

# MAKYAVELİZMİN DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL HAFIZANIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

**Serkan YAĞŞI**

*İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Doktora Programı  
ORCID: 0000-0002-0175-6921*

## **ÖZ**

*Bu çalışmada temel olarak Makyavelizmin değişime direnç üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Bunun yanında, anılan ilişkide örgütsel hafızanın düzenleyici rolü de incelenmiştir. Bu nicel çalışma ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. Çalışmanın örneklemini İstanbul ilinde özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarından basit rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen toplam 102 katılımcı oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplamak amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Dört bölümden oluşan anket formunda sırasıyla; demografik sorular, Makyavelizm ölçeği, örgütsel hafıza ölçeği ve değişime direnç ölçeği yer almaktadır. Çalışma kapsamında toplanan verilerin analizinde SPSS v26 yazılımı kullanılmıştır. Çalışma hipotezlerinin testi regresyon analiziyle gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda Makyavelizmin değişime direnç üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan, anılan ilişkide örgütsel hafızanın düzenleyici rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Makyavelizm, Örgütsel Hafıza, Değişime Direnç

**JEL Kodları:** D72, M50, M10

## **THE MODERATING ROLE OF ORGANIZATIONAL MEMORY IN THE EFFECT OF MACHIAVELLIANISM ON RESISTANCE TO CHANGE**

### **ABSTRACT**

*In this study, it was aimed to examine the effect of Machiavellianism on resistance to change. In addition, the moderating role of organizational memory in the aforementioned relationship was also examined. This quantitative study was conducted in the relational screening model. The sample of the study consisted of a total of 102 participants selected by simple random sampling method from the employees of businesses operating in the private sector in Istanbul. Questionnaire technique was used to collect data in the study. The questionnaire consisted of four parts, respectively; demographic questions, Machiavellianism scale, organizational memory scale and resistance to change scale. SPSS v26 software was used in the analysis of the data collected within the scope of the study. Hypotheses tests were carried out by regression analysis. As a result of the analysis, it was determined that Machiavellianism had a positive and significant effect on resistance to change. On the other hand, it was concluded that organizational memory did not have a moderating role in the aforementioned relationship.*

**Keywords:** Machiavellianism, Organizational Memory, Resistance to Change

**Jel Codes:** D72, M50, M10

*Gönderim Tarihi:30 Eylül 2022; Kabul Tarihi:18 Ekim 2022*

*Teorik Makale – Copyright © İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*

## 1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz bilgi ve iletişim çağında işletmelerin faaliyet gösterdiği çevre koşulları çok hızlı bir şekilde değişim göstermektedir. Özellikle küreselleşme ve teknolojideki hızlı gelişim sonucunda ortaya çıkan pazar koşulları ve yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için çeşitli amaçlarla değişim projelerine ihtiyaç duymaktadırlar. Uygulamaya geçen gerek örgütsel yapılanma gerekse iş süreçleriyle ilgili değişim çalışmalarının çok büyük bir bölümünün ya başarısız olduğu ya da planlanan etkiyi yaratmadığı görülmektedir.

Değişim çabalarının büyük çoğunluğunun başarısız olmasının en büyük nedenlerinden biri çalışanların gerek kişilik özellikleri gerekse yönetimin değişim sürecindeki yanlış uygulamalarından kaynaklanan değişime dirençtir. Bu nedenle çalışanların değişime direnç göstermelerine neden olan faktörlerin tespit edilmesi ve etki mekanizmalarının tam olarak anlaşılması, işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri için büyük önem taşıyan değişime direnç süreçlerinin başarılı yönetimi için büyük önem taşımaktadır.

Olumsuz tavır, tutum ve davranış olarak ortaya çıkan değişime direncin çalışanları bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak yine olumsuz etkileyen kavramlardan kaynaklanabileceği düşünülebilir. Bu bağlamda, Niccolo Machiavelli'nin 16. Yüzyılda yazdığı "Prens" (Hükümdar) kitabındaki siyasi liderlikle ilgili bazı ifadelerin, 20. Yüzyıl araştırmacıları tarafından derlenip ortaya çıkardıkları Makyavelizm kavramının çalışan davranışlarına ve değişime direnç ile ilişkilendirilebileceği değerlendirilmektedir.

Diğer taraftan, örgütsel hafıza kavramı çerçevesinde, örgüt çalışanlarının yeni deneyimler yerine örgütsel hafıza ile elde ettikleri bilgi ve deneyime başvurdukları belirtilmektedir. Bu çerçevede, değişimin getireceği belirsizlikten kaçınmak ve isteklerine ulaşmak için her yolu meşru görmekle karakterize edilen Makyavelist çalışanların değişime karşı geliştirecekleri tutumun örgütsel hafızadan önemli ölçüde etkilenebileceği belirtilebilecektir. Diğer bir ifadeyle, Makyavelizm ile değişime direnç arasındaki ilişkinin örgütsel hafızanın daha yüksek olduğu durumlarda daha güçlü, daha düşük seviyeli olduğu durumlarda ise daha zayıf olmasının beklenebileceği değerlendirilmektedir.

Bu bağlamda, bu çalışmada temel olarak Makyavelizmin değişime direnç üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bunun yanında, anılan ilişkide örgütsel hafızanın düzenleyici rolü de incelenecektir. Literatürde Makyavelizm, örgütsel hafıza ve değişime direnç kavramların bir arada incelendiği bir araştırmaya rastlanılmadığı göz önüne alındığında, çalışma sonucunda sunulacak ampirik kanıtların literatürdeki boşluğa önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## 2. DEĞİŞİME DİRENÇ VE BOYUTLARI

Değişim kavramı antik çağlardan günümüze kadar çeşitli düşünürler, bilim adamları ve birçok kişi tarafından tartışılmıştır. Değişim kavramından ilk bahseden düşünür olan Efesli Herakleitos'a göre dünya bir "yapıdan" ziyade uçsuz bucaksız bir "süreçtir". Dünya her şeyin toplamı değil, tüm olayların ve değişikliklerin toplamıdır. Herakleitos'a da ait olan "Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir" sözü, birçok kişi tarafından bilinmekte ve günlük hayatta zaman zaman kullanılmaktadır (Wagner, 1995). Değişim, herhangi bir sistemin, sürecin veya ortamın belirli koşullar altında bir halden başka bir hale dönüşmesi olarak ifade edilebilir (Yıldız, 2012). Bu, bireylerin veya nesnelerin konumlarının

değişmesinden, insanların bilgi ve yetenekleri gibi bazı unsurların mevcut durumlarından farklı bir düzeye gelmesine kadar her türlü değişikliği ifade etmektedir (Aldag ve Stearns, 1987). Değişim, kişisel ve örgütsel düzeyde incelenebilir. Kişisel düzeyde değişim, kişinin işiyle ilgili en son teknik bilgilere sahip olması ve onu kullanma becerilerini geliştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2020). Örgütsel değişim ise örgütün çeşitli alt sistemleri ve unsurları ile bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelen her türlü dönüşümü yani farklılaşmayı ifade eder (Akat vd., 1997). Örgütsel bağlamda örgütün mevcut durumunun belirlenmesi ile başlayarak örgütü en iyi düzeye getirmek için gerekli stratejilerin oluşturulması ve uygulanması değişimin örgütsel özellikleridir (Güleş ve Burgess, 2000). Bu anlamda örgütsel değişim; yenilik, büyüme ve gelişme gibi unsurları içeren kapsamlı bir kavramdır (Akyüz, 2006). Günümüzde başta bilimsel ve teknolojik gelişmeler olmak üzere yasal düzenlemeler ve rekabet gibi faktörlerin sonucu olarak normlar, değerler, kültürler gibi birçok şey değişmekte ve bu durum örgütleri değişime ayak uydurmaya itmektedir (Çınar, 2005). Değişime 21. yüzyıl işletmeleri açısından bakıldığında değişimin kapsamının genişlediği, değişime hızlı ve etkin bir şekilde katılabilen işletmelerin rekabet avantajı elde edebildiği görülmektedir. Örgütlerin bu değişime ayak uydurabilmeleri, gelecekteki başarıları ve hayatta kalmaları için gereklidir ve değişimin iyi yönetilmesi örgüt için olumlu sonuçlar getirecektir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Bu süreçte örgütlerin yönetmek durumunda kalacakları konulardan birisinin de değişime direnç olduğu görülmektedir.

Değişime direnç, “çalışanlar tarafından değişimi durdurma, geciktirme ve dönüştürme uğraşları olarak yönetim tarafından algılanan eylemler” olarak tanımlanmaktadır (Bemmel ve Reshef, 1991: 231). Değişimin kaçınılmaz bir gerçek olmasının yanı sıra her birey değişime farklı düzeyde direnç göstermektedir. Değişime direnme, değişimin mevcut durumu bozması ve alışılmışın dışında bir şey getirmesi nedeniyle oluşmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2015). İşletmede değişimin olumlu getirilerini anlamayan veya değişimin getirisini istemeyen kişiler, değişim istemediklerini davranışlarıyla göstermeye çalışırlar. Bu şekilde değişime direnmenin bir tutum ya da davranış olduğu söylenebilir. Bu tutum ve davranışlar, bireyin değişim konusundaki isteksizliğinin bir yansımasıdır (Schermerhorn vd., 1995). Bireysel olarak, değişime verilen tepkiler, birbirlerine isteyerek yardım etmekten sabote etmeye ve işten ayrılmaya kadar farklı şekillerde değerlendirilebilir. Bireyin genel tutumu kabullenme, kayıtsızlık, pasif veya aktif direnç olarak gruplandırılabilir. İnsanlar değişime bireysel olarak tepki gösterebildikleri gibi örgütsel anlamda da değişime direnebilirler (Tunçer, 2013).

Oreg (2003), değişime direncin kişilik özelliklerinden kaynaklı bir durum olduğuna dikkat çekmiş ve değişime direnci; “kontrolü kaybetme isteksizliği”, “bilişsel katılık”, “psikolojik dayanıklılık eksikliği”, “değişime dahil olan uyum dönemine hoşgörüsüzlük”, “düşük seviyelerde teşvik ve yenilik tercihi” ve “eski alışkanlıkları bırakma isteksizliği” olarak altı boyutta kavramsallaştırmıştır. Daha sonra bu boyutlar; rutin arayışı, duygusal tepki, kısa vadeli düşünme ve bilişsel direnç olmak üzere dört boyuta indirilmiştir (Aras, 2015).

Rutini arama boyutu, hem “düşük seviyelerde teşvik ve yenilik tercihini” hem de “eski alışkanlıklardan vazgeçmedeki isteksizlik” boyutlarını içermektedir (Çelik, 2019). Rutin arayışı boyutu, bireyin değişime karşı eski alışkanlıklarını bırakmaya yönelik isteksizliğini belirtmektedir (Aras-Berger ve Türker, 2018). Bireylerin sürekli olarak rutinlerinde ısrar etmeleri ve yeni durumlarda bile rutin işlerini bırakmamak için çaba göstermeleri sayesinde değişime karşı direncin açığa çıkmasını ifade etmektedir (Karabal, 2018).

Duygusal tepki boyutu, dayatılan değişime karşı duyulan duygusal tepkileri yansıtmaktadır (Çelik, 2019) ve bireylerin değişime karşı stres duygularını ve rahatsızlık hislerini göstermektedir (Aras-Berger ve Türker, 2018). Değişimlere karşı sergilenen bu kişisel tepkiler dışa vurulmadan veya dışa vurularak gerçekleşirken duyguların ortaya çıkarttığı tepki sonucu değişikliğe karşı direnç oluşmaktadır (Karabal, 2018).

Kısa vadeli düşünme boyutu, değişim sürecindeki bireyin, değişimden kaynaklanan sıkıntıdan kurtulmak amacıyla öncelikle uzun dönemdeki faydaları düşünmek yerine kısa vadeye odaklanarak zorlayıcı durumdan anlık kurtulma gayretlerini açıklamaktadır (Aras-Berger ve Türker, 2018). Kısa vadeli düşünme, değişimi ele alırken kısa vadeli bir odağı yansıtmaktadır. Buradaki odak, değişimin verdiği rahatsızlık veya olumsuz etkileri üzerinde görünmektedir. Bu boyut, değişimde yer alan potansiyel uzun vadeli faydalara karşı farkındalığına rağmen ortaya çıkan direnci yansıttığı için irrasyonel bir bileşen olarak görülebilir (Çelik, 2019).

Bilişsel direnç boyutu ise kişilerin zihinsel olarak değişime kapalı ve önyargılı olmaları olarak tanımlanmakta (Karabal, 2018) ve bireyin düşüncelerini değiştirebilme kolaylığı ve sıklığını ifade etmektedir (Aras-Berger ve Türker, 2018).

### **3. MAKYAVELİZM VE BOYUTLARI**

Makyavelizm, İtalyan siyasetçi ve düşünür Niccolo Machiavelli'nin 1532 tarihli "Prens" isimli kitabındaki düşüncelere dayanan bir yaklaşımdır. Machiavelli, bu eserde gücü elinde tutmayı tamamen menfaate dayanan ve şeref, dürüstlük, güven gibi değerlerden uzak, pragmatik bir yaklaşımla ele almıştır (Kessler vd., 2010).

Makyavelizme yönelik kavramsal yaklaşım ise Christie ve Geis (1970) tarafından geliştirilmiş (Ulbeği, 2016) ve Makyavelist bireyler kendi amaçlarına ulaşmak maksadıyla diğer bireyleri manipüle etmeye çaba harcayan kişiler olarak belirtilmiştir (Kessler vd., 2010). Makyavelizm; kişisel çıkarları her şeyin üstünde tutmak, amaçlara ulaşabilmek için diğer insanları kullanmak, sömürmek ve manipülatif davranışlarda bulunmakla karakterize edilmiştir (O'Connor ve Athota, 2013: 750). Farklı bir tanımda ise Makyavelizm, bireylerin faydacı olması ve amaçlarına ulaştıracak bütün yolların meşru olduğuna inanma seviyesi olarak belirtilmektedir (Robbins ve Judge, 2017: 58)

Ahlaki değerleri önemsemeyen, sinik, baskıcı, şüpheli, antisosyal eğilimli ve soğuk bireyler olan makyavelistler, diğer taraftan uzun vadeli planlama yapabilmekte ve sosyal rekabet içerisinde güç kazanmaya odaklanmaktadır (Ali vd., 2009; Rauthmann, 2012).

Makyavelizm, Dahling vd. (2009) tarafından diğerlerine güvensizlik, kontrol arzusu, statü arzusu ve ahlak dışı manipülasyon olmak üzere dört boyutlu olarak kavramsallaştırılmıştır.

Diğerlerine güvensizlik, "başkalarının motivasyonları ve niyetleri hakkında sinik bir bakış açısı ve bu niyetlerin kendisi için sahip olduğu olumsuz sonuçlarla ilgili endişeler" olarak tanımlanmaktadır (Dahling vd., 2009: 227). Makyavelist bireyler başkalarına güvenmeme eğilimindedir, çünkü kendileri başkalarını manipüle etme eğilimindedir ve bu nedenle başkalarının onları manipüle etmeye çalışacağına inanırlar (Greenbaum vd., 2017).

Kontrol arzusu, "başkalarının sahip olduğu gücü en aza indirmek için kişilerarası durumlar üzerinde hakimiyet kurma ihtiyacı" olarak tanımlanmaktadır (Dahling vd., 2009: 228). Makyavelist bireyler başkalarını tehdit edici olarak gördükleri için,

sosyal ortamlarda tahakküm kurarak başkalarının gücünü kontrol etmeye ve sınırlamaya çalışırlar (Greenbaum vd., 2017).

Makyavelistler, “dış başarı göstergelerini biriktirme arzusu” olarak tanımlanan (Dahling vd., 2009: 228) güçlü bir statü arzusuna sahiptir. Olayları öncelikle dışsal olarak kontrol ediliyor olarak görürler ve dolayısıyla içsel olarak tatmin edici olmaktan ziyade dışsal (örneğin zenginlik, güç ve statü sağlayan hedefler) hedefler peşinde koşarlar (Greenbaum vd., 2017).

Ahlak dışı manipülasyon ise “ahlak standartlarını göz ardı etme ve başkalarının pahasına kendine fayda sağlayan davranışlarda değer görme istekliliği” olarak tanımlanmaktadır (Dahling vd., 2009: 228).

#### **4. MAKYAVELİZM İLE DEĞİŞİME DİRENÇ İLİŞKİSİ**

Makyavelizm, bir kişinin olumsuz ve sinik dünya görüşünü, etik kaygılardan ayrılma, kişisel hedeflere ulaşma ve kişisel ihtiyaçları karşılamak için gereken tüm eylemlerde bulunma eğilimini yansıtan genel bir kişilik özelliğini ifade etmektedir (Christie ve Geis, 1970). Yüksek düzeyde Makyavelizm sergileyen bireyler, dünyaya sinik ve olumsuz bir bakış açısı ve en kötüsünü bekleme eğilimi ile karakterize edilmektedir ve bu nedenle stres yaşamaya eğilimli görünmektedirler (Christie ve Geis, 1970; Jones ve Paulhus, 2009)

Makyavelizmin, diğerlerine karşı genel güvensizlik ve kaygı, belirsizliğe düşük tolerans, düşük benlik saygısı, düşük iyimserlik ve nevroz gibi belirsiz durumlara olumsuz tepkileri tetikleyen bir dizi bireysel farklılıkla önemli ölçüde ilişkili olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, Makyavelistlerin işyerinde düşük kontrol seviyelerinden rahatsız oldukları, belirsizlikten kaçındıkları ve işlerinden daha az tatmin olma eğiliminde oldukları belirtilmektedir (Greenbaum vd., 2017). Bu nedenle, çalışanlar için belirsizlik ve stres ile karakterize edilen ve adaptasyon çabaları gerektiren örgütsel değişikliklere (Rafferty ve Griffin, 2006; Jacobs ve Keegan, 2018) karşı Makyavelist bireylerin direnç göstermesi beklenebilecektir.

Yüksek düzeyde makyavelist özellik gösteren bireyler; çevreden gelen etkilere karşı direnç göstermekte, karar alırken bilişsel süreçlere odaklanmakta ve bu süreçlerde kontrol arzularına odaklanmaktadır. Buna karşın düşük düzeyde makyavelist özellik gösteren bireyler, karar alırken diğer insanları da göz önüne almaktadır. Bununla beraber; yüksek düzeyde makyavelist özellik gösteren bireylerin düşük düzeyde makyavelist özellik gösteren bireylere göre daha manipülatif olduğu, ikna yeteneğinin yüksek olduğu ve daha zor ikna edilebildiği belirtilmektedir (Toprak, 2021).

#### **5. ÖRGÜTSEL HAFIZA VE BOYUTLARI**

Örgütsel hafızanın en yaygın olarak belirtilen tanımı Walsh ve Ungson (1991)'a dayanmaktadır. Yazarlar, örgütsel hafızayı bir örgütün geçmişinin, bir firmanın bilgisinin yakalandığı ve gelecekte erişilebilir olması için depolandığı yönü olarak tanımlamaktadır. Stein (1995) ise örgütsel hafızayı “geçmişten gelen bilginin şimdiki faaliyetlere dahil edilmesi, böylece daha yüksek veya daha düşük örgütsel etkililik seviyeleri ile sonuçlanması” olarak tanımlamaktadır. Örgütsel hafıza, bireysel ve örgütsel düzeylerde görülebilir. Örgüt ortamında bireysel düzeyde örgütsel hafıza, işlerinde ihtiyaç duyulan kuralları, görevleri, olayları ve deneyimleri hatırlayan çalışanların hafızasını ifade etmektedir (Lin, 2015). Örgütsel düzeyde örgütsel hafıza ise genellikle örgüt kültürü, çalışma prosedürleri, fiziksel çalışma ayarları ve bilgi arşivlerine atıfta bulunur (Walsh ve Ungson, 1991).

Örgütsel hafıza örgütlerde, bir dizi kritik rol oynamaktadır. İlk olarak, örgütsel hafıza örgütlerin geçmişteki hataları tekrar etmekten kaçınmasını sağlayan öğrenme sürecinde önemlidir (Akgün vd., 2012). İkinci olarak, örgütsel hafıza stratejik karar vermeye ve yeniliğe (Camisón ve Villar-López, 2011), örgütsel öğrenmeye (Cross ve Baird, 2000) yardımcı olmaktadır. Ayrıca yeni personelin eski çalışanların uzmanlığına erişmesini sağlamaktadır (Connolly, 2010). Son olarak, örgütsel hafıza idari işle ilgili işlem maliyetlerini düşürmeye yardımcı olmaktadır (Croasdell, 2001). Örgütsel hafıza bireysel düzeyi aşar ve kuruluşlar, kilit üyelerin ayrılmasına rağmen geçmişin bilgisini koruyabilir (Rusaw, 2005).

Örgütsel hafıza, önceki başarılar ve başarısızlıklar hakkında veri, bilgi ve bilgi stokları olarak görülebilmektedir. Örgüt için neyin işe yaradığını, neyin başarısız olduğunu ve neden başarısız olduğunu hatırlamak için bir mekanizma görevi görmektedir. Böylece bu tür bilgiler gelecekteki karar verme üzerinde bir etkiye sahip olabilmektedir (Wang vd., 2008). Bu şekilde örgütsel hafıza geçmişte yapılan bazı hataların önlenmesine yardımcı olabilmektedir. Bu noktada örgütsel hafıza önceki deneyimlere dayanarak, kanıtlanmış ve etkili çalışma yöntemlerini kullanabilir. Ancak örgütün yaşamasının önünde bir tehdit gibi de görülebilir (Stein, 1995). Geçmiş deneyimler hakkında bilgi, yaratıcılığı ve esnekliği engelleyebilmektedir. Örneğin; örgütün üyeleri, önceki eylemlerinin başarılı olduğunu bildiklerinde yeni şeyler yapmak için istekli olmayacaklardır. Çünkü bu durum kişilerde yeterliğin iyi düzeyde olduğu hissini yaratacak ve örgütteki rutin devam edecektir (Moorman ve Miner, 1998).

Örgütsel hafızanın boyutları literatürde sıklıkla Dunham ve Burt (2011) tarafından kavramsallaştırılan şekliyle ele alınmaktadır. Yazarlara göre örgütsel hafıza; "örgütün geçmişi ile ilgili bilgi", "sosyo-politik bilgi", "mesleki bilgi", "mesleki ağlar ile ilgili bilgi" ve "sektörel bilgi" olmak üzere beş boyut içermektedir.

Örgütün geçmişi ile ilgili bilgi boyutu, bir şirketin geçmiş deneyimleri, başarısızlık ve başarı nedenleri, kilometre taşları vb. hakkında bilgi anlamına gelmektedir (Dunham ve Burt, 2011). Day (1994)'e göre "Neyin ve neden işe yaradığını hatırlamak için pratik mekanizmalara sahip olmayan kuruluşlar, başarısızlıklarını tekrarlamak ve başarı formüllerini tekrar tekrar keşfetmek zorunda kalacaklardır".

Sosyo-politik bilgi boyutu, bir örgütteki diğerlerinin görevleri, becerileri, genel kültürel seviyeleri, sosyal ilişkileri ve faaliyetleri ve rol modelleri dahil olmak üzere sosyal ve kültürel yaşam ve ayrıca siyasi özelliklerle ilgili bilgileri kapsamaktadır. Bir örgütün amaç ve hedefleri ile değerlerine ilişkin bilgi aynı zamanda sosyo-politik bilgidir (Dunham ve Burt, 2011). Bir örgütün politik bilgisi, kaynaklara erişim sağlamak için hayati önem taşımaktadır. Yönetim ve karar verme tarzlarının anlaşılmasını içermektedir (Kransdorff ve Williams, 2000).

Mesleki bilgi boyutu, etkili iş performansı sağlayan bilgiyi ifade etmektedir. Bu boyut, iş performansı için gerekli olan teknik bilgi ve görev tanımlarını yansıtmaktadır (Dunham ve Burt, 2011).

Mesleki ağlar ile ilgili bilgi boyutu, rutin görevler dışında, istişare ve sohbet anlamında değerlendirilebilecek ortamları ifade eden, bireylerin işlerine veya hayatlarına ilişkin tavsiyeler alabilecekleri, bilgi alışverişinde bulunabilecekleri bir tür istişareyi içeren ortamları içermektedir (Dunham ve Burt, 2011).

Sektörel bilgi, rakipler ve paydaşlar hakkında bilgi de dahil olmak üzere piyasa odaklı kurumsal hafızayı ifade etmektedir (Zhang vd., 2006). Benzer şekilde, Kransdorff ve Williams (2000) da örgüt pazarına dair bilgiye atıfta bulunmuşlardır. Bu boyut, sektördeki diğer şirketler hakkındaki bilgileri, endüstriyel

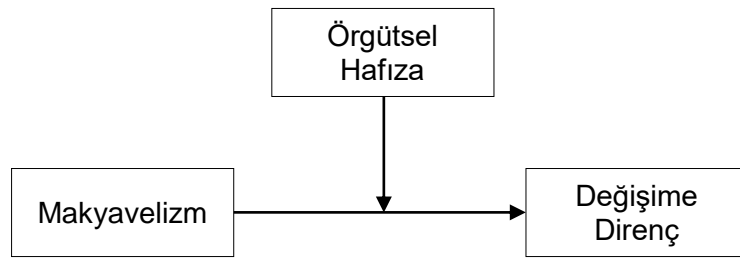
karşılaştırmaları, işletmenin sektördeki konumunu, sektördeki başarılı uygulamaları, şirketin sektördeki prestijini ve şirketin endüstriyel performansını içermektedir (Dunham ve Burt, 2011).

## 6. ÖRGÜTSEL HAFIZANIN MAKYAVELİZM İLE DEĞİŞİME DİRENÇ İLİŞKİSİNE ETKİSİ

Örgütler geçmiş deneyimlere dayanarak otomatik olarak tepkiler verebilmekte ve örgütsel hafıza ne kadar yüksek ise değişime karşı direnç de o kadar güçlü olabilmektedir. Bazı araştırmacılar, kurallar ve alışkanlıklar örgütsel eylemleri sınırlandığında, bunların istikrarlı ve statik hale geldiğine inanmaktadır (Edmondson vd., 2001). Bu eylemsizlik, kuruluştaki değerli bilgilerin bastırılması, katı kurallar, kuruluşa aşırı bağlılık vb. dahil olmak üzere kuruluşlarda farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır (Boyer ve Robert, 2006). Örgütün çalışanları değişim de dahil olma üzere herhangi bir örgütsel faaliyetin yürütülmesinde sadece mevcut bilgilerinden değil aynı zamanda geçmişte elde ettikleri deneyim ve kazanımlardan da faydalanırlar. Başka bir ifade ile örgütsel hafızadan faydalanırlar. Bu ataleti kullanırken örgütsel hafızaya başvurulmasının nedeni olarak ise riske girmemek ve zaman/çabadan tasarruf etmek olarak gösterilmektedir. Sonuç olarak örgüt çalışanları yeni deneyimler yerine örgütsel hafıza ile elde ettikleri bilgi ve deneyime başvururlar (Bakan vd., 2017). Bu çerçevede değişimin getireceği belirsizlikten kaçınmak ve isteklerine ulaşmak için her yolu meşru görmekle karakterize edilen Makyavelist çalışanların değişime karşı geliştirecekleri tutumun örgütsel hafızadan önemli ölçüde etkilenebileceği belirtilebilecektir. Diğer bir ifadeyle, Makyavelizm ile değişime direnç arasındaki ilişkinin örgütsel hafızanın daha yüksek olduğu durumlarda daha güçlü, daha düşük seviyeli olduğu durumlarda ise daha zayıf olmasının beklenebileceği değerlendirilmektedir.

## 7. YÖNTEM

Makyavelizmin değişime direnç üzerindeki etkisinde örgütsel hafızanın düzenleyici rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu nicel çalışma ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. Çalışma kapsamında oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Çalışma kapsamında test edilecek hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H1: Makyavelizmin değişime direnç üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Makyavelizmin değişime dirence olan etkisinde örgütsel hafızanın düzenleyici etkisi vardır.

## 7.1. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Çalışmanın örneklemini İstanbul ilinde özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarından basit rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen toplam 102 katılımcı oluşturmaktadır.

Çalışmada veri toplamak amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Veri toplama öncesinde İstanbul Ticaret Üniversitesi Etik Kurul Komisyonu'ndan etik kurul raporu alınmıştır. Bunun yanında, çalışmada kullanılan ölçekler için ilgili araştırmacılardan elektronik posta yolu ile izin alınmıştır. Çalışmada kullanılan anket formu çevrimiçi olarak hazırlanmıştır. Veri toplama öncesinde katılımcılara çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir. Katılımcılara, çalışmaya katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu, istedikleri zaman çalışmayı bırakabilecekleri, kişisel bilgilerinin sorulmadığı, anonim olarak toplanan verilerin yalnızca bilimsel amaçlarla toplu olarak analiz edileceği ve verilerin kesinlikle üçüncü taraflarla paylaşılmayacağı bildirilerek gönüllü katılım onayları alınmıştır.

## 7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde araştırmacı tarafından hazırlanan ve katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin beş soru ve çalışma hayatlarına ilişkin yedi soru olmak üzere toplam 12 soru yer almaktadır.

İkinci bölümde Makyavelizm ölçeği yer almaktadır. Söz konusu ölçek Dahling, Whitaker ve Levy (2009) tarafından geliştirilmiş ve Ülbeği (2016) tarafından Türkçe uyarlama çalışması yapılmıştır. Toplam 16 ifade bulunan ölçek dört boyut içermektedir. Beşli likert tipinde hazırlanan ölçekten alınan puanlar katılımcının Makyavelizm seviyesini yansıtmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı; ölçek geneli için  $\alpha=0.84$ , ahlaki yoksunluk boyutu için  $\alpha=0.85$ , diğerlerine güvensizlik boyutu için  $\alpha=0.74$ , kontrol arzusu boyutu için  $\alpha=0.80$  ve statü arzusu boyutu için  $\alpha=0.84$  olarak bildirilmiştir (Ülbeği, 2016).

Üçüncü bölümde örgütsel hafıza ölçeği yer almaktadır. Söz konusu ölçek Dunham (2010) tarafından geliştirilmiş ve Limon (2016) tarafından Türkçe uyarlama çalışması yapılmıştır. Toplam 20 ifade bulunan ölçek beş boyut içermektedir. Beşli likert tipinde hazırlanan ölçekten alınan puanlar katılımcının örgütsel hafıza seviyesini yansıtmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı; ölçek geneli için  $\alpha=0.89$ , sosyo-politik boyutu için  $\alpha=0.80$ , mesleki bilgi boyutu için  $\alpha=0.8$ , mesleki ağ boyutu için  $\alpha=0.75$ , endüstriyel bilgi boyutu için  $\alpha=0.75$  ve geçmiş bilgisi boyutu için  $\alpha=0.90$  olarak bildirilmiştir (Limon, 2016).

Dördüncü bölümde değişime direnç ölçeği yer almaktadır. Söz konusu ölçek Oreg (2003) tarafından geliştirilmiş ve Güçlü vd. (2010) tarafından Türkçe uyarlama çalışması yapılmıştır. Toplam 17 ifade bulunan ölçek dört boyut içermektedir. Beşli likert tipinde hazırlanan ölçekten alınan puanlar katılımcının değişime direnç seviyesini yansıtmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı; rutin arayışı boyutu için  $\alpha=0.77$ , duygusal tepki boyutu için  $\alpha=0.68$ , kısa vadeli düşünme boyutu için  $\alpha=0.84$  ve bilişsel direnç boyutu için  $\alpha=0.57$  olarak bildirilmiştir (Aras-Berger ve Türker, 2018).

## 8. ANALİZLER

Çalışma kapsamında toplanan verilerin analizinde SPSS v26 yazılımı kullanılmıştır. Çalışmada öncelikle ölçeklere yönelik geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Ardından hipotez testlerine geçilmiştir. Makyavelizmin değişime direnç üzerindeki etkisinin incelenmesinde ve bu ilişkide örgütsel



hafızanın düzenleyici rolünün incelenmesinde regresyon analizi kullanılmıştır. Tüm analizlerde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı  $p < 0,05$  olarak kabul edilmiştir.

### 8.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 1’de sunulmuştur. Tablo 1 incelendiğinde kadın (n=49; %48,0) ve erkek (n=53; %52,0) katılımcılar ile bekar (n=46; %45,1) ve evli (n=56; %54,9) katılımcı sayısının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bunun yanında, katılımcıların çoğunun 40-44 yaş arasında (n=34; %33,3) ve lisans mezunu (n=61; %59,8) olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	49	48,0
	Erkek	53	52,0
Medeni Durum	Bekar	46	45,1
	Evli	56	54,9
Yaş	25-29	9	8,8
	30-34	12	11,8
	35-39	9	8,8
	40-44	34	33,3
	45-49	26	25,5
	50 ve üzeri	12	11,8
Eğitim Durumu	İlköğretim	1	1,0
	Lise	4	3,9
	Ön lisans	6	5,9
	Lisans	61	59,8
	Yüksek lisans	26	25,5
	Doktora	4	3,9

Katılımcıların çalışma yaşamlarına ilişkin elde edilen bilgiler Tablo 2’de sunulmuştur. Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların çoğunlukla finans sektöründe çalıştıkları (n=16; %15,7), çalıştıkları kurumun büyüklüğünün 50 kişiden az olduğu (n=45; %44,1), 12 yıldan fazla süredir mevcut pozisyonlarında çalıştıkları (n=31; %30,4), 4 yıldan az süredir mevcut kurumlarında çalıştıkları (n=42; %41,2), 12 yıldan fazla süredir mevcut sektörlerinde çalıştıkları (n=62; %60,8), 12 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip oldukları (n=77; %75,5) ve yönetsel pozisyonda çalıştıkları (n=71; %69,6) görülmektedir.

**Tablo 2.** Katılımcıların Çalışma Yaşamlarına İlişkin Bilgiler

Değişken	Kategori	n	%
Çalışılan sektör	Finans	16	15,7
	Üretim	13	12,7
	Bilgi Teknolojileri	10	9,8
	Sağlık	5	4,9
	Perakende	5	4,9
	Eğitim	4	3,9
	Otomotiv	2	2,0
	Enerji	1	1,0
Çalışılan kurumun büyüklüğü	Diğer	46	45,1
	0-49 kişi	45	44,1
	50-249 kişi	26	25,5
	249’dan fazla kişi	31	30,4

Şu anda çalışılan pozisyondaki çalışma süresi	0-4 Yıl	30	29,4
	4-8 Yıl	23	22,5
	8-12 Yıl	18	17,6
	12 Yıl ve üzeri	31	30,4
Şu anda çalışılan kurumdaki çalışma süresi	0-4 Yıl	42	41,2
	4-8 Yıl	17	16,7
	8-12 Yıl	14	13,7
	12 Yıl ve üzeri	29	28,4
Şu anda çalışılan sektördeki çalışma süresi	0-4 Yıl	17	16,7
	4-8 Yıl	14	13,7
	8-12 Yıl	9	8,8
	12 Yıl ve üzeri	62	60,8
Toplam iş deneyimi	0-4 Yıl	3	2,9
	4-8 Yıl	11	10,8
	8-12 Yıl	11	10,8
	12 Yıl ve üzeri	77	75,5
Çalışılan kurumdaki pozisyon	Yönetmel Olmayan Pozisyon	31	30,4
	Yönetmel Pozisyon	71	69,6

## 8.2. Geçerlilik Analizi

Uygulanan anketlerin geçerliliği için açımlayıcı faktör analizinden (AFA) faydalanılmıştır. İlk olarak anketlerin açımlayıcı faktör analizi incelenmiş, soruların orijinal anket çalışmalarıyla aynı şekilde faktörlere ayrılıp ayrılmadığı test edilmiştir. Faktör yükleri değerlendirilirken her bir sorunun faktör yükünün 0,50 ve yukarısında olması baz alınmıştır (Nunnally, 1978). Bununla birlikte birden fazla faktöre yüklenen sorular arasında 0,10 ve yukarısında fark olan sorular anket formunda tutulmuş olup 0,10'dan daha az fark olan sorular çıkartılmıştır.

Makyevelizm ölçeğine yönelik olarak gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3'te paylaşılmıştır. Tablo 3'te yer alan sonuçlarda görüldüğü üzere yapılan analizler sonucunda anket yüklerinin ayrıştırılamaması nedeniyle anket formundan 5. ve 6. soru çıkartılmıştır. Bu sorular çıkartıldıktan sonra yapılan analiz sonucunda ölçek sorularının orijinal çalışmada olduğu gibi 4 ayrı faktöre yüklendiği belirlenmiştir. Bununla birlikte KMO ve Barlett test sonuçları açımlayıcı faktör analizi varsayımını karşılarken açıklanan toplam varyans 0,588 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 3.** Makyevelizm Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	Açıklanan Varyans
M1	0,696				0,167
M2	0,630				
M3	0,715				
M4	0,694				
M7		0,580			0,102
M8		0,900			
M9			0,576		0,199
M10			0,535		
M11			0,797		
M12			0,782		
M13			0,841		
M14				0,533	0,120

M15	0,618
M16	0,815
KMO Test Sonucu=0,80; Barlett Test Sonucu=107,92 (p<0,01)	

Örgütsel hafıza ölçeğine ait açımlayıcı faktör analizinin sonuçları Tablo 4'te paylaşılmaktadır. Tablo 4'te yer alan sonuçlara göre örgütsel hafıza ölçeği için toplamda 5 faktör tespit edilmiştir ve orijinal çalışmayla paraleldir. Bununla birlikte KMO ve Barlett testleri varsayımları karşılamakla birlikte açıklanan toplam varyans 0,68 olarak bulunmuştur.

**Tablo 4.** Örgütsel Hafıza Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	5. Faktör	Açıklanan Varyans
OH1	0,719					
OH2	0,889					
OH3	0,871					0,170
OH4	0,712					
OH5	0,663					
OH6	0,528					
OH7		0,534				
OH8		0,914				0,163
OH9		0,781				
OH10		0,678				
OH11			0,632			
OH12			0,669			0,080
OH13			0,768			
OH14				0,508		
OH15				0,639		0,128
OH16				0,758		
OH17					0,881	
OH18					0,607	0,130
OH19					0,524	
OH20					0,51	
KMO Test Sonucu=0,86; Barlett Test Sonucu=156,89 (p<0,01)						

Açımlayıcı Faktör Analiziyle ele alınan son ölçek değişime direnç ölçeğidir. Değişime direnç ölçeği için uygulanan AFA sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır. Tablo 5'te görüldüğü üzere yapılan AFA sonucunda ölçeğin orijinal yapısına paralel olarak 4 faktör bulunmuştur. Faktör yüklerinin dengeli dağılmasına sebep olduğu için ve ölçek güvenilirliğini düşürdüğü için 3 soru ölçekten çıkarılmıştır.

**Tablo 5.** Değişime Direnç Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	Açıklanan Varyans
RA2	0,562				
RA3	0,840				0,100
RA4	-0,460				
RA5	0,585				
DT1		0,620			
DT2		0,963			0,141
DT3		0,599			
KD1			0,571		0,153
KD2			0,617		

KD3	0,651		
KD4	0,668		
BD2		0,685	
BD3		0,810	0,123
BD4		0,510	
KMO Test Sonucu=0,70; Barlett Test Sonucu=25,509 (p<0,01)			

### 8.3. Güvenilirlik Analizi

Uygulanan anketlerin güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmış ve yorumlanmıştır. Cronbach's Alpha değeri 0,70 ve daha yüksek değerler ölçek ve alt ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Gliem ve Gliem, 2003). Cronbach's alpha katsayılarına ilişkin bilgiler Tablo 6'da paylaşılmaktadır.

**Tablo 6.** Ölçek ve Alt Ölçekler Bazında Cronbach's Alpha Değerleri

Ölçek ve Alt Ölçekler	Cronbach's Alpha Değeri
Makyavelizm	0,88
Ahlaki Yoksunluk	0,81
Statü Arzusu	0,73
Diğerlerine Güvensizlik	0,85
Kontrol Arzusu	0,75
Örgütsel Hafıza	0,93
Sosyo - Politik	0,87
Mesleki Bilgi	0,88
Mesleki Ağ	0,74
Endüstriyel Bilgi	0,76
Geçmiş Bilgisi	0,90
Değişime Direnç	0,93
Rutin Arayışı	0,72
Duygusal Tepki	0,73
Kısa Vadeli Düşünme	0,78
Bilişsel Direnç	0,68

Tablo 6'da yer alan sonuçlara göre ölçek ve alt ölçekler bazında Cronbach's alpha değeri tüm ölçek ve alt ölçekler için kabul edilebilir düzeydedir. Ölçek ve alt ölçekler bazında güvenilirliğin sağlandığı bu sayede teyit edilmiştir.

### 8.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın birinci hipotezi olan "Makyavelizmin değişime direnç üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır" hipotezinin test edilmesi için oluşturulan lineer regresyon modeli sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır.

**Tablo 7.** Birinci Hipotez Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı	Standart Hata	T İstatistiği	Olasılık
Değişime Direnç	Makyavelizm	0,432	0,21	2,948	0,000
R Kare		0,10			
F İstatistiği		8,748			
Model P Değeri		0,005			

Tablo 7'de yer alan sonuçlara göre, oluşturulan model istatistiksel olarak anlamlı ( $F_{\text{istatistik}}=8,748$ ;  $R^2=0,10$ ; Model Olasılığı (P)<0,01). Bu sonuçlara göre, oluşturulan

model değişime direnç ölçeğinin %10'unu açıklamaktadır. Bununla birlikte makyavelizm değişkeni model içinde istatistiksel olarak %1 seviyesinde anlamlı (Olasılık (P)<0,01) bulunmuştur. Ulaşılan sonuçlara göre birinci hipotezin kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmancın ikinci hipotezi olan “Makyavelizmin değişime dirence olan etkisinde örgütsel hafızanın düzenleyici etkisi vardır” hipotezinin test edilmesi için düzenleyici değişken analizinden faydalanılmıştır. Düzenleyici değişken analizinde faydalanılmış olan temel metod regresyon yöntemidir. Düzenleyici değişken etkisini görmek için oluşturulan çoklu regresyon modelinde bir bağımlı değişken, 3 bağımsız değişkenle modellenir. 3 bağımsız değişken, bir bağımsız bir düzenleyici değişken ve bu iki değişkenin çarpımından elde edilen bir etkileşim (interaction) değişkeninden oluşmaktadır. Etkileşim değişkeni istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu takdirde bir düzenleyici etkiden söz edilmesi mümkündür.

İkinci hipotezin test edilmesi için oluşturulan regresyon modelinin sonuçları Tablo 8’de paylaşılmıştır.

**Tablo 8.** İkinci Hipotez Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı	Standart Hata	T İstatistiği	Olasılık
Değişime Direnç	Makyavelizm *	0,449	0,26	2,996	0,000
	Örgütsel Hafıza *	0,067	0,106	0,637	0,525
	(Makyavelizm* x Örgütsel Hafıza*)	-0,03	0,211	-0,12	0,951
R Kare	0,147				
F İstatistiği	3,76				
Model P Değeri	0,021				

\*Değişkenler normalleştirilme işleminden geçirilerek modele dahil edilmiştir (Z dönüşümü)

Tablo 8’de paylaşılan sonuçlar, oluşturulan regresyon modelinin %5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ( $F_{\text{istatistik}}=3,76$ ,  $R^2=0,14$ , Model Olasılığı (P)<0,05) göstermektedir. Bağımsız değişkenler ele alındığında ise makyavelizm değişkeninin modelde %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı (P<0,01) olduğu ancak örgütsel hafıza ve etkileşim değişkenleri (Makyavelizm x Örgütsel Hafıza) istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (P>0,10). Sonuç olarak araştırmancın ikinci hipotezi olan “Makyavelizmin değişime olan dirence etkisinde örgütsel hafızanın düzenleyici etkisi vardır” hipotezi desteklenmemiştir.

## 9. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışmada temel olarak Makyavelizmin değişime direnç üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Bunun yanında, anılan ilişkide örgütsel hafızanın düzenleyici rolü de incelenmiştir. Çalışma hipotezlerinin test edilmesine yönelik olarak gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda Makyavelizmin değişime direnç üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların sergiledikleri Makyavelizm seviyesindeki bir artışın değişime direnç üzerinde de bir artışa yol açtığı belirlenmiştir. Diğer taraftan, Makyavelizm ile değişime direnç arasındaki ilişkide örgütsel hafızanın düzenleyici rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde liderin makyavelizminin örgütsel değişim üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmalar (McGuire ve Hutchings, 2006; Mohammadi, 2019; Belschak

vd., 2020) olduğu görülmekte ancak çalışanların makyavelizminin örgütsel değişim üzerindeki etkilerine odaklanan bir çalışmaya rastlanılmamaktadır. Bu çerçevede çalışma bulgularını literatürdeki başka çalışmalar ile kıyaslayarak tartışmak mümkün olmadığından çalışma bulguları literatürdeki kavramsal açıklamalarla tartışılmıştır.

Yüksek düzeyde makyavelist özellik gösteren bireyler; çevreden gelen etkilere karşı direnç göstermekte, karar alırken bilişsel süreçlere odaklanmakta ve bu süreçlerde kontrol arzularına odaklanmaktadır. Buna karşın düşük düzeyde makyavelist özellik gösteren bireyler, karar alırken diğer insanları da göz önüne almaktadır. Bununla beraber; yüksek düzeyde makyavelist özellik gösteren bireylerin düşük düzeyde makyavelist özellik gösteren bireylere göre daha manipülatif olduğu, ikna yeteneğinin yüksek olduğu ve daha zor ikna edilebildiği belirtilmektedir (Toprak, 2021). Makyavelizm, bir kişinin olumsuz ve sinik dünya görüşünü, etik kaygılardan ayrılma, kişisel hedeflere ulaşma ve kişisel ihtiyaçları karşılamak için gereken tüm eylemlerde bulunma eğilimini yansıtan genel bir kişilik özelliğini ifade etmektedir (Christie ve Geis, 1970). Yüksek düzeyde Makyavelizm sergileyen bireyler, dünyaya sinik ve olumsuz bir bakış açısı ve en kötüsünü bekleme eğilimi ile karakterize edilmektedir ve bu nedenle stres yaşamaya eğilimli görünmektedirler (Christie ve Geis, 1970; Jones ve Paulhus, 2009) Makyavelizmin, diğerlerine karşı genel güvensizlik ve kaygı, belirsizliğe düşük tolerans, düşük benlik saygısı, düşük iyimserlik ve nevroitiklik gibi belirsiz durumlara olumsuz tepkileri tetikleyen bir dizi bireysel farklılıkla önemli ölçüde ilişkili olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, Makyavelistlerin işyerinde düşük kontrol seviyelerinden rahatsız oldukları, belirsizlikten kaçındıkları ve işlerinden daha az tatmin olma eğiliminde oldukları belirtilmektedir (Greenbaum vd., 2017). Bu nedenle, çalışanlar için belirsizlik ve stres ile karakterize edilen ve adaptasyon çabaları gerektiren örgütsel değişikliklere (Rafferty ve Griffin, 2006; Jacobs ve Keegan, 2018) karşı Makyavelist bireylerin direnç göstermesi beklenebilecektir. Bu bağlamda çalışmada ulaşılan makyavelizmin değişime direnç üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu yönündeki bulgunun literatürle uyumlu olduğu ve literatüre bu kapsamda ampirik kanıt sunduğu değerlendirilmektedir.

## 10. SONUÇ

Bu çalışmada temel olarak Makyavelizmin değişime direnç üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Bunun yanında, anılan ilişkide örgütsel hafızanın düzenleyici rolü de incelenmiştir. İlişkisel tarama modelinde yürütülen bu nicel çalışmanın örneklemini İstanbul ilinde özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarından basit rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen toplam 102 katılımcı oluşturmuştur. Çalışma hipotezlerinin test edilmesine yönelik olarak gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda Makyavelizmin değişime direnç üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların sergiledikleri Makyavelizm seviyesindeki bir artışın değişime direnç üzerinde de bir artışa yol açtığı belirlenmiştir. Diğer taraftan, Makyavelizm ile değişime direnç arasındaki ilişkide örgütsel hafızanın düzenleyici rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlara dayalı olarak iş dünyası için birtakım öneriler sunulabilir. Çalışma sonucunda, örgütler için değişime direnç de dahil olmak üzere olumsuz sonuçlarının önlenmesi amacıyla örgütlerde Makyavelizmi azaltıcı tedbirlerin alınmasının önemli bir husus olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bu kapsamda öncelikle kurallara uymayı, etik davranışı ve yardımcı davranışları teşvik etmek için bireysel ödül sistemlerinin dikkatlice inşa edilmesi önerilmektedir. Etkili ödül sistemleri, sosyal manipülasyonun etkisini en aza indirmek için örgütteki birden

fazla değerlendiricinin ve gözlemcinin perspektifinden yararlanmalı, etik beklentiler hakkında net bir mesaj göndermek için değerlendirme sürecinde tek tip tutarlı etik davranış standartları uygulamalı ve grup veya ekip performansını teşvik etmelidir. Bunun yanında, Makyavelist çalışanların, sıkı yapıdan ziyade gevşek yapı ile karakterize edilen daha az kontrol ve daha fazla özerklik içeren işlerde görevlendirilmelerinin performanslarına katkı sağlayacağı ve etik olmayan davranışlarını azaltacağı değerlendirilmektedir. Bunun yanında, politik olarak yetenekli yöneticilerin, Makyavelist çalışanların etkileme taktiklerini daha iyi tanıyabileceği ve azaltabileceği göz önüne alındığında, yöneticilerin bu açıdan kendilerini geliştirmeleri önerilmektedir. Son olarak istihdam sürecinde adayların Makyavelizm seviyelerinin de ölçülerek bir değerlendirme kriteri olarak ele alınması önerilmektedir.

Diğer taraftan örgütlerde değişime direncin ortadan kaldırılması veya azaltılmasına yönelik tedbirler alınması da önerilebilecektir. Değişime direncin ortadan kaldırılmasında pek çok farklı strateji bulunmakla birlikte bunların başında katılım stratejisi, örgütsel yapı stratejisi ve dönüşümcü liderlik stratejisi gelmektedir. Değişime direnç; katılım sağlama, etkili iletişim, değişimi kolaylaştıran destek, başarıyı ödüllendirme, planlama ve gerektiğinde zorlama gibi teknikler kullanılarak azaltılabilir. Başka bir deyişle, yöneticiler değişimi yapmadan önce çalışanlarını değişim hakkında bilgilendirmeli ve gerektiğinde direnenlerin katılımını desteklemelidir. Ayrıca iyi bir planlama ile çalışanların başarıları ödüllendirilerek değişime dirençleri kırılabilir veya gerektiğinde güç kullanılarak değişim sağlanabilir. Direnci kırmada kullanılacak en önemli yöntemlerden biri de ikna yöntemidir. Çalışanlara değişimin faydaları anlatılmalı ve değişime erken uyum sağlayanlar ödüllendirilmelidir. Bunlara rağmen değişime direnen bir azınlık varsa zor kullanılarak değişimi gerçekleştirme aşamasına geçilebilir. Ayrıca davranışları değiştirmenin en önemli yönteminin düşünceleri değiştirmek olduğu unutulmamalıdır.

Araştırmacılar için ise, literatürde Makyavelizm ile değişime direnç ilişkisinin çalışanlara odaklanarak yürütüldüğü çalışmalar konusundaki boşluk göz önüne alındığında, benzer bir çalışmanın farklı bir örnekleme de tekrar edilmesi önerilmektedir. Bunun yanında Makyavelizmin kişilik özellikleri ile ilişkisi göz önüne alındığında, kişilik özellikleri ile değişime direnç arasındaki ilişkide Makyavelizmin aracılık rolünün incelenmesinin de uygun olacağı değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1997). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Üçel Yayıncılık.
- Akgün, A. E., Keskin, H. ve Byrne, J. (2012). The Role of Organizational Emotional Memory on Declarative and Procedural Memory and Firm Innovativeness. *Journal of Product Innovation and Management*, 29(3), 432-451.
- Akyüz, Ö. F. (2006). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması* (2. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aldag, R. ve Stearns, T. (1987). *Management*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Ali, F., Amorim, I. S. ve Chamorro-Premuzic, T. (2009). Empathy Deficits and Trait Emotional Intelligence in Psychopathy and Machiavellianism. *Personality and Individual Differences*, 47(7), 758-762.

- Araas-Beger, G. ve Türker, D. (2018). Değişime Direnç ve Algılanan Stres İlişkisi: Sistematik Literatür Taraması ve Nicel Bir Araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 241-272.
- Aras, G. (2015). Değişime Direncin Algılanan Stres ve Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- Aydoğan, İ. (2002). Etkili Yönetim. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, 61-75.
- Bakan, İ., Sezer, B. ve Kara, C. (2017). Bilgi Yönetiminin Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Atalet Üzerindeki Etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 117-138.
- Belschak, F. D., Jacobs, G., Giessner, S. R., Horton, K. E. ve Bayerl, P. S. (2020). When The Going Gets Tough: Employee Reactions to Large-Scale Organizational Change and The Role of Employee Machiavellianism. *Journal of Organizational Behavior*, 41(9), 830-850.
- Bemmels, B. ve Reshef, Y. (1991). Manufacturing Employees and Technological Change. *Journal of Labor Research*, 12(3), 231-246.
- Boyer, M. ve Robert, J. (2006). Organizational Inertia and Dynamic Incentives. *Journal of Economic Behavior ve Organization*, 59(3), 324-348.
- Camisón, C. ve Villar-López, A. (2011). Non-Technical Innovation: Organizational Memory and Learning Capabilities as Antecedent Factors with Effects on Sustained Competitive Advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1294-1304.
- Ceyhan, E. ve Summak, S. M. (1999). Haşlanmış Kurbağa ve Değişim Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 5(4), 521-544.
- Christie, R. ve Geis, F. L. (1970). Studies in Machiavellianism. *New York: Academic Press*.
- Connolly, J. (2010). Corporate DNA: Using Organizational Memory to Improve Poor Decision Making. *Journal of Management History*, 16(1), 137-138.
- Croasdell, D. T. (2001). IT's Role in Organizational Memory and Learning. *Information Systems Management*, 18(1), 8-11.
- Cross, R. ve Baird, L. (2000). Technology is not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory. *Sloan Management Review*, 41(3), 69-78.
- Çelik, S. N. (2019). Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeyleri ile Değişime Dirençleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kastamonu.
- Çınar, İ. (2005). İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(1), 81-93.
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim Örgütlerinde Değişim ve Liderlik. *HAYEF Journal of Education*, 2(1), 63-77.
- 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.



- Danskin, P., Englis, B. G., Solomon, M. R., Goldsmith, M. ve Davey, J. (2005). Knowledge Management as Competitive Advantage: Lessons From the Textile and Apparel Value Chain. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 91-102.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Dunham, A. H. (2010). Knowledge Management in the Context of an Ageing Workforce: Organizational Memory and Mentoring. *Unpublished Doctoral Dissertation, University of Canterbury*.
- Dunham, A. H. ve Burt, C. D. B. (2011). Organizational Memory and Empowerment. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 851-868.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M. ve Pisano, G. P. (2001). Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 685-716.
- Gliem, J. A. ve Gliem, R. R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. *2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*, Columbus, USA.
- Greenbaum, R. L., Hill, A., Mawritz, M. B. ve Quade, M. J. (2017). Employee Machiavellianism to Unethical Behavior: The Role of Abusive Supervision as a Trait Activator. *Journal of Management*, 43(2), 585-609.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 240-254.
- Güçlü, N., Özer, A., Kurt, T. ve Kandemir, M. (2010). Öğretmenlerin Yeni İlköğretim Programına İlişkin Tutumlarının, Epistemolojik İnançlarına ve Değişime Direnme Tutumlarına Dayalı Olarak Yordanması. *V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, 1-2 Mayıs 2010, Antalya.
- Güleş, H. K. ve Burgess, T. F. (2000). Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 101-104.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Jacobs, G. ve Keegan, A. (2018). Ethical Considerations and Change Recipients' Reactions: "It's Not All About Me". *Journal of Business Ethics*, 152(1), 73-90.
- Jones, D. N. ve Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. In M. R. Leary ve R. H. Hoyle (Eds.). *Individual Differences in Social Behavior* (93-108). New York: Guilford.
- Karabal, C. (2018). Değişime Direnç, Örgütsel Hafıza ve Vazgeçme Arasındaki İlişkiler. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 6-24.
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E. ve Penney, L. M. (2010). Re-Examining Machiavelli: A Three-Dimensional Model of Machiavellianism in The Workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 1868-1896.
- Kim, D. (1993). The Link between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 35(1), 37-50.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği (18. Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.

Kransdorff, A. ve Williams, R. (2000). Managing Organizational Memory: The New Competitive Imperative. *Organization Development Journal*, 18(1), 107-117.

Langenmayr, F. (2016). Organizational Memory as a Function: The Construction of Past, Present, and Future In Organizations. *Springer VS*, Wiesbaden.

Limon, İ. (2016). Örgütsel Hafıza Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Sakarya University Journal of Education*, 6(3), 8-19.

Lin, H. F. (2015). Linking Knowledge Management Orientation to Balanced Scorecard Outcomes. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1224-1249.

Mcguire, D. ve Hutchings, K. (2006). A Machiavellian Analysis of Organisational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), 192-209.

Mohammadi, S. (2019). The Machiavellian Personality of Managers; Transformational and Servant Leadership Style and Resistance to Change. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 2(3), 1-34.

Moorman, C. ve Miner, A. (1998). Organizational Improvisation and Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 23(4), 91-106.

O'Connor, P. J. ve Athota, V. S. (2013). The Intervening Role of Agreeableness in the Relationship between Trait Emotional Intelligence and Machiavellianism: Reassessing the Potential Dark Side of EI. *Personality and Individual Differences*, 55(7), 750-754.

Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.

Popper, K. (1994). *Açık Toplum ve Düşmanları*. (H. Rızatepe, Çev.). İstanbul: Remzi Kitapevi.

Rafferty, A. E. ve Griffin, M. A. (2006). Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.

Rauthmann, J. F. (2012). Towards Multifaceted Machiavellianism: Content, Factorial, and Construct Validity of a German Machiavellianism Scale. *Personality and Individual Differences*, 52(3), 345-351.

Robbins, S. P. ve Judge, T. (2017). *Örgütsel Davranış*. (İ. Erdem, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Rusaw, C. A. (2005). How Downsizing Affects Organizational Memory in Government: Some Implications for Professional and Organizational Development. *Public Administrative Quarterly*, 28(3/4), 482-500.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Schermerhon R. J., Hunt G. J. ve Osborn N. R. (1995). *Organizational Behavior*. USA: John Wiley And Sons.

Stein, E. W. (1995). Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management. *International Journal of Information Management*, 15(2), 17-32.

Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2015). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi.

Toprak, E. A. (2021). Çalışanlarda Makyavelizm ve Narsizm Kişilik Özelliklerinin Etik Dışı Davranışlar Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bir Alan Çalışması

(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.

Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 352-385.

Ülbeği, İ. D. (2016). Makyavelizm Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 89-100.

Wagner, C.K. (1995). Managing Change in Business: Views from the Ancient Past. *Business Horizons*, 38(6), 8-13.

Walsh, J. P. ve Ungson, G. R. (1991). Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.

Wang, C. L., Ahmed, P. K. ve Rafiq, M. (2008). Knowledge Management Orientation: Construct Development and Empirical Validation. *European Journal of Information Systems*, 17(3), 219–235.

Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlikleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(25), 177-198.