediklerini ortaya koymuştur. Bu sonuç CEO narsistliği ile işletmedeki iç kontrol sistemi arasında bir ilişkinin varlığının işareti sayılabilir. Narsist CEO açısından işletmedeki iyi işleyen bir iç kontrol sistemi her zaman sorun yaratabilir. Çünkü iyi işleyen bir iç kontrol sistemi narsist CEO'nun kar yönetimi hamlelerinin tespit edilmesine yardımcı olabilir.

Chatterjee ve Hambrick (2007) CEO narsistliği ve şirketin yıllık getirilerinde meydana gelen dalgalanmalar arasında kuvvetli bir ilişki olduğuna ilişkin sonuçlara ulaşmışlardır. Yazarlara göre narsist CEO'ların yönettiği şirketlerin finansal raporlarında beyan ettikleri yıllık kazançlarda büyük dalgalanmalar bulunmaktadır. Bu çalışmayı destekler nitelikte bir diğer çalışma ise Brinke ve diğerlerine (2017) aittir. Onlara göre belli bir zaman dilimi sonunda fonlarını daha narsist ya da daha az narsist bir yöneticiye emanet eden yatırımcı bankada aynı miktarda para bulacaktır. Dolayısıyla narsist olmanın fonların yıllık getiri tutarlarını artırıp azalttığına ilişkin doğrudan bir ilişki tespit edilmemiştir. Fakat daha narsist yönetici sürekli ilgi odağı olma ve alkışlanma hevesi içinde bulunduğu için aynı tutarda getiri elde etmek için daha çok risk üstlenecektir. Yatırımcı hesabını yıllık olarak izlediğinde daha büyük tutarlı kayıp ve kazançlara şahit olacaktır. Yani daha narsist olan yöneticinin yönettiği fon kazançlarında dalgalanma bulunmaktadır.

Malmendier ve Tate (2009) ve Resick ve diğerleri (2009) çalışmalarında narsist CEO'ların finansal performanslarının narsist olmayanlara oranla daha düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yazarlara göre bunun nedeni, narsist CEO'nun örgüt içindeki konumunu muhafaza etmek ya da toplumdaki imajını iyileştirmek için kitap yazmak gibi aktiviteleri yönetsel faaliyetler ile ilgilenmeye tercih etmeleri olabilir. Benzer bir biçimde Ham ve diğerleri (2017) çalışmalarında firma performansını aktif karlılık oranı ve işletmenin faaliyetlerden sağladığı nakit akışları ile ilişkilendirmiş ve narsist CEO'lar tarafından yönetilen şirketlerin karlılık ve faaliyet nakit akışları açısından düşük finansal üretkenliğe sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Narsist olma eğilimi gösteren CEO'lar daha ziyade şirketin raporlanmış finansal pozisyonu açısından iyileştirme/düzeltilme stratejilerinden kaçınıp şirketin finansal durumu ile ilgili bir fantezi sanrı dünyasında yaşamaya yatkındırlar (Amernic ve Craig, 2007).

Narsist CEO'lar daha az narsist olan CEO'lara oranla daha fazla ilgi odağı olabilmek için daha uç noktalarda gezinen performanslara imza atmanın peşindedirler (Chatterjee ve Hambrick, 2007). Bu durum onların daha büyük zaferler ya da daha büyük kazançlar peşinde olmaları biçiminde açıklanabilir.

### 3.2.4 Genel Olarak Makyavelizm

Machiavelli, tarih ve politika biliminin kurucusu olarak kabul edilen ve aynı zamanda Rönesans hareketinin de en önemli figürlerinden olan bir bilim ve fikir adamıdır. Machiavelli'nin fikir ve deyişlerinden yola çıkan makyavelizmin temel düşüncesi “amaca ulaşmak için kullanılacak her yol mubahtır” düşüncesidir (Güney ve Mandacı, 2009)

Manipülatif kişilik ya da çıkarıcı kişilik olarak da makyavelist kişilik Richard Christie'nin (1970) Machiavelli'nin kendi orijinal kitaplarından derlediği cümleleri ile oluşturduğu MACH-IV adlı bir ölçek neticesinde ortaya çıkmıştır. Christie, bu ölçekte yer alan cümleler ile aynı yönde düşünen kişilerin gerçek hayatlarında da daha soğuk ve çıkarıcı bir tavır sergilediklerini ortaya koymuştur.

**ös**  
**882**

Makyavelizm Amerikan Psikiyatri Birliği tarafından 1994 yılından yayınlanan Diagnostic and Statistical Manuel of Mental Disorder tarafından bir kişilik bozukluğu olarak tanımlanmamıştır.

Makyavelizm örgütsel davranışı etkileyen temel kişilik özelliklerinden bir tanesidir (Ergeneli, 2006). Yazara göre, makyavelist birey amacına ulaşmak için bütün yolların denenebileceğine inanmaktadır ve bu inanç onu fazla kurallı olmayan, pazarlık gerektiren durumlarda daha başarılı kılmaktadır. Bu tür bireyler kurumlaşmamış yapılarda çalıştıkları takdirde göreceli olarak kariyerlerinde daha başarılı olabilirler, örgütsel yapılanma belirginleşmeye başladıkça bu bireylerin başarı düzeyleri düşme eğilimi gösterecektir (O'Boyle ve diğerleri, 2012).

Yüksek düzeyde makyavelist kişilik özelliğine sahip olan bireyler etik ve ahlaki değerlerinden vazgeçme pahasına kazanma içgüdüsüne sahip olan kişilerdir (Shafer ve Wang, 2011). Makyavelist bireyin kazanma içgüdüsünde kişisel başarı ve örgütsel başarı birbiri ile özdeştir ve örgütsel başarı/sürdürülebilirlik için kişinin etik olmayan davranışları rasyonelleştirmesi mümkündür. Makyavelist kişilik özelliğine sahip bireyler istediklerini hile yapma, yalan söyleme ve çalmak dahil ne pahasına olursa olsun elde etme çabası içerisinde oldukları (Jones ve Paulhus, 2009; Harrison ve diğerleri, 2016). Dolayısıyla da etik olmayan davranışlar sergilemeye oldukça yatkındırlar.

Makyavelist kişiler riskten kaçınır, plan yapar ve uzun vadeli düşünürler (Gois, 2017) Bu tür kişilerin temel hareket planları anlaşma yapma yönündedir. Çünkü pozitif şöhretleri olmasını isterler ve bu nedenle de düşünmeden ve saldırganca davranmazlar. Bu tür kişiler aslında duygusal zekaları kendi algıladıkları kadar güçlü olmamasına rağmen kendilerinin diğer kişilerden çok daha yetenekli manipülatörler oldukları inancı içindedirler (Dahling ve diğerleri, 2009) Makyavelist birey, bir sosyal bukalemun oldukları inancı ile, içinde buldukları durumu görünürde diğerlerinin menfaatine olacak biçimde manipüle ederken, etrafındakilerin tutum ve davranışlarını kendi lehine olacak biçimde kontrol altına almaktır (Hurley, 2005) Bu durum yüksek makyavelist özellikler taşıyan kişinin güçlü sosyal ağlar kurmasına, çalışma arkadaşlarının saygısını ve güvenini kazanmasına, müşteriler açısından istenen sonuçlara ulaşmasına ve dahası iş performansının artmasına yardımcı olur (Hurley, 2005). Burada dikkat edilmesi gerekli önemli en önemli nokta, eğer yüksek makyavelist özellikler toplum

içinde sosyal düzeyde yüksek etkin olmak ile birleşirse bu durum makyavelist sendromların belirtilerinin diğerlerinden saklanması için maske olabileceğidir.

### 3.2.5 Makyavelizmin Muhasebe Finansman Karar Süreçleri Üzerindeki Etkisi

Yüksek düzeyde makyavelist kişilik özelliği muhasebe yöneticilerinin etik konusunda sınıır aşıcı biçimde davranmalarına neden olabilecektir (Wakefield, 2008) Yakın zamanda yapılmış olan muhasebe çalışmalarında yüksek düzeyde makyavelist olmak ve etik olmayan biçimde davranmak arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Hartmann ve Maas, 2010, Shafer ve Simmons, 2008) Benzer biçimde Shafer ve Wang (2011) raporlanmış olan finansal bilginin manipüle edilmiş olması ve Makyavelizm arasında da pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Murphy (2012) yüksek düzeyde makyavelist özellik taşıyan kişilerin daha az suçluluk duygusu hissederek daha fazla yalan beyanda bulduklarını tespit etmişlerdir. Vladu (2013) çalışmasında yüksek makyavelist özellikler taşıyan yöneticilerin kısa dönemli kar yönetimi uygulamalarını etik açıdan kabul edilebilir bulduklarını tespit etmiştir. Her ne kadar kısa dönemli kar yönetimi uygulamalarının işletmenin piyasada var olan imajını olumlu etkileme ihtimali bulunsa da etiksel pencereden bakıldığında hiçbir kar yönetimi uygulamasının etik olduğundan söz etmek olası değildir. Yüksek düzeyde makyavelist bir yöneticinin kısa dönemli kar yönetimi uygulamasına yönelmesi şaşırtıcı olmayacaktır, çünkü onun açısından hedefe ulaşmak için her yol kullanılabilir. Küçüksözen (2005)'e göre kar yönetiminin iki yönü bulunmaktadır. Bunlardan ilki fırsatçı yöndür. Fırsatçı yöndeki esas çaba yatırımcıları yanıltmaktır. İkinci yön ise bilgisel yöndür. Bilgisel yönde yönetici şirketin gelecekteki nakit akımları ile ilgili kendi özel beklentilerini yatırımcılara açıklamak amacıyla kar yönetimini bir araç olarak kullanmaktadır. Yüksek düzeyde makyavelist olan bir muhasebe yöneticisi halihazırda hayata fırsatçılık ve manipülasyon penceresinden bakmaktadır. Dolayısıyla da gerek fırsatçı gerekse bilgisel yön tam olarak onun kişilik özellikleri ile örtüşmektedir, kar yönetimi onun kendi kişisel çıkarlarına ulaşması için vazgeçilmez bir araçtır.

Had safhada kendilerine yönelimli ve amaçlarına ulaşmak için dalavereci, manipülatif ve sömürücü olmak dahil her biçimde davranması beklenen yüksek makyavelist muhasebe yöneticisinin kasti olarak yanlış bildirimde bulunmak gibi finansal olarak uygunsuz olan davranışları akla uygun biçime dönüştürerek gerçekleştirmeleri beklenmektedir (Gois, 2017). Bu rasyonelleştirme davranışı, yüksek makyavelistlerin pragmatik ve etkileyici liderler olarak algılanmalarına neden olabilir. Böylesine bir algı muhasebe birimi çalışanlarının kendi çıkarları doğrultusunda davranmasını isteyen yüksek makyavelist yönetici için bulunmaz bir fırsattır. Hartmann ve Maas (2010) çalışmasında yüksek düzeyde makyavelist olan muhasebe birimi çalışanlarının bütçe gevşekliği aşımı yaratmaya, eğer muhasebe yöneticisi iseler de bütçe gevşekliği aşımı yaratılması için birim çalışanlarına baskı uygulama eğilimi içinde olduklarını ortaya koymuşlardır.

Shafer ve Simmons (2008) yüksek makyavelist kişilik özellikleri taşıyan vergi profesyonellerinin kurumsal etik ve sosyal sorumluluk gibi kavramlara kuvvetli olarak inanmadığından ve vergiden kaçınmak için yapılan düzenlemeleri hoşgörme eğiliminde olduklarından söz etmektedirler.

### 3.2.6 Genel Olarak Psikopatlık

Kara üçlemenin en kötücül özelliği olarak da bilinen psikopatlık, tıpkı narsisizm gibi, klinik olmayan boyutta izlenen kişilik özelliklerini nitelemektedir. Babiak ve diğerleri (2010) bütün psikopatların hapiste olmadığından bazılarının toplantı odasında olduğundan söz etmektedirler. Bu tür psikopatlar literatürde başarılı psikopatlar (Widom, 1977; Board ve Fritzon, 2005; Hall ve Benning, 2006; Hare ve Neumann, 2008; Herve, 2007), yönetici psikopat (Morse, 2004) ve kurumsal psikopat ( Babiak ve Hare, 2006; Boddy, 2006; Lingnau ve diğerleri, 2017; Mathieu ve diğerleri 2014) biçiminde farklı tabirler ile adlandırılmaktadır. Psikopat kişilik özelliğine sahip bireyler bu çalışma kapsamında kurumsal psikopat olarak adlandırılacaktır.

Bireylerin taşıdığı kurumsal psikopatlığa ilişkin kişilik özelliklerinin düzeyi Hare (1985)'nin yılında geliştirdiği "Self Report Psychopathy Scale (SRP) ile ölçümlenebilir hale gelmiştir. Bu ölçeğe ilişkin skorlar kişinin adli ve adli olmayan durumlardaki davranış eğilimlerinin gözetlenebilmesine imkan sağlamıştır.

Babiak ve Hare (2006)'ye göre kurumsal psikopatlar bireysel açıdan yüzeysel, gösterişli ve dalavereci, yaşam tarzı açısından fevri, amaç sahibi olmayan ve sorumsuz, duygusal açıdan ise pişmanlık ve empatiden yoksun, sokulgan olmayan, zayıf davranış kontrolüne sahip bireylerdir.

Kurumsal psikopatlar manipülatif ve duygusuz olma özellikleri sergileyen ve kurumlarda tıpkı diğer kişiler gibi çalışan bireylerdir (Boddy, 2006). Hatta kurumsal psikopatlar son derece çekici, eğlenceli ve karşısındaki kişi üzerinde ilk etapta olumlu etki bırakan kişilerdir (Lingnau ve diğerleri, 2017). Gerçekte ise kurumsal psikopatlar patolojik olarak yalan söylerler, becerilerini diğerlerini kendi çıkarları doğrultusunda manipüle etmek için kullanırlar ve bu tür davranışları sergilerken de karşısındaki kişi ile hiçbir duygusal bağ kurmazlar (Lingnau ve diğerleri, 2017). Jeppresen ve diğerleri (2016) kurumsal psikopatların cazibeleri ve manipülasyon yetenekleri sayesinde iş mülakatlarında başarılı olarak örgütlere kolayca girebileceklerinden söz etmektedir.

Kurumsal psikopatların çoğunlukla bir örgütün üst kademelerinde bulunması beklenmektedir (Babiak ve diğerleri, 2010; Boddy 2011). Hatta yönetim kademesindeki kurumsal psikopatların oranı toplumun genelindeki psikopatların oranından fazladır (Wisniewski ve diğerleri ,2017) Bu durum kurumsal kararlar ve özellikle de hissedarlar açısından fazlasıyla önem taşımaktadır. Kurumsal bağlamda ele alındığında psikopatik kişilik özelliklerine sahip bireylerin kurumlardaki etik ve yasal olmayan işlemlerin meydana gelme ihtimalini artırdığından söz etmek olasıdır ( Mathieu ve diğerleri, 2014; Lingnau ve diğerleri, 2017). Kurumsal psikopat olma özelliği yüksek olan liderler çekici ve ikna edici olabilirler ama performans yönünden zayıftırlar, zorbalık yapma ve etik olmayan biçimde davranma eğilimindedirler (Brinke ve diğerleri, 2017).

Kurumsal psikopatlar toplumun genel olarak sahip olduğu sosyal, ahlaki, etik ve yasal değerlerden daha yüksek değerlere sahip oldukları inancı içindedirler (Harrison ve diğerleri, 2016). Aynı zamanda gerçekleştirdikleri davranışın diğer kişilerin duygusal, finansal, fiziksel, sosyal ya da profesyonel refahı üzerinde ne etki yaratacağı ile de ilgilenmezler. Belli bir zaman dilimi sonunda, fonlarını psikopatik kişilik özellikleri daha yüksek bir yöneticiye teslim eden yatırımcı banka hesabında daha az para bulacaktır (Brinke ve diğerleri, 2017).

Yüksek düzeyde kurumsal psikopat olan bireyler cezalandırmaya karşı tepkisizdirler (Newman, 1987) ve yanlışlarından da hiçbir şey öğrenmezler (Losel ve Schmucker, 2004). Bailey (2017) ye göre kurumsal psikopat aslında doğruyu ve yanlışını bilir fakat umursamaz.

Literatürde, kurumsal psikopatlara ilişkin olumsuz kanı hakim olsa da aksi yönde bir takım görüşler de bulunmaktadır. Liliensfeld ve diğerleri (2012) bireyin psikopatik kişilik özelliklerine sahip olmasının bazı hallerde kişisel amaçlara ulaşmada başarıyı getirdiğini öne sürmüşlerdir. Yazarlara göre, kurumsal psikopat özellikler taşıyan kişinin “aşırı cesur” olması bu kişinin kalabalık toplulukları çok daha kolay idare edebilme, karşısındaki kişiye katıyet, güvenlik ve güç gibi duygular hissettirmek suretiyle krizleri yönetebilme becerisine sahip olmasına ve kişinin politik destek sağlama becerisinin artmasına neden olabilmektedir. Benzer biçimde Smith ve Liliensfeld (2013) çalışmalarında kurumsal psikopat kişilik özelliklerinin iş yaşamında negatif sonuçlar kadar pozitif sonuçlara da vesile olabileceğine dair bir takım kanıtlar ortaya koymuşlardır.

### 3.2.7 Psikopatlığın Muhasebe Finansman Karar Süreçleri Üzerindeki Etkisi

Babiak ve diğerleri (2010) çalışmalarında bir iş geliştirme programına katılan Amerikalı üst düzey yöneticilerin %5,9'luk diliminin potansiyel muhtemel psikopatlar olduğuna ilişkin sonuçlar elde etmişlerdir.

Boddy (2010) Avustralya genelinde yaptığı çalışmasında, araştırmaya katkı veren çalışanların %32,1'inin daha önceki yıllarda kurumsal psikopat olarak tanımlayabilecekleri bir yönetici ile çalıştıklarını, %5,75'lik kısmın ise halen bu nitelikte bir yönetici ile çalıştıklarını beyan ettiklerinden söz etmektedir. Yazar aynı çalışmada finans sektöründe çalışanların çalıştıkları kurumda bir kurumsal psikopata rastgelme ihtimalinin diğer çalışma alanlarına göre çok daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Jeppesen (2016) Danimarka'da devlet tarafından yetkilendirilen muhasebe denetçilerine anket uygulamış ve denetçilerin %69'u müşterileri arasında kurumsal psikopat yöneticileri olan şirketler bulunduğunu, %70'i ise bu durum ile birden fazla kez karşılaştıklarını, tüm denetçilerin %43'ünün ise kurumsal psikopat olarak nitelendirdikleri yöneticilerin aynı zamanda hile suçunu işlediklerini beyan ettiklerinden söz etmektedir.

Son yıllarda yöneticinin sahip olduğu kişilik özellikleri açısından kurumsal psikopatlık düzeyi ve finansal tablolarda yapılmış olan hileler arasında doğrudan ya da dolaylı bir ilişkinin varlığından söz eden pek çok çalışma bulunmaktadır (Boddy,2011; Boddy ve diğerleri, 2010; Pardue ve diğerleri, 2013a; Pardue ve diğerleri 2013b; Zoma ve diğerleri, 2013). Boddy (2011) ve Lingnau ve diğerleri (2017) kurumsal psikopatların 2009 yılında ortaya çıkmış olan global finansal krizde oldukça önemli rol oynadıklarından söz etmektedir.

Lingnau ve diğerleri (2017) kişilik özellikleri açısından kurumsal psikopat olarak nitelenebilecek bireyler ile muhasebe hileleri, içeriden öğrenenlerin ticareti gibi beyaz yakalı suçlar arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu tür kişiler zayıf finansal karar vermektedir ve ceza alacaklarını bildikleri halde finansal olarak uygun davranmaya devam edeceklerdir (Jones, 2014).



Wisniewski ve diğerleri (2017) çalışmalarında üst yönetim tarafından sergilenen psikopatik eğilimlerin şirketin hissedarlarının refahı açısından kısmen yıkıcı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Yazarlara göre merhametten yoksun ve yalan söyleme eğilimi yüksek olan kurumsal psikopatların yönetim kademesinde bulunması şirketin denetçilerinden şartlı görüş almalarına ve şirket sosyal sorumluluğunun temel bir parçası olan yardımsever faaliyetlerin ihmal edilmesine neden olacaktır. Sayılan bu nedenler şirketin piyasadaki itibarını zedeleyerek, şirket hisselerinin piyasadaki değerinin düşmesine neden olabilecek tehlikeli durumlardır. Buna ek olarak şirketteki kurumsal psikopat yöneticilerin varlığı çalışanların ahlaki değerlerini zedelemek gibi şirketin temel esaslarına zarar verebilir ve bu nedenle de şirkette kaos çıkabilir. Stevens ve diğerleri (2012) ve Hosker-Field ve diğerleri (2016) psikopatik kişilik özelliğine sahip yöneticilerin etiksel çıkmazlar ile karşılaştıklarında etik olmayan biçimde davranma eğiliminde olduklarından söz etmektedir. Bu kapsamda şirkette çıkan kaosun üstesinden gelmek amacıyla gereksiz risk üstlenilebilir. Hosker-Field ve diğerleri (2016) psikopat kişilik özellikleri ve finansal olarak risk üstlenme davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Benzer biçimde Gois (2017) ve Jones (2014) da çalışmalarında güçlü düzeyde psikopatik kişilik özelliği sergileyen bireylerin küçük kazançlar için gereksiz riskler üstlenmekten kaçınmayacaklarını ortaya koymuştur. Tüm bunlar şirketin kazançlarının düşük bir oranla artmasına ve ileride de hisse senedi fiyatlarının negatif etkilenmesine neden olabilecektir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Üst kademe teorisi bir yöneticinin verdiği kararların kendi kişilik özelliklerinin bir yansıması olduğundan söz etmektedir. Buradan hareketle bu çalışmada kara üçleme olarak adlandırılan narsisizm, Makyavelizm ve psikopat kişilik özelliklerini taşıyan yöneticilerin işletmenin muhasebe finansman alanındaki kararlarını ve buna bağlı olan sonuçları nasıl etkilediği araştırılmıştır. Kara üçlemenin her bir kişilik özelliğinin de ayrı ayrı finansal olarak uygunsuz davranmak ile ilintili olduğu açıktır. Bu tür kişilik özelliklerini yüksek düzeylerde taşıyan kişilerin bir örgütte üst düzey pozisyonlarda bulunmaları muhasebe tarafından sağlanacak olan bilgilerin zarar görmesine neden olacaktır. Muhasebe bilgilerinin zarar görmesi doğrudan işletmeyi dolaylı olarak ise tüm toplumu olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle bu konu ile önlemler alınması gerekmektedir.

Kara üçleme kişilik özellikleri klinik boyutta olmadığı için, tedavi edilebilir nitelikte değildir. Diğer bir deyişle bu davranış özelliklerini taşıyan kişilerin herhangi bir yöntem ile davranış biçimlerini değiştirebilmek mümkün değildir. Bu durumda alınacak önlemler öncelikle bu kişilerin mümkün olduğunca muhasebe finansman alanında çalışmasının önüne geçilmesi olabilir. Brown ve diğerleri (2010) diğer kişiler ile empati kurma becerisi ve narsist kişilik özellikleri taşımanın etiksel karar verme sürecinin temel belirleyicileri olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmanın diğer bir önemli sonucu ise işletme anabilim dalının finans bilim dalında eğitim alan öğrencilerin diğer işletme anabilim dalı öğrencilerine oranla daha az empati kurabilen ve daha yüksek düzeyde narsist olduklarına ilişkindir. Westerman ve diğerleri (2012) çalışmalarında günümüz üniversite öğrencilerinin narsistlik düzeyinin geçmiş yıllardakine oranla belirgin olarak yüksek olduğunu, araştırmaya katılan işletme bölümü öğrencilerinin psikoloji bölümü öğrencilerine göre daha yüksek düzeyde narsist özellikler taşıdığını ortaya koymuştur.

Henüz öğrencilik yaşamlarında bu kişilik özelliklerine sahip olanların bu kişilik özelliklerini ilerleyen yıllarda meslek yaşamlarına taşınmasını engellemek amacıyla mücadeleye üniversite yıllarında başlanabilir. Örneğin belli ölçüm araçlarında yüksek düzeyde sergilenen kara üçleme özellikleri öğrencilerin belli meslek gruplarını tercih etmemelerinin sağlanması için gerekçe olabilir. Bu ölçümler öğrenciler üniversiteye geldiklerinin ilk yılında yapılabilir ve mezun olmadan önce tekrar edilebilir. Eğer önüne geçilemedi ise de iş yaşamında kullanılacak farklı değerlendirme yöntemleri ve denetim mekanizmaları ile bu kişilerin tespit edilmesi ve sistem dışında bırakılmaları sağlanmalıdır.

Kara üçleme kişilik özelliklerinin hepsinin beraber ya da ayrı ayrı ölçülebileceği ölçüm araçları bulunmaktadır. Aslında bu ölçüm araçları bu kişilerin taşıdığı kişilik özelliklerinin düzeylerinin belirlenebilmesi açısından oldukça faydalıdır. Fakat insanlar genellikle kişilik özelliklerinin belirlenmesine yönelik testleri cevaplamaktan hoşlanmamakta hatta kaçınılmaktadırlar. Bu durumda sözü geçen kişilik özelliklerini simgeleyen temel davranışlar gözlemlenebilir. Örneğin makyavelistler için “rasyonelleştirme”, narsistler için “kibir” ve psikopatlar için de “acımasız olma” temel belirleyiciler olarak seçilebilir. İş mülakatları bu tür kişilik özelliklerinin tespit edilebilmesi için önemli platformlardır. Dolayısıyla mülakatı gerçekleştirecek olan ekibin psikoloji alanında eğitim almış uzmanlardan oluşması bu davranışların tespit edilebilmesi açısından önemli bir noktadır. İş mülakatların gerçekleştiren uzman ekip aynı zamanda şirket çalışanlarını da kara üçleme kişilik özellikleri hakkında eğiterek halihazırda örgütte çalışan bu özellikten muzdarip kişilerin diğer çalışanlar tarafından tespit edilmesini sağlayabilir. Chatterjee ve Hambrick (2007) ve Lingnau ve diğerleri (2015) kurumsal psikopatları belirleyebilmek için insan kaynakları departmanına “kırmızı bayrak” niteliğinde dikkate alınması gereken bir takım anahtar faktörler önermişlerdir. Babiak ve Hare (2006) Takım Elbiseler İçindeki Yılanlar adlı kitaplarında kurumsal psikopatları tespit etmek için geliştirilebilecek bir takım örgütsel yapı ve sistemlerin varlığından söz etmişlerdir.

İşletmenin, yönetim kontrol sistemleri ya da denetim prosedürleri aracılığıyla CEO/CFO'nun sahip olduğu psiko sosyal durum hakkında bilgi sahibi olmasını ve kontrol altına alınmasını sağlayacak yeterlilikte olması gerekmektedir. Buradaki anahtar faktör nihai karar verici olacak CEO/CFO'nun psiko sosyal durumunun doğru belirlenebilmesi ve ölçümlenebilmesidir. Goldman (2006) çalışmasında DSM-IV-TR<sup>3</sup> adlı tanı ölçütleri kitabının yöneticinin sahip olduğu kişilik özelliklerinin değerlendirilmesinde geniş bir repertuar sunduğundan söz etmektedir. Elbette ki bu kitap psikolog ve psikiyatrist gibi uzman kişiler tarafından kullanıldığında anlamlı sonuçlar ifade edecektir.

Kara üçlemenin herhangi bir özelliğini yüksek düzeyde taşıyan bireyler bencil, duyarsız, katı yürekli ve etik olmayan biçimde davranmaya yatkın bireylerdir (Harrison, 2016) Bu kişilik özelliklerinden birini yüksek düzeyde taşıyan bir CEO'nun CFO'ya finansal olarak uygunsuz davranması konusunda baskı yapması beklenir. Finansal raporlanmanın kalitesinin artırılması

---

<sup>3</sup>) DSM-IV-TR, Amerikan Psikiyatri Birliği tarafından yayınlanan ve ruhsal bozuklukları tanı ölçütleri el kitabıdır. Bu kitap aynı zamanda klinik olmayan unsurlar hakkında da bilgi ve ölçüm araçları sağlamaktadır.

açısından CFO'nun CEO baskısından kurtarılması önemlidir. Bu kapsamda CFO'nun işe alımı, performansının değerlendirilmesi, çalışmayan devam edip etmemesine ilişkin kararın verilmesi bizzat CEO tarafından değil de yönetim kurulu ya da denetim komitesi tarafından yapılabilir. Böylelikle CFO kendisini güvende hissederek muhasebe mesleğinin gerektirdiği etik anlayışı içinde üretmeye devam edebilir.

Kara üçleme kişilik özelliklerini yüksek düzeyde taşıyan yöneticiler halihazırda tüm muhasebe rakamlarını kendi kişisel çıkarları doğrultusunda yönetmek istemektedirler. Yöneticilere teşvik primi ya da başka adlar altında yapılması planlanan ek ödemelerin muhasebe sonuçlarına dayanması muhasebe rakamlarının gerçeğe aykırı olarak beyan edilmesine zemin hazırlayacaktır. Sözügeçen ek ödeme sistemi muhasebe rakamlarına dayanılarak değil de farklı değerlendirme kriterleri kullanılarak hazırlanabilir. Bu şekilde bu tür kişilerin örgütte yükselme imkanlarının önüne geçilebilir ve onların sistem dışı kalmaları sağlanabilir. Örneğin ek ödeme sistemi takım çalışması performansına bağlanırsa narsist yönetici takım çalışmasına uyum sağlamakta oldukça zorlanacak ve başarılı olamayacaktır. Böylelikle de ek ödeme sistemi açısından düşük performans sergileyecektir.

Bağımsız denetçiler, örgütte yönetim/denetim yetkisine sahip olan kişiler, düzenleyici ve denetleyici otorite, diğer bir deyişle kurumsal paydaşlar, yöneticilerin sahip olabileceği kara üçleme kişilik özellikleri seviyeleri hakkında bilgi sahibi olmalı ve bu seviyeler hakkındaki sinyalleri mutlaka dikkate almalıdırlar. Örneğin CEO'nun söylemleri içerisinde finansal muhasebe dili ve ölçüleri kullanılarak dile getirilmiş olan narsist olmaya yönelik işaretleri anlamak kurumsal paydaşlar açısından çok önemlidir (Amernic ve Craig, 2010). Kara üçleme kişilik özelliklerinin yüksek düzeyde taşıyan yöneticilerin hile yapma ve yalan beyanda bulunma eğiliminde olduklarına ilişkin pek çok akademik çalışma yapılmış ve kanıt sunulmuştur. Düzenleyici otorite, hile yapan ve yalan beyanda bulunanların mutlaka tespit edileceği ve tespit edilenlere büyük cezalar verileceğine ilişkin piyasada sağlayacağı güven ile kara üçlemenin kurumsal psikopatlar dışında kalan diğerlerini yalan beyandan caydırabilir. Psikopat yöneticiler cezalandırmaya karşı duyarsız ve pişmanlık duygusu hissetmeyen kişiler oldukları için onlar için ne gibi önlemler alınması gerektiğine ilişkin ayrı bir çalışma yapılması gerekmektedir.

Ülkemizde kara üçleme kişilik özellikleri ve muhasebe finansman ilişkisi üzerine yapılmış tek çalışma Bitlisli ve Dinç (2015) tarafından, muhasebe meslek mensupları üzerinde makyavelist kişilik eğilimleri ve etiksel karar verme arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapılmıştır. Bunun dışında başka bir akademik çalışmaya rastlanamamıştır. Dolayısıyla ülkemizde yaşayan kara üçleme kişilik özellikleri taşıyan ve muhasebe finansman alanında kararlar vermesi beklenen kişilerin var olup olmadığına ya da bu tür kişilerin ülkemizde düzenlenmiş olan finansal tablolar üzerinde nasıl etki yarattıklarına/yaratabileceklerine ya da verdikleri muhasebe finansman kararlarının yönüne ilişkin henüz geçerli ve güvenilir bilgi ya da veri bulunmamaktadır. Yapılmış olan bu çalışmanın gelecek zamandaki çalışmalara kavramsal boyutta ışık tutması ve bu alanda yapılacak kavramsal ve ampirik çalışmalara vesile olması beklenmektedir.

## KAYNAKÇA

- Amernic, J. H. , Craig R. J. (2010) Accounting as a Facilitator of Extreme Narcissism, Journal of Business Ethics, Volume 96, Number 1, Page 79
- Ames D. R., Rose P., Anderson C. P. (2006) The NPI-16 as a short measure of narcissism, Journal of Research in Personality, Volume 40, Issue 4, Pages 440-450
- Anderson, J. R., Tirrell, M. E. (2004). Too Good to Be True CEOs and Financial Reporting Fraud. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 56(1), 35-43.
- Artar, Y. (2016) Türkiye’de Yasal Boşluk ve Esnekliklerden Yararlanılarak Gerçekleştirilen Yaratıcı Muhasebe Uygulamaları, Vergi Dünyası Dergisi, Haziran 2016, Sayı: 4
- Avelino, B. C., Lima F., Sampaio G. A., da Cunha, Alves, J. V., Douglas C. R. (2017) The Influence of narcissism in the Professional environment: Aspects related to dishonesty, Advances in Scientific & Applied Accounting , Vol. 10 Issue 3, p334-356.
- Babiak, P. (1995), When Psychopaths go to Work: A Case Study of an Industrial Psychopath. Applied Psychology, 44: 171-188. doi:10.1111/j.1464-0597.1995.tb01073.x
- Babiak, P., Hare, R. D. (2006), Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work. HarperBusiness
- Babiak, P., Neumann, C. S., Hare, R. D. (2010) Corporate psychopathy: Talking the walk, International Perspectives on Psychopathy, March/April, Pages 174-193
- Bailey, C.D. (2017) Psychopathy and accounting students’ attitudes towards unethical professional practices, Journal of Accounting Education, Volume 41, Pages 15-32
- Berg J. M., Lilienfeld S. O., Waldman, I. D. (2013) Bargaining with the devil: Using economic decision-making tasks to examine the heterogeneity of psychopathic traits, Journal of Research in Personality, Volume 47, Issue 5, Pages 472-482
- Bitlisli, F., DİNÇ, M. (2015) Makyavelist Kişilik Eğilimleri ve Etiksel Karar Verme Davranışı İlişkisi: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerine Bir Araştırma, World of Accounting Science , Vol. 17 Issue 4, p921-942
- Board, B. J., Fritzon K. (2005) Disordered personalities at work, Psychology, Crime & Law, 11:1, 17-32
- Boddy ,C. R. (2011), The Corporate Psychopaths Theory of the Global Financial Crisis, Journal of Business Ethics, 102:255–259
- Boddy, C. R. (2010) Corporate Psychopaths and organizational type, Journal of Public Affairs, Volume 10, Issue 4, Pages 300-312
- Boddy, C.R., Ladyshevsky, R., Galvin, P.(2010) Leaders without ethics in global business: Corporate psychopaths, Volume 10, Issue 3, Pages 121-138

- Boddy, C. R.(2006) The dark side of management decisions: organisational psychopaths, *Management Decision*, Vol. 44 Issue: 10, pp 1461-1475
- Bonner, S.E. (2008), *Judgment and decision making in accounting*, Prentice Hall
- Brinke, L., Kish A., Keltner, D. (2017) Hedge Fund Managers With Psychopathic Tendencies Make for Worse Investors, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol 44, Issue 2, pp. 214 – 223
- Brown, T.A., Sautter J.A., Littvay L., Sautter, A. C., Brennen Bearnes (2010) Ethics and Personality: Empathy and Narcissism as Moderators of Ethical Decision Making in Business Students, *Journal of Education for Business*, 85:4, 203-208, DOI: 10.1080/08832320903449501
- Brunell, A. B. Staats S., Barden J., Hupp, J. M. (2011) Narcissism and academic dishonesty: The exhibitionism dimension and the lack of guilt, *Personality and Individual Differences*, Volume 50, Issue 3, Pages 323-328
- Buchholz F., Jaeschke R., Lopatta K., Maas, K. (2018) The use of optimistic tone by narcissistic CEOs, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 31 Issue: 2, pp.531-562
- Campbell , K., Goodie, A.S., Foster, D. J. (2004) Narcissism, confidence, and risk attitude, *Journal of Decision Making*, Vol 17, Issue 4, Pages 297-31
- Campbell, W. K., Hoffman B. J. , Campbell S. M., Marchisio, G. (2011), Narcissism in organizational contexts, *Human Resource Management Review* Volume 21, Issue 4, December 2011, Pages 268–284
- Chatterjee, A. , Hambrick, D.C. (2007) It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance, *Administrative Science Quarterly* ,Vol 52, Issue 3, pp. 351 – 386
- Chatterjee A., Hambrick D. C.(2011) Executive Personality, Capability Cues, and Risk Taking: How Narcissistic CEOs React to Their Successes and Stumbles , *Administrative Science Quarterly* , Vol 56, Issue 2, pp. 202 – 23
- Conger, J. (2002) Danger delusion: Success and self confidence often breeds narcissism and a sense of infallibility, *Financial Times*, November 29
- Cohen, J. , Ding, Y., Lesage, C., Stolowy, H. (2010). Corporate Fraud and Managers' Behavior: Evidence from the Press. *Journal of Business Ethics*. 95. 271-315.
- Colbert, A. E., Barrick, M. R. and Bradley, B. H. (2014), Personality And Leadership Composition in Top Management Teams: Implications For Organizational Effectiveness. *Personnel Psychology*, 67: 351-387. d10.1111/peps.1203
- Dahling J.J., Whitaker B. G., Levy P. E. (2009) The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale, *Journal of Management* , Vol 35, Issue 2, pp. 219

- D'Souza, M. , Lima, G. A. S. F., (2015) The Dark Side of Power: The Dark Triad in Opportunistic Decision-Making Advances in Scientific and Applied Accounting, São Paulo v.8, n.2 p. 135 - 156 Mai./Ago. de DOI: 10.14392/asaa.201508020
- D'Souza, M. F., Jones, D.N. (2017) Taxonomy of the Scientific Network of the Dark Triad: Revelations in the Business and Accounting Context, Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade , Vol. 11 Issue 3, p290-306.
- Das, S., Zhang, H. (2003) Rounding-up in reported EPS, behavioral thresholds and earnings management, Journal of Accounting and Economics 35, pp. 31–50
- Deloitte (2017) The tone at the top: The first ingredient in a first class ethics and compliance program, [http://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/files/2014/12/Tone\\_at\\_the\\_top.pdf](http://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/files/2014/12/Tone_at_the_top.pdf), erişim tarihi: 20 Haziran 2018
- Domino M. A., Wingreen, S. C. , Blanton J. E. (2015) Social Cognitive Theory: The Antecedents and Effects of Ethical Climate Fit on Organizational Attitudes of Corporate Accounting Professionals—A Reflection of Client Narcissism and Fraud Attitude Risk, Journal of Business Ethics, Volume 131, Number 2, Page 453
- Emmons, R. A. (1987). Narcissism: Theory and measurement. Journal of Personality and Social Psychology, 52(1), 11-17.
- Ergeneli, A. (2006). Örgüt Ve İnsan, Hacettepe Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- Feng, M., Ge, W., Luo, S., Shevlin, T. (2011), Why do CFOs become involved in material accounting manipulations, Journal of Accounting and Economics, 51 (1-2), 21-3
- Foster ,J. D., Shenesey J. W., Goff, J. S. (2009) Why do narcissists take more risks? Testing the roles of perceived risks and benefits of risky behaviors, Personality and Individual Differences, Volume 47, Issue 8, Pages 885-889
- Friedman, H. L. (2014) Implications of power: When the CEO can pressure the CFO to bias reports
- Ge, W., Matsumoto, D., Zhang J.L. (2011) Do CFOs Have Style? An Empirical Investigation of the Effect of Individual CFOs on Accounting Practices, Contemporary Accounting Research, Volume28, Issue
- Geiger, M. A. , North, D. S. (2006) Does Hiring a New CFO Change Thing? An Investigation of Changes in Discretionary Accruals , The Accounting Review 2006 81:4, 781-809
- Góis, A. D. (2017) The dark tetrad of personality and the accounting information quality: the moderating effect of corporate reputation, Doctoral Thesis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
- Graham J. R., Harvey, C., Rajgopal S.(2005) The Economic Implications of Corporate Financial Reporting, Journal of Accounting and Economics, vol. 40, issue 1-3, 3-7

- Goldman, A.,(2006) High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 Issue: 8, pp.733-74
- Gunthorsdottir A., McCabe K., Smith, V. (2002) Using the Machiavellianism instrument to predict trustworthiness in a bargaining game, *Journal of Economic Psychology*, Volume 23, Issue 1, Pages 49-66
- Güney S., Mandacı G. (2009) Makyavelizm ve Etik Algısı İlişkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *H.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 2, Sayfa: 83-104.
- Hall, J. R., Benning, S. D. (2006). The “Successful” Psychopath: Adaptive and Subclinical Manifestations of Psychopathy in the General Population. In C. J. Patrick (Ed.), *Handbook of psychopathy* (pp. 459-478). New York, NY, US: Guilford Press.
- Ham, C., Lang, M., Seybert, N., Wang, S. (2017) CFO Narcissism and Financial Reporting Quality *Journal of Accounting Research*, Volume 55, pages 1089 -1135
- Ham, C., Seybert, N. & Wang, S. (2018) Narcissism is a bad sign: CEO signature size, investment, and performance, *Review of Accounting Studies* 23: 234.
- Hambrick, D., Mason, P. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hare R. D., Neumann, C. S. (2008) Psychopathy as a Clinical and Empirical Construct, *Annual Review of Clinical Psychology* 2008 4:1, 217-246
- Harrison, A., Summers, J., Mennecke B. J (2016) The Effects of the Dark Triad on Unethical Behavior, *Journal of Business Ethics*
- xHartmann, F.G.H, Maas, V.S. (2010) Why business unit controllers create budget slack: Involvement in management, social pressure and machiavellianism, *Behavioral Research in Accounting*, 22(2), 27-49
- Hervé, H. (2007). *Psychopathy Across the Ages: A History of the Hare Psychopath*. İçinde : H. Hervé and J. C. Yuille (Eds.), *The Psychopath: Theory, Research, and Practice* (pp. 31-55). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Hiebl, Martin. (2014). Upper echelons theory in management accounting and control research, *Journal of management control*. 24. 223-240. 10.1007/s00187-013-0183-1.
- Hosker-Field, A.M., Molnar, D. S. Book, A. S. (2016) Psychopathy and risk taking: Examining the role of risk perception, *Personality and Individual Differences*, Volume 91, Pages 123-132
- Hurley, S. (2005). Social heuristics that make us smarter. *Philosophical Psychology*, 18(5), 585-612.

- Jeppesen K. K., Leder, C. (2016) Auditors' experience with corporate psychopaths, *Journal of Financial Crime*, Vol. 23 Issue: 4, pp.870-881
- Jiang, J., Petroni K. R., Wang I. Y. (2010) CFOs and CEOs: Who have the most influence on earnings management? , *Journal of Financial Economics*, 96, pp. 513-526
- Johnson E. N., Kuhn J.R. Jr., Apostolou, B. A. and Hassell J. M. (2013) Auditor Perceptions of Client Narcissism as a Fraud Attitude Risk Factor. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*: February 2013, Vol. 32, No. 1, pp. 203-219.
- Jones, D. N. (2013) What's mine is mine and what's yours is mine: The Dark Triad and gambling with your neighbor's money, *Journal of Research in Personality*, Volume 47, Issue 5, Pages 563-571
- Jones, D. N. (2014) Risk in the face of retribution: Psychopathic individuals persist in financial misbehavior among the Dark Triad, *Personality and Individual Differences*, Volume 67, Pages 109-113
- Jones, D.N., Paulhus, D.L. (2014) Introducing the Short Dark Triad (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits, *Assessment*, Vol 21, Issue 1, pp. 28 – 41
- Jones, T.M. (1991) Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model , *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2 (Apr., 1991), pp. 366-395
- Jones, D. N., Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. In M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 93-108). New York, NY, US: Guilford Press.
- Küçüksözen, C. (2005) Finansal bilgi manipülasyonu-nedenleri, yöntemleri, amaçları, teknikleri, sonuçları ve İMKB şirketleri üzerine ampirik bir çalışma, *Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları*, Ankara
- Latour, A., Young, S. (2005) WorldCom Ex-Finance Chief Says He Told CEO of Accounting Issue, *Wall Street Journal*, <https://www.wsj.com/articles/SB110788156917948996>, erişim tarihi: 25 Mayıs 2018
- Libby R., Rennekamp, K. M., Seybert, N. (2015) Regulation and the interdependent roles of managers, auditors, and directors in earnings management and accounting choice, *Accounting, Organizations and Society*, Volume 47, Pages 25-42
- Lima, G. A. S. F., Avelino B.C., Cunha J. V. A. (2017) Narcissism: are accounting students using their personality traits to perform better? *Journal of Accounting and Organizations*, 31 (2017) 58-74
- Lingnau, V., Fuchs, F., Dehne-Niemann, T. (2017) The influence of psychopathic traits on the acceptance of white-collar crime: do corporate psychopaths cook the books and misuse the



news?. Journal of Business Economics. tba. 1-35. 10.1007/s11573-017-0864-6

Lilienfeld, S. O., Patrick, C. J., Benning, S. D., Berg, J., Sellbom, M., Edens, J. F. (2012). The role of fearless dominance in psychopathy: Confusions, controversies, and clarifications, *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 3(3), 327-340

Lösel, F., Schmucker, M. (2004) Psychopathy, Risk Taking, and Attention: A Differentiated Test of the Somatic Marker Hypothesis, *Journal of Abnormal Psychology*, Vol 113(4), 522-529

Majors, T. M. (2016) The Interaction of Communicating Measurement Uncertainty and the Dark Triad on Managers Reporting Decisions, *The Accounting Review* , 91:3, 973-992

Malmendier, U., Tate G. (2005) , CEO Overconfidence and Corporate Investment, *The Journal of Finance*, Vol. LX, no 6

ÖS  
894

Mathieu, C., Neumann, C.S., Hare, R. D., Babiak, P. (2014) A dark side of leadership: corporate psychopathy and its influence on employee well being and job satisfaction, *Personality and Individual Differences*, Vol 59, pp 83 -88

Merchant K. A., Rockness, J. (1994) The ethics of managing earnings: An empirical investigation, *Journal of Accounting and Public Policy*, Volume 13, Issue 1, Pages 79-94

Murphy, P. R. (2012) Attitude, Machiavellianism and the rationalization of misreporting, *Accounting, Organizations and Society*, Volume 37, Issue 4, Pages 242-259

Newman, J. P. (1987) Reaction to punishment in extraverts and psychopaths: Implications for the impulsive behavior of disinhibited individuals, *Journal of Research in Personality*, Volume 21, Issue 4, Pages 464-480.

O'Boyle E.H., Jr., Forsyth, D.R., Banks, G.C., McDaniel, M.A., (2012) A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective, *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, Vol. 97, No. 3, 557-579

Olsen, K. J., Dworkis K. K., Young S. M. (2014) CEO narcissism an accounting: A Picture of Profits, *Journal of Management Accounting Research*, 26:2, 243-267

Pardue, A. D., Robinson M. B., Arrigo, B.A. (2013a) Psychopathy and Corporate Crime: A Preliminary Examination, Part 1, *Journal of Forensic Psychology Practice*, 13:2, 116

Pardue, A. D., Robinson M. B., Arrigo, B.A. (2013b) Psychopathy and Corporate Crime: A Preliminary Examination, Part 2, *Journal of Forensic Psychology Practice*, 13:2, 145-169  
*Science* , Vol 23, Issue 6, pp. 421-426

Paulhus, D. L., Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy, *Journal of Research in Personality*, Volume 36, Issue 6, p. 556-56

- Plöckinger, M., Aschauer, E., Hiebl, M., Rohatschek, R. (2016). The Influence of Individual Executives on Corporate Financial Reporting: A Review and Outlook from the Perspective of Upper Echelons Theory, *Journal of Accounting Literature*. 37. 55-75. 10.1016/j.acclit.2016.09.002.
- R. Christie, F.L. Geis (1970). *Studies in Machiavellianism*, Academic Press, New York
- R. Raskin, C.S. Hall (1979). A Narcissistic Personality Inventory, *Psychological Reports*, 45, p. 590
- R.D. Hare (1985). Comparison of procedures for the assessment of psychopathy, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 53 (1985), pp. 7-16.
- Raskin, R. N., & Hall, C. S. (1979). A narcissistic personality inventory. *Psychological Reports*, 45(2), 590.
- Raskin, R., Terry, H. (1988) A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 54(5), 890-902
- Rijsenbilt, A. & Commandeur, H. (2013) Narcissus Enters the Courtroom: CEO Narcissism and Fraud, *Journal of Business Ethics* , 117: 413. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1528-7>
- Resick, C. J., Whitman, D. D., Weingarden, S. M., & Hiller, N. J. (2009). The bright-side and the dark-side of CEO personality: Examining core evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence, *Journal of Applied Psychology*, 94, 1365–1381
- Saucier, G., Goldberg, L. R. (2003). The structure of personality attributes. In BarrickMR, Ryan AM (Eds.), *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations* (1–29). San Francisco,CA:Jossey-Bass
- Schrand, C. M., Zechman, S. L.C. (2012) Executive overconfidence and the slippery slope to financial misreporting, *Journal of Accounting and Economics*, vol. 53, issue 1, 311-329
- Shafer W. E., Simmons R. S., (2008) Social responsibility, Machiavellianism and tax avoidance: A study of Hong Kong tax professionals, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21 Issue:5, pp.695-720
- W. E., Wang, Z. (2011) Effects of ethical context and Machiavellianism on attitudes toward earnings management in China, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 26 Issue: 5, pp.372-392
- Smith, S.F., Lilienfeld, S. O. (2013) Psychopathy in the workplace: The knowns and unknowns, *Aggression and Violent Behavior*, Volume 18, Issue 2, Pages 204-218
- Stevens, G., Deuling, J., Armenakis, A. (2012). Successful Psychopaths: Are They Unethical Decision-Makers and Why? *Journal of Business Ethics*. 105. 139-149
- Tang T. L., Chen Y., Sutarso, T. (2008) “Bad apples in bad (business) barrels: The love of

Money, machiavellianism, risk tolerance, and unethical behavior”, *Management Decision*, Vol. 46 Issue: 2, pp.243-263, <https://doi.org/10.1108/00251740810854140>

Troy C., Smith K. G., Domino M. A. (2011), CEO demographics and accounting fraud: Who is more likely to rationalize illegal acts? *Strategic Organization*, Vol 9, Issue 4, pp. 259 – 282

Uluç, D. (2011) Orhan Veli ve Amerikalı Narsist, *Hürriyet Gazetesi*, <http://www.hurriyet.com.tr/orhan-veli-ve-amerikalı-narsist-17871696>, erişim tarihi: 15 Mayıs 2018

Wakefield, R. L. (2008) Accounting and Machiavellianism. *Behavioral Research in Accounting: Spring*, Vol. 20, No. 1, pp. 115-129

Westerman J. W., Bergman J. Z., Bergman S. M., . Daly, J. P. (2012) Are Universities Creating Millennial Narcissistic Employees? An Empirical Examination of Narcissism in Business Students and Its Implications, *Journal of Management Education*, Volume: 36 issue: 1, page(s): 5-32

Widom, C. S. (1977). A methodology for studying noninstitutionalized psychopaths, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 45(4), 674-683

Wisniewski, T. P., Yekini, L., Omar, A. (2017) Psychopathic Traits of Corporate Leadership as Predictors of Future Stock Returns, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2984999>  
or

<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2984999>

Vladu, A.B., Machiavellianism and Short Term Earnings Management Practices, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 15 (2), 2013, 467,472

Zoma, F., Minoja, M., Coda, V. (2013) Antecedents of Corporate Scandals: CEOs’ Personal Traits, Stakeholders’ Cohesion, Managerial Fraud, and Imbalanced Corporate Strategy, *Journal of Business Ethics* 113: 265- 283