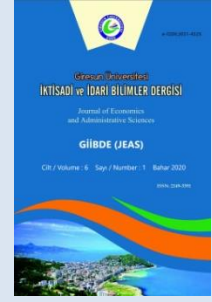


GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER DERGİSİ
(GİIBDE)

Dergi Sayfası: <https://dergipark.org.tr/guiibd>

ISSN:2149-3391

e-ISSN: 2651-432X



ÇALIŞANLARIN POLİTİK TAKTİK DAVRANIŞLARI İLE MAKYAVELİZM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: DÜZCE İLİ İMALAT SANAYİ ÖRNEĞİ

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN POLITICAL TACTICAL BEHAVIORS AND MACHIAVELLIANISM: EXAMPLE OF DÜZCE MANUFACTURING INDUSTRY

Aysun Devrim YEMENİCİ¹
Öznur BOZKURT²

MAKALE BİLGİSİ

ÖZ

Makale Geliş Tarihi: 23.04.2020
Makale Kabul Tarihi: 07.05.2020
Makale Yayınlanma Tarihi: 29.06.2020

Anahtar Kelimeler:
Politik Taktik Davranışları,
Makyavelizm,
İmalat Sanayii,
Düzce.

Güç ve statü elde etmek için örgütün tüm kademelerindeki çalışanların kullandıkları çeşitli yöntemler vardır. Bu yöntemlerden biri de tercih edilen politik taktiklerdir. Politik taktikler ise tercih edilme nedenlerine ve tercih eden kişinin amacına göre değişiklik gösterebilmektedir. Bireyin amacına ulaşmak için kendini önceliğe alması ve diğerlerini kendi amacı için kullanması ve çıkarıcı davranışlar sergilemesi olan makyavelizm ise bu çalışmada politik taktiklerin tercih edilmesinde ve kullanılmasında etkileyici unsur olarak ön görülmüştür ve makyavelist yaklaşım ile politik taktikler arasındaki ilişki incelenmiştir. Düzce ilinde bulunan Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet yürüten ve imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin beyaz yakalı çalışanlarının örneklem olarak alındığı çalışma nicel araştırma yöntemi ile yapılmıştır. Anket tekniği ile toplanan verilerin SPSS programı ile analiz edilmesi neticesinde makyavelizm ile politik taktikler arasında bir ilişki olduğu ve politik taktikleri kullanma ve seçme konusunda makyavelizmin belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca politik taktiklerin ve makyavelci davranışların demografik özelliklere göre farklılaştığı da görülmüştür.

Makale Türü : Araştırma Makalesi

ARTICLE INFORMATION

ABSTRACT

Article Received Date: 23.04.2020
Article Accepted Date: 07.05.2020
Article Published Date: 29.06.2020

Keywords:
Political Tactical Behaviours,
Machiavellianism,
Manufacturing Industry,
Düzce.

There are various methods used by employees at all levels of the organization to obtain power and status. One of these methods is the preferred political tactics. These political tactics may vary depending on the reasons for being preferred and the purpose of the person who chooses. Machiavellism, which is the priority of the individual to achieve his goal and to use others for his own purpose and to display self-efficacy, was foreseen as an impressive factor in the preference and use of political tactics and the relationship between the Machiavellian approach and political tactics was examined. The study in which the white-collar employees of the enterprises operating in the Organized Industrial Zone in Düzce province and operating in the manufacturing sector are taken as a sample was conducted by quantitative research method. As a result of analysing the data collected by the survey technique with SPSS program, it has been concluded that there is a relationship between Machiavellism and political tactics, and Machiavellism is the determining factor in using and choosing political tactics. In addition, it has been observed that political tactics and Machiavellian behaviour differ according to demographic characteristics.

Article Type: Research Article

¹Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi, Doktora Öğrencisi, ORCID ID: 0000-0001-2845-1954, a_yilmaz81@hotmail.com

² *Sorumlu Yazar*, Doç.Dr., Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi, ORCID ID: 0000-0002-5925-2645, oznurbozkurt@duzce.edu.tr.

Atf / Citation: Bozkurt, Ö. ve Yemenici, D.A., (2020). Çalışanların Politik Taktik Davranışları ile Makyavelizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Düzce İli İmalat Sanayi Örneği, *Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), s. 80-98.

<http://dx.doi.org/10.46849/guiibd.726087>

GİRİŞ

İnsanlar buldukları topluluklarda gücü ve diğerlerini etkileme davranışlarını kullanmaya yönelik bir eğilim içinde olabilmektedir. Günümüzde artan rekabet anlayışı da, çalışanları en iyi olmaya ve karşısındakini etkilemeye çalışmaya yöneltmeye başlamıştır. Örgüt içerisindeki yöneticiler ile çalışanlar arasında birbirlerini etkilemek önemli hale gelmiş ve bunun neticesinde politik taktik davranışları sergilenmeye başlamıştır. Bu sebeple araştırmacılar, politik taktik davranışlarının bireyler ve örgütler üzerindeki etkilerini inceleyerek bu konunun önemine değinmektedir (Luthans, 1988; Zanzi ve diğ., 199; Ferris ve diğ., 2009; Kacmar ve diğ., 2009; Drory ve Vigoda-Gadot, 2010). Ayrıca bu konuda yapılan araştırmalar, ulusal alanda da artış göstermektedir (Ceylan, 2004; Çalışkan, 2006; Basım ve diğ., 2006; Yaylacı, 2006; Börü ve İslamoğlu, 2007; Yolaç, 2009; Doğan ve Kılıç, 2009; Arıkan, 2011). Politik taktik davranışları, kişilerin yararına hizmet eden, istenilen sonuçlara daha çabuk ulaşılmasını sağlayan ve karşısındakileri etkilemeye yardımcı olan davranışlardır. Örgütler, çalışanların kariyer gelişimine fırsat sağlayan politik yapılar olmaktadır. Özellikle çalışanların daha üst yönetsel ve profesyonel düzeylerdeki kariyer hedeflerinin gerçekleşmesi, onların sahip oldukları güç alanlarının birikimlerine dayanmaktadır (Zaleznik, 1970: 48). Çünkü çalışanlar, gerçekleştirmek istedikleri hedefleri doğrultusunda bu güç birikimlerini kullanarak, diğerlerini etkileyecek davranışlar ortaya koymaktadırlar. Bu davranışlar ortamın politikleşmesine sebep olurken, örgütler açısından süreklilik kazanmaktadır (Erkasap, 2016: 7).

Kişilerin hedeflerine yönelik eylemleri gerçekleştirirken etik ilkelerin göz ardı edilmesi anlamına gelen Makyavelizm kavramı, Machiavelli'nin düşüncelerinden yola çıkılarak geliştirilen kişilik değişkenlerinin kullanılması temeline dayanmaktadır (Paal ve Bereczkei, 2007: 543). İşletmelerde yöneticiler ve çalışanlar için Makyavelizm anlayışı, diğer kişileri kendi çıkarları doğrultusunda manipüle etme şeklindeki sosyal bir davranış tarzı olarak algılanmaktadır. Herkesin başkalarını ikna etme yeteneği olmakta fakat bazı kişiler diğerleri üzerinde farklı derecelerde etki oluşturmaktadır. Makyavelist yapıya sahip kişiler genellikle daha manipülatif, daha çok kazanan ve ikna edici kişiler olmaktadır (Robbins, 1999: 126). Makyavelist eğilimleri daha düşük olan kişilerin ise, yüksek iş ahlakına sahip olduğu düşünülmektedir (Simić ve diğ., 2015: 205). Makyavelci davranışlar ve politik taktikler işletmelerde, yönetimin ve çalışanların başarısını etkilerken belirlenen hedeflere ulaşma noktasında önemli bir etkiye olabilmektedir. Bu çalışmada, çalışanların hedeflerini gerçekleştirmek için sergiledikleri politik taktik davranışlarının, onların makyavelizm yaklaşımı ile ilişkisi incelenmektedir. Ayrıca çalışanların hangi politik taktik davranışlarına yöneldiği tespit edilerek, makyavelizm eğilimleri belirlenmeye ve bunların birbirleriyle olan ilişkisi yorumlanmaya çalışılmaktadır.

2.Literatür

2.1. Politik Taktik Davranışları

Politik taktik davranışları, stratejik bir şekilde kullanılması ile kısa ve uzun vadede uygulayan kişiye çıkar sağlayan kasıtlı davranışlar ve etkileme taktikleri şeklinde ifade edilmektedir (Parker ve diğ., 1995; Akt. Arıkan, 2011: 53). Bazı araştırmacılar politik taktik davranışlarını, kişisel çıkar ile ilişkilendirmektedir (Börü ve İslamoğlu, 2007; Kacmar ve diğ., 2009). Öte yandan diğer araştırmacılar ise, bu

taktiklerin aynı bireylerde olduğu gibi kurumlar açısından da fonksiyonel olduğunu ileri sürmektedir (O'Neil, 2004; Ralston ve diğ., 2005; Yukl ve diğ., 2008). Politik taktik davranışları, sergileyenlerin amacına bağlı olarak kurumda fayda ya da zarara sebep olmaktadır (Drory ve Vigoda-Gadot, 2010). Örgütlerde yöneticiler, astlarının motivasyonunu artırmak için onları etkileme davranışları sergilemekte ya da çalışanlar, kurumlarının yararına bir karar alırken mübadele ve destek oluşturma politik taktiklerini kullanmaktadır. Bu şekilde politik taktik davranışları, kurumlara fayda sağlamaktadır. Ayrıca yüksek performans değerlendirme sonucu almak ve terfisini isteyen çalışanlar, diğerlerinin yaptıkları işleri de yapıyormuş gibi görünmeye çalışmaktadır. Bu şekilde bireysel çıkarlarına öncelik veren çalışanlar, diğerlerinin çalışma isteğini, adalet inancını, işteki tatminini ve işe yönelik bakış açılarını olumsuz etkilemekte ve dolaylı olarak çalıştığı kuruma zarar vermektedir (Karatepe ve diğ., 2011).

Literatürdeki politik taktik davranışları konusundaki çalışmalar, genellikle etkileme taktikleri şeklinde yer almaktadır (McFarland ve diğ., 2002). Etkileme taktikleri incelendiğinde, 1950'li yıllarda Goffman tarafından ilk kez kişilerarası ilişkilerde izlenim yönetimi (impression management) kavramının kullanıldığı görülmektedir. İzlenim yönetimi kavramının anlaşılması, kişilerin ilişkilerini inceleyen çalışmalara yön vermesi ve bu kuramın gelişmesi bakımından önem taşımaktadır (Higgins ve diğ., 2003). Kipnis ve diğ. (1980) tarafından 370 etkileme davranışı kategorize edilmiş ve 8 taktik tanımlanmıştır. Geliştirilen bu etkileme taktikleri; kendini fark ettirme, destek oluşturma, üst makama başvurma, göze girme, mantıkla ikna etme, engelleme, mübadele ve atılganlıktır. Sonrasında yapılan çalışmalarda engelleme taktikleri, kavramsal problemler ve kullanım azlığından dolayı çıkarılmıştır. Bu etkileme taktiklerinin tanımları aşağıdaki yer almaktadır.

Destek oluşturma taktiği, çalışanların istediklerini gerçekleştirebilmesi için çevresindekilerden faydalanarak, diğer kişilerle bir araya gelip öneri ve isteklerinin dikkate alınmasını sağlamaktır (La Cost, 2005). Politik taktiklerde başkalarının desteğinden faydalanma temel amaç olduğu için en sık başvurulan taktiklerdendir. *Kendini fark ettirme taktiği*, çalışanların isteklerini gerçekleştirebilmesi için daha yetkin ve bilgili gözükme çalışması anlamına gelmektedir (Judge ve Bretz, 1994: 47). Çalışanlar bu taktiği sergileyerek hedefledikleri ücret ve terfi olanaklarına sahip olmayı arzularken, sebep oldukları hata, başarısızlık ve eksikliğin üstünü de örtmeye çalışmaktadırlar. *Mantıkla ikna taktiği*, çalışanların istediklerini yaptırmak için mantıklı deliller ile karşısındakileri ikna etmeye çalışmasını ifade etmektedir (McFarland, ve diğ. 2002, 397). Bu taktik sayesinde karşı tarafın zihninde konuya dair pozitif bir oluşum meydana geldiğinde başarı sağlanmış olmaktadır. *Göze girme taktiği*, kişilerin kendisini hedef kişilere karşı daha çekici göstermek için yaptıkları davranışlardır (Liden ve Mitchell, 1988). Kişiler bu taktiği kullanarak, hedef kişilere olumlu özelliklerini yansıtma eğilimindedirler. Genellikle bu taktik, hedef kişilerin sakin ve mutlu olduğu zamanlarda onlara kendilerini özel ve değerli hissettirilerek gerçekleştirilmektedir. *Üst makama başvurma taktiği*, çalışanların isteklerini gerçekleştirebilmesi için hedefledikleri kişileri etkileyebilmek adına kurumun daha üst makamlarındaki kişileri devreye sokmasıdır (Ceylan, 2004: 79). Hedeflenen kişiye karşı zorlayıcı bir taktik olmakla birlikte, isteklerin karşılanmadığı takdirde üst yönetim tarafından bir yaptırım uygulanabilmektedir. *Mübadele taktiği*, çalışanların isteklerini gerçekleştirebilmesi konusunda karşısındakilerin desteğini alabilmek için bir ödül vadetmesidir (O'Neil, 2004: 134). Bu taktikte türünde tüm eylemler, karşılığında elde edileceklere bağlı olarak

ortaya çıkmaktadır. *Atılganlık taktiği* ise, çalışanların isteklerini gerçekleştirebilmesi için karşısındakilerden çekinmeden bir şeyler istemesi, gerekirse ısrarcı ve tehditkâr davranışlarda bulunmasıdır (Karadal, 2008). Genellikle bu taktiği uygulayan kişiler, cesaretli ve buldukları konumda söz sahibi kimseler olmaktadır.

2.2. Makyavelizm

Makyavelizm, Niccola Machiavelli tarafından 1513 yılında yazılan Prens (The Prince) adlı esere dayanmaktadır. Makyavelizm'e dair teorik ve uygulamalı çalışmalar, ilk kez Christie ve Geis (1970) tarafından gerçekleştirmiş ve Makyavelizm, manipülatif ve çıkarıcı davranışlar ile samimiyetsizlik ve duyarsızlık bağlamında kişisel farklılıkları ifade eden bir kavram olarak tanımlanmıştır. Makyavelizm, bir kişilik özelliği olarak psikoloji alanında ve yönetim alanında ve de birçok farklı alanda ele alınan ve farklı değişkenler ile ilişkilendirilerek üzerinde çalışılan bir konu olmuştur. Psikoloji alanında narsizm, beş faktör kişilik kuramı ve psikopati gibi kişilik özellikleri şekli ile ilişkili çalışılmıştır (Lee ve Ashton, 2005). Yönetim alanında ise etik liderlik, örgütsel politika ve güven konuları ile bağlantılı olarak daha çok ele alınmıştır (Dahling ve diğ., 2009). Ayrıca yönetim alanında; istismarcı yönetim (Kiazad ve diğ., 2010), iş tatmini (Bakır ve diğ., 2003), yaşam tatmini (Ali ve Chamorro-Premuzic, 2010), işe bağlılık (Zettler ve diğ., 2011), iş performansı (Gable ve diğ., 2012), psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme (Zagenczyk ve diğ., 2013), eşitlik algısı (Lopes ve Fletcher, 2004) değişkenleri ile olan ilişkileri de ele alınmıştır.

Makyavelist kişiler genel olarak değerlendirildiğinde, geleneksel ahlak anlayışına sahip olmadıkları görülmektedir. Makyavelistler, ikiyüzlü tutum ve davranışlar sergileyerek, samimi olmayan ve dışa dönük bir yapıya sahiptirler. Ayrıca Makyavelistler, toplumsal değerleri küçümseyerek, çevresindekileri kendi çıkarları için kullanmakta ve ahlaka aykırı davranışlar sergilemektedirler (Aydoğan ve Serbest, 2016: 102). Karakter olarak bencil, soğuk, alaycı, aldaticı, yalancı, çıkarıcı, vicdansız, aşırı rekabetçi, egosentrik pragmatik ve ahlaksız düşünce ve davranışlar ile stratejik olarak uzun vadeli planlama yapan kişilerdir (Ináncsi ve diğ., 2015: 140). Kişiler yüksek ve düşük makyavelist özelliklere sahip olma açısından iki şekilde ele alınmaktadır. Yüksek makyavelist (Mach IV) özellikler gösteren kişiler, çıkarıcı ve manipülatif olarak tanımlanırken, düşük makyavelist özellikler gösteren kişilerin ise, uzun vadede kişiler arası becerilerinin daha iyi olduğu görülmektedir (Bereczkei, 2015: 26). Makyavelist kişiler, değişen sosyal çevreye kolayca uyum sağlayabilirler ve diğer kişilere cevap vermede bilişsel beceriler açısından manipülasyon yaratabilme konusunda üstün olmaktadır. Bu kişiler, etik ve ahlaki davranışlardan yoksun olarak, hedeflerine ulaşma konusunda engel tanımamaktadırlar (Uçkun ve diğ., 2018: 142).

Makyavelizm kavramı, dört boyut altında incelenmektedir. Bunlar; ahlaki yoksunluk, diğerlerine güvensizlik, statü ve kontrol arzudur. *Ahlaki yoksunluk*, başta siyaset ve iş yaşamında olmak üzere bütün sosyal sınıflarda görülen, toplumsal ahlak ilkeleri ile bireylerin kendi ahlaki değerleri arasındaki tutarsızlığın oluşturduğu çelişkidir (Akdoğan, 2009: 37). Ahlaki yoksunluk içindeki bireyin davranışları kurumun değerleri ile örtüşmemekte ve kurumsal itibara zarar verebilmektedir. *Diğerlerine güvensizlik*, kişilerin çevresindekilere ön yargılarının oluşması, onlara şüpheli yaklaşmasını, içe kapanmasını ve genele karşı negatif duygular beslemesini ifade etmektedir (Özler ve diğ., 2010: 48). Çalışanlar diğerlerine güvenemedikleri takdirde, bu durum genele yansımakta ve güvensiz bir ortamın oluşmasına sebep olmaktadır.

Statü arzusu, kişilerin çevresindekileri kontrol etmesi amacıyla gerekirse bilgisini de manipüle ederek, bulunduğu ve ulaşmak istediği konumdan yararlanması anlamına gelmektedir (Sungur, 2017: 1363). Statü arzusu taşıyan kişiler, güç elde etmeye ve bunu çevresindekilere karşı kullanmaya çalışmaktadırlar. *Kontrol arzusu*, kişilerin kendi düşünce ve davranışları ile ilgili süreçleri yönlendirebileceğine yönelik inanç ve beklentilerini kapsamaktadır (Hisli ve diğ., 2009: 154). Çalışanların kontrol arzusu, çevresindeki işlerin ve olayların oluşunu kontrol altında tutarak, kendi denetiminde sürdürme isteğidir

2.3. Politik Taktik Davranışları ile Makyavelizm İlişkisi

Çalışanların politik taktik davranışlarını önemli oranda etkileyen kişilik özellikleri, ayrıntılı şekilde incelenmesi gereken bir faktör olmaktadır. Literatürdeki araştırmalarda çalışanların politik davranışları ile Makyavelist kişilik yapısı arasındaki pozitif ilişkinin desteklendiği görülmektedir. Makyavelist kişilikteki bireyler, asıl hedefe odaklanırken; onları hedefe ulaştıracak yolları ve standartları düşünmezler (Atinc ve diğ., 2010: 513). Bireyler bu durumlarda kendi ilkelerini ve çalışma arkadaşlarının hassasiyetlerini göz ardı ederek sadece elde etmek istedikleri sonuçlara odaklı faaliyetler sergilerler. Çalışanların uyguladığı etkileme taktikleri, diğer çalışanlara da örnek olmakta ve bu süreç bir döngü olarak politik bir yapıya dönüşmektedir (Aybar, 2018: 18). Makyavelist kişiler, içinde buldukları durumun zorluklarını düşünmeden kişisel çıkarlarını ve amaçlarını gözeterek, örgütün kaynaklarını ve diğer kişileri hesapsızca kullanırlar. Makyavelist kişiler, her zaman örgüt içerisinde güçlü tarafta yer almak istemekte ve kendi güçlerini de koruyarak, çeşitli etkileme taktikleriyle politik davranışlar sergilemektedirler (Yılmaz, 2012: 45). Örgütteki diğer çalışanlar da bir süre sonra bu ortamı benimseyerek, istedikleri sonuca ulaşmak için aynı davranışlarda bulunmaktadırlar.

Luthans (1988), politik yöneticilerin etkili yöneticilere kıyasla daha üst pozisyonlara yükseldiğini ve politik taktik davranışlarının kullanımı ile kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Örgütsel davranış kapsamında insan kaynakları ve etkileme taktikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, çalışanların bu tarz davranışları neden yaptıklarını anlamaya yardımcı olmaktadır. Ayrıca bu tür çalışmalar, çalışanların kullandıkları politik taktik davranışlarının onların kariyer gelişimleri açısından önemli olan terfi, performans değerlendirme ve ücret artışı gibi durumları ne şekilde etkilediğini belirtmektedir (Higgins ve diğ., 2003). Öte yandan Makyavelizm anlayışına sahip çalışanların ise, hedeflerine ulaşmak için her yolu deneyerek, çalıştıkları kurumda yükselmeye ve başarılı bir kariyere sahip olmak için politik taktik davranışlarını uygulamaya yöneldiği düşünülmektedir. Zanzi ve diğ. (1991)'nin çalışması, kariyer hedefleri ve politik taktik davranışları arasındaki ilişkiyi ifade etmesi açısından bu düşünceyi desteklemektedir.

Makyavelist davranışlar ile McClelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi arasında bir ilişki olduğu düşünülmekte ve örgütlerdeki politik taktik davranışlarının daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Güce sahip olma ve başarıma isteği, örgüt içerisindeki rekabetçi davranışların artmasına sebep olmaktadır. Her birey birbirini etkileme ve belirli davranışlara sevk etme çabasıdadır. Bireylerin diğerlerini etkilemek için güce ve belirli bir statüye sahip olması gerekmektedir. Statü arzusu taşıyan bireyler, karşısındakileri etkileyebilecek güce de sahip olmak istemektedirler. Politik davranışlar ise, güç ile yakın ilişkili bir kavram olmakta ve örgütlerde gücü kazanma ve

yönlendirme çabaları olarak kullanılmaktadır (Cropanzano ve diğ., 1997). Çalışanların bilgiyi kullanma ve iletişim yöntemlerini geliştirme kabiliyetleri birbirlerinden farklı olmaktadır. Makyavelist kişilerin diğerlerine karşı güvensiz davranışlarda bulduklarını göstermektedir (Austin ve diğ., 2007: 180). Makyavelizm, Hochwarter ve diğ. (2000)'nin çalışmasında zorlayarak ve fırsatçılık yaparak diğer kişiler üzerinde kontrol sağlama eğilimi olarak ifade edilmektedir. Örgütlerdeki yöneticilerin ve çalışanların kontrol arzusu ise, onların politik davranışlar sergilemesine sebep olmaktadır. Kontrol arzusuna sahip bireyler, politik davranışlardan özellikle atılganlık taktiğine başvurmaktadır; çünkü atılganlık taktiği ile bireyler, isteklerini gerçekleştirmek için karşısındakilerden çekinmeden bir şeyler talep ederek, ısrarcı ve tehditkar davranışlarda bulunabilmektedir.

2.4. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, çalışanların gerçekleştirdikleri politik taktik davranışlarının onların Makyavelist davranışları ile ilişkisini ölçmektir. İlgili literatür incelendiğinde, bu iki değişkenin birbirleriyle olan ilişkisinin olabileceği öngörülmüş ve bu doğrultuda gerekli ölçüm yöntemlerine başvurulmuştur. Çalışanların çeşitli nedenlerle belirlemiş oldukları hedeflerine ulaşmak için politik taktik davranışlarını sergiledikleri ve çıkar amacı güden Makyavelist eğilimleri ile birlikte rekabetçi bir tutum oluşturdukları görülmektedir. Çalışanların bu tarz davranışlarının belirlenmesi ve bu davranışların örgütsel hedefler üzerindeki etkisinin ortaya çıkartılması, yöneticilerin alacakları kararlarda Makyavelci davranışların ve politik taktiklerin etkisini de dikkate almalarını sağlamada etkili olacaktır. Literatüre bu kapsamda, bir farkındalık oluşturma noktasında katkısının olacağı düşünülmektedir. Çalışma çerçevesinde, araştırmanın amacına uygun olarak, araştırılmak üzere aşağıdaki sorular oluşturulmuştur:

1. Araştırmaya katılanlar politik taktik kullanmayı tercih etmekte midir? En çok hangi politik taktiği kullanmayı tercih etmektedir?
2. Araştırmaya katılanlar makyavelist yaklaşım sergilemekte midir? En çok hangi yaklaşımı kullanmaktadır?
3. Makyavelizm ve politik taktik davranışları demografik özelliklere göre farklılaşmakta mıdır?
4. Makyavelist yaklaşım ile politik taktik davranışları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki var mıdır?

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma evrenini Düzce ilinde bulunan organize sanayi bölgesindeki imalat yapan işletmelerin çalışanları oluşturmaktadır. Kolayda örneklem yöntemi ile ulaşılan 206 kişi ise, çalışmanın birincil verilerinin elde edildiği örnekleme oluşturmuştur. Çalışmanın evreni Düzce Ticaret Odasına kayıtlı, en az 5 yıldır faaliyet sürdüren ve KOBİ statüsünde olan işletmelerin çalışanlarıdır. Çalışanların politik taktik davranışlarının ölçülmesi için Kipmis ve diğ. (1980) tarafından geliştirilen etkileme taktikleri ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, kendini fark ettirme, destek oluşturma, üst makama başvurma, göze girme ve mübadele taktikleri alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu ölçek Çalışkan (2006) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir ve bu ölçeğe yazar tarafından ilgili literatür taraması sonucunda atılganlık ve mantıkla ikna taktiklerini ölçen sorular eklenmiş ve bu şekilde faktör analiz yapılarak ölçeğe son şekli verilmiştir. Bu çalışmada son faktör yapısı ile farklı çalışmalarda da kullanılan Çalışkan' a ait ölçek herhangi bir değişiklik

yapılmadan kullanılmıştır. Araştırmanın birincil verilerinin toplanmasında kullanılan 5’li Likert şeklinde düzenlenen ölçeklerin ifadeleri; “1=Hiçbir zaman”, “2=Nadiren”, “3=Bazen”, “4=Çoğunlukla” ve “5=Her zaman” şeklinde derecelendirilmiştir.

Makyavelizm genel olarak, Christie ve Geis (1970) tarafından geliştirilmiş bir ölçüm aracı ile ölçülmektedir. Bu ölçekte yer alan kişiler arası taktikler, ahlaki değerler ve bakış açılarına odaklanan 20 ifade yer almaktadır (Christie ve Geis, 1970). Öte yandan bu ölçeğin faktör yapısındaki belirsizlikler sebebiyle güvenilirliğinin yeterince sağlanamamasından dolayı birtakım sorunları bulunmaktadır (Miller ve diğ., 2015). Bu sebeple Dahling ve diğ. (2009), Makyavelist Kişilik Ölçeği olarak ifade edilen yeni bir Makyavelizm ölçeği geliştirmişlerdir. Literatürde bu ölçeğin farklı örneklemelerde güvenilirlik ve geçerlik çalışmalarının yapıldığı görülmektedir (Dahling ve diğ., 2009; Özler ve diğ., 2013; Miller ve diğ., 2015; Ülbeği, 2016). Araştırmada Dahling ve diğ. (2009)’nin geliştirdiği ve Ülbeği (2016) tarafından Türkçe’ye uyarlanarak, geçerlilik ve güvenilirlik testlerinin yapıldığı ‘Makyavelizm Ölçeği’ kullanılmıştır. Makyavelizm ölçeği “ahlaki yoksunluk”, “diğerlerine güvensizlik”, “kontrol arzusu” ve “statü arzusu” boyutlarından oluşan dört faktörlü 5’li Likert tipte 16 ifade içermektedir. Makyavelizm ölçeğinin ifadeleri; “1=Hiçbir zaman”, “2=Nadiren”, “3=Bazen”, “4=Çoğunlukla” ve “5=Her zaman” şeklinde derecelendirilmiştir.

Çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, pozisyon, eğitim ve çalışma süresi gibi demografik özelliklerini belirlemek amacı ile ölçüm araçlarına kişisel bilgi formu eklenmiştir. Araştırmadaki verilerin istatistiksel analizleri SPSS paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Politik taktik davranışları ve Makyavelizm düzeyinin belirlenmesi için çalışanların politik taktik davranışları ve Makyavelizm eğilimlerinin aritmetik ortalaması ve standart sapması hesaplanmıştır. Ayrıca bu iki değişken arasındaki ilişkinin saptanması için korelasyon ve regresyon testleri kullanılmıştır.

4. Bulgular

Politik taktikler ile makyavelist davranışlar arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmada araştırmaya katılan örneklemin genel özellikleri incelendiğinde; %80’ i erkek, % 38’i evli, %60’ 10 yıl ve üstü süredir çalışmakta, %48’ i üniversite mezunu, %80’i 25-45 yaş aralığındadır. Araştırmaya katılanların statüleri incelendiğinde, %38’ inin yönetim kademelerinde diğerlerinin ise üretim hattında çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 1. Politik Taktik Davranışlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	St.Sapma	Güvenirlik
Kendini fark ettirme	2,35	1,104	,70,3
Üst makama başvurma	2,39	1,283	,715
Mantıkla ikna	3,54	,808	,776
Mübadele	2,55	1,013	,700
Göze girme	3,02	,851	,716
Destek oluşturma	3,36	,974	,787
Atılganlık	4,58	,726	,800

Politik taktikleri oluşturan yedi boyutun literatürde genel kabul görmüş olan (0,70) güven aralığı içinde yer aldığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların politik taktiklere yönelik eğilimlerine bakıldığında, en düşük oranda kendini fark ettirme ve üst makama başvurma tercih edilirken, en yüksek oranda atılgan olma tercih edilmiştir.

Çalışanlar isteklerini gerçekleştirmek için yetkin ve olduğundan daha bilgili gözükmeyi ve yine isteklerine ulaşmak için kendilerinden daha nüfuslu ve etkileme gücü yüksek olan üst makamlara başvurmayı kullanmayı düşük eğilim ile tercih etmektedirler. Buna karşın çalışanların karşısındaki kişiden çekinmeden ve ısrarcı olarak isteklerini yapma eğilimlerinin ise oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Makyavelizm Davranışına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	St. Sapma	Güvenirlilik
Ahlaki yoksunluk	1,96	,882	,708
Diğerlerine güvensizlik	2,55	,901	,615
Statü arzusu	3,00	1,067	,701
Kontrol arzusu	3,08	,834	,732

Makyavelist davranışlara ait eğilimleri ölçen dört boyutun güvenilirliğinin literatürde genel kabul gören aralıklarda yer aldığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların çıkarıcı davranışlar olarak nitelendirilebilecek davranışları sergileme eğilimlerinin genel olarak düşük olduğu; ancak en fazla eğilimin statü ve kontrol arzusunda olduğu görülmektedir. Örneklem içinde yer alan bireyler güç elde etme ve bu gücü çevresine karşı kullanma eğilimi sergilerken, aynı zamanda ulaşmak istedikleri hedefler için çevrelerini kontrol edebileceklerine ve yönlendirebileceklerine inanmaktadırlar. Örneklem içinde yer alan çalışanların çevrelerindeki kişilere güven duyma eğilimlerinin belirlenmesi amacı ile sorulan üç sorudan oluşan güven boyutunun güvenilirlik derecesi diğer boyutlara nazaran düşük çıkmıştır (%60); ancak bu oranda literatürde kabul gördüğü için analizlere dahil edilmiştir. Araştırmaya katılanların diğerlerine güven duyma eğilimleri düşük olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 3. Makyavelizm İle Politik Taktikler Arasındaki İlişki

		Politik taktikler			
		Göze girme	Üste başvuru	Destek oluşturma	Ataklık
Makyavelizm	Korelasyon	,395**	,503**	-,062	-,227**
	Anlamlılık	,000	,000	,380	,001
Ahlaki	Korelasyon	,482**	,316**	,097	,030
	Anlamlılık	,000	,000	,166	,666
Yoksunluk	Korelasyon	,535**	,657**	,038	-,098
	Anlamlılık	,000	,000	,585	,163
Statü	Korelasyon	,256**	,310**	,223**	-,114
	Anlamlılık	,000	,000	,001	,101
Arzusu	Korelasyon	,555**	,733**	,142*	,055
	Anlamlılık	,000	,000	,042	,430
Diğerlerine	Korelasyon	,619**	,797**	,081	-,002
	Anlamlılık	,000	,000	,249	,980
Güvensizlik	Korelasyon	,332**	,095	,430**	,225**
	Anlamlılık	,000	,176	,000	,001
Kontrol	Korelasyon				
	Anlamlılık				
Arzusu	Korelasyon				
	Anlamlılık				
Mücadele	Korelasyon				
	Anlamlılık				
Kendini fark	Korelasyon				
	Anlamlılık				
Ettirme	Korelasyon				
	Anlamlılık				
Mantıkla İkna	Korelasyon				
	Anlamlılık				
Etme	Korelasyon				
	Anlamlılık				

Değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon tablosu incelendiğinde, politik taktikler ile makyavelizm arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Makyavelizmi oluşturan boyutlardan biri olan ahlaki yoksunluk ile çalışanların göze girme ve üste başvurma yönlü politik taktikleri arasında ilişki pozitif yönlü ve anlamlıdır. Ahlaki yoksunluk ile atak davranışlar arasındaki ilişki ise negatif yönlüdür. Ahlaki yoksunluk artarsa üste başvurma ve göze girme yönlü davranışlar artarken, atak olma yönlü davranışlar ise azalmaktadır. Statü arzusu, diğerlerine güvensizlik ve

kendini fark ettirme yönlü makyavelist eğilimler ile göze girme ve üste başvurma taktikleri arasında da pozitif yönlü ilişkiler vardır. Bu ilişkiler orta dereceli ilişkilerdir. Kontrol arzusu boyutu ile politik taktikler arasındaki ilişkiler pozitif yönlü; ancak düşük dereceli ilişkilerdir. Makyavelist davranışın mübadele boyutu ve kendini fark ettirme boyutu ile politik taktiklerin üste başvurma boyutu arasında güçlü ve pozitif ilişki, mantık ile ikna ile taktikler arasında ise pozitif ve düşük ilişkiler söz konusudur. Sonuç olarak kişilerin makyavelizm yönlü davranışları ile amaçlarına ulaşmak için kullanacakları politik taktikler arasında anlamlı ilişkiler vardır.

Tablo 4. Makyavelizmin Mübadele Politik Taktiğini Açıklama Durumu

Model	St. olmayan katsayılar		St. Katsayılar		Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta	t	
(Sabit)	,279	,214		1,306	,193
Ahlaki yoksunluk	,376	,066	,327	5,685	,000
Statü arzusu	-,137	,057	-,142	-2,383	,018
Diğerlerine güvensizlik	,559	,077	,494	7,274	,000
Kontrol arzusu	,166	,068	,137	2,436	,016

Bağımlı değişken: Mübadele
Düzeltilmiş R kare: 0,51; Durbin Watson: 1,323; F: 53,741, Sig: 0,00

Mübadele politik taktiğinin makyavelizm tarafından açıklanmasına yönelik kurulan model anlamlıdır. Modelin genel açıklayıcılığı %51 dir. Bu regresyon analizinde statü arzusunun negatif yönlü açıklayıcılığı olduğu görülmektedir. Statü arzusundaki artış mübadele etme yönlü davranışları negatif olarak etkilemektedir. Bunun dışında diğerlerine güvensizlik yönlü makyavelizm ise mübadele politik taktiğini diğer boyutlardan daha yüksek oranda ve pozitif yönde açıklamaktadır. Kişilerin yükselme ve statü elde etme eğilimleri mübadele etmeme yani karşılıklı eşleş tokuşta bulunmayı düşürürken; diğerlerine güvenmemek ise mübadeleyi artırabilmektedir. Rekabetçi iş ortamlarının kişilerin güç ve statü elde etme çabalarında bireyselliği öne çıkardığını; ancak diğerlerine güvenmedikçe destek bulmak adına karşılıklı değiş tokuşu öne çıkardıkları görülmektedir.

Tablo 5. Makyavelizmin Kendini Fark Ettirme Politik Taktiğini Açıklama Durumu

Model	St. olmayan katsayılar		St. Katsayılar		Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta	t	
(Sabit)	-,009	,218		-,039	,969
Ahlaki yoksunluk	,457	,068	,365	6,746	,000
Statü arzusu	-,026	,058	-,025	-,451	,652
Diğerlerine güvensizlik	,663	,078	,540	8,472	,000
Kontrol arzusu	-,049	,069	-,037	-,712	,477

Bağımlı değişken: Kendini fark ettirme
Düzeltilmiş R kare: 0,56; Durbin Watson: 1,423; F: 68,050, Sig: 0,00

Makyavelizmin kendini fark ettirme politik taktiğini açıklaması ile ilgili model anlamlıdır ve modelin genel açıklayıcılığı 0,56 dır. Ahlaki yoksunluk ve diğerlerine güvensizlik kişinin kendini fark ettirmesini pozitif olarak açıklamaktadır. Diğerlerine güvensizliğin etkisi ahlaki yoksunluğa göre nispeten daha yüksektir.

Tablo 6. Makyavelizmin Mantıkla İkna Etme Politik Taktiğini Açıklama Durumu

Model	St. olmayan katsayılar		St. Katsayılar		Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta	t	
(Sabit)	2,630	,231		11,392	,000

Ahlaki yoksunluk	-,072	,072	-,079	-1,010	,314
Statü arzusu	-,045	,062	-,059	-,721	,472
Diğerlerine güvensizlik	,070	,083	,077	,840	,402
Kontrol arzusu	,327	,073	,337	4,484	,000
Bağımlı değişken: Mantıkla ikna etme					
Düzeltilmiş R kare: 0,11; Durbin Watson: 1,465; F: 6,626, Sig: 0,00					

Politik taktiklerden biri olan mantık ile ikna etme boyutunun Makyavelizm ile açıklanmasına yönelik model anlamlıdır ve modelin açıklayıcılığı 0,11 dir. Makyavelizmin kontrol arzusu boyutunun mantıkla ikna politik taktiğini açıklayıcılığı 0,33 olarak anlamlıdır. Diğer boyutların açıklayıcılığı ise istatistiksel olarak anlamlı değildir. Olayları ve kişileri kontrol etme ve etkileme yönlü çıkarıcı davranışları sergileyenlerin politik taktik olarak karşılardaki kişileri mantiki gerekçeler ileri sürerek kendi taraflarına çekmeye yöneldikleri söylenebilir.

Tablo 7. Makyavelizmin Göze Girme Politik Taktiğini Açıklama Durumu

Model	St. olmayan katsayılar		St. Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	t	Anlamlılık
(Sabit)	1,379	,208		6,624	,000
Ahlaki yoksunluk	,132	,065	,137	2,053	,041
Statü arzusu	,204	,056	,256	3,669	,000
Diğerlerine güvensizlik	,305	,075	,322	4,086	,000
Kontrol arzusu	-,002	,066	-,002	-,030	,976
Bağımlı değişken: Göze girme					
Düzeltilmiş R kare: 0,34; Durbin Watson: 1,263; F: 27,078, Sig: 0,00					

Makyavelizm göze girme politik taktiğini anlamlı olarak açıklamaktadır. Bu kapsamda oluşturulan modelin genel açıklayıcılığı 0,34' dür. Politik taktiklerden kontrol arzusu dışında diğer tüm boyutların göze girme davranışını anlamlı olarak açıkladığı görülmektedir. Diğerlerine yönelik güveni düşük olanların göze girmeye yönelik eğilimleri daha yüksektir denilebilir. Statü arzu ve ardından diğer belirleyici boyut olarak ahlaki yoksunluk gelmektedir.

Tablo 8. Makyavelizmin Üst Makama Başvurma Politik Taktiğini Açıklama Durumu

Model	St. olmayan katsayılar		St. Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	t	Anlamlılık
(Sabit)	-,034	,281		-,119	,905
Ahlaki yoksunluk	,357	,087	,246	4,106	,000
Statü arzusu	-,143	,075	-,119	-1,911	,057
Diğerlerine güvensizlik	,864	,101	,606	8,596	,000
Kontrol arzusu	-,017	,088	-,011	-,197	,844
Bağımlı değişken: Üst makama başvurma					
Düzeltilmiş R kare: 0,48; Durbin Watson: 1,260; F: 46,390, Sig: 0,00					

Üst makama başvurma politik taktiğinin Makyavelci davranışlar ile açıklanmasına yönelik olan model istatistiki açıdan anlamlıdır ve modeli açıklayıcılığı 0,48 dir. Diğerlerine güven duymama ve ahlaki açıdan yoksun olma boyutunda makyavelci tutumların, üst makamın desteğini alma ve her fırsatta bundan yararlanma davranışına anlamlı etkisi söz konusudur. Kişi çevresinde olan ve kendisi ile aynı statüde bulunan kişilere güven duymadıkça, üst makama doğru yönelmektedir.

Tablo 9. Makyavelizmin Destek Oluşturma Politik Taktiğini Açıklama Durumu

Model	St. olmayan katsayılar		St. Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	t	Anlamlılık
(Sabit)	2,603	,284		9,161	,000
Ahlaki yoksunluk	-,170	,088	-,154	-1,935	,054
Statü arzusu	,107	,076	,117	1,407	,161
Diğerlerine güvensizlik	-,079	,102	-,073	-,775	,439
Kontrol arzusu	,316	,090	,270	3,524	,001

Bağımlı değişken: Destek oluşturma
Düzeltilmiş R kare: 0,059; Durbin Watson: 1,487; F: 4,198, Sig: 0,003

Destek oluşturma politik taktik davranışının makyavelci davranışlar ile açıklanmasına yönelik model anlamlıdır. Modelin genel açıklayıcılığı 0,0059 dur. Makyavelci davranışlardan sadece kontrol etme arzusu boyutunun destek oluşturma davranışını açıklayıcılığı istatistiki açıdan anlamlıdır. Olayları ve kişileri kontrol etme odaklı bireylerin kendilerini destekleyecek mekanizmalara başvurmayı önceliğe aldığı görülmektedir.

Tablo 10. Makyavelizmin Atılganlık Politik Taktiğini Açıklama Durumu

Model	St. olmayan katsayılar		St. Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	t	Anlamlılık
(Sabit)	4,891	,212		23,054	,000
Ahlaki yoksunluk	-,207	,066	-,251	-3,141	,002
Statü arzusu	,114	,057	,167	2,002	,047
Diğerlerine güvensizlik	-,030	,076	-,037	-,389	,698
Kontrol arzusu	-,055	,067	-,063	-,822	,412

Bağımlı değişken: Atak olma
Düzeltilmiş R kare: 0,055; Durbin Watson: 1,240; F: 3,963, Sig: 0,004

Israrcı ve tehditkâr olma davranışları ile tanımlanan atılgan olma politik taktiğinin makyavelizm ile açıklanmasına yönelik model anlamlıdır. Makyavelci davranışlardan ahlaki yoksunluk ve statü arzusunun atak olma yönlü politik taktiği istatistiki açıdan anlamlı olarak açıkladığı görülmektedir. Ahlaki yoksunluğun politik taktiği açıklayıcılığı anlamlı; ancak negatiftir. Ahlaki yoksunluğun atak olma davranışını negatif yönde etkileyerek düşürebildiği söylenebilir. Statü arzusunun açıklayıcılığı ise pozitiftir.

Tablo 11. Demografik Özellikler Açısından Politik Taktik Davranışları Farklılığı

Demografik Özellik	Değişken	Ortalama	Anlamlılık
Cinsiyet	Kendini fark ettirme	Kadın	1.87
		Erkek	2.46
	Göze girme	Kadın	2.67
		Erkek	3.11
Eğitim	Üst makam başvurma	Kadın	2.03
		Erkek	2.48
	Kendini fark ettirme	Üniversite	2,17
		Lise	2,49
İlkokul		3,10	
Destek	Üst makama başvurma	Üniversite	2,10
		Lise	2,53
	Kendini fark ettirme	İlkokul	3,12
		Üniversite	3,45

	oluşturma	Lise	3.18	
		İlkokul	3.10	
	Mücadele	0-5 yıla kadar	2.31	0.006
		5 yıl ve üstü	2.71	
Çalışma süresi	Kendini fark ettirme	0-5 yıla kadar	2.10	0.026
		5 yıl ve üstü	2.56	
	Üst makama başvurma	0-5 yıla kadar	2.09	0.002
		5 yıl ve üstü	2.69	
Medeni durum				>0.05
Yaş				>0.05
Unvan				>0.05

* Sadece anlamlılık çıkan politik taktik boyutlarına yer verilmiştir

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre tercih ettikleri politik taktikler, medeni durum, yaş ve unvan hariç olmak üzere farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar değerlendirildiğinde; erkeklerin kendini fark ettirme, göze girme ve üst makam başvurma boyutlarında kadınlardan farklılaştığı ve bu boyutlarda erkeklerin kadınlara oran ile daha fazla eğilim gösterdiği görülmüştür. Eğitim durumu açısından ortaya çıkan farklılıklara bakıldığında; kendini fark ettirme ve üst makama başvurma üniversite mezunlarında diğer gruplara göre düşükken, destek oluşturma boyutunda ise diğer gruplara göre yüksektir. Bu durum kendi yeteneklerine güvenen üniversite mezunlarının kendini göstermek veya isteklerini elde etmek için üst makama başvurmak yerine, çalışma ortamlarında kendilerini destekleyecek kişi ve mekanizmalara yönelmeyi önceliğe aldıklarını göstermektedir. Kurumda çalışma süresi arttıkça da politik taktiklere başvurma eğilimi artmaktadır. Beş yıl ve üstü çalışma süresine sahip olanların diğerlerinden daha yüksek ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurumda kaldıkça elde edilecek kazanımların artması ve bu kazanımlara ulaşmadaki rekabet kişileri politik taktiklere yönelmeye doğru itmektedir.

Tablo 12. Demografik Özellikler Açısından Makyavelizm Farklılığı

Demografik Özellik	Değişken	Ortalama	Anlamlılık	
Cinsiyet	Ahlaki yoksunluk	Kadın	1.64	0.002
		Erkek	2.04	
	Statü arzusu	Kadın	2.38	0.00
		Erkek	3.16	
Diğerlerine güvensizlik	Kadın	2.24	0.008	
	Erkek	2.63		
Eğitim	Ahlaki yoksunluk	Üniversite	1.80	0.000
		Lise	2.16	
		İlkokul	2.56	
		Lise	3.18	
Yaş	Diğerlerine güvensizlik	46 yaş ve üstü	3.38	0.029
		25-45 yaş arası	2.49	
	Kontrol arzusu	46 yaş ve üstü	3.50	0.07
		25-45 yaş arası	3.08	
Medeni durum				>0.05
Çalışma süresi				>0.05
Unvan				>0.05

* Sadece anlamlılık çıkan makyavelizm boyutlarına yer verilmiştir

Makyavelizm davranışını demografik özelliklere göre ele alan yukarıdaki tablo incelendiğinde, çalışanların bu tarz davranışlarının demografik özelliklerine göre

farklılık gösterdiği görülmektedir. Erkeklerin kadınlara oranla daha fazla çıkarıcı davranışlar sergileme eğilimde olduğu, ilkokul mezunlarının ahlaki yoksunluk boyutunda en yüksek eğilime sahip grup olduğu, bu boyutta en düşük eğilimin üniversite mezunlarında olduğu görülmüştür. Diğerlerine güven duymama ile kontrol etme boyutundaki Makyavelci davranışların da yaşı en yüksek olan grupta ortaya çıktığı sonucu elde edilmiştir. Medeni durum, çalışma süresi ve sahip olunan unvana göre ise Makyavelci davranışların farklılaşmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Erkeklerdeki rekabet etme ve hırslı olma duygularının kadınlara nazaran yüksek olması ve bunun dışında işletme içinde kendilerine sunulan yükselme gibi olanakların kadınlardan daha fazla olması onları Makyavelci davranışlara daha fazla itmiş olabilir. Eğitim seviyesinin düşük olduğu gruplarda ahlaki bilincinde zayıf olması ve bu kişilerin yetenekleri ile elde etmek istedikleri arasındaki farklar kişileri ahlaki yoksunluğa dayalı hareket etmeye itmiş olabilir. Çalışanların yaşının ilerlemesi ile kontrol etme ve diğerlerine güvenmeme eğilimlerinin artması, kendilerinden yaşça küçük ama daha yetenekli bireylerin oluşturduğu risk ile gözden düşme endişesi olabilir. Bunun dışında elde etmiş oldukları deneyimler neticesinde olayları diğerlerinden daha iyi yönetebileceklerine olan inançları da Makyavelci davranışları etkilemiş olabilir.

SONUÇ

Bireylerin toplum içinde arzu ettikleri sonuçlara ulaşmak adına kullandıkları birbirinden farklı yöntemler vardır. Aynı şekilde iş dünyasında da çalışanların amaçlarına ulaşmak için kullandıkları çeşitli araçlar bulunmaktadır. Bu araçlar, çalışanların sahip oldukları bilgi ve donanımlar olduğu gibi, kariyer basamağında elde ettikleri statü ve güç te olabilmektedir. Bunların dışında daha birçok kişi veya diğer araçlar çalışanların eylemlerinin sonuçlarına etki edebilmektedir. Bu çalışmada çalışanların amaçlarına ulaşmak için politik taktik kullanmaya yönelik eğilim sergileyip sergilemedikleri, eğer politik taktik davranışı sergiliyorlarsa en sık kullandıkları politik taktiğin ne olduğu ve bu politik taktiğin belirleyicisi olabilecek Makyavelci düşüncelerin neler olduğu araştırılmıştır. Bu amaçla Makyavelci davranışlar ile politik taktik davranışları birbiri ile ilişkili olarak değerlendirilip incelenmiştir. Araştırmaya katılanların Makyavelci davranışlara yönelik eğilimlerinin varlığı aynen politik taktikte olduğu gibi incelenmiştir. Ayrıca bu iki kavramın çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermeyeceği de incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre hem politik taktik kullanımı hem de Makyavelci davranışlar araştırmaya katılanlarda mevcuttur. Hedefleri elde etmek için atak davranışlar sergileme, diğerlerini etkileme ve kendine destek oluşturma yönlü politik taktikler öncelikli olarak tercih edilirken; kendini ve yeteneklerini fark ettirme çabası ile her konuda üst yönetimi kendini taraf yapma eğilimli politik taktiklerin ise düşük bir eğilim ile tercih edildiği görülmüştür. Çalışanlar daha çok diğerlerini etkileyerek onlardan alacakları destekleri kullanmayı tercih etmektedirler. Makyavelci davranışlardan ise en çok diğerlerini ve olayları kontrol etme ve statü elde etme eğilimleri yüksekken, ahlaki açıdan arzu edilmeyen ve ahlaki davranıştan uzak olan davranışları ise en az tercih etmektedirler. Erkek çalışanların kadınlardan daha fazla politik taktik kullanma yönlü eğilimleri ortaya çıkmıştır. Kadınlar ile kıyaslandığında hedefe ulaşma anlamında daha fazla hırslı olmaları onları çeşitli taktiklere doğru yönlüyor olabilir. Politik taktiklerden kendini fark ettirme ve üst makama başvurma

eğilimi eğitim arttıkça düşmektedir. En düşük oran üniversite mezunlarındadır. Üniversite mezunlarının olayları yönetme becerilerinin ve planlı çalışarak gelecek için yatırım yapma yeteneklerinin diğerlerine oran ile daha gelişmiş olduğu ve üniversite mezunlarının kendilerine olan güvenlerinin yüksek olması gibi nedenler ile bu sonuç çıkmış olabilir. Diğer yandan üniversite mezunları diğer gruplara göre destek oluşturmayı ve birlikte hareket etmeyi, kendi fikirlerine taraftar bulmayı daha fazla tercih etmektedirler. Makyavelist davranışlar da erkek çalışanlarda daha yüksektir. Ayrıca yaş ilerledikçe çalışanların diğerlerine güvenmeme ve onları kontrol altında tutma eğilimleri de yüksektir. Elde ettikleri statü ve deneyimler neticesinde işletmede elde ettikleri kazanımlar ve diğerleri olan düşük güven ile olayları ilk elden kontrol etmeyi arzu etmektedirler. Güney ve Mandacı (2009) tarafından bankacılık sektöründe gerçekleştirilen çalışmada, benzer şekilde Makyavelist davranışlar kadınlara göre erkeklerde daha fazla görülmektedir. Medeni durum, eğitim ve sektör deneyimi gibi değişkenler açısından ise herhangi bir farklılık bulunmamıştır.

Politik taktikler Makyavelci davranışlar ile ilişkili olarak değerlendirilmiş ve yapılan korelasyon analizi neticesinde bu iki değişken arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Diğerlerine güvenmeyen, kendini fark ettirme arzu içinde olan ve mübadele eğiliminde olanların üste başvurma yönlü politik taktiğe yöneldikleri; statü arzusu içinde olanların ise ataklık yönlü taktik izlemeye yöneldikleri görülmektedir. En büyük ilişkiler bu değişkenler arasındadır. Makyavelci eğilimlerin artması ya da azalmasına göre politik taktiklerde değişim göstermektedir. Bunun dışında politik taktiklerin Makyavelci davranışlar ile açıklanmasına yönelik yapılan regresyon analizi sonucuna göre, kendini fark ettirme, mübadele etme ve üste başvurma yönlü politik taktikleri Makyavelizm ile en yüksek oranda açıklandığı görülmüştür. Atak olma ve destek oluşturma taktiklerinin ise en düşük açıklayıcılığa sahip olduğu görülmüştür. Bu durum çalışanların kendi yeteneklerini üst makamlara göstermeyi ve isteklerini elde edebilmek için üst makamlara ulaşmayı öne alacak davranışlar sergilediklerini göstermektedir. Benzer şekilde Zanzi ve diğ. (1991)'nin çalışmasında çalışanların ücret artışı, terfi ve kurum içerisinde etkili olmak gibi isteklerinin politik taktik davranışlarıyla ilişkili olduğu saptanmıştır. Çalışanlar daha güçlü olan bir otoriteye yakın olma veya ondan destek almayı önceliğe almaktadırlar. Bunun yanı sıra mücadele etme ve karşıdaki kişiyi ikna etmeye çalışma ile ilgili davranışlar düşük derecede kalmıştır. Arıkan (2011) tarafından saptanan çalışanların isteklerini gerçekleştirmek ve kendilerini geliştirmek için karşısındaki kişiyi rasyonel olarak ikna etmeye çalışması bu bulguyu kısmen doğrulamaktadır.

Sonuç olarak Makyavelizm, politik taktikleri etkilemekte ve çalışanlar sahip oldukları Makyavelci özelliklerine göre farklı politik taktiklere yönelmektedir. Bu kapsamda işletme yöneticilerinin çalışanların davranışlarını önceden tahmin edebilmek adına Makyavelci özellikleri tespit etme yönelmeleri doğru bir hamle olacaktır. İşletmeye veya çalışanlara zarar verici politik taktiklerin kullanımının önlenmesi veya doğru yönlendirilebilmesi açısından Makyavelci davranışları bilmek etkili olacaktır. İşe alımlarda veya terfilerde bireylerin kişisel özellikleri ve yetenekleri ölçülürken aynı zamanda çıkarıcı davranışlarını belirleyecek Makyavelci eğilimlerin de ölçülmesi ve bu davranışların yöneticiler tarafından dikkate alınması gerekmektedir. İşletme içinde görev dağılımlarının belirlenmesinde, takım çalışmalarının yapılmasında, destekleyici süreçlere dayalı iş dizaynı yapılmasında ve bu işlere çalışan atanmasında Makyavelci davranışların bir kriter olarak önemsenmesi gerektiği önerilir. Bu çalışma

kısıtlı bir örneklem ile Düzce ilinde imalat sanayinde yapılmıştır. İleride özellikle işi doğrudan müşteri olan çalışanları barındıran işlerde, hizmet sektöründe de benzer çalışmaların yapılması önerilmektedir. Her sektörün kendine has özellikleri vardır ve bu özellikler hem politik taktikleri hem de Makyavelci davranışları birbirinden farklı şeklide etkileyecektir.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, A. (2009), “Sosyal Gelişmenin İki Dinamiği: Bilim ve Ahlak”, *Din Bilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 9 (3), 11-44.
- Ali, F. ve Camorro-Premuzic, C. (2010), “The dark side of love and life satisfaction: Associations with intimate relationships, psychopathy and Machiavellianism”, *Personality and Individual Differences*, 48, 228-233.
- Arıkan, S. (2011), “İşyerinde Kullanılan Politik Taktiklere Yönelik Olası Bireysel Önceller Üzerine Bir Araştırma”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 26 (68), 52-71.
- Atınc, G., Darrat, M., Fuller, B. ve Parker, B.W. (2010), “Perceptions of Organizational Politics: A Meta-Analysis of Theoretical Antecedents”. *Journal of Managerial Issues*, 22 (4), 494-513.
- Austin, E. J., Farrelly, D., Black, C. ve Moore, H. (2007), “Emotional intelligence, Machiavellianism and emotional manipulation: Does EI have a dark side?”, *Personality and Individual Differences*, 43 (1), 179-189.
- Aybar, S. (2018), *Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbul'daki Üniversitelerde Bir Araştırma*, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Aydoğan, E. ve Serbest, S. (2016), “İş Yerinde Karanlık Üçlü: Bir Kamu Kuruluşunun İç Denetim Biriminde Araştırma”, *Sayıştay Dergisi*, Nisan-Haziran, 101: 97-121.
- Bakır, B., Özer, M., Uçar, M., Güleç, M., Demir, C. ve Hasde, M. (2003), “Relation between Machiavellianism and job satisfaction in a sample of Turkish physicians”, *Psychological Reports*, 92, 1169-1175.
- Basım, N., Tatar, İ. ve Şahin, N. H. (2006), “Çalışma Yaşamında İzlenim Yönetimi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 9, 1-17.
- Berezkei, T. (2015), “The Manipulative Skill: Cognitive Devices and Their Neural Correlates Underlying Machiavellian’s Decision Making”, *Brain and Cognition*, 99: 24-31.
- Börü, D. ve İslamoğlu, G. (2007), “Politik Davranışı Etkileyen Bireysel ve Kuramsal Faktörler”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25, 101-127.
- Ceylan, S. (2004), *Kamu ve Özel Sektörde Yöneticiye Yönelik Etkileme Taktiklerinin Yönetici Cinsiyeti, Çalışan Cinsiyeti ve Etkileme Taktiklerinin Kullanılma Amaçları ile İlişkisi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Christie, R. ve Geis, F. L. (1970), *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. ve Toth, P. (1999), "The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes and stress", *Journal of Organizational Behavior*, 18 (2), 159-180.
- Çalışkan, K. (2006), *Politik Davranış Öncülleri ve Sonuçları*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G. ve Levy, P. E. (2009), "The development and validation of a new Machiavellianism scale", *Journal of Management*, 35 (2), 219-257.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2009), "Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23, 53-83.
- Drory, A. ve Vigoda-Gadot, E. (2010), "Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience", *Human Resource Management Review*, 20, 194-202.
- Erkasap, A. (2016), *Örgütlerde Güç ve Politik Davranışlar*. Academia, https://www.academia.edu/güç_ve_politik_davranış, 1-30, Erişim Kaynağı: 15.01.2020.
- Ferris, G. R., Dulebohn, J. H., Frink, D. D., George-Falvy, J., Mitchell, T. R. ve Matthews, L. M. (2009), "Job and organizational characteristics, accountability, and employee influence", *Journal of Managerial Issues*, 21, 518-533.
- Gable, M., Hollon, C. ve Dangello, F. (2012), "Managerial Structuring of Work as a Moderator of the Machiavellianism and Job Performance Relationship", *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, 126 (3), 317-325.
- Güney, S. ve Mandacı, G. (2009), "Makyavelizm ve Etik Algısı İlişkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27 (2), 83-104.
- Higgins, C. A., Judge, T. A. ve Ferris, G. R. (2003), "Influence tactics and work outcomes a meta-analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 89-106.
- Hisli, Ş. N. Basım, H. N. ve Çetin, F. (2009), "Kişilerarası Çalışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı", *Türk Psikiyatri Dergisi*, 20 (2), 153-163.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A. ve Kacmar, K. M. (2000), "Perceptions of organizational politics as a moderator of the relationship between consciousness and job performance", *Journal of Applied Psychology*, 85, 472-478.
- Ináncsi, T., Láng, A. ve Bereczkei, T. (2015), "Machiavellianism and Adult Attachment in General Interpersonal Relationships and Close Relationships", *Europe's Journal of Psychology*, 11 (1): 139-154.
- Judge, T. A. ve Bretz, R. D. (1994), "Political influence behavior and career success", *Journal of Management*, 20, 43-65.

- Kacmar, K. M., Wayne, S. J. ve Wright, P. M. (2009), "Subordinate reactions to the use of impression management tactics and feedback by the supervisor", *Journal of Managerial Issues*, 21, 498-517.
- Karadal, H. (2008), "Organizasyonlarda Politik Davranışlar ve Taktikler", *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*. (Ed. M. Özdeveciöglu ve H. Karadal), İlke Yayınevi, Ankara, 1-20.
- Karatepe, O. M., Babakus, E. ve Yavaş, U. (2012), "Affectivity and organizational politics as antecedents of burnout among frontline hotel employees", *International Journal of Hospitality Management*.
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C. ve Tang, R. L. (2010), "In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior", *Journal of Research in Personality*, 44, 512-519.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. ve Wilkinson, I. (1980), "Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way", *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
- La Cost, H. A. (2005), *Attributions of Organizational Politics: An Investigation of Locus of Causality, Justice, And Intentionality as Factors in Perceptions of Politics*, Northern Illinois University, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Lee, K. ve Ashton, M. C. (2005), "Psychopathy, Machiavellianism, and narcissism in the five-factor model and the HEXACO model of personality structure", *Personality and Individual Differences*, 38, 1571-1982.
- Liden, R. C. ve Mitchell, T. R. (1988), "Ingratiation Behaviors in organizational settings", *Academy of Management Review*, 13, 572-587.
- Lopes, J. ve Fletcher, C. (2004), "Fairness of impression management in employment interviews: a cross-country study of the role of equity and machiavelianism", *Social Behavior and Personality*, 32 (8), 747-768.
- Luthans, F. (1988), "Successful vs. effective real managers", *The Academy of Management Executive*, 11, 127-132.
- McFarland, L. A., Ryan, A. M. ve Kriska, S. D. (2002), "Field study investigation of applicant use of influence tactics in a selection interview", *The Journal of Psychology*, 136, 383-398.
- Miller, B. K., Smart, D. L. ve Rechner, P. L. (2015), "Confirmatory factor analysis of the Machiavellian personality scale", *Personality and Individual Differences*, 82, 120-124.
- O'Neil, J. (2004), "Effects of gender and power on PR managers' upward influence", *Journal of Managerial Issues*, 16, 127-144.
- Özler, D. E. Atalay, C. G. ve Şahin, M.D. (2010), "Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 47-57.

- Paal, T. ve Bereczkei, T. (2007), “Adult Theory of Mind, Cooperation, Machiavellianism: The Effect of Mindreading on Social Relations”, *Personality and Individual Differences*, 4 (3), 541-551.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L. ve Jackson, S. L. (1995), “Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences”, *Journal of Managements*, 21, 891-912.
- Ralston, D. A., Hallinger, P., Egri, C. P. ve Naohinsuhnk, S. (2005), “The effects of culture and life stage on work place strategies of upward influence: A comparison of Thailand and the United States”, *Journal of World Business*, 40, 321-337.
- Robbins, S. P. (1999), *Organizational Behavior*. New Jersey, Prentice-Hal Inc.
- Simić, I., Motović, I. M. ve Stojković, N. (2015), “Analysis Of Machiavellian Behavior Of Students In The Republic Of Serbia”, *Economics and Organization*, 12 (3), 199-208.
- Sungur, S. A. (2017), “Siyasal Bilgiler Öğrencilerinin Makyavelist Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (63), 1361-1370. <http://dergipark.gov.tr/esosder>. Erişim Tarihi: 08.02.2020.
- Uçkun, G., Üzümlü, B. ve Uçkun, S. (2018), “Narsist Kişiliğin Makyavelist Davranışlara Etkisi: Kocaeli Üniversitesi Özel Güvenlik Öğrencileri Örneği”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (2), 139-154.
- Ülbeği, İ. D. (2016), “Makyavelizm Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (2), 89-100.
- Yaylacı, G. (2006), “Organizasyonlarda Kişilerarası Etki Taktikleri ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması”, *Bilgi*, 36, 93-112.
- Yolaç, S. (2009), “Politik Davranış ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Öneri*, 31, 157-166.
- Yılmaz, D.Ö. (2012), *Örgütlerde Güç, Politik Davranış ve İzlenim Yönetimi: Turizm İşletmelerinden Örnek Olaylar*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yukl, G., Seifert, C. F. ve Chavez, C. (2008), “Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire”, *The Leadership Quarterly*, 19, 609-921.
- Zagenczyk, T. J., Cruz, K. S., Woodard, A., Walker, J. C., Few, W. T., Kiazad, K. ve Raja, M. (2013), “The Moderating Effect of Machiavellianism on the Psychological Contract Breach–Organizational Identification/Disidentification Relationship”, *Journal of Business Psychology*, 28, 287-299.
- Zaleznik, A. (1970), “Power and Politics in Organizational Life”, *Harvard Business Review*, May- June.
- Zanzi, A., Arthur, M. B. ve Shamir, B. (1991), “The relationship between career concerns and political tactics in organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, 12, 219-233.

Zettler, I., Friedrich, N. ve Hilbig, B. E. (2011), "Dissecting work commitment: the role of Machiavellianism", *Career Development International*, 16 (1), 20-35.