

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİCİLERİN MAKYAVELİST EĞİLİMLERİNİN
ÇALIŞANLARIN İŞE YÖNELİK TUTUMLARINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Meral ZOR

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Emrah ÖZSOY

MAYIS – 2019

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

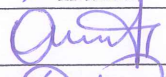
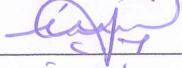

YÖNETİCİLERİN MAKYAVELİST EĞİLİMLERİNİN
ÇALIŞANLARIN İŞE YÖNELİK TUTUMLARINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Meral ZOR

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 22/05/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / ~~Oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doc.Dr. Özlem BALABAN	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Tahg DURSUN	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Emrah ÖZSOY	Basarılı	



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ

.....İşletme..... ENSTİTÜSÜ

Sayfa : 1/1

TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Meral Zor
Öğrenci Numarası	:	126046018
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme
Enstitü Bilim Dalı	:	Yönetim ve Organizasyon
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Yöneticilerin Makyajlıt Etkilerinin Gelişmelerine İle Yönelik Tutumlarına Etkisi
Benzerlik Oranı	:	%...20

.....İşletme..... ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesiİşletme..... Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

28.05./2019

İmza

Sakarya ÜniversitesiEnstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....

İmza

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Dr. Öğr. Üyesi Emrah Özsoy

Tarih: 28.05.2019

İmza: Emrah

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	iii
ÖZET	iiiv
SUMMARY	iv
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: TEORİK ÇERÇEVE VE KAVRAMLARIN TANIMLANMASI	4
1.1. Makyavelizm.....	4
1.2. İş Tatmini	10
1.3. Yaşam Tatmini	16
1.4. Yöneticiden Memnuniyet.....	19
1.5. Kurumdan Memnuniyet	21
BÖLÜM 2: ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI	24
2.1. Araştırmanın Problemi	24
2.2. Araştırmanın Arka Planı	25
2.3. Araştırmanın Soruları.....	27
2.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	28
BÖLÜM 3: YÖNETİCİLERİN MAKYAVELİST EĞİLİMİNİN ÇALIŞANLARIN İŞE YÖNELİK TUTUMLARINA ETKİLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	29
3.1. Araştırmanın Amacı	29
3.2. Araştırmanın Önemi	29
3.3. Örneklem ve Verilerin Toplanması.....	29
3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	29
3.4.1. Dirty Dozen Kısaltılmış Karanlık Üçlü Ölçeği.....	29
3.4.2. İş Tatmini Ölçeği	30
3.4.3. Yaşam Tatmini Ölçeği	30
3.4.4. Yöneticiden Memnuniyet Ölçeği	30
3.4.5. Kurumdan Memnuniyet Ölçeği	31
3.5. Araştırma Bulguları.....	31

3.5.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular	31
3.5.2. Güvenilirlik Analizi	32
3.5.3. Faktör Analizi	33
3.5.4. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	37
3.5.5. Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkların İncelenmesi.....	38
3.5.5.1. Cinsiyete Göre Farklılıklar	38
3.5.5.2. Medeni Duruma Göre Farklılıklar	39
3.5.5.3. Eğitim Düzeyine Göre Farklılıklar	39
3.6. Değişkenlere İlişkin Regresyon ve Korelasyon Analizleri	43
3.6.1. Korelasyon Analizi	43
3.6.2. Regresyon Analizi.....	44
3.6.3. Hipotezlerin Testi.....	45
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	47
KAYNAKÇA	53
EKLER.....	60
ÖZGEÇMİŞ.....	65

TABLO LİSTESİ

Tablo 1	: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım.....	32
Tablo 2	: Araştırma Kapsamında Yer Alan Değişkenlere Ait Güvenilirlik Bulguları.....	33
Tablo 3	: Makyavelizm Faktör Analiz Bulguları.....	34
Tablo 4	: İş Tatmini Faktör Analiz Bulguları	35
Tablo 5	: Yaşam Tatmini Faktör Analiz Bulguları.....	35
Tablo 6	: Yöneticiden Memnuniyet Faktör Analizi bulguları	36
Tablo 7	: Kurumdan Memnuniyet Faktör Analizi Bulguları	37
Tablo 8	: Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerler	37
Tablo 9	: Cinsiyete Göre Farklılıklar.....	38
Tablo 10	: Medeni Hal Değişkenine Göre Farklılıklar.....	39
Tablo 11	: Eğitim Durumuna Göre Farklılıklar.....	40
Tablo 12	: Eğitim Durumu Değişkenine Ait Scheffe Analizi Bulguları	41
Tablo 13	: Değişkenler Arası İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Korelasyon Analizi	43
Tablo 14	: Tekli Regresyon Analizi	44
Tablo 15	: Hipotez Testi Sonuçlarına İlişkin Bulgular.....	46

Tezin Başlığı: Yöneticilerin Makyavelist Eğilimlerinin Çalışanların İşe Yönelik Tutumlarına Etkisi

Tezin Yazarı: Meral ZOR

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Emrah ÖZSOY

Kabul Tarihi: 10.05.2019

Sayfa Sayısı: v (öncü) + 60 (tez) + 5 (ek)

Anabilimdalı: İşletme

Bilimdalı: Yönetim ve Organizasyon

Bu araştırmanın amacı, yöneticilerin Makyavelist eğilimlerinin çalışanların üzerinde etkilerinin incelenmesidir. Bu kapsamda yöneticilerin Makyavelizm eğiliminin çalışanların iş tatmini, yaşam tatmini, yöneticiden memnuniyet ve kurumdan memnuniyetlerine etkisi incelenmiştir.

Çalışmaya Sakarya’da faaliyet gösteren bir özel sektör üretim işletmesinden toplamda 310 çalışan katılmıştır. Katılımcılar yöneticilerinden algıladıkları Makyavelist kişilik eğilimlerini, kendi iş tatminlerini, yaşam tatminlerini, yöneticiden memnuniyetlerini ve kurumdan memnuniyetlerini değerlendirmiştir.

Araştırmanın bulgularına göre yöneticilerin Makyavelizm eğilimlerinin çalışanların iş tatminini, yaşam tatminini, yöneticiden memnuniyetini ve kurumdan memnuniyetini negatif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca çalışanların cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre yöneticilerinden algıladıkları Makyavelizmin farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Buna karşılık çalışanların eğitim durumlarına göre yöneticilerinden algıladıkları Makyavelizmin farklılaştığı tespit edilmiştir. Bulgular tartışma bölümünde detaylıca ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Makyavelizm, İş Tatmini, Yaşam Tatmini, Yöneticiden Memnuniyet, Kurumdan Memnuniyet

Title of the Thesis: The Effect of Managers' Machiavelist Tendency on Employees Attitudes Towards Work	
Author of Thesis: Meral ZOR	Supervisor: Assist. Prof. Emrah ÖZSOY
Accepted Date: 10.05.2019	Nu. Of Pages: v (pre text) + 60 (main body) + 5 (app)
Department: Business	Subfield: Management and Organization
<p>The purpose of this study is to examine the effects of managers' Machiavellian tendency on employees. In this context, Machiavellian tendencies of managers on employees' job satisfaction, life satisfaction, satisfaction with the manager, and satisfaction with the organization were investigated.</p> <p>In this study, a total of 310 employees working in a private production company in Sakarya were participated in the study. Participants evaluated the Machiavellian personality tendencies of their managers, their job satisfaction, life satisfaction, satisfaction with the manager, and satisfaction with the organization.</p> <p>According to the research findings it was found that the Machiavellian tendencies of managers affected employees' job satisfaction, life satisfaction, satisfaction with the manager, and satisfaction with the organization negatively. Also according to the gender and marital status of the employees, the perception of Machiavellianism was not differentiated. In contrast, depending on the educational levels of the employees, the perception of Machiavellianism was found to be different. The findings are discussed in detail in the discussion section.</p>	
Keywords: Machiavellianism, Work Satisfaction, Life Satisfaction, Satisfaction with the Manager, Satisfaction with the Instituion.	

GİRİŞ

Makyavelizm 16. Yüzyılda yaşamış İtalyan siyasetçi ve yazar Niccolo Machiavelli'ye dayanmaktadır. Machiavelli tarafından devlet yönetimine tavsiyeler vermek amacıyla yazılan Prens adlı kitapta vurgulanan hususlardan yola çıkılarak 1970'lerde psikoloji literatüründe "Makyavelist kişilik" olarak incelenmeye başlanmıştır. Makyavelizm bir kişilik özelliği olarak da anılmaktadır. Bir kişilik özelliği olarak Makyavelizm psikolojinin çeşitli alanlarında son yıllarda yaygın bir şekilde çalışılmaya başlanmıştır. Özellikle 2000 ve sonrasında ise örgütsel davranış araştırmalarında Makyavelizm üzerine çalışma sayısı giderek artmaktadır. Ancak Makyavelizmin çalışanlar üzerine etkisine yönelik belirgin bir çıkarım yapmak henüz mümkün değildir. Özellikle yönetsel pozisyondaki çalışanların Makyavelist eğilimlerinin, bu yöneticilere bağlı çalışanların işe, sosyal yaşama ve örgüte yönelik tutumlarını incelemeye yönelik yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır. Türkiye örneğinde ise örgütsel davranış alanı kapsamında Makyavelizmi ele alan çalışma sayısı oldukça kısıtlıdır. Bu sebeple son yıllarda Makyavelizm siyasi araştırmaların yanında örgütsel davranış alanında da araştırmalara konu olmuştur. Bu çalışmada ise yöneticilerin Makyavelist kişilik özelliklerinin çalışanlar üzerinde iş tatmini, yaşam tatmini, yöneticiden memnuniyeti ve kurumdan memnuniyeti çerçevesinde incelenmektedir. Yöneticilerin Makyavelist davranış eğilimlerinin tüm bu değişkenler üzerinde etkilerinin incelendiği çalışma sayısı yeterli değildir. Özellikle Türkiye'de özel sektörde araştırma ihtiyacının fazla olması gibi nedenlerden bu çalışma tasarlanmıştır. Bu gerekçelerle bu çalışmada çalışanların yöneticilerinden algıladıkları Makyavelist eğilimlerin çalışanların iş tatminine, yaşam tatminine ve örgütten memnuniyetlerine etkisi incelenmiştir. Böylelikle yöneticilerin Makyavelist eğilimlerinin çalışanların işe, sosyal yaşama ve örgüte yönelik tutumlarına etkisine yönelik bulgu elde edilmesi ve Makyavelizmin etkilerinin daha iyi anlaşılması amaçlanmıştır.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya konu olan Makyavelizm, iş tatmini, yaşam tatmini, yöneticiden memnuniyet ve kurumdan memnuniyet konularına ilişkin teorik çerçeveye ve kavramların tanımlanmasına yer verilmiştir. İkinci bölümde araştırma kapsamında arka plan ele alınmıştır. Bu doğrultuda neden bu çalışmaya ihtiyaç duyulduğu teorik ve ampirik gerekçeleri ile ele alınmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın amacı, araştırmanın önemi ve bu doğrultuda ihtiyaç duyulan istatistikî analizlere başvurulmuştur. Elde edilen bulgular tartışma bölümünde; bulguların özeti, bulguların

yorumlanması ve gelecek araştırmalar için öneriler alt başlıkları çerçevesinde incelenmiştir.

Çalışmanın Konusu

Küreselleşen ve gelişen günümüz iş dünyasında yeni yönetim anlayışlarıyla birlikte örgüt içerisinde çalışanların da değerli bir kaynak olması araştırmaların insan ve insan davranışları üzerinde gelişim sağlaması ve bir alan olarak genişlemesini de beraberinde getirmiştir. Bu konuda çalışan davranışları kapsamı altında çalışan ve yönetici ilişkileri üzerinde de araştırmalarda bulunulmuş (Volmer ve diğ., 2016) ve yönetici-çalışan arasındaki iletişimin doğruluğu ve güvenilirliğinin örgüt çıktıları üzerindeki öneminin yadsınamayacak kadar önemli olduğunu vurgulamıştır. Hiyerarşik yapıda bulunan örgütlerde, çoğu zaman otoriter bir idare tarzı benimseyen yöneticilerin davranışları (Boddy, 2010) sonucu çalışan davranışlarının ve bağlılıklarının örgüte karşı zamanla değişmesinin sebebi olarak araştırmacılar, yöneticilerin Makyavelist davranışları üzerinde durmaya başlamıştır. Bu araştırmada bu davranışların çalışanlar üzerinde etkilerini iş tatmini, yaşam tatmini, yöneticiden memnuniyet, kurumdan memnuniyet boyutlarında incelenmesine yer verilmiştir.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada yöneticilerin Makyavelist eğilimlerinin kapsamlı bir şekilde araştırılması ve çalışanların yöneticilerinden algıladıkları Makyavelist yönetim algısının çalışanların iş tatminine, yaşam tatmine, yöneticiden memnuniyetine ve kurumdan memnuniyetine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın Önemi

Makyavelist yönetim ile ilgili Türkiye örnekleminde sınırlı sayıda çalışma vardır ve Makyavelizmin örgütsel sonuçlarına ilişkin belirsizlikler süregelmektedir (Özsoy, 2017). Bu sebeple bu çalışmada Makyavelizmin çalışanlar üzerindeki etkilerinin kapsamlı bir şekilde araştırılması ve Makyavelist yönetim algısının çalışanların işine, sosyal yaşamına ve örgütün kendisine ilişkin tutumuna etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Böylelikle Makyavelizmin çalışanlar üzerindeki etkileri kapsamlı bir şekilde incelenmiş olacaktır.

Kurumlar açasından verimliliği ve performansı arttırmak amacıyla çalışanların memnuniyetleri son yıllarda giderek önem kazanmıştır. Bu konuda en etkili faktörlerden

birisinin yöneticiler olduğu söylenebilir. Bu sebeple yöneticilerin kişilik özellikleri astların memnuniyetlerini etkileyeceğinden yöneticilerin çıkarıcı, kurnaz, etik kuralları yok sayan tutum ve davranışlarının önemli bir araştırma konusu olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın Kapsamı

Araştırmaya Sakarya'da üretim sektöründe faaliyet gösteren bir özel sektör işletmesindeki çalışanlar katılmıştır. Yaklaşık 2 aylık süre zarfında (Aralık 2018-Ocak 2019), 310 kişiden 274 kişi anketi yanıtlamıştır, kontrol soruları vasıtasıyla anketler elimine edilmiş ve toplamda 239 adet geçerli anket formu ilgili analizlere tabi tutulmuştur.

Çalışmanın Yöntemi

Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Kurumdaki çalışanlara online olarak yaklaşık 310 kişiye gönderilen anketin başlığında cevapların gizli tutulacağı bilgisi verilmiştir. Yaklaşık 2 aylık süre zarfında (Aralık 2018-Ocak 2019), 310 kişiden 274 kişi anketi yanıtlamıştır, kontrol soruları vasıtasıyla anketler elimine edilmiş ve toplamda 239 adet geçerli anket formu ilgili analizlere tabi tutulmuştur. Araştırmada yönetici-çalışan ilişkilerinin belirgin olduğu özel sektörde yöneticilerden algılanan Makyavelizm eğilimlerinin çalışanların işe, yaşama ve kuruma yönelik tutumlarına etkisi nicel yöntemle test edilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler araştırmanın amacı ve hipotezlerine bağlı olarak nicel analiz teknikleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda verilerin analizi IBM SPSS Statistics 20 programı vasıtasıyla ortalama, standart sapma, bağımsız örneklem t-testi frekans, tek yönlü varyans analizi, tek değişkenli regresyon analizi ve Pearson korelasyon analizi kullanılarak değerlendirilmiştir.

BÖLÜM 1: TEORİK ÇERÇEVE VE KAVRAMLARIN TANIMLANMASI

1.1. Makyavelizm

Makyavelizm, İtalya’da 16. Yüzyılda yaşamış olan Niccolo Machiavelli’ye dayanmaktadır. Machiavelli kişisel gücün kullanılarak devletin daha doğrusu hükümdarın amaçlarına nasıl ulaşacağını çeşitli stratejiler ile açıklamıştır. Bu stratejilerini “Prens” ya da “Hükümdar” olarak Türkçe’ye çevrilmiş kitabında yazmıştır. Machiavelli 1469 yılında İtalya’nın Floransa kentinde doğmuştur. Floransa Cumhuriyeti’nde resmi görevlerde bulunmuştur. Almanya’ya ve Fransa’ya Floransa Cumhuriyeti’nin temsilcisi olarak gönderilmiştir. O dönemde İtalya, birçok küçük kent devletlerinden oluşan çok parçalı bir yapıdadır. Bu devletler arasında sürekli bir kargaşa mevcuttur. İtalyanların bu iç kargaşası, güvensiz ve huzursuz bir ortam oluşturmakta, çok fazla kayba neden olmakta ve şehirleri harabeye çevirmektedir. İspanya ve Fransa bu kargaşayı fırsat bilerek sürekli İtalya’ya saldırmaktadır. Machiavelli İtalya’nın düştüğü bu durum ve tehditlere karşı prens devlet yönetimi ile ilgili öğütler vermek amacıyla Prens adlı kitabını kaleme almıştır. Machiavelli’nin görüşüne göre böyle bir ortamda gücü ve yöneticilik zekâsıyla öne çıkacak, bu parçalanmış yapıya askeri ve siyasi bilgisiyle son verecek, gerektiğinde çekinilen, yalan söylemekte ve hile yapmakta ustaca hamleler yapabilen bir prens gereklidir. Bu prens için asıl amaç siyasi birliği sağlamaktır ve bu amaç için yapılacak her şey meşru olacaktır. Machiavelli’ye göre “Hükümdar kolay inanıp harekete geçmemeli, kendi gölgesinden de korkmamalıdır, bazen sıkı, bazen yumuşak davranmalı ne aşırı güven gösterip tedbirsizliğe ne de aşırı güvensizlik gösterip çekilmez bir hale düşmemelidir” (Machiavelli, 1513). Kısacası Machiavelli düşüncesinde “amaç aracı meşru kılmak” kabul etmiştir (Özsoy, 2017).

Machiavelli yönetim için bir milat olarak düşünülebilir. Dünyanın önde gelen düşünürleri devlet yönetiminde maalesef dinsel etkilerden kurtulamamışlardır. Machiavelli, düşünürlerin aksine dinsel etkilerden sıyrılarak yönetimin kuvvetten doğduğunu gözlemlemiş ve inanmıştır. Böylece Machiavelli siyasetin laik bir hal alması için, önyargısız bir şekilde bilimle harmanlayarak girişimlerde bulunmuştur. Bu nedenle bazıları için Machiavelli günümüz siyaset biliminin de kurucusu sayılır (Şenel, 1999). O, siyaseti din ve ahlaktan açık bir biçimde ayrı tutmuş, skolastik görüşlerden soyutlamıştır.

Bu düşünceye göre yönetimde olanlar için arzu ettikleri amaçlar doğrultusunda etik olan veya etik olmayan her yöntem kabul edilebilirdir. Machiavelli'ye göre güçlü bir hükümdar kendisine zarar veriyorsa sözünü tutmak zorunda değildir çünkü insanlar özünde kötüdür ve iyi davranışları sadece mecbur kaldıklarında sergilerler (Machiavelli, 1513). Makyavelizm, hükümdarın arzuladığı amaçlara ulaşabilmesi için işine yarayan kişileri kullanan etik olmayan davranışlar bütünüdür (Ayan, 2017). Siyasi meselelere gerçekçi bir bakış açısıyla yaklaşan Machiavelli özellikle Avrupa'nın siyasi yapısını ve hükümdarların düşüncelerini derinden etkileyebilmiştir. Machiavelli'nin bu siyasi bakış açısı aslında insan doğasını çözümlemesinden gelmektedir. Machiavelli'ye göre bireyler sahip olma iç güdüsüyle doğmakta yani yeni şeylere sahip olma isteği doğuştan gelmektedir. Eğer insanın gücü yeterliyse istenilen şeye sahip olabilmektedir. Kendisinden başkasının güç kazanmasına müsaade ederse sonunu hazırladığının göstergesidir. Dünyada kısıtlı kaynakların olması kudrete olan gereksinimi artırır. Kişilerin gücü arzu ettiklerini karşılamıyor ise mutsuzluğun gelmesi kaçınılmazdır, bu durumda güce sahip olanlar şüphesiz başkaları tarafından kıskanılırlar (Dahling, Whitaker ve Levy, 2009; akt. Sungur, 2017).

Machiavelli'nin görüşleri örgütlerde yönetimin anlaşılabilmesi için yönetim ve organizasyon bilimi için farklı bir bakış açısı olmuştur. Tıpkı Prens kitabındaki öğütler gibi yönetimin özelliği şöyle olmalıdır; yönetici, yönetilenleri, kendisinin her konudaki tutumunun etik olduğuna, güvenilir, iyi yürekli, adil olduğuna inandırmalıdır.

Machiavelli'ye ilişkin beş asırdır var olan siyasi yansımalar ve tartışmalar başlı başına ayrı bir çalışma alanıdır. Bu çalışma kapsamında ise 1970 yıllarında ilk defa ortaya atılan ve günümüzde kişilik psikolojisi çerçevesinde yoğun bir şekilde incelenen "*Makyavelist Kişilik*" ele alınacaktır.

Christe ve Geis 1970 yıllarında Machiavelli'ye ait bu düşünce akımını kişilik özelliği olarak tanımlamıştır. Christe ve Geis'in Machiavelli'nin "Hükümdar" ve "Söyleşiler" eserlerinden yola çıkarak Makyavelist kişilik özellikleri ile ilgili bazı yargılar oluşturmuşlardır (Tekin, 2017). Makyavelist bireyler kazanma dürtüsüyle etik kuralları çiğneyerek insanları kandırabildikleri, dürüstlüğü her zaman iyi bir politika olmayacağını, aslında tüm insanların kötü olduklarını ve her fırsatta bu kötülüğün ortaya çıkacağını düşünmektedirler. Makyavelizm ile ilgili literatür çalışmalarında ağırlıklı olarak olumsuz özellikler ele alınmaktadır. Ancak yapılan çalışmalar yetersiz olmakla beraber Machiavelli'nin önerdiği

taktiklerin sadece gerekli olduğunda kullanılması gerektiğinden yola çıkarak, özellikle örgütlerde Makyavelizmin bazı durumlarda gerekli olabileceğini iddia etmektedir (örn., Kessler ve diğ., 2010).

Makyavelizm bir kişilik özelliği olarak vurgulanmaktadır ancak bireylerin ikna yeteneğinin yüksek olması, zeki ve tamamen çıkarıcı ve politik olması her zaman kişinin Makyavelist olacağı anlamına gelmemektedir. Bu sebeple Makyavelizm aslında kişilerin tercihidir olarak değerlendirilebilmektedir (Paulhus ve Williams, 2002).

Makyavelizm görüşü insanların kişilik özelliği ile ilgilidir. Makyavelist kişiler, insanları ikna yeteneği yüksek olmasıyla sosyal problemleri çözmek konusunda başarılıdırlar. Bu kişiler, hedefe odaklanıp başkalarını diskalifiye ederek onları kendi çıkarları doğrultusunda kullanırlar. Makyavelistler, diğer insanları sonuca gidilen yolda kullanmaktan hiçbir zaman vazgeçmezler (Lang, 2015).

Yüksek derecede Makyavelist olan bireylerin, insanları manipüle ederek bireysel hedeflerine ulaşmayı istedikleri için sahip oldukları bilgiyi kullanma ve iletişim yöntemleri geliştirme kabiliyetlerinin diğer bireylerden farklı olduğu ileri sürülebilmektedir.

Makyavelizm ve etik düşünce, genellikle birbirinin zıttı olarak değerlendirilmiş (Özler ve Mercan, 2010). Aynı zamanda Makyavelist yöneticiler ikna kabiliyetleri yüksek olduğundan kurumlar için yararlı olabilmekte ve kurumun başarısına katkı sağlayabilmektedir (Güney ve Mandacı, 2009).

Makyavelistler kendileri dışında kimseye güvenmezler, diğer herkesi kötü insanlar olarak algılar bu nedenle amaçları doğrultusunda başka insanları manipüle edip yönlendirmek isterler.

Makyavelist kişilik özelliklerini maddeler halinde aşağıdaki gibi özetlenebilir (Yıldız, 2013).

- Geleneksel ahlak anlayışına sahip değildir.
- Belirledikleri amaçları gerçekleştirmek için çevresindeki bireyleri manipüle etme isteği ve yeteneğine sahiplerdir.
- Kendine fayda sağlayacak ise insanları ve durumları politik davranarak iletişim yetenekleriyle stratejik davranırlar.

- Sadece kendi çıkarları ekseninde etrafındaki kişileri aldatma, kandırma ve onları kendi çıkarına uygun doğrultuda yönlendirirler.
- Makyavelist bireyler diğer bireylerden ve toplumdan kendini soyutlayan, empati eksikliği bulunan, güç, mevki ve para ile mutlu olan, sonuç odaklı ve etkili kurallara sahip bireylerdir (Rauthmann ve Kolar, 2012).
- Kendi çıkarları ve amaçları doğrultusunda stratejik planlama konusunda başarılı ve gerekirse yalana dayalı rahatça hareket edebilen bireylerdir.

Christie ve Geis'in geliştirmiş olduğu modelin alt boyutlarını yeniden incelemeye karar veren Dahling, Whitaker ve Levy (2009), kişilerin Makyavelizmini ölçmek amaçlı yeni bir model ve ölçüm aracı geliştirmişlerdir. Bu ölçüm aracına "Makyavelist Kişilik Ölçeği" adını vermişlerdir. Bu ölçek kişiliğin dört alt boyutunu içermektedir. Bunlar, kişinin kendi dışında kimseye güvenmeme, kontrol etme arzusu, mevki arzusu ve ahlaki olmayan etkileşimdir. Kessler ve Arkadaşlarının çalışmasında ise Örgütsel Makyavelist Kişilik Modeli (2010): Makyavelist kişiliği açıklamada ayrıntılı olmaması eksikliği yönündeki fikirlerden yola çıkarak Kessler ve arkadaşları (2010), "Örgütsel Makyavelist Kişilik" modelini geliştirmişlerdir. Bu çalışmaya göre Makyavelist kişiler kendi faydaları için diğer kişileri kullanma konusunda düşüncesizce hareket edebilen kişilerdir (Ülbeği, 2016).

Makyavelist bireylere göre insanlar çoğu zaman güvenilmezdirler. Bu sebeple insanlarla herhangi bir konuda paylaşımda bulunmak, kendi sınırlarını anlatmak doğru değildir. Bu bakış açısına göre Makyavelist bireylerin çevresindeki bireylere ve yaşadıkları olaylara şüpheci yaklaşım eğilimlerinin yüksek olduğu söylenebilir (Özsoy, 2017).

Makyavelistler, kişilerle olan ilişkilerindeki davranışlar çoğunlukla samimiyetsiz, çıkarıcı ve ikiyüzlüdür (Carter, Campbell ve Muncer, 2013). Bu kişiler, kültürel ve sosyal değerleri önemsemezler ve bu sebeple etrafındakileri kendi çıkarları için rahatça kullanabilirler (Rauthmann ve Kolar, 2012). Dünyaya bakış açıları daha çok duygusuz, insani vicdanın getirdiği etik anlayışından yoksundur. Bu sebeple kişiliğin karanlık tarafına geçmeleri oldukça kolaydır. Tüm bunlara dayanarak Makyavelist bireylerin iş ve sosyal yaşamlarında en güçlü olmak ve statü sahibi olmak amacıyla etik olmayan tutum ve davranışlar sergilemeleri beklenebilir (Kanten vd., 2015).

Örgütlerde Makyavelistler duygusal anlamda mesafeli, çalışma arkadaşlarını suçlayıcı ve onların zayıf yönlerini rahatça ortaya çıkaran kişiler olabilir. Aynı zamanda üstünü pohpohlarken astını aşağılayan Makyavelistlerin kişisel başarılar elde etme şansı oldukça yüksektir. Ancak bu durum Makyavelist kişinin sonradan tamamen kötülüğe saplanma riskini de içerir (Özsoy, 2017).

Makyavelist değerlerin temelini insan oluşturmaktadır. Ancak bu temelin dayandığı dinamikler arasında insanın özellikleri kötü, bencil, ikiyüzlü olarak belirginleşmiştir. Bu ölçütler insanın değerlendirilmesinde kullanılabilecek dinamiklerdir (Kara, 2016). Bencil olarak değerlendirilebilecek olan Makyavelistler ilişkilerde kendi duygularına ve özellikle karşısındaki bireyin hislerine yer verme eğiliminde değildirler. Diğer bireylerin hisleri, talepleri, istekleri asla kendi amaçlarından öncelikli değildir. Buldukları ortamda güç sahibi olmak isteyen Makyavelist bireyler bu amaç doğrultusunda gerekirse kendinden üst statüdeki insanlara yapmacık bir sevimlilikle yaklaşma eğiliminde olabilirler. Çıkarları için yaklaşmak istedikleri bu önemli kişilere onların hoşuna gidecek, duymaktan mutlu olacakları şeyleri tercih edebilmektedirler. Bu sebeple Makyavelist bireylerin politik davranış yatkınlığı söz konusu olduğu söylenebilir (Özsoy, 2017).

Makyavelistler topluma pek de bağlı olmayan kişiler olup etik açıdan uygun olmayan durumları çok daha kolay kabul ederler (Al-Khatip, Robertson, Stanton ve Vitell, 2002). Etik kararlar alma üzerine yapılan çalışmalar sonucunda, etik duyarlılığın Makyavelizm gibi karakter özelliklerine bağlı olduğu düşünülmüştür. Ancak Christie ve Geis (1970), Makyavelist kimselerin etik düşünceden yoksun olmadıklarını sadece geleneksel etik düşüncesiyle bağdaşmayan birtakım etik ilkelere göre harekete ettiklerini iddia etmektedirler (Dahling, Whitaker ve Levy, 2009). Ayrıca Makyavelistler rekabetçi ve kazanma odaklı yaşadıklarından örgütler açısından faydalı da olabilirler. Bu durumda dahi örgütler için bu Makyavelizm derecesinin belli sınırlar içerisinde tutulması gerekmektedir (Güney ve Mandacı, 2009).

Yüksek oranda Makyavelist olan kişiler önce düşünüp sonra eyleme geçerken; düşük düzeyde Makyavelist olan bireyler önce eylemi gerçekleştirip daha sonra ise ne düşünmüş olduklarını anlamaya çalışmaktadırlar (Güney ve Mandacı, 2009, Özler ve Mercan, 2010). Yüksek Makyavelistler, düşük Makyavelistlerle karşılaştırıldıklarında çevreleri üzerinde daha çok kişisel kontrol uygulamakta ve daha çok kişisel risk almaktadırlar

(Rim, 1966). Makyavelizm, sosyopatlığın daha hafif bir durumu olarak düşünülebilir, her ne kadar sosyal ilişkilerde başarılı olsalar da yüksek oranda Makyavelist bireylerin aldatıcı, manipülatif ve çıkarıcı özelliklerinden dolayı sömürücü ve istismarcı bireyler olarak algılandıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Makyavelist kişilik, sadece kişiler arası ilişkilerin çerçevesinde kalmayıp, ayrıca klasik ahlaki değerlere karşı da ilgisiz bir yapı olduğunu ifade etmektedir. Yüksek Makyavelistler, çevresindeki insanları manipüle ederek bireysel hedeflerine ulaşmayı istedikleri için kendi bilgilerini kullanma ve gerekli gördüklerinde iletişim yöntemlerini geliştirme kabiliyetleri diğer bireylerden farklıdır, birlikte çalışılması gereken durumlarda Makyavelist kimselerin bilgiyi çevresiyle paylaştıkları ancak rekabetin yüksek olduğu ortamlarda bilgiyi kendilerine sakladıklarını görülmüştür.

Etik anlayışı olarak Makyavelist kişilik, genel olarak şüpheli ve güvenilmez davranışlar barındırmaktadır. Makyavelizm psikolojik araştırmalara konu olması Christie ve Geis'in çalışmaları sonucu başlanmıştır. Yapı olarak Makyavelist yöneticiler astlarını yönetmede hileli ve kurnazca davranışlar sergilemektedirler. Etik kuralları önemsemediklerinden menfaatçi yönetim ve ilişki tarzı ile başarıya ulaşmayı hedeflemektedirler (O'Boyle vd., 2012).

Bireyler için hayattan beklediği etik kurallar çerçevesinde, samimiyet, huzur, güven gibi değerler öncelikli ise kişiler Makyavelist kişilik özellikleri sergileme eğilimi düşük, ancak statü, para, otorite bir yönetim gibi maddi değerleri önemsiyor ise Makyavelist eğiliminin yüksek olduğu söylenebilir. Makyavelizmin, bahsedilen bu değerler ile ilişkilendirilip kurumlarda yönetim alanında incelenmesi bu kavramın daha da anlaşılır olmasını sağlayacaktır (Özsoy, 2017).

Makyavelist yöneticiler sistemli olarak kurumlarda sadece kendi çıkarlarını gerçekleştirmek amacıyla hareket etmektedirler. Ancak çıkarlarının gerçekleşmemesi durumunda tepkileri öfke ile beraber saldırganlık boyutuna gelebileceği söylenebilir. Bunun sonucunda hem birlikte çalıştığı astların hem de çalıştığı kurumun performansına etkisi negatif olabilmektedir. Bu kişilerin diğer kişilerden farklı olarak kendi amaçlarına fazlasıyla bağlıdır ve bu eğilimleri nedeniyle astlar negatif yönde etkilenebilmektedir.

Tüm bu varsayımlar ile birlikte yöneticilerin Makyavelist eğilimlerinin sonucunda çalışanların pek çok yönden etkilendiği söylenebilir. Çalışanlar üzerinde bu etkinin işe, kuruma ve sosyal hayata etkisinin olumsuz olması beklenmektedir.

1.2. İş Tatmini

İş tatmini çalışanların işe yönelik ve işin getirdiği maddi ve manevi tüm olanaklara yönelik algısıdır. Söz konusu algıya yönelik kişinin verdiği tepki, çalışanların iş tatmininin veya iş tatminsizliğinin boyutlarını belirlemektedir. İş tatmini bireylerin işlerinden duydukları haz duygusu, çalışanların işin doğal yapısından, kurumlarından ve yönetimsel organizasyondan algıladıkları hoşnutluk düzeyidir. Bireylerin çalıştıkları işe yönelik hoşnutluğu, kuruma ve işe karşı duygu ve düşünceleridir (Aktaş ve Şimşek, 2015). Kişi iş tatmini buluyor ise, çalıştığı kuruma ve kendi işine karşı örgütsel bağlılık yaşayabilir, aksi halde kurumundan ve kendi işinden uzaklaşır, ilgisini ve enerjisini kaybeder. Bir kurumdaki çalışanların iş tatmininin var olması verimlilikleriyle, örgütsel bağlılık ve toplamda kurumun performansı çalışan devir hızıyla doğrudan ilgilidir (Tutar, 2014).

İş tatmini çalışanın işine karşı duyduğu iç huzuru ve rahatlığını gösteren tutum ve davranışlardır. Çalışanların hayatının büyük bir kısmını kapsadığından hem uluslararası hem de ulusal bağlamda fazlaca çalışılan konulardan biridir. Çalışan işine verdiği uğraşın karşılığında kendi beklentilerini karşılanmasını talep eder. Bu beklentiler ve elde edilenlerin uyumlu olması durumunda iş tatmini oluşur. İş tatminini tanımlamak için birçok teorik çalışma mevcuttur. İlk çalışmalar Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Vroom'un (1964) Beklenti Teorisi ve Herzberg'e ait çalışma (1966) Çift Faktör Teorisi, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi'dir. Maslow'un ve Herzberg'in kuramlarında insan davranışlarını derinden etkileyen ihtiyaçlar ele alınmış ve bu ihtiyaçların karşılanıp karşılanmadığına göre kişilerin davranışlarının şekilleneceği varsayılmıştır. Tüm bu çalışmalar motivasyon kuramlarıyla iş tatminini açıklamaktadır. Son yıllarda en çok tercih edilen araştırma konularından biri olmuştur. Bu konuda en fazla atıf alan Locke (1976)'un araştırması olmuştur. Locke'a göre iş tatmini "bireyin işi ya da işe ilişkin deneyiminden kaynaklanan pozitif ya da keyifli duygusal durum" dur. Bazı araştırma sonuçlarına göre ise iş tatmini işe yönelik algıların kişiler üzerinde etkisi,

beklentilerin karşılanıp karşılanmaması veya ne ölçüde karşılandığı ve tüm bunlara istinaden kişilerin duygusal ve davranışsal tepkisidir (Yetim, 1993).

Kişiler yaşadıkları ortama uyumlu olarak farklı değerlere sahip olabilir ve farklı duyguların etkisinde olabilir. Bu bakış açısına göre iş tatminini sağlayacak çok fazla alan mevcuttur. Çalışanların işleriyle ilgili talep ve arzularının karşılanmasıyla iş tatmini meydana gelir (Akşit Aşık, 2010). İş tatmini derecesi her çalışanda değişkenlik gösterir. Kişiden kişiye değişen iş tatmini kişinin taleplerinin farklılığına, işten ve kurumdan beklentisine göre değişir.

İş tatminini etkileyen değişkenler bireysel ve örgütsel olarak ayrıştırılabilir. Her bir çalışan farklı seviyelerde iş tatmini elde edebilir bu değişkenliğin nedeni bireysel faktörlerdir. Bunlar; cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, karakter özellikleri, çalışma süresi, zekâ, medeni durum ve benzer sebeplerdir (Serinkan ve Bardakçı, 2007).

- Cinsiyet: Yapılan çalışmaların bir kısmında cinsiyet ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, bir kısmında erkeklerin iş tatminin kadınlara oranla daha yüksek olduğu, bir kısmında ise kadınların iş tatminin erkeklere göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Keser, 2005, Toker 2007, Hançer ve Goerge, 2003).
- Yaş: Çalışanlar kurumlarda uzun yıllar çalıştıkça daha fazla tecrübe sahibi olmakla beraber tecrübelerine istinaden daha başarılı işler yapabilmektedirler. Bu sebeple yaş ilerledikçe iş tatmininin artacağı söylenebilir (Sevimli ve İşcan, 2005).
- Eğitim Seviyesi: Eğitim seviyesi çalışanların iş tatmini üzerinde oldukça etkili bir faktördür. Yüksek eğitim seviyesine sahip bireyler yaptıkları işe daha iyi hakim olup daha başarılı bir iş hayatına sahip olabilmektedirler. Bu sebeple çalışanların eğitim seviyesinin iş tatminine pozitif yönde etkilediği söylenebilir (İncir, 1990).
- Karakter Özellikleri: Bireylerin kurumlarda üstlendiği kimlikler karakter özelliklerinden bağımsız düşünülemez. Çalışanların davranışları, işi sahiplenme biçimleri iş tatmini üzerinde etkilidir. Çalışanların kurumdan ve işten beklentileri, değerleri, iş ile ilgili tüm algıları kişilerin karakteri ile ilişkilidir (Karaca, 2008).
- Çalışma Süresi: Çalışanların algısına göre değişkenlik gösteren çalışma süresinin iş tatminine etkisi, uzun yıllar aynı işi yapan birey çalıştığı kurumu sahiplendiğinde iş tatmini meydana gelebilir ancak tam tersi aynı işi yapmaktan sıkılan bireylerde iş tatminsizliği meydana gelebilecektir.

- Zeka: Kişilerin zeka düzeyleri başarılı olacakları işleri belirleyebilmektedir. Buna göre doğru pozisyonda çalışan bireylerin iş tatminine ulaşacağı söylenebilir (Ateş, 2005, akt. İğdelipınar, 2013).
- Medeni Durum: Çalışanların medeni durumları yaşam koşullarını etkilediğinden iş tatmini üzerinde önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha düzenli bir hayatı olduğundan evli çalışanlar bekar çalışanlara göre daha disiplinli ve düzenli olabileceklerdir. Bu sebeple iş tatminlerinin artacağı varsayılabilir (Keser, 2006).

Örgütsel faktörleri ise yapılan çalışmalar sonucunda dokuz iş boyutunun iş tatminine etkili olduğu belirtilmiştir (Aşan ve Erenler, 2008). Bu faktörler aşağıdaki gibidir;

- Ücret: Çalışanın uğraşları karşılığında kurum tarafından yapılan ödeme iş tatmini açısından oldukça önemli bir kriterdir. Ücret konusunda çalışanların birbirleri arasındaki ücret karşılaştırması da olumlu veya olumsuz yönde iş tatminini etkileyebilir. Çalışanlar örgüte maddi, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla girerler. Bu ihtiyaçlarını karşılayamayan ve ihtiyaçlarının baskısı altında olan çalışanın iş tatmini olumsuz etkilenir. Fizyolojik ihtiyaçlar ancak yeterli ücret seviyesinde bir gelirle karşılanabilir.
- Yükselme: Kişiler çalışmaları sonucunda kurum içerisinde daha iyi pozisyona geçebileceğinin bilincinde ise iş tatminine etkisi oldukça fazla olacaktır. Çalışanlar açık uçlu işlerde kapalı uçlu işlerde olduğundan daha fazla tatmin bulabilirler.
- Yöneticiler: Yöneticilerin çalışanlara karşı davranışları, çalışanların iş tatmin seviyelerinde etkili önemli faktörlerden biridir. Yöneticinin iş yapma tarzı ve çalışanlara davranış tarzı ile çalışanların arzuladığı yönetim tarzı ile uyumadığında iş tatminsizliğine neden olacaktır.
- Ek imkanlar: Ücret dışında maddi olan veya olmayan tüm imkanlar (özel sağlık sigortası, özel indirimler vb.) çalışanlar üzerinde oldukça fazla iş tatminine neden olabilecektir.
- Olası Ödüller: Başarılı bir iş yapıldığında bir ödül alma imkanının verilmesi, iş tatminini olumlu yönde etkileyebilmektedir.

- İş Prosedürleri: Kurumdaki iş süreçlerinin oluşumu, politika ve prosedürlerin uyumlu olmasıyla çalışanların iş tatminine olumlu etki sağlanabilir.
- İş Arkadaşları: Takım içerisinde veya dışındaki çalışma arkadaşları arasındaki iş ve sosyal ilişkilerin faydalı olması iş tatminini etkilemektedir. Çalışanlar bir kurumda işleri geçerli olan ilişkiler sistemi ile yürütmektedirler. Bu sistem işleri ne kadar verimli bir şekilde yapmaya elverişli olursa iş tatmin düzeyine de katkısı fazla olmaktadır. Çalışanların kurumdaki kişilerle iletişim yolu olarak arkadaşlık kurması, çalışma saatleri dışında diğer çalışanlarla vakit geçirmesi gibi aktivitelerin çalışanların kurum ile olan bağıını güçlendirmesi beklenir. Diğer taraftan kurumlardaki çalışanların aralarında problem yaşamaları çalışanlar üzerinde psikolojik sorunlara neden olabilmektedir. Bunun sonucunda ise işten tatminsizliğin meydana geldiği görülebilmektedir (Özsoy, 2017).
- İşin Kendisi: Çalışanların yaptıkları işin kendi meslekleri ile ne kadar paralel olduğu, gelişim alanları, iş sevmeleri, iş sahiplenmeleri iş tatmini açısından oldukça önemlidir. İşin monoton olmaması, çalışanın iş tatminini olumlu yönde etkileyen en önemli unsurlardan birisidir. Çalışan tarafından işin zevkli olarak algılanması, onun işine yönelik tutumunu da etkilemektedir.
- İletişim: Kurumda kişiler arası ilişkilerin kaliteli olması, üst-üst iletişimin istenen seviyede olması iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir (Aşan ve Erenler, 2008).

İş tatmini tüm bireysel ve örgütsel faktörleri pozitif anlamda etkileyecek iş performansı, motivasyon gibi değişkenler ile olumlu yönde ilişkilidir. Diğer taraftan işten ayrılma, stres gibi değişkenlerle olumsuz yönde ilişkilidir. İş tatminsizliği nedeniyle motivasyonun düşüp işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilir, fakat Farrel (1983)'a göre bu durum sonucunda umudunu kaybetmeme, sesini yükseltme, tepkisiz kalma gibi sonuçlar da ortaya çıkmaktadır (Özsoy, 2015).

Çalışanların bir kısmı işlerini severek yapıp, işlerini yaşamlarında en önemli konumda olarak değerlendirmektedir. Ancak bazı çalışanlar ise bu durumun aksine zorunluluktan işlerini devam ettirme eğilimindedir (Eğinli, 2009).

İş tatmini bireylerin kurumdan beledikleri ile kurumun sağladıklarının karşılaştırılması olarak tanımlanabilir. Çalışanların algısı hem kendi beklentileri hem de kurumun beklentileri ile şekillenir. Kurumun çalışanlardan beklentileri, çalışanların sahiplenmesini

beklediği sorumluluklar, çalışanın beklentileri ile ne kadar uyuyor ise iş tatmini o eksende artacaktır ancak uyumuyor ise çalışanlar yaptıkları işi ve sorumluluklarını sahiplenmeyip, kişisel gelişim sağlayamayacağını düşünerek işini ve kurumu sıkıcı olarak değerlendirip başka iş alternatiflerini değerlendirecektir. Çalışanların bu değerlendirmeleri şüphesiz sadece kurumun sağladığı imkanlar ile alakalı değildir. Kişilerin işe ve hayata bakış açısı, karakteri, aslında tam olarak ne isteyip ne istemediğini bilmesi çalışma hayatında ve iş tatmininin oluşmasında önemli etkenlerdendir denilebilir (Kök, 2006).

Bir kurumun amacına ulaşması, çalışanların iş tatmininin sağlanması, çalışanların yaşam kalitesinin artırılması ile mümkündür. Çalışma hayatının kalitesinin artırılması, çalışma şartlarının ve çalışma çevresinin düzenlenmesi, çalışanların psikolojik, ekonomik ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması ve çalışma hayatından kaynaklanan sorunların en aza indirilmesi ile sağlanabilir (Gürsel ve diğ., 2003).

Çalışanlar kurumda çalıştıkları sürece sergiledikleri iş performansı karşılığında ödül beklemektedirler. Kurum tarafından ödüllendirildikleri durumlarda iş tatmini yaşamaktadırlar ancak ödüllendirilmedikleri veya kendilerine göre adaletsiz ve yetersiz ödüllendirildikleri durumlarda başarısızlık hissine kapılarak iş tatminsizliği yaşamaktadırlar (Locke ve Latham, 1990).

Kurumlardaki yöneticilerin verdiği kararlarda, astlarıyla ve üstleriyle ilişkilerinde zaman zaman etik dışı davranışlar olabilmektedir. Çalışanların bu durumu nasıl algıladıklarına bağlı olarak iş yerindeki güven ortamı zedelenmektedir. Bu durum motivasyonun düşmesine ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2013).

Yönetim anlayışlarında en önemli faktörlerin başında gelen iş tatmininin kurum ve çalışanlar açısından birçok sonucu vardır. Kurum açısından iş tatmini ve iş tatminsizliği sonuçlarına göre işlerin iyi gidip gitmediğinin göstergesi olabilmektedir. Çalışanlar açısından iş tatmini hem fizyolojik hem de psikolojik sonuçlar doğurabilir. Davranış bozuklukları, uyku bozukluğu, hayal kırıklığı gibi etkileri olduğu söylenebilir (Miner, 1992). Tüm bu sebeplere bağlı olarak kurumların asıl başarıya ulaşabilmeleri için çalışanların iş tatminlerini önemsemeleri, yöneticilerinden algıladıkları olumlu ve olumsuz davranışları ölçmeleri önemlidir.

Çalışanların çalıştıkları kurum, yaptıkları işin doğası, iş nedeniyle diğer çalışanlar ile kurduğu iletişimin kalitesi gibi etkenler sonucunda bireyin işe yönelik tutumu oluşmaktadır. Bu sebeple çalışanlar işleri ile ilgili değerlendirmelerinde kaçınılmaz olarak duygularına göre kararlar verebilmektedirler. Bu duyguların negatif yönde olması sonucu iş tatminsizliğine, pozitif yönde olması iş tatminine neden olmaktadır.

Bireyler iş yaşamları boyunca farklı tecrübeler edinmektedir. Bu tecrübelerin sonucunda yöneticilerine, kuruma bağlı olarak iş hayatları hakkında duygulara sahiptirler. Tecrübeler sonucunda oluşan bu duyguların aslında çalışanların işe yönelik tutumlarını oluşturduğu söylenebilir (Sevimli ve İşcan, 2005).

İş tatmini çalışanların psikolojileri üzerinde oldukça etkilidir. İş tatmini sağlanan çalışanlar çalışma ortamlarında olumlu davranışlar göstererek diğer çalışanlar ile uyumlu ve iş birliği içinde çalışarak genel olarak davranışları pozitif yönde etkilemektedir.

Çalışanlar çalıştıkları kurumlarda kendilerini güvende hissetmek isteyeceklerdir. Güvende hissetmedikleri durumda kaygı hissedip iş tatminsizliği yaşayabilirler. Bu durum kurumlar için oldukça risk teşkil etmektedir. Kurumlar en önemli kaynakları denebilecek insan kaynağını iyi yönetmeli, etkili ve verimli kullanmalı, çalışanların taleplerine kulak vermelidir. Aksi durumda çalışanlarını kaybedebilir ve yüksek rekabet koşullarında en önemli kaynağını kaybetmesinin sonuçları uzun dönemden daha maliyetli olabileceği söylenebilir.

Bireyler yaptıkları iş ile, çalıştıkları kurum ile çeşitli sebeplerden sağlıklı ve iyi bir bağ kuramaz ise iş tatminsizliği meydana gelebilecektir. Çalışanlar için bu durum ruhsal olarak moral bozucu, motivasyon ve performansı olumsuz yönde etkileyen önemli bir faktördür. İş tatminsizliğinin meydana geldiği durumlarda çalışanların davranışları kişiden kişiye değişmekle beraber, şikayet etme, aşırı sinirlilik, işi önemsemeyip kalitesiz iş çıkarma, devamsızlık ve işten ayrılma gibi sonuçları olabileceği söylenebilir (Çarıkçı, 2000).

Çalışma hayatında çalışanlar günün önemli bir kısmını rutin işler yaparak geçirmektedir. Bu rutin işler zamanla sıkıcı bir alıp çalışanlar üzerinde iş tatminsizliğine neden olabilecektir. Bunu engelleyebilmek için çalışanlar kendileri de çaba harcamalı, iş arkadaşları ile iyi iletişim kurarak birlikte vakit geçirebilmelidir. Bununla birlikte yöneticiler sadece astlarına işlerini yapması gerektiğini söyleyen, onları kontrol eden

kişiler olmaktan ziyade, çalışanların iş tatminlerini önemseyip ekip içi iletişimi önemsemeli, ekip çalışmalarını ön plana çıkarmalı ve iş dışında da iletişimi desteklemelidir.

Yöneticiler kurumlar için oldukça kritik pozisyonundaki bireylerdir. Çünkü kurumun insan kaynağını yönetirler ve yöneticilerin davranışlarının bu sebeple önemli olduğu söylenebilir. Yöneticiler destekleyici, anlayışlı, astların düşüncelerini ve duygularını önemseyen kimseler olduğu durumda, çalışanların motivasyonu ve performansı olumlu yönde etkilenecek ve iş tatmini oluşacaktır.

Bu çalışmada yönetici davranışlarının çalışanlar üzerinde diğer değişkenlerle birlikte iş tatmini değişkeninin nasıl etkilendiği incelenmek istenmiştir.

1.3. Yaşam Tatmini

Yaşam tatmini kavramı kişilerin hayattan bekledikleri ve yaşanan gerçek durumun karşılaştırılmasıyla meydana gelen sonuç olarak tanımlanabilir. Neugarten (1961) tarafından ortaya atılan bu kavram aslında insanlar tarafından her zaman önemli bir inceleme konusu olmuştur. Yaşam tatmini kişilerin kendi hayatlarının her dönemi hakkındaki değerlendirmesidir ve kişilerin ailesi, işi, sosyal imkanları, sağlıkları, kişilik özellikleri gibi konularla ilgilidir. Bireylerin hayattan ne isteyip ne istemediği ile ilgilidir ve isteklerin gerçekleşme durumuna göre yaşam tatmini veya tatminsizliği oluşmaktadır (Çınar ve Özyılmaz, 2019).

Yaşam tatmini ile ilgili bazı önemli çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan biri Wilson (1967) tarafından savunulan amaçsal yaklaşımdır, ihtiyaçların karşılandığı durumda tatmin olacağını, karşılanmadığı durumlarda ise tatminsizlik olacağını öne sürmüştür. Bir diğer çalışma Diener (1985) tarafından öne sürülmüştür. Bu çalışmaya göre yaşam tatmini kişilerin etkinliklerine bağlıdır.

Bireyler yaşamlarından tatmin olmak için çeşitli kriterlere sahiptir. Bu kriterler kişiden kişiye değişebilmektedir. Yapılan çalışmalara istinaden bu kriterler psikolojik ve fizyolojik olarak sınıflandırılabilir (Çivitci, 2012). Bu kriterleri karşılanması oranının yüksek olması durumunda yaşam tatmini meydana gelmektedir.

Yaşam tatminin sağlanması için fizyolojik kriterler kişilerin buldukları ortamların güvenliği, açlık, sağlık gibi kriterler kişilerin yaşamı algılayışları üzerinde oldukça

etkilidir. Psikolojik kriterler ise başarı, sevgi, saygı gibi kişilerin hayatlarında tatmini sağlayabilecek önemli faktörlerdir.

Yaşam tatmini kişilerin mutluluğu olarak da değerlendirilebilir. Bireylerin tanımladıkları tatmin ve mutluluk kavramları ve kriterleri kişiden kişiye değişmektedir. Hayata yüklenen anlamı, hayatın nasıl algılandığına ve bunların karşılaştırılmasına bağlı olduğu söylenebilir (Çeçen, 2007). Bunun sonucu olarak kişiler yaşam tatminlerini arttırmak amacıyla yaşamlarını değiştirme kararı alabilir veya duygusal olarak mutluluk hissettiği alanlara yönelebilmektedir.

Yaşam tatmini çalışanların iş hayatından bağımsız düşünülemez. Bu sebeple hem iş hem de iş dışındaki hayatlarındaki yaşamın tamamına karşı duygusal ve düşünsel tutumu yaşam tatminini tanımlamaktadır (Özdevecioğlu, 2003).

Bireylerin yaşam tatmini çevre, iş, toplumsal ve kişisel olarak birçok değişkene bağlıdır. Tüm bu değişkenlerin mutluluğa etkisi her bir kişi için farklı olabilir ancak şüphesiz tamamı yaşam tatminini meydana getirmede oldukça önemlidir. Yaşam tatmini herhangi bir anda değil, yaşamın tümü üzerinde kişinin duyduğu tatmin düzeyidir. Kişinin kendi hayatının bütününe değerlendirdiğinde elde ettiği kişisel yargısıdır. İş, yaşam tatmininde bireylerin yaşamlarını sürdürmelerinde oldukça yakından ilgilidir. İnsanlar yaşamlarının önemli bir kısmını kurumda geçirirler. Çalışanlar iş yerinde arkadaşlarıyla ailelerinden daha uzun süre bir arada kalırlar ve birlikte iş yapmak durumundadırlar. Bu nedenle yaşam tatmini kavramı iş yaşamında bağımsız düşünülemez.

Çalışanlardan kurumun amaç ve değerlerine inanmaları, beklentilere gönüllü bir şekilde cevap vermeleri beklenmektedir. Kurum, çalışanın ilgili kurumun bir üyesi olarak kalmasını hedeflemektedir. Çalışanın kurumu ile kurduğu ortaklık duygusu içinde, kurumun ilke, amaç ve değerlerini benimsemesi, örgütsel yarar doğrultusunda davranış göstermesi durumunda değerler ve amaçlar üzerinden kendini tatmin etmesine olumlu katkı sağlamaktadır. Birey kurumun amaç ve değerlerini benimsediği, örgüt için fedakarlıkta bulunduğu ölçüde işinden duyduğu tatmin ile yaşam tatmini de pozitif etkilenebilecektir.

Yaşam tatmini çalışanın kendi değerlendirmesi esaslı bir yargı sonucu oluşur ve bireyin önem verdiği bir standarda göre kendi şartlarını değerlendirmesi ile gelişir (Diener vd., 1985).

Çalışanların yaşam tatminine, iş hayatı, kültürel ve sosyal yaşamı, karakteri, hayata bakış açısı, maddi güvencesi, psikolojik durumu, mesleğinden memnun olması faktörlerin oldukça etkili olduğu düşünülmektedir (Özdevecioğlu, 2003).

Yaşam tatmini üzerinde etkili olan faktörler incelendiğinde günün en uzun zamanını geçirdiği iş yaşamı gelmektedir. Böylece iş yaşamından sağlanan iş tatmini ve yaşam tatmini birbirleri üzerinde oldukça etkilidir (Keser, 2005). İş hayatındaki stres, tatminsizlik, isteksiz çalışma, yönetici baskısı ve benzeri etkenler bireylerin yaşam tatminine etki edip, tatminin düşmesi sonucu ortaya çıkarmaktadır. Bu sebeple iş hayatında mutlu olmayan kişiler sosyal hayatlarında da olumsuzluklar yaşayıp fiziksel ve psikolojik etkilere maruz kalmaktadırlar (Çetinkanat, 2000). Bu sebeple yaşam tatmininin çoğunlukla duygusallığa dayandığı söylenebilir.

Kişilerin yaşamlarına dair algılayışları pek çok faktöre göre değişkenlik göstermektedir. Bireylerin önem verdiği faktörler aile, iş, para, sosyal hayat olabilir ve bunlara yüklenen anlam daha fazla olduğundan bu faktörler ile ilgili ihtiyacı gerekli düzeyde karşılanmadığı durumda yaşam tatminsizliği meydana gelecek ve sonuçları negatif yönde olacaktır. Yaşam tatminsizliği yaşayan bireyler sosyal hayatlarında mutsuz olabileceği gibi iş hayatlarında da mutsuzluk yaşayıp işi önemsemeyen, işten mutlu olmayan kişiler olabileceklerdir.

Çalışanların yaşam tatmininin kurumların başarısına olumlu katkı yapacağı söylenebilir. Kurumların yüksek rekabet koşullarında verimliliklerini, performanslarını, karlılığını arttırabilmeleri için yaşam tatmini yüksek çalışanlara ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu sebeple kurumlar için çalışanların yaşam tatminini etkileyen tüm faktörlerin incelenmesi ve tatminin arttırılması için gerekli aksiyonların alınması kurum için de avantajlıdır.

Yaşam tatmini kişilerin algısına göre değişkenlik göstereceğinden kurumlar için yaşam tatminini ölçmek ve tatminsizlik durumunda çözüm seçenekleri sunmak oldukça zor olabilecektir. Bu sebeple kurumlar yaşam tatminine etki eden iş tatmini konusunda çalışanların ihtiyaçlarını önemseyerek yaşam tatminini pozitif yönde etkileyebileceklerdir.

1.4. Yöneticiden Memnuniyet

Yöneticiler; işletmelerin amaçları doğrultusunda kullanılacak bilgileri elde etmekten sorumlu olan, işletmelerin hem stratejik hem operasyonel planlamalarını yapan, çalışanların performans kriterlerini ortaya koyan ve bu kriterlerin gelişiminden de sorumlu olan kişidir. Yöneticilerin bu fazlaca görevleri nedeniyle çalışanlar üzerindeki etkisi oldukça fazladır. Çalışanların yöneticilerini nasıl algıladıkları birçok etkene bağlıdır. Çalışanların yöneticilerini nasıl algıladıklarına yönelik olarak iletişim, davranışlar, kişilerin etkileşimi, karşılıklı güven gibi olgular önemlidir (Ordun ve Aktaş, 2014).

Yöneticilerin kurumların amaçlarına ulaşması için görevlerine odaklanmaları beklenmektedir. Yönetici kurumun amacına ulaşmasını sağlarken astların yaptıkları işleri kontrol ederek veya yönlendirerek bu görevini yerine getirebilecektir. Ancak yöneticilerin en önemli görevlerinden birisi de astlarını yönetirken onların duygu ve düşüncelerinin de önemli olduğunu çalışanlara hissettirmesidir. Çalışanlarını kurumun amaçlarını gerçekleştirmeye iterken ilişkilerin etik çerçeveye içerisinde olmasına dikkat etmesi beklenen yöneticiler, ekip çalışmasını planlarken astların da yeni fikirlerini önemli bulması beklenmektedir (Rüzgar, 2019).

Kurumlar yöneticilerinden astlarıyla iyi ilişkiler kurmasını, onların motivasyonunu arttırarak daha verimli işler çıkarmasını beklemektedir. Yöneticiler astlar ile iyi ilişkilere sahip olmalı, iş birliği içerisinde çalışmanın önemini astlarına benimsetmelidir. Astlar fikirlerini yöneticilerini rahatlıkla sunabilmeli ve yöneticilerin yorumlarının destekleyici ve sahiplenici olması çalışanların iş tatminlerinin artması bakımından oldukça önemlidir.

İyi bir yönetici çalışanların yaptığı işler sonucunda takdir etmeyi bilmelidir. Kurumların yöneticilere eğitimlerle bu konuda destek olmaları gerekmektedir. İşte ast ve üstlerine karşı anlayışlı davranan, destek olan, fikir soran ve empati yapabilen yöneticiler sevilen yöneticilerdir (Arslan ve Aksoy, 2016).

Kurumların sahip olduğu hiyerarşik yapı yani çalışanların ast ve üst ilişkilerinin yapısı çalışanların yöneticilerinden memnuniyet seviyelerinin pozitif veya negatif etkileyen önemli etkenler arasındadır. Önceki yıllarda çalışanların dikey hiyerarşik yönetim modeli ile yönetilmesi, bu modeldeki iletişim şekli bireyler üzerinde olumsuz etki oluşturmuş

olup işten ve yöneticiden memnuniyetlerinin düşmesine yol açtığı söylenebilir. Son yıllarda yönetim modellerinin gelişmesi ile birlikte çalışanların yöneticileri olan ilişkileri, yetki devri, yönetimde söz sahibi olma gibi etkenler çalışanların yöneticilerinden memnuniyetlerini arttırmaktadır. Bu konuda yöneticilerin sergileyecekleri davranışlar büyük önem arz etmektedir. İnsan odaklı yönetim sergileyen yöneticilerin, iş odaklı yönetim sergileyen yöneticilere kıyasla motivasyon gücü ve memnuniyet düzeyi daha yüksek çalışanlara sahip oldukları görülmüştür (Şahin ve diğ., 2015).

Yöneticilerin çalışanlara karşı tutumları çoğu zaman kişilik özelliklerini yansıtmaktadır. Üstlerin çıkarıcı, etik anlayışı zayıf, kendisinden başka hiç kimseye değer ve önem vermeyen davranışları astlar üzerinde pek çok etkiye sebep olmaktadır.

Kurumlar için sürekli değişen ekonomik ve çevresel koşullara ayak uydurabilmek hayati önemdedir. Bu nedenle kurumdaki çalışanların bu değişikliklere uyum sağlayabilmeleri gerekmektedir. Çalışanlar iş ortamlarında yeterli güveni hissediyorlarsa, kurum için gerekli çabayı, esnekliği, yapıcı ilişkileri sağlaması beklenir. Çalışanların işteki güveni hissetmeleri için yöneticilere önemli ve kritik görevler düşmektedir. Çünkü yöneticilerin davranışları astlar üzerinde oldukça etkilidir. Yöneticilerinden etik davranışlar algılayan astlar yöneticilerini örnek alarak kurumu sahiplenirler ve verimlilik ve performans artışı beklenir. Bireylerin yöneticilerinden algıladıkları davranış etik ve adil ise çalışma ortamı da bu tarz davranışların olduğu bir ortama dönüşecektir. Bu sebeple yöneticiler etik davranışlar ile ekibini yönetmeli ve örnek olmalıdır. Aksi durumda, yani yöneticiler kendi çıkarlarını düşünerek, kurnazca davranışlar ile kendini ön plana çıkartıp çalışanların önünü keserse çalışanların yöneticilerinden memnuniyetsizliği meydana gelecek ve bu durum kurumdan memnuniyeti de etkileyerek kurum için de zararlı olabilecektir.

Çalışanların yöneticilerinden algıladıkları etik davranışlar yapılan araştırmalara göre çalışanların iş tatmin düzeylerini pozitif yönde etkilediği, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir, buna karşılık çalışanlar yöneticilerinden etik olmayan davranışlar algıladıklarında iş tatmini negatif yönde, işten ayrılmaları ise pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Pettijohn ve diğ., 2008).

Yöneticiler astlarını teşvik etmeli, iyi niyetini hissettirmeli, astların daha iyi işler çıkarabileceği yönünde motivasyonu sağlamalıdır. Tüm bunların yöneticiler ve astların iyi iletişimi ile mümkün olabileceği söylenebilir.

Çalışanlar çalıştıkları kurumda iş bölümü sonucu yapacakları işin net olmasını isterler ama aynı zamanda kendi gelişimlerini sağlayacak ucu açık alanlar da olsun isterler. Bu durumda yöneticilerin davranışları devreye girer ve çalışanları doğru yönlendirmeleri beklenir. Yöneticiler önemli kararlara astları da dahil etmeli, sonuçlarını da astlarıyla paylaşmalıdır.

Çalışanların yöneticilerinden memnun olmaları için yöneticilerin takdir ve ödüllendirme politikaları oldukça önemlidir. Bireyler takdir gördüklerinde yaptıkları işten mutlu olacaklar ve iş tatmin seviyelerini pozitif yönde etkileyebilecektir.

Bu çalışmada bireylerin yöneticilerinden algıladığı Makyavelist kişilik özelliklerinin çalışanlar üzerindeki nasıl etkilediği incelenmek istenmiştir.

1.5. Kurumdan Memnuniyet

Çalışanların işini ve işleri ile ilgili faktörleri sevmesi ve benimsemesi zamanla işe ve örgüte olan bağlılığını artırabilir. Nitekim yapılan çalışmalar söz konusu varsayımı destekler niteliktedir. Gül ve diğ.,'nin (2008) yaptığı çalışmada iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Güney Afrika'da 4 adet bilgi teknolojisi örgütünde 86 çalışanın katılımı ile yapılan çalışmada iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir (Lumley ve diğ., 2011). Yine yapılan çalışmaları destekler nitelikte Shore ve Martin (1989) yaptığı çalışma iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum işe yönelik geliştirilen olumlu tutumların davranışsal uzantısı olarak yorumlanabilir (Özsoy, 2013).

Bireylerin çalıştıkları kurumdan memnuniyetlerini etkileyen pek çok sebep vardır. Kişi iş yerini bir aile ve kendisini de bir ferdi gibi hissediyor ise motivasyonu yüksek olacaktır. Bunun etkisi olarak kişinin verimlilik düzeyi artacak, kendine ve kuruma daha fazla fayda sağlama amacında olacaktır. Bu konuda iş verenlerin asıl amacı olan işletmenin verimliliği ve faydasını arttırmak için çalışanların kurumdan memnuniyetlerini arttıracak faktörleri gözden geçirmesi kaçınılmazdır (Şahin ve diğ., 2015). Bu faktörlerin en önemlilerinden birisi şüphesiz yöneticilerin tutumlarıdır. Yöneticilerin çalışanlara yaklaşımı, denetimi, liderlik biçimi, davranışları ve çalışanların yönetsel konulara katılımına olanak sağlaması çalışanların iş tatminleri üzerinde ve bununla beraber kurumdan memnuniyetlerini etkilemektedir. Çalışanların kişisel gelişimini destekleyecek

iş koşullarının sağlanması, etkili iletişim, yöneticilerin destekleyici tutumları kurumun yönetimi tarafından sağlanmalıdır (Ünal, 2016). Örgüt yapısında oldukça etkili olan ast ve üst ilişkileri çalışanların kişilik özellikleri ile de ilişkili olduğu söylenebilir. Yöneticilerin astlarına karşı tutumları astların kurum hakkındaki görüşlerini oldukça fazla etkileyebilmektedir.

Çalışanların kurumların memnun olmaları büyük ölçüde kurumun çalışanlarını tatmin çabalarına bağlıdır. İş yerinden ihtiyaçlarının ve arzularının karşılanması, çalıştığı kurumdan algıladığı mutluluk düzeyinin yüksek olması çalışanların kurumlarından memnun olduğunu ifade etmektedir. Bu memnuniyetin kaçınılmaz olarak kuruma ve bireylere faydası mevcuttur. Kurumundan memnun çalışanlar etkin iş çıkaracağından kurum da doğal olarak etkin bir kurum olup başarıya ulaşabilecektir.

Bireylerin çalıştıkları kurumdan memnun olmaları çalışma arkadaşları, terfi fırsatları, eğitim ve sosyal imkanlar gibi birçok faktöre bağlıdır. Bu faktörlerin çalışanlar tarafından algılanması olumlu yönde ise memnuniyetin artması beklenmektedir (Korkmaz ve Erdoğan, 2014).

Çalışanlar işlerinden memnuniyetsizlik duyuyorlarsa işlerine gereken önemi vermeme, başka iş alternatiflerini değerlendirme gibi sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu durum kurumlar için risk oluşturmaktadır. Bu sebeple kurumlar çalışanların memnuniyetlerini kontrol altında tutmak için çaba harcamalı, gereken önemi göstermelidir (Kuzey, 2014). İş tatminini sağlamak için çaba gösteren kurumlarda çalışanlar bu çabayı görüp kendilerini değerli ve kurumun bir parçası olarak hissedeceğinden kuruma katkı sağlamak amacıyla çalışmalarını daha fazla önemserler.

Bireylerin çalıştıkları kuruma karşı memnuniyeti veya memnuniyetsizliği psikolojik ve fizyolojik olarak da oldukça önemlidir. Çalışanların iş ortamında huzurlu ve mutlu olmaları toplumsal huzur üzerinde etkili olabileceği söylenebilir (Tor, 2011).

Kurumlar yüksek rekabet ortamında karlılığı, verimliliği, yüksek performansı ve başarıyı hedeflemektedirler. Tüm bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde çalışan kaynağı oldukça önemli bir paya sahiptir. İşlerini severek yapan, iş yerinde severek bulunan çalışanlar kurumlarda başarıyı sağlayacak önemli faktörlerdendir (Doğan ve Karataş, 2011).

Kurumlar amaçlarını gerçekleştirmeyi hedeflerken şüphesiz çalışanların da hedefleri mevcuttur ve bu hedeflerine ulaşip iş tatminlerini arttırabilmeleri için kurumun yapısı

oldukça önemlidir denebilir. Kurumun kùltürü, iletişim yöntemleri, çalışma saatleri, rollerin belirlenmiş olması, ücret politikası gibi faktörler çalışanların kurumdan memnuniyetleri üzerinde oldukça etkilidir.

Bu çalışmada yöneticilerin Makyavelist yani kurnaz, çıkarıcı davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır.



BÖLÜM 2: ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI

Bu bölümde ilk olarak araştırma problemi ve araştırmanın arka planı ele alınmıştır. Daha sonra araştırma sorularına yer verilmiştir. Son olarak ise, araştırma soruları doğrultusunda konuya ilişkin teorik ve ampirik dayanaklardan beslenerek, araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

2.1. Araştırmanın Problemi

Machiavelli'nin Prens adlı kitabında yer verdiği tavsiyeler son yıllarda yönetimde insan ilişkilerine farklı bir anlayış getirmiştir (Kara, 2016). Machiavelli'ye göre bireyler doğuştan aç gözlü, kötü, çıkarıcıdır. Makyavelizm duygusal anlamda sağlam olmayan insan ilişkilerini, başkalarını kullanmaya eğilimi ifade etmektedir. Bu anlayış ile Makyavelizm, özellikle son dönemlerde örgütsel psikoloji bağlamında artarak incelenmektedir (Becker ve O'Hair, 2007; Kessler ve diğ., 2010). Makyavelizmin ön gördüğü bu insan özellikleri nedeniyle Makyavelizm örgütsel araştırmalarda tartışmalı bir konudur (O'Boyle ve diğ., 2012). Kişilik özelliklerinin kurumsal hayatta, çalışanların kurum süreçlerindeki davranışları etkilemesi ve kurum verimliliğinin sağlanabilmesi sebebiyle bireylerin kişiliklerinin karanlık yönlerinden olan Makyavelizmin yöneticiler ve astlar üzerinde incelenmesi önem taşımaktadır (Heijnis, 2009). Kurumlarda Makyavelizm eğilimi gösteren yöneticiler rekabetçi, başkalarına karşı oldukça kuşkulu ve güvensiz, kendi amaçları doğrultusunda oldukça iyi performans sergileyen kişiler olabilmektedir. Makyavelistlerin tüm bu özellikleri nedeniyle mevcut ampirik çalışmalar ağırlıklı olarak, Makyavelist yöneticilerin diğer çalışanları olumsuz etkilediğini vurgulasa da bazı araştırmacılar Makyavelizmin olumlu etkilerinin ve yönetsel başarı için gerekli bir araç (örn., Kessler ve diğ., 2010) olabileceğini iddia etmektedir. Öte yandan yönetsel pozisyona sahip olmayan çalışanların Makyavelizm eğiliminin, kendi işlerine yönelik tutumlarıyla ilişkisine ilişkin elde edilen bulgular da benzer şekilde tartışmalı ve tutarsızdır (O'Boyle ve diğ., 2012). Bu bakımdan Makyavelizmin hem yönetsel hem de yönetsel olmayan pozisyonda çalışanlar açısından incelenmesine ilişkin çok sayıda çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır (Kessler ve diğ., 2010; Harms ve Spain, 2015).

Machiavelli'nin düşüncelerinin esasen insanların günlük sosyal davranışları ile ilişkili olduğu ileri sürülmüştür (Kessler ve diğ., 2010). Buna göre Makyavelist karakterde yöneticilerin kendi çıkarları doğrultusunda çalışanların iş, örgüt tatminlerini negatif

yönde etkileyerek yaşam tatminlerini de düşürdüğü düşünülmektedir. Makyavelizm örgütlerde çalışanların davranışlarını ve performansını minimize etmekte ve esasında örgüt performansını zaman zaman olumsuz etkilemektedir. Makyavelist yöneticilerin empati eksikliğine sahip olmaları, gerektiğinde hilekar olmaları, etik kuralları önemsemediklerinden sosyal ilişkilerde birlikte çalıştığı bireyler üzerinde olumsuz etkileri olabilmektedir.

Makyavelistlerin kurumlardaki yapıya etkileri literatürdeki çalışmalarda tutarsızlıklar içermektedir. Yöneticilerin kurumlardaki etkisi oldukça fazla olduğundan bu konuda çok fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

Türkiye örneğinde yürütülmüş sınırlı çalışmada ise kavramın sonuçları kapsamlı bir şekilde henüz incelenmemiştir. Bu sebeple uluslararası alanda konuya ilişkin eksikliklere dayanarak bu çalışma tasarlanmıştır.

2.2. Araştırmanın Arka Planı

Araştırmada yöneticilerin Makyavelist eğilimlerinin çalışanlar üzerinde etkili olduğu varsayılmaktadır. Bu kapsamda yöneticilerin Makyavelizm eğilimlerinin çalışanların işe yönelik tutumlarıyla ilişkisi ele alınmıştır. Yöneticilerin Makyavelist davranışları sonucunda bireylerin iş tatmini, yaşam tatmini, yöneticiden memnuniyeti ve kurumdan memnuniyetinin azalacağı savunulmaktadır. Makyavelist kişiler sadece kendi amaçlarını maksimize etmeye eğilimli olduklarından özellikle birlikte çalıştığı kişilere karşı davranışları umursamaz olabilmektedirler. Aynı zamanda başarı ve güç bu kişiler için fazlasıyla önemlidir. Bu nedenle Makyavelist yöneticilerin kurumlarda hızlıca terfi alma şansı yüksektir. Ancak çıkarıcı davranışları nedeniyle yöneticilerin bireyler üzerindeki psikolojik etkilerinin olumsuz olabileceği varsayılmaktadır. Önceki çalışmalara göre de Makyavelizm ve etik olmayan davranışlar arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür (O'Fallon ve Butterfield, 2005, akt Özsoy, 2017). Dolayısıyla yöneticilerin Makyavelist eğilimlerinin çalışanların işine ve sosyal yaşamına yönelik tutumlarına etkisine aşağıdaki gerekçelere bağlı olarak hipotezler belirlenmiştir.

1. Çalışanların içerisinde buldukları iş ortamı, bireylerin tutum ve davranışları üzerinde oldukça etkili olduğu söylenebilir. İş ortamının, bireylerin tutum ve davranışları üzerinde etkisi kaçınılmazdır. Bireyler için iş tatminini etkileyen pek çok faktör mevcuttur. Bu faktörler kişilerin karakter özellikleri, yaşı, medeni

durumu, kurum kültürü, yöneticilerinin davranış ve tutumları gibi oldukça fazladır. Çalışanlar için iş, anlamlı, önemli, değerli, tatmin edici ve prestij sağlayıcı olmalıdır. Çalışma ortamı, çalışanların iş arkadaşları olan ilişkileri, yöneticileri ile olan ilişkileri çalışanların memnuniyetleri üzerinde etkilidir. Çalışanlar üzerinde en fazla etkiye sahip olan yöneticilerin astlar ile olan ilişkisi, onları takdir etmeleri, yönetimde söz sahibi olduğunu hissettirmeleri, fikirlerine önem vermeleri önemlidir. Yöneticiler başkalarını etkileyebilme ve davranışlarını kendi amaçlarına uygun olarak yönlendirebilme yeteneğine sahiptirler (Gürsel ve diğ., 2003). Bu sebeple yöneticilerin astlarına davranışları oldukça kritiktir ve astların kariyer planlarını da etkileyebileceğinden iş tatmini açısından şüphesiz önem arz etmektedir. Kurumlarda yöneticiler liderlik etme yeteneğine sahip kişilerdir. Ancak Makyavelizm eğilimi yüksek yöneticilerin bu yeteneği astlarını manipüle ederek kullanma eğilimindedirler. Bu tarz davranışları nedeniyle çalışanların iş tatminlerini olumsuz yönde etkileyebilmektedirler. Buna karşılık Makyavelist yöneticiler, üstlerinin ve astlarının davranış ve tutumlarını kısa vadeli de olsa olumlu yönde de etkileyebilmektedir. Çünkü kendilerine göre doğru zamanda politik davranışlar sergileyerek etkileyici görünebilmektedirler. Ancak bu durum geçici olduğundan genel olarak iş tatminini olumsuz yönde etkiledikleri söylenebilir (O'Boyle ve diğ., 2012).

2. Yaşam tatmini bireylerin tüm yaşam alanını içeren genel bir olgudur. Bu sebeple çalışanların kurumlarda yaşadığı olumlu veya olumsuz durumların tamamı psikolojilerini etkilemektedir. Kişinin çalışma yaşamındaki geçirdiği süreyi göz önünde bulundurduğumuzda iş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki bu pozitif ilişkinin varlığı şaşırtıcı gelmeyecektir (Keser, 2005). Yaşam tatmini konusunda yapılan çalışmalar sonucunda çoğunlukla iş yaşamı ve yaşam tatmini arasında pozitif ilişki olduğu söylenebilir. Böylelikle hem direk hem dolaylı olarak yöneticilerin Makyavelizm eğilimi ile yaşam tatmini arasında negatif ilişki olduğu söylenebilir.
3. Örgütlerde çalışanların yöneticilerinden memnuniyetleri son yıllarda kurumlarca yapılan çalışmalarda git gide daha fazla dikkat alınmaktadır. Çalışanlar iş hayatında çeşitli zorluklarla karşılaşabilmektedirler ve bu zorlukları en önemli kısmı yöneticileri ile olan ilişkileri olabilmektedir. Çalışan yöneticileri ile ilgili

pek çok duygu ve düşünceye sahiptir ve insan doğası gereği olumsuz düşünceler daha fazla etkiye sahip olduğundan bu durum sonucunda motivasyon ve performans düşüklüğü yaşayabilmektedirler. Kurumlar böyle durumları gözlemleyip engelleyebilmek amacıyla İnsan kaynakları departmanları vasıtasıyla konunun öneminin giderek daha farkında olmakla beraber memnuniyetleri ölçmek için gerekli araçları kullanmaktadırlar. Ancak bilimsel araştırmaların azlığından söz edilebilir. Bu sebeple yöneticilerin Makyavelist davranışlarının çalışanlar üzerinde etkisinin araştırıldığı bu çalışmada çalışanların direk yönetici ile ilgili memnuniyeti de araştırılmıştır. Makyavelist davranışların genel olarak olumsuz olduğu belirtilmesi nedeniyle yöneticiden memnuniyet ile negatif ilişkili olduğu öne sürülmektedir.

4. Kurumlar çalışanlarının memnuniyetlerini arttırmakla sorumludur, ancak bu durumda kendi amaçlarına ulaşabilirler. Yönetici olarak atanan bireylerin Makyavelist davranışları sonucunda çalışanların kurumdan memnuniyetleri etkilenebilmektedir. Bu durum olumsuz olduğunda kurum memnuniyetsizliği ortaya çıkmaktadır.

2.3. Araştırmanın Soruları

Bireylerin Makyavelizm eğilimlerine yönelik yukarıda bahsedilen hususlardan yola çıkarak bu araştırmanın cevap aradığı asıl soru şudur;

Yöneticilerin Makyavelizm eğiliminin çalışanların işe yönelik tutumlarındaki etkisi nedir?

Bu araştırmanın temel sorusundan yola çıkarak istatistiki analizlerle yöneticilerin Makyavelizm eğiliminin çalışanların işe karşı tutumlarına etkisinin test edilmesi amacıyla araştırma sorularına aşağıda yer verilmiştir.

1. Yöneticilerin Makyavelist eğiliminin çalışanların iş tatminine etkisi var mıdır ve var ise bu etki nasıldır?
2. Yöneticilerin Makyavelist eğiliminin çalışanların yaşam tatmini üzerinde rolü var mıdır ve var ise bu etki nasıldır?
3. Yöneticilerin Makyavelist eğiliminin çalışanların yöneticiden memnuniyetine etkisi var mıdır ve var ise bu etki nasıldır?

4. Yöneticilerin Makyavelist eğiliminin çalışanların kurumdaki memnuniyetine etkisi var mıdır ve var ise bu etki nasıldır?

2.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma sorularına bağlı olarak, dört temel hipotez oluşturulmuştur. Hipotezler kurulurken, Makyavelizm, iş tatmini, yaşam tatmini, yöneticiden memnuniyet ve kurumdaki memnuniyet yapılarının her biri için ayrı ayrı teorik ve ampirik arka plan göz önüne alınmıştır. Bu kapsamda her bir yapı için, ilk olarak yöneticilerin Makyavelizm eğilimlerinin çalışanların iş tatminine etkisi ele alınmıştır. Arkasından kurumdaki Makyavelist yöneticilerin bireylerin yaşam tatminine etkisi tartışılmıştır. Daha sonra Makyavelist eğilimlerinin çalışanların yöneticiden memnuniyetine ve kurumdaki memnuniyetine etkisi ele alınmıştır.

Araştırmada yöneticilerin davranışlarının astlar tarafından nasıl algılandığı ve bu algının etkileri incelenmiştir. Makyavelist eğilim gösteren yöneticiler çalışanlara karşı baskıcı, etik dışı, çıkarıcı davranışlar sergileyebileceğinden çalışanlar üzerindeki etkisinin anlamlı olması beklenmektedir.

- H1:** Yöneticilerin Makyavelist eğilimleri çalışanların iş tatminini negatif etkilemektedir.
- H2:** Yöneticilerin Makyavelist eğilimleri çalışanların yaşam tatminini negatif yönde etkilemektedir.
- H3:** Yöneticilerin Makyavelist eğilimleri çalışanların yöneticiden memnuniyetini negatif yönde etkilemektedir.
- H4:** Yöneticilerin Makyavelist eğilimleri çalışanların kurumdaki memnuniyetini negatif yönde etkilemektedir.

BÖLÜM 3: YÖNETİCİLERİN MAKYAVELİST EĞİLİMİNİN ÇALIŞANLARIN İŞE YÖNELİK TUTUMLARINA ETKİLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada çalışanların yöneticilerinden algıladıkları Makyavelist eğilimlerin çalışanların iş tatminine, yaşam tatmine, yöneticiden memnuniyetine ve kurumdan memnuniyetine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Makyavelizm örgütsel bağlamda (örgüt psikolojisi veya örgütsel davranış alanında) incelenmesine ilişkin Türkiye örnekleminde sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Özellikle Makyavelizmin örgütsel sonuçlarına ilişkin belirsizlikler süregelmektedir. Bu sebeple bu çalışmada Makyavelizmin çalışanlar üzerindeki etkilerinin kapsamlı bir şekilde araştırılması ve yöneticilerden algılanan Makyavelizmin çalışanların işine (iş tatmini), sosyal yaşamına (yaşamına) ve örgütün kendisine (örgütten memnuniyet) ilişkin tutumuna etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Böylelikle Makyavelizmin çalışanlar üzerindeki etkileri kapsamlı bir şekilde incelenecektir.

3.3. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırmaya Sakarya'da üretim sektöründe faaliyet gösteren bir özel sektör işletmesindeki çalışanlar katılmıştır. Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Kurumdaki çalışanlara online olarak yaklaşık 310 kişiye gönderilen anketin başlığında cevapların gizli tutulacağı bilgisi verilmiştir. Yaklaşık 2 aylık süre zarfında (Aralık 2018-Ocak 2019), 310 kişiden 274 kişi anketi yanıtlamıştır, anket formunda yer alan kontrol soruları vasıtasıyla özensiz anketler elimine edilmiş ve toplamda 239 adet geçerli anket formu ilgili analizlere tabi tutulmuştur.

3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

3.4.1. Dirty Dozen Kısaltılmış Karanlık Üçlü Ölçeği

Çalışanların yöneticilerinden algıladıkları Makyavelist eğilimin ölçülmesi için Karanlık Üçlü ölçeğinin Makyavelizm alt boyutu kullanılmıştır. Ölçek Jonason ve Webster (2010) tarafından geliştirilmiş ve Özsoy (2017) tarafından Türk kültürüne uyarlanmıştır.

Makyavelizm ölçeği normalde öz-bildirim (bireyin kendi Makyavelizm eğilimini ölçmeye yönelik geliştirilmiş) yoluyla Makyavelizmi ölçmektedir. Ancak bu çalışmada daha önce Volmer, Koch ve Göritz (2016) ve Özsoy (2017) nin yaptığı gibi Makyavelizm maddeleri yöneticiler için uyarlanmıştır. Volmer, Koch ve Göritz (2016) ve Özsoy (2017) çalışmalarında, aynı bu çalışmada olduğu gibi DTDD ölçeğine başvurarak çalışanlardan, yöneticilerinin Makyavelist kişilik özelliklerini değerlendirmelerini istemişlerdir. Örneğin orijinalinde “İstedığimi elde etmek için pohpohlamaya başvururum.” olan madde “Yöneticim istediğini elde etmek için pohpohlamaya başvurur.” şeklinde uyarlanmıştır. Ölçeğin bu çalışmada güvenilirliği 0.96 olarak ölçülmüştür. Ölçek 5’li Likert ölçeği tipinde kullanılmıştır. Ölçekte 1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum’u ifade etmektedir.

3.4.2. İş Tatmini Ölçeği

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatminin ölçümünde Brayfield & Rothe, (1951) tarafından geliştirilen Bilgin (1995) tarafından Türkçe’ye uyarlanan genel iş tatmini ölçeğinin 5 maddelik formu 5’li Likert ölçeği tipinde kullanılmıştır. Ölçekte 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum’u ifade etmektedir. Ölçekteki 5 ifadeden 2’si orijinalinde ters kodlanmıştır ve analizler öncesi söz konusu maddeler yeniden kodlanmıştır. Ölçeğin bu çalışmada güvenilirliği 0.94 olarak ölçülmüştür.

3.4.3. Yaşam Tatmini Ölçeği

Araştırmada yaşam tatminin ölçümünde, Diener ve diğ., (1985) tarafından geliştirilmiş 5 maddelik yaşam doyum ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlanması Dağlı ve Baysal (2016) tarafından yapılmıştır. Ölçek 5’li Likert ile derecelendirilmiştir. Yaşam tatmini ölçeği çalışanların yaşamdan beledikleriyle gerçek hayatta elde edebildikleri arasındaki kıyası ölçmektedir. Ölçeğin bu çalışmada güvenilirliği 0.94 olarak ölçülmüştür.

3.4.4. Yöneticiden Memnuniyet Ölçeği

Araştırmada yöneticiden memnuniyetini ölçmek için Spector (1985) tarafından geliştirilen JSS iş doyum ölçeğinin 5 maddelik alt boyutu kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlanması Yelboğa (2009) tarafından yapılmıştır. Ölçek 6’lı Likert ile

derecelendirilmiştir. Ölçeğin amacı çalışanların yöneticilerini nasıl algıladıklarını değerlendirmesidir. Ölçeğin bu çalışmada güvenilirliği 0.96 olarak ölçülmüştür.

3.4.5. Kurumdan Memnuniyet Ölçeği

Araştırmada kurumdan memnuniyeti ölçmek için Kimball (2002) tarafından geliştirilen kurumdan memnuniyet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 6'lı Likert ile derecelendirilmiştir. Ölçeğin amacı çalışanların çalıştıkları kurum ile ilgili memnuniyetlerini değerlendirmesidir. Ölçeğin bu çalışmada güvenilirliği 0.70 olarak ölçülmüştür.

3.5. Araştırma Bulguları

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgular alt başlıklar halinde sunulacaktır. Bu kapsamda Frekans, Güvenilirlik, Bağımsız T Testi, Tek Yönlü Varyans, Korelasyon ve Regresyon analizi bulgularına yer verilmiştir.

3.5.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan akademisyenlerin cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu ve çalışan grubu gibi değişkenlere ilişkin yüzdesele ve sıklık dağılımlarına yer verilmiştir. Araştırmaya toplamda 239 çalışan katılmıştır. Katılımcıların; % 58.6'sı kadın, % 56.5'i evli, ortalama yaşı 32.1 ve tamamı beyaz yakalı çalışan olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların % 82.5'i lisans ve ön lisans mezunu, % 12.1'i lise mezunu, % 5,0 lisansüstü eğitim mezunudur (Tablo 1).

Tablo 1**Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım**

<i>Değişken</i>	<i>Kategori</i>	<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>
Cinsiyet	Kadın	140	58.6
	Erkek	98	41.0
	Cevaplanmamış	1	.4
Medeni Hal	Evli	135	56.5
	Bekâr	101	42.3
	Cevaplanmamış	3	1.3
Eğitim düzeyi	Lise	29	12.1
	Üniversite (ön lisans ve Lisans)	197	82.5
	Lisansüstü	12	5.0
	Cevaplanmamış	1	.4
Çalışan Grubu	Alt Kademe	64	26.8
	Orta Kademe	154	64.4
	Üst Kademe	19	7.9
	Cevaplanmamış	2	.8
<i>Diğer bulgular</i>	<i>Ortalama Değer</i>		
Yaş	32.1 yıl		
Çalışma süresi (toplam)	9.67 yıl		

3.5.2. Güvenilirlik Analizi

Bu kısımda araştırma kapsamında aralarında ilişkinin incelendiği temel değişkenler ve temel değişkenlere ait boyutlara ilişkin güvenilirlik analizi bulgularına yer verilmiştir. Yöneticilerin Makyavelist eğilimlerinin çalışanların iş tatmini, yaşam tatmini, yöneticiden memnuniyet ve kurumdan memnuniyetlerine etkilerini ölçme amaçlı araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ve alt boyutlara ilişkin yapılan Cronbach's Alpha içsel tutarlılık güvenilirlik analizi bulguları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2

Araştırma Kapsamında Yer Alan Değişkenlere Ait Güvenilirlik Bulguları

Değişkenler	Cronbach's Alpha Değeri	İfade Sayısı
Yöneticilerin Makyavelizm Eğilimi	.96	4
İş tatmini	.94	5
Yaşam tatmini	.94	5
Yöneticiden Memnuniyet	.96	4
Kurumdan Memnuniyet	.70	4

Bu kapsamda 4 ifadelik Makyavelizm alt boyutu kullanılan Dirty Dozen Ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0.96 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Brayfield ve Rothe'nin geliştirdiği iş tatmin ölçeği iş tatminini 5 ifade ile ölçmektedir. Cronbach's Alpha değeri 0.94 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu değer, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Diener ve diğerleri tarafından yaşam tatminini ölçmek için kullanılan ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0.94 olarak hesaplanmıştır. Bu bakımdan 0.94 değeri, söz konusu boyutun oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Yöneticiden memnuniyet ölçeğinde yer alan 4 ifadeye yönelik uygulanan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değeri 0.96 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Kurumdan memnuniyet ölçeğinde yer alan 4 ifadeye yönelik uygulanan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değeri 0.70 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.5.3. Faktör Analizi

Yöneticilerin Makyavelizm eğilimini ölçmek için 12 maddelik karanlık üçlü ölçeğinin 4 maddeli Makyavelizm kısmı kullanılmıştır. Ölçek Jonason ve Webster (2010) tarafından

geliştirilmiştir. Ölçeğin bu boyutu bireyin öz bildirimi ile yöneticisindeki Makyavelizm algısını ölçmektedir. Ölçek Volmer, Koch, ve Göritz (2016) ve Özsoy'un (2017) çalışmalarında olduğu gibi, yöneticilerden algılanan Makyavelizme uyarlanmıştır. Ölçeğin faktör yapısını analiz etmek için keşfedici faktör analizine başvurulmuştur (Tablo 3). Ölçek orijinalinde olduğu gibi tek bir faktör altında toplanmış ve faktör yükleri 0.84 ve 0.87 arasında değişkenlik göstermiştir. Ölçeğin toplam açıklanan varyansı % 85.04'tür. Ayrıca Kmo değeri 0.87'dir. Bu bulgu mevcut örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde ölçeğin faktör yapısının orijinali ve diğer çalışmalarla uyumlu olduğu ve faktör yapısının desteklendiği tespit edilmiştir.

Tablo 3
Makyavelizm Faktör Analizi bulguları

Maddeler	Faktör Yükleri
1. Madde	.84
2. Madde	.85
3. Madde	.87
4. Madde	.85
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO): 0.869 Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square: 855.99; df: 6; Sig: ,000 Cronbach's Alfa: 0.96 Toplam Açıklanan Varyans: (85.04)	

İş tatminini ölçmek için Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen ve Bilgin (1995) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin faktör yapısını test etmek için keşfedici faktör analizine başvurulmuştur (Tablo 4). Ölçek tek bir faktör altında toplanmış ve faktör yükleri 0.83 ve 0.90 arasında değişkenlik göstermiştir. Ölçeğin toplam açıklanan varyansı % 87'dir. Ölçeğin Kmo değeri 0.88'dir. Bu bulgu mevcut örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde ölçeğin faktör yapısının orijinali ve diğer çalışmalarla uyumlu olduğu ve faktör yapısının desteklendiği tespit edilmiştir.

Tablo 4
İş Tatmini Faktör Analizi Bulguları

Maddeler	Faktör Yükleri
1. Madde	.83
2. Madde	.89
3. Madde	.83
4. Madde	.90
5. Madde	.87
KMO: 0.883 Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square: 1407.64; df: 10; Sig: ,000 Cronbach's Alfa: 0.94 Toplam Açıklanan Varyans: (86.718)	

Yaşam tatminini ölçmek için Diener ve diğerleri (1985) tarafından geliştirilen ve Dağlı ve Baysal (2016) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin faktör yapısını test etmek için keşfedici faktör analizine başvurulmuştur (Tablo 5). Ölçek faktör altında toplanmış ve faktör yükleri 0.71 ve 0.87 arasında değişkenlik göstermiştir. Ölçeğin toplam açıklanan varyansı % 81'dir. Ölçeğin Kmo değeri 0.88'dir. Bu bulgu mevcut örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde ölçeğin faktör yapısının orijinali ve diğer çalışmalarla uyumlu olduğu ve faktör yapısının desteklendiği tespit edilmiştir.

Tablo 5
Yaşam Tatmini Faktör Analizi Bulguları

Maddeler	Faktör Yükleri
1. Madde	.81
2. Madde	.87
3. Madde	.84
4. Madde	.83
5. Madde	.71
KMO: 0.885 Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square: 1117.879; df: 10; Sig: ,000 Cronbach's Alfa: 0.94 Toplam Açıklanan Varyans: (81.236)	

Çalışanların yöneticiden memnuniyetini ölçmek için Spector (1985) tarafından geliştirilen ve Yelboğa (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin faktör yapısını test etmek için keşfedici faktör analizine başvurulmuştur (Tablo 6). Ölçek faktör altında toplanmış ve faktör yükleri 0.79 ve 0.93 arasında değişkenlik göstermiştir. Ölçeğin toplam açıklanan varyansı % 53'tür. Ölçeğin Kmo değeri 0.53'tür. Bu bulgu mevcut örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde ölçeğin faktör yapısının orijinali ve diğer çalışmalarla uyumlu olduğu ve faktör yapısının desteklendiği tespit edilmiştir.

Tablo 6

Yöneticiden Memnuniyet Faktör Analizi Bulguları

Maddeler	Faktör Yükleri
1. Madde	.93
2. Madde	.79
3. Madde	.93
4. Madde	.79
KMO: 0.533 Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square: 434.446; df: 6; Sig: ,000 Cronbach's Alfa: 0.96 Toplam Açıklanan Varyans: (52.994)	

Araştırmaya katılan çalışanların kurumdan memnuniyetini ölçmek için uyarlanan ölçeğin faktör yapısını test etmek için keşfedici faktör analizine başvurulmuştur (Tablo 7). Ölçek faktör altında toplanmış ve faktör yükleri 0.88 ve 0.92 arasında değişkenlik göstermiştir. Ölçeğin toplam açıklanan varyansı % 90'tür. Ölçeğin Kmo değeri 0.85'tir. Bu bulgu mevcut örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde ölçeğin faktör yapısının orijinali ve diğer çalışmalarla uyumlu olduğu ve faktör yapısının desteklendiği tespit edilmiştir.

Tablo 7
Kurumdan Memnuniyet Faktör Analizi Bulguları

Maddeler	Faktör Yükleri
1. Madde	.89
2. Madde	.90
3. Madde	.92
4. Madde	.88
KMO: 0.854 Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square: 1141.728; df: 6; Sig: ,000 Cronbach's Alfa: 0.70 Toplam Açıklanan Varyans: (89.848)	

3.5.4. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda araştırma kapsamına yer alan ölçekler, ölçeklere ait boyutlara ve boyutlara ilişkin ifadelerle yönelik ortalama ve standart sapma istatistiklerine yer verilecektir.

Tablo 8
Değişkenlerin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach's α
Yöneticilerin Maknyavelizm Eğilimi	2.8	1.04	.96
İş tatmini	3.5	0.99	.94
Yaşam tatmini	3.5	0.95	.94
Yöneticiden Memnuniyet	3.9	1.04	.96
Kurumdan Memnuniyet	3.6	1.14	.70

Çalışanların iş tatminine, yaşam tatminine, yöneticiden memnuniyetine ve kurumdan memnuniyetine yönelik bulgular her bir boyut bazında ve ortalama değerler ile Tablo 8'de sunulmuştur. 3.5'lik ortalama değer ile iş tatmininin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Yaşam tatmini 3.5'lik ortalama değerle iş tatmin seviyesi ile aynı değerde ölçülmüştür. Araştırma sonucunda yöneticiden memnuniyet ortalama değeri 3.9,

kurumdan memnuniyet değeri 3.6 olarak ölçülmüş ve orta düzeyde olduğu görülmektedir. Minimum α değeri .70 olarak hesaplanmış olup genel olarak tüm ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

3.5.5. Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkların İncelenmesi

Çalışmanın bu kısmında cinsiyet, medeni hal, pozisyon, gelir ve çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla uygulanmış Bağımsız Örneklem T Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) bulgularına yer verilmiştir.

3.5.5.1. Cinsiyete Göre Farklılıklar

Cinsiyete göre değişkenlerin farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için Bağımsız Örneklem T Testinden yararlanılmıştır.

Tablo 9

Cinsiyete Göre Farklılıklar

Boyut	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	t	F	p
Makyavelizm	Erkek	98	2.64	1.03	-2.08	.39	.53
	Kadın	140	2.92	1.03			
İş Tatmini	Erkek	98	3.57	0.92	.82	1.83	.18
	Kadın	140	3.46	1.03			
Yaşam tatmini	Erkek	98	3.71	0.98	2.25	.09	.77
	Kadın	140	3.43	0.90			
Yöneticiden Memnuniyet	Erkek	98	3.96	1,03	.57	.09	.34
	Kadın	140	3.88	1.06			
Kurumdan Memnuniyet	Erkek	98	3.88	1.10	1.30	.09	.35
	Kadın	140	3.68	1.15			

Tablo 9’da yöneticinin Makyavelizm eğilimi, iş tatmini, yaşam tatmini, yöneticiden memnuniyet ve kurumdan memnuniyetin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla uygulanmış Bağımsız T Testi analizi bulguları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre Makyavelizm ($p=.53>.05$), iş tatmini ($p=.18>.05$), yaşam tatmini ($p=.77>.05$), yöneticiden memnuniyet ($p=.34>.05$) ve kurumdan memnuniyet ($p=.35>.05$) anlamlılık seviyesine göre, araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların tüm değişkenlerde seviyelerinin istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir.

3.5.5.2. Medeni Duruma Göre Farklılıklar

Medeni hale göre iş tatminin farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için Bağımsız Örneklemeler T testinden yararlanılmıştır. Tablo 10’da ilgili analiz bulgularını sunmaktadır.

Tablo 10

Medeni Hal Değişkenine Göre Farklılıklar

Boyut	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	t	F	p
Makyavelizm	Bekar	101	2.80	0.98	.17	1.66	.20
	Evli	135	2.79	1.09			
İş Tatmini	Bekar	101	3.56	0.99	.82	.019	.89
	Evli	135	3.45	0.99			
Yaşam tatmini	Bekar	101	3.60	0.95	.83	.05	.82
	Evli	135	3.50	0.94			
Yöneticiden Memnuniyet	Bekar	101	4.00	1.13	1.09	2.02	.16
	Evli	135	3.85	1.00			
Kurumdan Memnuniyet	Bekar	101	3.85	1.18	1.12	.31	.58
	Evli	135	3.68	1.09			

Tablo 10’da yöneticinin Makyavelizm eğilimi, iş tatmini, yaşam tatmini, yöneticiden memnuniyet ve kurumdan memnuniyetin medeni hale göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla uygulanmış Bağımsız T Testi analizi bulguları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre Makyavelizm ($P=.20>.05$), iş tatmini ($P=.89>.05$), yaşam tatmini ($P=.82>.05$), yöneticiden memnuniyet ($P=.16>.05$) ve kurumdan memnuniyet ($P=.58>.05$) anlamlılık seviyesine göre, araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların tüm değişkenlerde seviyelerinin istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir.

3.5.5.3. Eğitim Düzeyine Göre Farklılıklar

Eğitim düzeyine göre değişkenleri farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Tablo 11’de eğitim düzeyi değişkenine göre çalışanların işlerinden ve yaşamlarından duyduğu tatminin, yöneticilerinden ve kurumdan memnuniyetlerinin farklılığını inceleyen tek yönlü varyans analizi bulguları yer almaktadır.

Tablo 11
Eğitim Durumuna Göre Farklılıklar

Boyut	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Makyavelizm	Lise	29	2.75	1.23	4.80	.003
	n Lisans	53	3.06	1.02		
	Lisans	144	2.80	0.99		
	YL	12	1.83	0.60		
İş Tatmini	Lise	29	3.42	1.15	4.51	.004
	n Lisans	53	3.19	1.09		
	Lisans	144	3.57	0.88		
	YL	12	4.23	0.81		
Yaşam tatmini	Lise	29	3.41	0.87	7.38	.000
	n Lisans	53	3.45	0.92		
	Lisans	144	3.51	0.91		
	YL	12	4.73	0.86		
Yöneticiden Memnuniyet	Lise	29	3.83	0.92	2.61	.052
	n Lisans	53	3.79	1.17		
	Lisans	144	3.91	1.03		
	YL	12	4.70	0.71		
Kurumdan Memnuniyet	Lise	29	3.71	1.37	2.29	.079
	n Lisans	53	3.68	1.08		
	Lisans	144	3.73	1.10		
	YL	12	4.58	0.91		

Analiz sonuçlarına göre yöneticinin Makyavelizm eğilimi, yöneticiden memnuniyet ve kurumdan memnuniyet boyutlarında eğitim durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık ($p>0.05$) bulgusu elde edilmemiştir.

Çalışanların yöneticilerinden algıladığı iş tatmini ve yaşam tatminini boyutlarında, eğitim durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık ($p<0.05$) gösterdiği bulgusu elde edilmiştir. Söz konusu farklılığa ilişkin detaylar Tablo 11’de sunulmuştur. Bu doğrultuda araştırma kapsamında 4 ayrı grupta kategorize edilen eğitim durumu değişkeninde ölçülen boyutlar için hangi gruplar arasında farklılaştığını tespit etmek için Scheffe testinden yararlanılmıştır.

Tablo 12

Eğitim Durumu Değişkenine Ait Scheffe Analizi Bulgular

Boyut	Kategoriler Arası Eşleşme	Ortalama Farkı	P	
Makyavelizm	Lise	Ön Lisans	-0.31	.63
		Lisans	-0.05	.97
		Yüksek Lisans	0,92	.08
	Ön Lisans	Lise	0,31	.63
		Lisans	0.26	.47
		Yüksek Lisans	1.28*	.00*
	Lisans	Lise	-0.05	.97
		Ön Lisans	-0,26	.47
		Yüksek Lisans	.97*	.02*
	Yüksek Lisans	Lise	-0.92	.08
		Ön Lisans	-1.23*	.00*
		Lisans	-.97*	.020*
İş Tatmini	Lise	Ön Lisans	0.23	.78
		Lisans	-0.15	.89
		Yüksek Lisans	-0,81	.11
	Ön Lisans	Lise	-0.23	.78
		Lisans	-0.38	.11
		Yüksek Lisans	-1.04*	.01*
	Lisans	Lise	0.15	.89
		Ön Lisans	0.38	.11
		Yüksek Lisans	-0.66	.16
	Yüksek Lisans	Lise	0.81	.11
		Ön Lisans	1.04*	.01*
		Lisans	0,66	.16

Tablo 12 Devamı

Eğitim Durumu Değişkenine Ait Scheffe Analizi Bulguları

Boyut	Kategoriler Arası Eşleşme	Ortalama Farkı	P	
Yaşam Tatmini	Lise	Ön Lisans	-0.05	.1
		Lisans	-0.10	.96
		Yüksek Lisans	-1,33*	.00*
	Ön Lisans	Lise	0.05	.1
		Lisans	-0.06	.99
		Yüksek Lisans	-1.28*	.00*
	Lisans	Lise	0.10	.96
		Ön Lisans	0.06	.97
		Yüksek Lisans	-1.23	0
	Yüksek Lisans	Lise	1.33	.00
		Ön Lisans	1.28	0
		Lisans	1.26	.00

Eğitim durumuna göre yöneticilerin Makyavelizm eğilimi, iş tatmini ve yaşam tatmini gibi değişkenlerdeki farklılıkları test etmek için uygulanan Scheffe testi bulguları Tablo 12’de yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre yöneticilerin Makyavelizm eğilimi seviyesi ön lisans ve yüksek lisans grupları arasında 1.28 ortalama değer farkı ve P=.00 anlamlılık seviyesi ile istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermektedir. Bu durumda yaklaşık 3.06’lık ortalama değer ile ön lisans mezunu çalışanların Makyavelizm eğilimi, yaklaşık 1.83’lük ortalama değer ile yüksek lisans mezunu çalışanlardan istatistiksel açıdan anlamlı olarak daha düşük seviyede olduğu söylenebilir. Aynı boyut için lisans ve yüksek lisans grupları arasında .97 ortalama değer farkı ve P=.02 anlamlılık seviyesi ile istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermektedir. Bu durumda yaklaşık 2.80’lik ortalama değer ile ön lisans mezunu çalışanların Makyavelizm eğilimi, yaklaşık 1.83’lük ortalama değer ile yüksek lisans mezunu çalışanlardan istatistiksel açıdan anlamlı olarak daha yüksek seviyede olduğu söylenebilir. İş tatmini boyutu için ön lisans ve yüksek lisans mezunu çalışanlar arasında -1.04 ortalama değer farkı ve P=0.01 anlamlılık düzeyi ile istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Buna göre iş tatminin 3.19 ortalama değer ile ön lisans mezunlarının, 4.23 ortalama değer ile yüksek lisans mezunu

çalışanlardan anlamlı olarak daha düşük seviyede olduğu gözükmemektedir. Çalışanların yaşam tatmini seviyesi için ön lisans ve yüksek lisans mezunları arasında -1.28 ortalama değer farkı ile $P=0.00$ anlamlılık seviyesiyle istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Bu durumda yaşam tatmininin 4.73 ortalama değer ile yüksek lisans eğitim düzeyindeki çalışanların 3.45 ortalama değer ile ön lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

İlgili analiz sonuçlarına bakarak eğitim düzeyi, yöneticilerin Makyavelizm eğilimi, iş tatmini, yaşam tatmini arasında anlamlı ilişki vardır sonucuna ulaşılır.

Söz konusu gruplar dışında yer alan çalışanların Makyavelizm, iş tatmini ve yaşam tatmini açısından birbirlerinden istatistiki açıdan farklılaşmamaktadır.

3.6. Değişkenlere İlişkin Regresyon ve Korelasyon Analizleri

Araştırma kapsamında aralarındaki ilişkinin incelendiği yöneticilerin Makyavelizm eğilimi ve değişkenleri arasındaki ilişki Korelasyon analizi yöntemi ile incelenmiştir.

3.6.1. Korelasyon Analizi

Araştırmada ölçülen yöneticilerin Makyavelizm eğilimi, iş tatmini, yaşam tatmini, yöneticiden memnuniyet, kurumdan memnuniyet arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan Korelasyon analizi sonuçlara Tablo 13'te yer verilmiştir.

Tablo 13

Değişkenler Arası İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Korelasyon Analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5
1. Yöneticilerin Makyavelizm Eğilimi	-				
2. İş Tatmini	-.459**	-			
3. Yaşam Tatmini	-.359**	.529**	-		
4. Yöneticiden Memnuniyet	-.373**	.573**	.647**	-	
5. Kurumdan Memnuniyet	-.398**	.662**	.782**	.746**	-

Yöneticilerden algılanan Makyavelizm ve çalışanların iş tatmini, yaşam tatmini, örgütten memnuniyet arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik gerçekleştirilmiş korelasyon analizi bulguları Tablo 13'te sunulmuştur. Yöneticilerden algılanan Makyavelizm ve çalışanların iş tatmini arasında negatif yönde, orta düzeyde ve istatistiki olarak anlamlı

bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Analiz bulgularına göre çalışanların yöneticilerinden algıladıkları Makyavelizm ve çalışanların yaşam tatmini arasındaki ilişki negatif yönde, orta düzeyde ve istatistiki olarak anlamlı tespit edilmiştir. Yöneticilerden algılanan Makyavelizmin çalışanların yöneticilerinden ve kurumdan memnuniyeti arasındaki ilişkilerin negatif yönde, orta düzeyde ve istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

3.6.2. Regresyon Analizi

Yöneticilerin Makyavelist eğilimlerinin çalışanlar üzerinde iş tatmini, yaşam tatmini, yöneticiden memnuniyet, kurumdan memnuniyetlerinin etkilerini detaylı bir şekilde incelemek için regresyon analizine başvurulmuştur.

Bağımsız değişken;

1. Yöneticilerin Makyavelizm Eğilimi

Bağımlı değişkenler;

1. İş tatmini
2. Yaşam tatmini
3. Yöneticiden memnuniyet
4. Kurumdan memnuniyet

Tablo 14

Tekli Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Çalışanların Tutumları											
	İş tatmini			Yaşam tatmini			Yöneticiden Memnuniyet			Kurumdan Memnuniyet		
	β	t	R ²	β	t	R ²	β	t	R ²	β	t	R ²
Yöneticilerin Makyavelizm eğilimi	-.43	-7.96	.21	-.33	-5.92	.13	-.38	-6.20	.14	-.44	-6.69	.16

Tablo 14'te görüldüğü üzere, yöneticilerin Makyavelizm eğiliminin çalışanların üzerindeki etkisine yer verilmiştir.

İş Tatmini: Analiz sonucuna göre çalışanların yöneticilerinden algıladıkları Makyavelizm çalışanların iş tatmini düzeylerini orta düzeyde ($\beta = -.43$) negatif ve anlamlı ($p < 0.05$) bir şekilde etkilemektedir.

Yaşam Tatmini: Analiz sonucuna göre yöneticilerin Makyavelizm eğilimleri oluşan çalışanların yaşam tatmini düzeylerini orta düzeyde ($\beta = -.33$) negatif ve istatistiki olarak anlamlı ($p < 0.05$) etkilemiştir.

Yöneticiden Memnuniyet: Analiz sonucuna göre çalışanların yöneticilerinden algıladıkları Makyavelizm çalışanların yöneticilerinden memnuniyet düzeylerini orta düzeyde ($\beta = -.38$) negatif ve anlamlı ($p < 0.05$) etkilemiştir.

Kurumdan Memnuniyet: Analiz sonucuna göre yöneticilerin Makyavelizm eğilimleri oluşan çalışanların kurumdan memnuniyet düzeylerini orta düzeyde ($\beta = -.44$) negatif ve anlamlı ($p < 0.05$) etkilemiştir.

3.6.3. Hipotezlerin Testi

Hipotez 1: Yöneticilerin Makyavelist Eğilimleri Çalışanların İş Tatminini negatif etkiler.

Yöneticilerden algılanan Makyavelizm ve çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki Pearson Korelasyon analizinde Tablo 14’te sunulmuştur. Yöneticilerin Makyavelizm eğilimi ve iş tatmini arasında negatif yönde, orta düzeyde ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu analiz edilmiştir. İlgili analiz sonucuna bakılarak H1 “Yöneticilerin Makyavelist Eğilimleri Çalışanların İş Tatminini negatif etkiler.” kabul edilir.

Hipotez 2: Yöneticilerin Makyavelist Eğilimleri Çalışanların Yaşam Tatminini negatif etkiler.

Yöneticilerin Makyavelizm eğilimi ve yaşam tatmini arasında negatif yönde, orta düzeyde ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu analiz edilmiştir. İlgili analiz sonucuna bakılarak H2 “Yöneticilerin Makyavelist Eğilimleri Çalışanların Yaşam Tatminini negatif etkiler.” kabul edilir.

Hipotez 3: Yöneticilerin Makyavelist Eğilimleri Çalışanların Yöneticiden Memnuniyetini negatif etkiler.

Yöneticilerin Makyavelizm eğilimi ve yöneticiden arasında negatif yönde, orta düzeyde ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu analiz edilmiştir. İlgili analiz sonucuna bakılarak H3 “Yöneticilerin Makyavelist Eğilimleri Çalışanların Yöneticiden Memnuniyetini negatif etkiler.” kabul edilir.

Hipotez 4: Yöneticilerin Makyavelist Eğilimleri Çalışanların Kurumdan Memnuniyetini negatif etkiler.

Yöneticilerin Makyavelizm eğilimi ve kurumdan memnuniyet arasında negatif yönde, orta düzeyde ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu analiz edilmiştir. İlgili analiz sonucuna bakılarak H4 “Yöneticilerin Makyavelist Eğilimleri Çalışanların Kurumdan Memnuniyetini negatif etkiler.” kabul edilir.

İlgili analiz sonuçları incelendiğini tamamı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu söylenebilir. Çalışmada bağımsız değişken yöneticilerin Makyavelizm eğilimi, bağımlı değişkenler iş tatmini, yaşam tatmini, yöneticiden memnuniyet, kurumdan memnuniyettir. Bu sebeple bağımlı değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkilerine göre hipotezler kurulmamıştır.

Araştırmanın bu bölümde araştırma öncesi kurulan hipotezlerin kabul ya da reddine ilişkin sonuçlar Tablo 15’te sunulmuştur.

Tablo 15
Hipotez Testi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Hipotezler	Kabul	Red
H1: Yöneticilerin Makyavelist eğilimleri çalışanların iş Tatminini negatif etkilemektedir.	X	
H2: Yöneticilerin Makyavelist eğilimleri çalışanların yaşam tatminini negatif etkilemektedir.	X	
H3: Yöneticilerin Makyavelist eğilimleri çalışanların yöneticiden memnuniyetini negatif etkilemektedir.	X	
H4: Yöneticilerin Makyavelist eğilimleri çalışanların kurumdan memnuniyetini negatif etkilemektedir.	X	

TARTIŞMA VE SONUÇ

Tartışma bölümü temel olarak; araştırma bulgularının özetini, yorumlanmasını, özgünlüğünü, araştırmanın kısıtlarını, katkılarını ve gelecek araştırma önerilerini içermektedir.

Bulguların Özeti

Araştırma bulgularına göre yöneticilerin Makyavelist eğilimi çalışanların iş tatmini, yaşam tatmini, yöneticiden memnuniyet ve kurumdan memnuniyet düzeyleri arasında negatif ilişki elde edilmiştir. Bu bulgular **H1**, **H2**, **H3** ve **H4**'ü desteklemektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde ise yöneticilerin Makyavelist eğilimleri ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarla araştırma kapsamında elde edilen bulgular benzerlik göstermektedir. Bu bakımdan Makyavelizm eğilimi yüksek yöneticilerin çalışanların iş tatmini, yaşam tatmini, yöneticiden memnuniyeti, kurumdan memnuniyeti üzerinde önemli bir role sahip olduğu söylenebilir.

Tekli regresyon analizi bulgularına göre ise yöneticilerin Makyavelist eğilimli davranışları beraber çalıştığı bireylerin iş tatminini, yaşam tatminini, yöneticiden memnuniyetini ve kurumdan memnuniyetini istatistiksel olarak anlamlı ve genel olarak negatif etkilemiştir. Bu analiz sonucunda **H1**, **H2**, **H3** ve **H4** desteklenmektedir.

Bulguların Yorumlanması

Araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda çoğunlukla sadece kendi amaçları doğrultusunda davranan, kurnaz, duygusal açıdan zayıf kişilik özellikleri taşıyan Makyavelist yöneticiler, birlikte çalıştığı astları üzerinde iş hayatını ve özel hayatını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu durum çalışanlar üzerinde negatif yönde etki yapacağından işten soğuma, işten ayrılma niyeti, içe kapanma gibi etkileri olabileceği ampirik çalışmalara dayanarak söylenebilir. Analiz bulgularına dayanarak yöneticilerin çıkarıcı davranışları, sevimli görünmeye çalışarak amaçlarına ulaşma gayesinin çalışanlara etkisi cinsiyet değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır. Aynı zamanda cinsiyet değişkeni ile iş tatmini, yaşam tatmini, yöneticiden memnuniyet ve kurumdan memnuniyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Kurumdaki kadın ve erkek çalışanların yöneticilerin algıladıkları Makyavelist eğilim, iş tatmini, yaşam tatmini, yöneticiden memnuniyet,

kurumdan memnuniyet Bağımsız T Testi ile analiz edilmiştir. Yöneticilerin Makyavelist davranış eğilimleri ve diğer bağımlı değişkenler ile çalışanların medeni durumu ile ilişkisi olup olmadığı analiz edildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Eğitim durumu ile yöneticilerin Makyavelist eğilimi arasında eğitim düzeyi alt boyutlarında anlamlı farklılıklar analiz edilmiştir. Bulgulara göre ön lisans mezunu çalışanların yöneticilerinden algıladıkları Makyavelist davranışlar yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksek ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Kurumda çalışanların iş tatmini seviyeleri ile eğitim düzeyleri arasında da anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Yüksek lisans mezunu çalışanlarının ön lisans mezunu çalışanlara göre iş tatmin düzeyinin daha yüksek ölçüldüğü görünmektedir. Eğitim düzeyi değişkeni ile yaşam tatmini arasında da benzer bir ilişkiden söz edilebilir. Yüksek lisans mezunlarının yine ön lisans mezunlarına göre yaşamlarından daha tatmin oldukları bulgularına erişilmiştir. Aynı zamanda analiz bulgularına göre yüksek lisans mezunu bireylerin lisans mezunu bireylere göre yaşam tatmini düzeyi daha yüksek ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

Amaç odaklı eğilimleri olan Makyavelist yöneticilerin davranışlarının çalışanların iş tatminlerine etkisi yapılan tekli regresyon analizine göre negatif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Araştırmanın kısıtlı örneklemeden elde edilen bu bulguya göre yöneticilerin Makyavelist eğilimi çalışanlar üzerinde etkilidir ancak yüksek düzeyde bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Tekli regresyon analizinde elde verilere göre yöneticilerin Makyavelist eğilimlerinin yaşam tatminine etkisi negatif yönde ve orta düzeyde ölçülmüştür. Aynı şekilde çalışanların yöneticiden ve kurumdan memnuniyetlerine etkisi, yapılan analize göre negatif yönde ve orta düzeydedir.

Araştırma kapsamında çalışanların Makyavelist yöneticilerinden algıları çalışanlar üzerinde negatif yönde bir etkiye sahiptir. Yapılan analizlere göre elde edilen bulguların literatür ile uyumlu olduğu söylenebilir (Volmer ve diğ., 2016). Makyavelizmin çalışanlar üzerinde ve kurum üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Yöneticilerdeki Makyavelist kişilik eğilimleri astlar üzerinde zaman zaman pozitif etkilere sahip olsa da genel olarak negatif etkilerden söz edilebilir. Bu kişilik yapısına sahip yöneticiler astlarını ve hatta kendi yöneticilerini de kendi amaçları için kullanma, çıkarları için gerektiğinde yalan söyleme, hileli ve gerekirse sevimli davranışlarda

bulunarak çıkarlarını koruma gibi etik kurallara aykırı davranışlarda bulunma eğilimindedirler. Bahsedilen tüm bu özellikler nedeniyle çalışanları üzerinde işe, kuruma, yöneticinin kendisine, yaşama dair tutumlarında olumsuz etkiler oluşma ihtimali yüksektir. Makyavelist kişiliğe sahip yöneticiler astlarının ve esasında kendilerinden başka kimsenin duygularını önemsememektedirler.

Makyavelist davranışlar sergileyen yöneticiler kolaylıkla çıkar elde edebilecekleri en iyi ortamın iş ortamı olduğunun farkındadırlar. Bu sebeple kişilik özelliklerini en rahat iş ortamında ortaya çıkarabilirler.

Makyavelist yöneticiler amaç odaklı olduklarından kurumlarda sosyal ilişkilerini iyi tutmak için çabalamaktadırlar. Ancak bu çaba sadece amaç odaklı olduğundan yapmacık olarak değerlendirilebilir. İş yerindeki sosyal ilişki becerileri gelişmiş olduğundan kendilerinin nasıl algılandıklarını yönetmek isterler. Amaca ulaşmak için takdir edilmesi gerektiğinden politik davranışlarda bulunmaktadırlar. Etik kuralları dikkate alarak iş ve iş dışı yaşamını sürdüren astlar için bu davranışlar oldukça itici olduğundan astlar üzerinde iş tatmini, yaşam tatmini, yöneticiden memnuniyet, kurumdan memnuniyeti olumsuz etkilemektedir. Araştırmanın bu bulguları konuya ilişkin ampirik çalışmalara ve literatüre uyumlu görünmektedir.

Kontrol etme arzuları nedeniyle Makyavelist kişilik taşıyan yöneticiler kendi düşünceleri doğrultusunda kurumdaki diğer çalışanları etkileme kabiliyetindedir. Bu yetenekleri sayesinde kurum hiyerarşisinde kendilerini üstlere taşıyabilmektedirler.

Makyavelist davranış sergileyen yöneticilerin etik dışı davranışları fazlaca olduğundan astlar tarafından bu davranışlar dayanılmaz noktaya gelebilmektedir. Aynı zamanda çalışanlar yöneticileri ile ilgili geri bildirimlerinde bunları belirtebilecektir ve Makyavelist yönetici için bu gibi durumlar amaçlarını gerçekleştirmek konusunda aksilik oluşturabileceğinden Makyavelist yönetici tepkilerini kontrol edemeyip saldırganlaşabilecektir.

Makyavelist yöneticiler özellikle iş yerindeki ilk zamanlarında kişilik özelliklerini belli etmez ve zamanı gelince çıkarları için kullanabileceği iyi ilişkiler kurmaya çalışabilirler. Bu çabalarını sevimli görünerek yapacaklarından şüphesiz çoğunlukla amaçlarına ulaştıkları söylenebilir. Ancak Makyavelistlerin kişilik özellikleri kendini belli etmeye

başladığında ve astlar ve üstler tarafından fark edildiğinde kişiler üzerinde negatif yönde algılar oluşmaya başlayacak ve kişilerin tatminlerini negatif yönde etkileyebilecektir.

Çalışanların yöneticilerinden iş tatminlerini sağlamak amacıyla beklentileri mevcuttur. Bu beklentiler doğrultusunda yöneticiler astlarını işlerin işleyişi ve astların kariyerini doğru yönlendirebilmelidir. Ancak yöneticilerinden Makyavelist davranışlar algılayan astlar için şüphesiz doğru yönlendirme mümkün olamayacağından bu durum kurum için de olumsuz etkilere neden olabilecektir.

Kurumların Makyavelist yönetim tarzını yeterince önemsemedikleri aşikardır. Bu sebeple kurumlarda sadece bu sebeplerde tatminsizlik yaşayıp işten ayrılan çalışanlar mevcuttur. Hem kurum açısından hem de çalışanlar açısından olumsuz karşılanan bu durumu önlemek amacıyla Makyavelist davranışların analiz edilip engellenmeye çalışılması gerekmektedir.

Gelecek Araştırma Önerileri

Bu çalışmada yöneticilerin Makyavelist kişilik özellikleri, sadece çalışanların algıları kapsamında ölçülmüştür. Bu bakımdan gelecek araştırmalarda, yöneticilerin Makyavelist kişilik özelliklerinin işe yönelik tutumlarla ilişkisi incelenirken yöneticilerin kendi kişilik özelliklerini kendilerinin değerlendirmesi yoluna gidilebilir. Araştırmada, algılanan yönetici Makyavelist kişilik özelliklerinin, doğrudan yöneticilere yönelik tutumlarla ilişkisinden ziyade, astların işlerine yönelik tutumuyla ilişkisi incelenmiştir. Bu sebeple algılanan yöneticilerin Makyavelist davranış eğiliminin çalışanların performansı, verimliliği, yöneticiye güven, yöneticiye bağlılık gibi değişkenlerle ilişkisinin incelenmesi önerilmektedir.

Araştırmada bulgular özel bir üretim işletmesinden elde edilmiştir ve bulgular bu işletme ile sınırlıdır. Makyavelist yöneticilerin çalışanlar üzerindeki etkileri birçok şirkette ve kültürel farklılıkları da irdeleyerek daha kapsamlı bir çalışma yapılması düşünülebilir.

Kurumlardaki Makyavelist yöneticilerin etkilerini azaltmak için kurumların duyarlı olması beklenmektedir. Ancak çoğu zaman kısmi olarak da olsa çıkarlarını destekleyen Makyavelist davranışlara göz yumulduğu da görülmektedir.

Çalışmada yöneticilerin Makyavelist eğilimlerinin çalışanlar üzerindeki etkisi araştırılmak istenmiştir ancak bu etki sadece yöneticilerin kişilik özelliklerinin nasıl algılandığı ölçülerek yapılmıştır. Çalışanların kişilik özelliklerinin de bu etki üzerinde

önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Astların kişilik özellikleri algıları üzerinde farklılıklara sebep olabilecektir ve bu sebeple hem yöneticilerin hem de astların kişilik özellikleri ve eğilimlerinin ölçüldüğü bir araştırma yapılması daha detaylı ve anlamlı sonuçlar doğurabilecektir.

Kurumlarda Makyavelist eğilimli yöneticilerin çalışanlar üzerinde pek çok etkisi mevcuttur. Bu çalışmada bu etkilerden iş tatminine, yaşam tatminine, yöneticiden ve kurumundan memnuniyetine yer verilmiştir. Bu etki detaylandırılarak incelendiği durumda daha faydalı sonuçlar elde edilebilecektir.

İşletmelerde Makyavelizm algısı ile ilgili yapılan çalışma sayısı az olduğundan geniş örneklemelerde çok sayıda çalışmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Ancak çalışmaların sonuçlarının detaylı olarak incelenip hem kurumların hem de çalışanların tatmin, memnuniyet ve performanslarının artırılması konusunda çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Sonuç olarak

Araştırmanın bulguları genel olarak değerlendirildiğinde Makyavelist yöneticiler amaç odaklı olduklarından kurumlarda sosyal ilişkilerini iyi tutmak için çabalamaktadırlar. Ancak bu çaba sadece amaç odaklı olduğundan yapmacık olarak değerlendirilebilir. Bu yapmacık davranışlar hem astlar hem de diğer çalışma arkadaşları üzerinde itici bir etki oluşturabilecek ve bireyler Makyavelist eğilimi olan yöneticiler ile çalışmak istemeyebileceklerdir. Çalışanlar tarafından Makyavelist eğilimli yöneticiler fark edildiğinde çalışanlar tepkisiz kalamayabilir ve bunun sonucunda Makyavelist yöneticinin bu duruma kayıtsız kalmaması beklenir. Bunun sonucu olarak çalışma ortamında huzursuzluk ve iş tatminsizliği oluşabilecektir.

İş yerindeki sosyal ilişki becerileri gelişmiş olduğundan kendilerinin nasıl algılandıklarını yönetmek isterler. Amaca ulaşmak için takdir edilmesi gerektiğinden politik davranışlarda bulunmaktadırlar. Etik kuralları dikkate alarak iş ve iş dışı yaşamını sürdüren astlar için bu davranışlar oldukça itici olduğundan astlar üzerinde iş tatmini, yaşam tatmini, yöneticiden memnuniyet, kurumdan memnuniyeti olumsuz yönde etkilemektedir. Araştırmanın bu bulguları konuya ilişkin ampirik çalışmalara ve literatüre uyumlu görünmektedir.

Kontrol etme arzuları nedeniyle Makyavelist kişilik taşıyan yöneticiler kendi düşünceleri doğrultusunda kurumdaki diğer çalışanları etkileme kabiliyetindedir. Bu yetenekleri sayesinde kurum hiyerarşisinde kendilerini üstlere taşıyabilmektedirler.

Kurumların Makyavelist yönetim tarzını yeterince önemsemediklerini iddia etmek mümkündür. Bu sebeple kurumlarda sadece bu sebeplerde tatminsizlik yaşayıp işten ayrılan çalışanlar mevcuttur. Hem kurum açısından hem de çalışanlar açısından olumsuz karşılanan bu durumu önlemek amacıyla Makyavelist davranışların analiz edilip engellenmeye çalışılması önerilmektedir. Genel olarak bakıldığında kısıtlı örneklem ile yapılmış olan bu çalışmanın sonuçlarına göre Makyavelist tutum ve davranışların kurumlarda negatif etkiye sebep olduğu ancak sonuçlarının net olmaması nedeniyle bu konu çerçevesinde çok sayıda araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Bilgin, N. (1995). *Sosyal psikolojide yöntem ve pratik çalışmalar*. Sistem Yayıncılık.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdülenme ve iş doyumunu*. Anı Yayıncılık.
- Gürsel, M., Izgar, H., Altınok, V. ve Kesici, Ş. (2003). *Endüstri ve örgüt psikolojisi – iş doyumunu*. Star Ofset Basım, Konya.
- İncir, G. (1990). *Çalışanların iş doyumunu üzerine bir inceleme*. Mpm Yayıncılık. Ankara.
- Keser, Aşkın. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*. Alfa Aktüel Yayınları. İstanbul.
- Machiavelli, N. (2012). *Hükümdar*. (Çeviren: Bağdatlı, S.) Derin Yayınları.
- Özsoy, E. (2015). *Türkiye’de iş tatmini araştırmalarının genel görünümü*. 1. Baskı, Gazi Kitabevi.
- Tutar, H. (2014). *Örgütsel psikoloji*. 1. Baskı. Detay Yayıncılık.
- Şenel, A. (1999). *Siyasal düşünceler tarihi: Tarih öncesinde, ilkçağda, ortaçağda ve yeniçağda toplum ve siyasal düşünüş*. Bilim ve Sanat Yayınları.

Sürelî yayımlar

- Ayan, A. (2017). Makyavelist kişilik eğilimi algılarının yaşamın anlamı ve yaşam doyumu üzerine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 24, 53–72.
- Al-Khatib, J.A., Robertson, C.J., Stanton, A.D., ve Vitell S.J. (2002). Business ethics in the Arab gulf states: A three-country study. *International Business Review*, 11, 97–111.
- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31–51.
- Aşan, Ö., ve Erenler E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203–216.
- Aktaş, H., ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik ve tutumlarında iş doyum ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11, 205–230.
- Becker, J. H. A., ve O'Hair, H. D. (2007). Machiavellians' motives in organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35, 246–267.
- Brayfield Arthur H., ve Harold F. ROTHE. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311.
- Boddy, C. R. (2010). Corporate psychopaths and organizational type. *Journal of Public Affairs*, 10, 300–312.
- Carter, G.L., Campbell, A., ve Muncer, S. (2013). The Dark Triad personality: Attractiveness to women. *Personality and Individual Differences*, 56, 57c61.
- Çarıkçı, İ. H. (2000). Çalışanların iş tatminlerini etkileyen kişisel özellikler: Süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5, 155–168.
- Dağlı, A., ve Baysal, N. (2016). Yaşam doyum ölçüğünün Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (59), 1250–1262.
- 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.
- Diener, R. A., Randy, J. Larsen, E., ve Sharon G. (1985). Satisfaction with Life Scale Rating Form. <http://www.tbims.org/combi/swls/swlsrat.html>.
- Doğan, S., ve Karataş, A. (2011). Örgütsel etiğin çalışan memnuniyetine etkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37, 1–40.

- Eğimli, A.T. (2009). Çalışanlarda iş doyumu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35–52.
- Gül, H., Oktay, E., ve Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 20, 1–11.
- Güney, S., ve Mandacı, G. (2009). Makyavelizm ve etik algısı ilişkileri: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27, 83–104.
- Hançer, M., ve George T. (2003). Job satisfaction of restaurant employees: An empirical investigation using the Minnesota satisfaction questionnaire, *Journal of Hospitality&Tourism Research*, 27, 85–100.
- Jonason, P. K., ve Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, 22, 420–432.
- 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.
- Kanten, P., Yeşiltaş, M., ve Arslan, R. (2015). Kişiliğin karanlık yönünün üretkenlik karşısı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29, 931–259.
- Kara, H. (2016). Makyavelist değerlerin yönetici olmak isteyen öğrenciler üzerindeki etkisinin araştırılması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), 125–139.
- Kimball, S. M. (2002). Analysis of feedback, enabling conditions and fairness perceptions of teachers in three school districts with new standards-based evaluation systems. *Journal of Personnel Evaluation*, 16, 241–268.
- Korkmaz, O., ve Erdoğan, E. (2014). İş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14, 541–557.
- Kreither, R., Kinicki, A., ve M. Buelens. (2002). *Organizational Behavior, 2nd European Edition McGraw Hill Publishing Company.s.*
- Keser, A. (2005). İş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisi: Otomotiv sektöründe bir uygulama. *Çalışma ve Toplum*, 4, 77–96.
- Kök, S. B (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 291–317.
- Kuzey, C. (2014). Bilgi çalışanlarının çalışma memnuniyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesi. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 59, 73–96.

- Lang, A. (2015). Borderline personality organization predicts Machiavellian interpersonal tactics. *Personality and Individual Differences*, 80, 28–31.
- Locke, E. A., ve Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting and task performance. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*.
- Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., ve Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organizational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, 15, 100–118.
- Miner, J. B. (1992). Industrial-organizational psychology, *Mcgraw-Hill Inc*, Singapore.
- Mete, M., Arslan, V., ve Aksoy, C. (2016). Çalışma hayatında duygusal düzenleme. *Turan-Sam Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi*, 8, 15–23.
- Neugarten, B. L., Havighurst, R. J., ve Tobin, S. S. (1961). The measurement of life satisfaction. *Journal of Gerontology*, 16, 134–143.
- O'Boyle, E. H. Jr., Forsyth, D. R., Banks, G. C., ve McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97, 557–579.
- O'Fallon, M. J., ve Butterfield, K. D. (2005). A review of the empirical ethical decision-making literature. *Journal of Business Ethics*, 59, 375–413.
- Ordun G., ve Aktaş H. (2014). Lider-üye etkileşimi faktörlerinin liderler ve astlar tarafından karşılıklı algılanması, Bir perakende işletmesi çalışanları üzerinde araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43, 120–135.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18, 113–130.
- Özler, N. (2010). Creating morally-minded organizations in a Machiavellian work environment, 2nd international symposium on sustainable development. *Sarajevo*, 155–160.
- Özsoy, E., Rauthmann, J. F., Jonason, P. K., ve Ardiç, K. (2017). Reliability and validity of Turkish version of Dark Triad Dirty Dozen (DTDD-T), Short Dark Triad (SD3-T) and Single Item Narcissism Scale (SINS-T). *Personality and Individual Differences*, 117, 11–14.
- Özsoy, E., ve Ardiç, K. (2017). Karanlık Üçlü'nün (Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Yonetim ve Ekonomi*, 24, 391–406.
- Paulhus, D. L., ve Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556–563. doi: 10.1016/S0092-6566(02)00505-6.

- Pettijohn, C., L. Pettijohn ve A. J. Taylor (2008). Salesperson perceptions of ethics behaviors: Their the impact of work context on work response influence on job satisfaction and turnover intentions, *Journal of Business Ethics* 78, 547–557.
- Rauthmann, J. F., ve Kolar, G. (2012). How “dark” are the Dark Triad traits? Examining the darkness of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Personality and Individual Differences*, 53, 884–889.
- Rim, Y. (1966). Machiavellianism and decisions involving risks. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol. 5, 36–50.
- Rüzgar, N. (2019). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin üzerindeki etkisi: Perakende sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11, 964–975.
- Serinkan, C., ve Bardakçı, A. (2007). Pamukkale Üniversitesi’nde çalışan öğretim elemanlarının iş tatminlerine ilişkin bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 12, 152–163.
- Sevimli, F., ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Üniversitesi, İ.İ.B.F. Akademik Bakış Dergisi*, 5, 55–64.
- Shore, L.M., ve Martin, H.J. (1989). Satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42, 625–638.
- Sökmen, A., ve Ekmekçioğlu, E. B. (2013). Yönetici etik davranışlarının sınır birim çalışanlarının motivasyon ve iş tatmini üzerindeki etkisi: Adana’da bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/4, 87–104.
- Spector, P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693–713.
- Sungur, A. S. (2017). Siyasal bilgiler öğrencilerinin Makyaavelist eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 1361–1370.
- Şahin, L., Bacak, B., ve Güler, M. (2015). Çalışan memnuniyetinin sağlanmasında temel dinamikler: dışsal faktörlerin çalışanların memnuniyet algıları üzerindeki etkilerine yönelik bir alan araştırması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17, 28–44.
- Şişman, M., ve Turan S. (2004). Bazı örgütsel değişkenler açısından çalışanların iş doyumunu ve sosyal duygusal yalnızlık düzeyleri (Meb şube müdür adayları üzerinde bir araştırma). *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, 117–128.
- Tekin, Z. (2017). Pazarlama etiğinde Makyaavelizm. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi The Journal of International Social Research*, 10, 10–50.

- Toker, Boran. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8, 92–107.
- Ülbeği, İ. D. (2016). Makyavelizm ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 89–100.
- Ünal. Ö. F. (2016). Hizmet sektöründe çalışan memnuniyeti: şirketler grubuna bağlı kargo şirketi ve kırtasiye mağazalar zinciri üzerine ampirik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12, 161–176.
- Volmer, J., Koch, I. K., ve Görirtz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leaders' Dark Triadtraits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 101, 413–418.
- Wilson, W. (1967). Carrelates of avowed happiness. *Psychological Bulletin*, 67, 294–306.
- Yelboğa, A. (2009). Validity and reliability of the Turkish version of the job satisfaction survey (JSS). *World Applied Sciences Journal*. 6, 1066–1072.
- Yetim, U. (1993). Life satisfaction: A study based on the organization of personal projects. *Social Indicators Research*, 29, 277–289.

Tezler

- Ateş, G., (2005). Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: Hava kuvvetler komutanlığında uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya.
- Heijnis, T. (2009). The Dark side of personality and counter productive behavior, Unpublished Master Thesis, University of Amsterdam, Netherland.
- İğdelipınar, N. (2013). Çalışanların iş tatmin düzeylerine yöneticilerin etik davranışlarının etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, Türkiye.
- Karaca, S. (2008). Orta kademe yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul
- Özsoy, E. (2013). A Tipi ve B Tipi kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya. Türkiye.
- Tor, S. Sefa (2011). Örgütlerde iş tatminini etkileyen demografik faktörler ve verimlilik: Karaman gıda sektöründe bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Karaman, Türkiye.
- Yıldız, F. (2013). Yöneticilerin algılanan sahte ve gerçek dönüşümcü liderlik davranışlarını ayırt etmede Makyavelizm ile kişisel açılım ve geri bildirim etkileri. Doktora Tezi. Ankara. Türkiye.

EKLER

Ek 1. Makyavelizm Ölçeği

1.Kesinlikle katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum	1	2	3	4	5
Yöneticim istediğini elde etmek için başkalarını manipüle (kendi amaçları doğrultusunda başkalarını yönlendirme) etmeye meyillidir.	1	2	3	4	5
Yöneticimin istediğini elde etmek için hileye başvurmuşluğu ya da yalan söylemişliği vardır.	1	2	3	4	5
Yöneticim istediğini elde etmek için pohpohlamaya başvurur.	1	2	3	4	5
Yöneticim kendi çıkarı için başkalarını sömürmeye/kullanmaya meyillidir.	1	2	3	4	5

Ek 2. İş Tatmini Ölçeği

1.Kesinlikle katılmıyorum	1	2	3	4	5
2.Katılmıyorum					
3.Kararsızım					
4.Katılıyorum					
5.Kesinlikle katılıyorum					
Şu anki işimden oldukça tatminim.	1	2	3	4	5
Çoğu günlerde işimde hevesliyim.	1	2	3	4	5
İşteki her gün sanki asla bitmeyecek gibi görünüyor.	1	2	3	4	5
İşim benim için bir keyiftir.	1	2	3	4	5
İşimin oldukça keyifsiz olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

Ek 3. Yaşam Tatmini Ölçeği

1.Kesinlikle katılmıyorum						
2.Katılmıyorum						
3.Kısmen katılmıyorum	1	2	3	4	5	6
4.Kısmen katılıyorum						
5.Katılıyorum						
6.Kesinlikle katılıyorum						
İdeallerime yakın bir yaşantım vardır.	1	2	3	4	5	6
Yaşam koşullarım mükemmeldir.	1	2	3	4	5	6
Yaşamımdan memnunum.	1	2	3	4	5	6
Şu ana kadar hayattan, istediğim şeyleri elde edebildim.	1	2	3	4	5	6
Tekrar dünyaya gelsem, yaşamımda hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim.	1	2	3	4	5	6

Ek 4. Yöneticiden Memnuniyet Ölçeği

1.Kesinlikle katılmıyorum						
2.Katılmıyorum						
3.Kısmen katılmıyorum	1	2	3	4	5	6
4.Kısmen katılıyorum						
5.Katılıyorum						
6.Kesinlikle katılıyorum						
Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.	1	2	3	4	5	6
Yöneticim bana karşı adil değildir.	1	2	3	4	5	6
Yöneticimi seviyorum.	1	2	3	4	5	6
Yöneticim çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir.	1	2	3	4	5	6

Ek 5. Kurumdan Memnuniyet Ölçeği

1.Kesinlikle katılmıyorum						
2.Katılmıyorum						
3.Kısmen katılmıyorum	1	2	3	4	5	6
4.Kısmen katılıyorum						
5.Katılıyorum						
6.Kesinlikle katılıyorum						
Birçok açıdan çalıştığım kurum ideale yakındır.	1	2	3	4	5	6
Çalıştığım kurum mükemmeldir.	1	2	3	4	5	6
Genel olarak çalıştığım kurumdan memnunum.	1	2	3	4	5	6
Şu ana kadar çalıştığım kurumdan istediğim önemli şeyleri elde ettim.	1	2	3	4	5	6

Ek 6. Demografik Sorular

- 1. Cinsiyetiniz:** a) Erkek b) Kadın
- 2. Medeni haliniz:** a) Evli b) Bekar
- 3. Yaşınız (Lütfen belirtiniz)**
- 4. Çalışan grubu** a) alt kademe çalışanı (alt kademe, formen, postabaşı, tekniker, teknisyen) b) orta kademe çalışanı (memur, uzm.yardımcısı, uzman, yönetici, mühendis) c) üst kademe çalışanı (müdür ve üstü yöneticiler)
- 5. En son mezun olduğunuz eğitim düzeyi:**
a) İlkokul b) ortaokul c) Lise d) ön lisans e) lisans f) yüksek lisans g) doktora

ÖZGEÇMİŞ

Meral ZOR, 1989 yılında Sakarya'nın Adapazarı ilçesinde doğdu. 2007 yılında Sakarya Anadolu Lisesinden mezun oldu. Lisans eğitimini 2011 yılında Sakarya Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde tamamladı. 2011 yılında özel sektörde çalışmaya başladı. 2012 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon bilim dalında lisansüstü eğitimine başladı. Halen Sakarya'da özel sektörde bir üretim işletmesinde çalışmaktadır.

