



Araştırma Makalesi • Research Article

Makyavelist Eğilimler ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerinde Örgüt Kültürünün İhlalci Etkisi: Bir Telekomünikasyon Şirketinde Uygulama*

The Moderating Impact of Organizational Culture on the Relationship between Machiavellian Tendencies and Organizational Citizenship Behavior: An Application in a Telecommunication Firm

Emre ÜNVER^{a,*}, Cengiz DURAN^b, Sema BEHDİOĞLU^c, Feyzullah ÜNAL^d

^a İşletme Doktoru.

ORCID: 0000-0002-0390-8327

^b Prof. Dr., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, 43100, Kütahya/Türkiye.

ORCID: 0000-0001-7910-0677

^c Prof. Dr., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İİBF Ekonometri Bölümü, 43100, Kütahya/Türkiye.

ORCID: 0000-0002-4759-2088

^d Prof. Dr. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İİBF Kamu Yönetimi Bölümü, 43100, Kütahya/Türkiye.

ORCID: 0000-0002-6109-6582

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 19 Mart

Düzeltilme tarihi: 28 Mart

Kabul tarihi: 10 Nisan

Anahtar Kelimeler:

Makyavelizm,

Makyavelist Eğilimler,

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı,

Örgüt Kültürü,

Yapısal Eşitlik Modeli.

ÖZ

Beşeri sermayeyi hayati bir stratejik kaynak olarak değerlendiren işletmeler bunu insan kaynağı uygulamalarına yansıtmakta ve sonuç itibarıyla daha rekabetçi bir yapıya kavuşmaktadır. Rekabet avantajı elde etmek amacıyla şirketler uygun insan kaynakları uygulamaları yoluyla çalışanların iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini artırarak, işle ilgili rutin görevlerini başarıyla yerine getirmelerinin yanında kendilerinden beklenenin üzerinde olumlu davranışlar sergilemeleri eğilimlerini harekete geçirmeyi amaçlamaktadırlar. Bu sonucu elde etmek yolunda, çalışanların amaca ulaştıracak her yolu mübah görmelerini ifade eden Makyavelizm kavramı ve çalışanların makyavelist davranışları günümüz işletmeleri için uğraşılması gereken bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda, çalışmanın iki temel amacını makyavelist eğilimler ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi ve sahip olunan örgüt kültürünün bu ilişki üzerinde ihlalcisi bir etkisinin olup olmadığının araştırılması oluşturmaktadır.

Yukarıda belirtilen ilişkiyi incelemek amacıyla anket çalışması yoluyla telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren büyük bir özel şirkette görev yapan çeşitli düzeylerdeki çalışanlardan veri elde edilmiştir. Elde edilen veri kullanılarak; kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile katılımcıların demografik özellikleri kapsamında gösterdikleri farklılıkların belirlenmesine yönelik t-testi ve Anova analizleri yapılmıştır. Ayrıca, Makyavelizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile katılımcıların yaşları arasındaki ilişkinin ortaya konulması amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma modeli kapsamında oluşturulan ana hipotezlerin test edilmesi amacıyla da yapısal eşitlik modelleri oluşturulmuştur. Yapılan analizler sonucunda, araştırmada oluşturulan hipotezler doğrultusunda; makyavelist eğilimler ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerinde örgüt kültürünün ihlalcisi bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ARTICLE INFO

Article history:

Received March 19, 2021

Received in revised form March 28, 2021

Accepted April 10, 2021

Keywords:

Machiavellism,

Machiavellian Tendencies,

Organizational Citizenship Behavior,

Organizational Culture,

Structural Equation Modeling.

ABSTRACT

Companies that perceive human capital as a vital strategic resource reflect this strategic view to their human resource applications and ultimately reach a more competitive structure. In order to reach competitive advantage, through sound human resource applications, companies aim to increase employees' level of job satisfaction and organizational citizenship behavior; which in turn expected to stimulate employees to exhibit extra role behaviors besides implementing their routine job-related responsibilities successfully. In reaching this aim, the concept Machiavellianism, which implies the tendencies of employees that everything is permissible in order to reach their goals, and employees' machiavellianist behaviors appear to be a problem for companies to deal with. In this context, the two aims of this study are: Firstly, examining the relationship between employees' machiavellianist tendencies and organizational citizenship behavior and secondly, whether organizational culture in the organization has any moderating impact on the relationship between machiavellianist tendencies and organizational citizenship behavior of employees.

In order to examine above mentioned relationship, by employing a questionnaire, we collected data from a big private telecommunication company's employees, who worked in various positions. By using collected data; we employed validity and reliability analyses for our scales, descriptive statistics for demographic variables of employees, explanatory and confirmatory factor analyses and, t-tests and ANOVA tests in order to reveal differences in demographic variables of employees. In addition, we used Pearson correlation analyses in order to reveal the relationship between employees' age and Machiavellian tendencies and organizational citizenship behavior. To test main hypotheses that we proposed in the context of our research model, we employed structural equation modeling. Analyses results revealed that, consistent with our proposed hypotheses, organizational culture has a moderating impact on the relationship between employees' Machiavellian tendencies and organizational citizenship behavior.

*Bu çalışma Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Prof. Dr. Cengiz Duran danışmanlığında Emre Ünver tarafından 2021 yılında tamamlanan "Makyavelist Eğilimler ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerinde Örgüt Kültürünün İhlalci Etkisi: Bir Telekomünikasyon Şirketinde Uygulama" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

**Sorumlu Yazar/ Corresponding Author e-mail: emremunver@hotmail.com

1. Giriş

Günümüz işletmeciliğinde önemli bir kavram olarak ortaya çıkan Makyavelizm kavramının henüz tüm boyutlarıyla araştırılmadığı görülmektedir. Örgütlerin geleceklelerini etkileyen insan unsurundan en etkili biçimde yararlanabilmek adına çalışanların makyavelist tutumlarının önemsenmesi ve bu tutumların üzerinde düşünülmesi günümüz örgütlerinde bir gereklilik haline almıştır. Bu sayede, insan unsuruna gerekli öneminin verilmesi ile çalışanların buldukları örgütlere katkıları sağlanacak ve böylece çalışanlar buldukları örgütün amaçları ile kendi amaçlarını özdeşleştirebilecektir.

Bütün örgütlerde olduğu gibi telekomünikasyon sektöründe çalışan personelin de makyavelist davranış biçimlerinin belirlenerek, örgütsel vatandaşlık davranışı doğrultusunda çalıştığı örgüte ekstra katkılar sağlaması gereklidir. Bu nedenle araştırma, telekomünikasyon sektöründe görev alan çalışanların makyavelist eğilimleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerinde örgüt kültürünün ılımlatıcı etkisinin ortaya konulmasını amaçlamaktadır.

Makyavelizm ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, çalışmaların büyük bir kısmında Makyavelizm ile etik ilişkisinin incelendiği görülmüştür. Yürütülen bu çalışmada ise, Makyavelizm kavramı incelenerek bireylerin makyavelist eğilimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü konuları araştırılmış ve örgüt kültürünün ılımlatıcı etkisi kapsamında makyavelist eğilimlerle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Bu yönüyle, Makyavelizm kavramı belirtilen değişkenler kapsamında incelenerek çalışmanın özgün olması amaçlanmıştır.

Araştırmanın telekomünikasyon sektöründe uygulanmış olmasının nedeni ise, Makyavelizm konusunda özellikle ulusal alanda yapılan çalışmaların genellikle rekabetin ve çalışma koşullarının yoğun olduğu bankacılık sektöründe uygulanması ve bu nedenle farklı bir sektörde uygulamanın gerçekleştirilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu çalışmada Makyavelizm konusu, değişimin ve rekabetin yoğun olduğu bir sektör olan telekomünikasyon sektöründeki çalışanlar üzerinde incelenmektedir.

Makyavelizm kavramını ortaya koyan Machiavelli'nin ortaya koyduğu fikirlerin, onun yaşadığı günün koşullarına ve dönemin özelliklerine göre değerlendirilmesi fikirlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Makyavelizm kavramı; felsefe, psikoloji, ekonomi, siyaset, uluslararası ilişkiler ve sosyal bilimler alanlarında kullanılmaktadır. Makyavelist davranışlar günümüzde çoğu işletmenin karşılaştığı, çalışanların kişilik özelliklerini ortaya koyan önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Makyavelizm kavramının kurucusu olan Niccolo Machiavelli'nin düşünceleri hem ülkemizde, hem de uluslar arası çalışmalarda dikkat çekmiştir. Makyavelizm'e ve makyavelist eğilimlere yönelik çalışmaların günümüzde de güncelliğini koruması, kavramın örgütsel çalışmalarda kullanılmasına da neden olmuştur.

Örgütsel davranış açısından örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ise farklı bir öneme sahiptir. Kavramın, hem çalışan tarafını etkilemesi hem de örgüte ekstra katkılar sağlamasını içermesi nedeniyle örgütleri ilgilendirmesinden dolayı kavrama yüklenen değer önem taşımaktadır. Bu

nedenle, araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışına yer verilmiştir. Günümüz işletmecilik anlayışında insan kaynağı unsuruna verilen değer sayesinde işletmelerin başarısı artmakta, bu sayede iç ve dış çevreyle işletmelerin rekabet edebilirliği artış göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, çalışanların örgütlere ekstra katkılar sunması ve örgütlere zarar verecek davranışlardan uzak durma eğilimlerini ortaya koyması açısından örgütler tarafından üzerinde durulması gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı çalışan tarafının isteğiyle gerçekleşmekte ve bu davranışlar çalışanın resmi iş tanımının dışında kalmaktadır. Bu yönüyle; çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemeleri, çalıştığı işten mutluluk duyması ve kendisini bulunduğu kuruma ait hissetmesi sonucu oluşmaktadır.

Örgütsel başarının elde edilmesi için önemli faktörler arasında gösterilen örgüt kültürü kavramı da çalışan davranışlarının oluşması açısından ayrı bir öneme sahiptir. Örgütler bu enstrüman sayesinde çevrelerince daha belirgin biçimde tanınmakta ve çalışanlara uyması gereken değer, kural, prosedür ve politikaları yansıtabilmektedir. Profesyonel yöneticiler, sergileyecekleri yöneticilik özellikleri ile örgüt kültürünü çalışanlara etkili bir biçimde aktarma fırsatı bulmaktadır. Örgütlerin belirledikleri hedef ve amaçlara etkili biçimde ulaşabilmesinde önemli bir araç rolü üstlenen örgüt kültürü kavramı örgütler açısından stratejik bir anlam taşımaktadır. Çünkü, örgütler geçmişten elde ettikleri değerleri sonraki dönemlere de aktarmak istemektedir. Bu durumu sağlayan örgüt kültürü, çalışanların taşınması gereken özellikleri ortaya koymaktadır.

Örgütlerin oluşturdukları kültürün içinde bulunan toplumun değerlerine uygunluk göstermesi örgütlerin süreklilik göstermesini sağlamaktadır. İçinde bulunan toplumun değerlerini ve özelliklerini örgüt kültürüne yansıtabilen kurumlar çalışanlarına örgüt kültürünü daha kolay ve başarılı bir şekilde aktarma imkanı bulabilmektedir. Ayrıca, örgüt kültürünün toplumsal kültür ile uygunluk göstermesiyle, örgütler için hayati bir anlam taşıyan müşteri çevresine örgütlerin kendisini daha rahat kabul ettirme imkanı da sağlanmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde örgüt kültürü, örgütlerin tanınırlığını artırmakta, çalışanların davranış ve tutumlarına etki etmekte ve örgütün değerleri hakkında iç ve dış çevreye önemli bilgiler vermektedir.

Araştırmada, makyavelist eğilimler ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerinde örgüt kültürünün ılımlatıcı etkisinin ortaya konulması açısından bir telekomünikasyon sektörü şirketinde uygulama çalışması yapılmıştır. Bu doğrultuda; konuyla ilgili telekomünikasyon sektöründe görev alan özel bir şirket çalışanları üzerine anket çalışması uygulanmıştır. Araştırmanın son bölümünde, elde edilen bulgular doğrultusunda teoriye değinide bulunarak hem iş dünyası hem de akademik dünya için sonuçlar üretilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

2. Makyavelizm, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik Literatür İncelemesi

Makyavelizm kavramı genel olarak kişinin başarı elde etmesi için başkalarının manipüle edildiği kişilik özelliklerini ifade etmektedir (Chen, 2010: 294). Makyavelizm, Niccolo Machiavelli tarafından on altıncı yüzyılda oluşturulmuş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Robbins ve Coulter, 2012: 383).

Başka bir tanıma göre Makyavelizm kavramı, acımasız ve bencil duyguları içeren bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Niccolo Machiavelli tarafından oluşturulan "The Prince" adlı eserde Makyavelizm kavramına yer

verilmiştir (Boddy, 2011: 114). Bu eser, (kamusal) gücün bireylerin davranış biçimlerini nasıl etkilediğini içermektedir (Walter vd., 2005: 59). Prens, on altıncı yüzyılda kişisel gücün kullanılarak kişisel hedeflere nasıl ulaşacağı hakkında ipuçları vermektedir (Schermerhorn, 2010: 283).

Makyavelizm kavramı sinizm, şüphe, diğer kişileri kendi çıkarları doğrultusunda kullanma isteği gibi kişilik özellikleri ile ilişkilendirilmiştir (Brewer ve Abell, 2015: 186).

Aşağıda Tablo 1'de Makyavelizm ile ilgili yapılmış ve Makyavelizm kavramına katkıda bulunan çalışmalara yer verilmiştir.

Tablo 1: Makyavelizm ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Christie ve Geis (1970)	Makyavelizm ile ilgili en çok kabul gören ölçeği (MACH IV) oluşturmuşlardır.
Mudrack (1990)	Makyavelizm kavramını, kişisel kazanç elde etmek amacıyla diğer bireyleri manipüle etme eğilimi olarak tanımlamıştır.
Aziz, Abdul (2004)	Makyavelizm ile işe devamsızlık arasında pozitif yönlü ilişkinin varlığını ortaya çıkartmıştır.
Barbuto ve Moss (2006)	Yapmış oldukları meta-analitik çalışmada, Makyavelizm ve kendine güven arasında pozitif bir korelasyonu ortaya koymuşlardır.
Amanatullah vd., (2008)	Yürüttükleri çalışmada, yüksek makyavelist eğilimlere sahip olmanın genellikle bütünleyici (ortak iş birliği) sonuçlara ulaştırmadığını ve dolayısıyla, bireylerin dağıtım stratejilerinde iş birliği yaklaşımlardan kaçınma eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir.
Hutter vd. (2015)	Yapılan çalışmada, Makyavelizm'in davranışsal sonuçları üzerine literatüre katkıda bulunulmuştur. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, Makyavelist kişilik özelliklerinin boyutları arasında farklılaşmanın gerekliliğini vurgulamıştır.
Smith ve Webster (2017)	Bu çalışmada Makyavelist davranışların çalışanların iş performansı üzerindeki dolaylı etkisi incelenmiştir. 364 çalışan ve yönetici üzerine yapılan çalışmanın analiz sonuçlarına göre, Makyavelist davranışlara aracılık eden politik hünerin iş performansına dolaylı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Makyavelizm'de önemli olan husus bireyin kendi çıkarlarıdır. Bu bağlamda Makyavelizmi, bireylerin hedeflerine ulaşma yolunda diğer bireylerin çıkarlarının göz ardı edildiği ve bireyin kendi çıkarlarının dikkate alındığı bir manipülasyon sanatı olarak dikkate almak gerekir (Rayburn ve Rayburn, 1996: 1209).

Çalışanların makyavelist eğilimlerini etkileyebilecek kavramlardan birisi de örgüt kültürü kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların görevlerini yerine getirdikleri örgütlerde bireyin davranış ve tutumlarını etkileyen örgüt kültürü, çalışanlarda olması gereken asgari özelliklerin oluşmasını sağlayan önemli bir unsur olmaktadır. Çünkü örgütler, örgüt kültürüne uygun özellikte çalışanlar seçmekte ve bu özelliklerin çalışanlar tarafından benimsenmesini istemektedir. Bu nedenle çalışanlar bazı davranış, tutum ve düşüncelerini örgütün isteği doğrultusunda şekillendirmektedir.

Kültür kavramı; bizim, dünyada yaşamış olduğumuz farklı deneyimler sonucu kabul ettiğimiz, düzen altına aldığımız, akıl ile geliştirdiğimiz ve algıladığımız zenginlikleri de ifade etmektedir. Bu kültürel modellemenin temel aracı ise, hikayelerin ve sözlü anlatımların birleştirilerek gelecek nesillere taşınmasıdır (Saleebey, 1994: 352). Kültür; otoritelerin, sosyal olayların, sosyal kurumların ve sosyal süreçlerdeki davranışların daha iyi anlaşılmasında ve

yönetiminde merkezi bir rol oynamaktadır (Alvesson, 2002: 4).

Örgüt kültürü tanımına odaklandığımızda; bu kavramın evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımının olmadığı görülmektedir. Buna rağmen bu farklı tanımlamalar kapsamında; varsayımlar, inançlar, ideolojiler, değerler, anlamlar, bekleyişler, tutumlar ve normların bir arada tutulduğu çerçevede örgüt kültürünü kavramsallaştırmak mümkündür. Ek olarak; örgütsel mitler, semboller, ritüeller gibi modellenmiş davranışlar da örgüt kültürü başlığı altında dahil edilmektedir (Kummerow vd., 2014: 47).

Örgüt kültürü en yalın tanımıyla; örgüt üyelerinin paylaştıkları kilit değerler, normlar, inançlar, standartlar ve anlayışlar bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü, o örgütün çevresinde tanınma biçimini, toplumsal standartlarını, önem ve değerini, diğer örgüt ve kişilerle ilişki biçimini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda örgüt kültürü, örgütün toplumla entegre biçimini oluşturan, örgütün yerini, önemini ve konumunu açığa çıkaran en önemli araçlardan biri olmaktadır. Örgüt kültürü, içerisinde bulunduğu toplumun kültürü ile uyumsuzdur durumunda ise örgütün varlığı uzun vadede tehlike altına girebilmektedir (Eren, 2013: 445).

Genel olarak düşünüldüğünde; örgüt kültürü araştırmaları konusunda dört başlık altında incelemelerin odaklandığı

ifade edilebilir. Bu inceleme alanlarını Martin ve Siehl (1983: 52) şu şekilde ortaya koymuştur;

1. Örgüt kültürünün varlığı; firmalarda çalışanların gelecekte nasıl davranacağını tahmin etmede çalışanlara yarar sağlamakta ve çalışanların firma davranışlarını önceden tahmin etmesini sağlamaktadır.
2. Örgüt kültürü, firmada çalışanlara inandıkları bir hedefe ulaşmak için motivasyona dayalı çalışma hissi oluşturmakta, bu durum çalışanların firma değerlerine veya firmanın yönetim felsefesine bağlılığını artırabilmektedir.
3. Örgüt kültürünün oluşması; onaylama veya yasaklama gibi resmi olmayan bazı davranış şekillerini ifade eden örgütsel kontrol mekanizmalarına katkı sağlamaktadır.
4. Örgüt kültürü davranışının amacı firma verimliliğini ve karlılığını artırma olasılığıdır.

Modern örgüt kültürünün önemli temsilcilerinden olan Cameron ve Quinn'in ifade ettiği, bir örgütün sahip olacağı kültür profilleri dört grupta tanımlanmaktadır. Bu sınıflandırmalar sırasıyla; klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar/piyasa kültürü olarak açıklanmaktadır. Genel olarak; Berrio (2003) çalışmasında bu sınıflandırmayı tanımlamıştır. Bu çerçevede; klan kültüründe, örgütün iç yapısına doğru esnek bir ilgi söz konusu olup, insan ve tüketici hassasiyetine odaklanılır. Adhokrasi kültürü; örgütün bireysellik ve esnekliğin yüksek düzeyi ile dış konumuna odaklanmaktadır. Diğer taraftan; hiyerarşi kültürü, örgütün istikrar ve kontrol ihtiyacının karşılanması için iç muhafazanın sağlanmasına odaklanmaktadır. Son olarak; pazar/piyasa kültüründe ise, örgütün istikrar ve kontrol ihtiyacının karşılanmasında dış muhafazanın sağlanması hedeflenir.

Diğer yandan, 1980'li yıllarda örgütsel araştırmalara konu olan örgütsel vatandaşlık davranışı informal örgüt tanımları ile benzerlik göstermektedir. Bu davranışın, örgüt performansı ve çalışan performansını artırıcı etkisi son 20 yılda yapılan araştırmalarda görülmüştür. Türk işletmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan çalışmalar güncelliğini korumaktadır. Bu yönüyle, örgütsel vatandaşlık davranışı kamu ve özel sektör kuruluşlarında araştırılması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 117).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan kimi çalışmalar (Organ, 1997; Organ ve Ryan, 1995; Podsakoff ve MacKenzie, 1994) örgüte biçimsel olmayan ekstra katkılar sağlayan davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlamıştır. Aralarındaki temel farklılıklara rağmen literatürde bazı çalışmalar da bu kavram yerine, prososyal örgütsel davranış (Brief ve Motowidlo, 1986; Baruch vd., 2004; Borman ve Motowidlo, 1997), ekstra-rol davranışı (Van Dyne ve LePine, 1998), örgütsel spontanlık (George ve Brief, 1992; Glomb vd., 2011), iyi asker davranışı-Good Soldier Syndrome (Organ, 1988; Özdevecioğlu, 2003) kavramlarıyla örgütsel vatandaşlık kavramını benzer anlamda kullanmıştır.

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışlarını, "resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça

tanımlanmayan, isteğe bağlı ve örgütün etkin işleyişini teşvik eden bireysel davranışlar" olarak tanımlamıştır. İsteğe bağlı olarak yapılan davranış biçimi ile anlatılmak istenen, çalışanın örgütte olan iş sözleşmesinde yer alan iş tanımında açıkça belirtilmemiş iş koşullarının yapılmasıdır. Burada çalışanın davranışı kişisel bir tercih olarak görülmekte ve çalışanın isteğe bağlı olarak yaptığı işin ihmali durumunda çalışan genel olarak cezaya tabi tutulmamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışında önemli olan husus, bu davranışın rol içi olup olmadığına bakılmaksızın örgütsel performans sağlama üzerindeki bağımsız etkileridir. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel başarı sağlama konusunda da önemli etkilere sahiptir. Çünkü örgütsel başarıyı sağlayan pek çok faktör vardır ve örgütsel vatandaşlık davranışı da bu faktörlerin oluşumunu önemli ölçüde etkilemektedir (Podsakoff vd., 2000: 549).

Örgütsel vatandaşlık benzeri davranışlara olan ilginin artmasına rağmen, bu alandaki literatür çalışmaları bu yapının boyutsallığı konusunda bir konsensüs sağlayamadığını ortaya koymaktadır. Nitekim, literatür incelemeleri potansiyel olarak örgütsel vatandaşlık davranışının neredeyse 30 farklı biçiminin tespit edildiğini göstermektedir. Ancak, bu denli yapılan farklı değerlendirmelere rağmen bu boyutların kavramsal olarak bazı benzerlikler taşıdığı da görülmektedir (Podsakoff vd., 2000: 516).

Podsakoff vd. (2000: 516)'nin yapmış olduğu çalışmada örgütsel vatandaşlık; yardımlaşma davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel uyum, bireysel girişkenlik, sivil erdem ve kendini geliştirme olmak üzere yedi boyut altında incelenmiştir. Williams ve Anderson (1991), örgütsel vatandaşlık davranışını bireylere yönelik ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları olmak üzere iki boyut olarak ele almıştır. Organ (1988) tarafından yapılmış çalışmada ise örgütsel vatandaşlık davranışı; özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem olmak üzere beş farklı boyutta ele alınmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları birbirlerinden farklı biçimde sınıflandırılmış olmakla birlikte, çalışmada bu boyutlardan literatürde en çok kabul gören Organ'ın yapmış olduğu sınıflandırma çerçevesinde incelenmiştir.

Özgecilik, işle ilgili bir soruna sahip bir kişiye yardım eden gönüllü eylemlerden oluşmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351). Özgecilik kavramı, diğer kişilerin yararını kendi yararı kadar gözetken ya da başkalarına maddi veya manevi bireysel çıkar gözetmeksizin faydalı olmaya çalışma ve bencillik karşıtı davranışlarda bulunma olarak tanımlanmıştır (Karadağ ve Mutafçılar, 2009: 75).

Bazı kaynaklarda nezaket tabanlı bilgilendirme olarak da incelenen nezaket, örgütsel vatandaşlık davranışının bir diğer boyutudur. Podsakoff ve arkadaşlarının (2000) yapmış oldukları çalışmada bu boyut yardımcı davranışlar boyutu olarak ele alınmıştır. Nezaket, çalışanların diğer çalışanlar için örgüt içerisinde gösterdikleri çalışma sorunlarını önceden engellemeye yardımcı olan davranışlar ve jestlerdir (Konovsky ve Organ, 1996: 255). Diğer bir yönüyle nezaket; örgüt içindeki iş bölümü sonucu ortaya çıkan, birbirine bağlı olan çalışanlar arasındaki iletişimi ortaya koymaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 121).

Centilmenlik boyutu literatürde daha az dikkat çeken örgütsel vatandaşlık biçimi olarak görülmektedir. Centilmenlik, çalışanların hoşuna gitmeyen davranışlardan şikayet etmemeyi, aynı zamanda diğer çalışanların da kendi önerilerini kabul etmediğinde ve işlerin yolunda gitmediği durumlarda bu durumlardan şikayetçi olmamayı, örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde görmeyi ve yeri geldiğinde çalışanın kendi çıkarını feda etmeye hazır olduğunu ifade etmektedir. Bu boyut, çalışanların örgüt içerisinde tartışma veya gerginliğe neden olabilecek davranışlardan kaçınmasını ve bu davranışları şikayet etmeden hoşgörü ile karşılmasını ifade etmektedir (Podsakoff vd., 2000: 517). Örgüt içi oluşabilecek meseleleri gereksiz yere büyütmemek, çalışanlara saygı göstermek, işlerin olumsuz yönlerinden çok olumlu yanları üzerinde durulması, örgüte yönelik sorunlarda olumlu tavır sergilemek centilmenlik boyutu kapsamında değerlendirilecek davranışlara örnektir (Organ, 1988: 11, Gürbüz, 2006: 56).

Örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu literatürde ileri görev bilinci olarak da adlandırılmaktadır. Vicdanlılık boyutu, örgüt içerisinde belirli bir kişiye yardımcı olmaktan ziyade örgütün tamamına yönelik yararlı davranışlarda bulunmayı ifade etmektedir. Bu boyut çalışanın, örgüt içerisinde kurallara uyma konusunda katkı sağlaması, görevini süresi içinde yerine getirmesi, dakiklik, örgüt içi kaynakları koruması gibi konularda beklenenin üzerinde olumlu davranışlarını içermektedir. Vicdanlılık, örgütsel vatandaşlık davranışının altında yatan kişisel bir özellik olarak da görülmektedir (Konovsky ve Organ, 1996: 255). Vicdanlılık boyutu yüksek olan çalışanlar örgüt içerisinde daha sorumlu, güvenilir, sorumluluk sahibi, organize çalışmayı seven, çalışmaya istekli ve başarı odaklı olma özelliklerine sahiptir. Vicdanlılığın temel özelliklerinden olan örgütsel çıkarlara ve normlara bağlı davranışların ortaya konulması ve örgüt içerisinde bilgi paylaşımının oluşturulması da bu boyutun örgütsel vatandaşlık biçimini ortaya koymaktadır (Matzler vd., 2008: 305).

Sivil erdem, iş görenlerin örgütün politik yaşamına katılımını, örgütü bir bütün olarak ele alan makro düzeydeki ilgilerini ve katılımlarını ortaya koyan davranışlardır. Çalışanların; yönetim sorunlarına aktif bir şekilde katılım sağlaması, toplantılara katılımı, örgütün takip etmesi gereken stratejilerin oluşturulmasına katkıda bulunması, örgütü etkileyebilecek tehdit ve fırsatları takip etmesi, örgüt içerisinde şüpheli işlemlerde ilgili birime bildirimde bulunması gibi davranışları örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutuna verilebilecek örnekler arasındadır (Podsakoff vd., 2000: 525). Graham ve Van Dyne (2006) çalışmalarında, sivil erdem davranışlarını bilgi sağlayan (CV-information) ve etki uyandıran (CV-influence) sivil erdem davranışı olmak üzere iki biçimde ifade etmektedir. Bilgi sağlayan sivil erdem davranışı; örgüt içerisindeki toplantı ve törenlere katılmak, örgüte çeşitli yararlar sağlayacak belge ve dokümanları toplamak, örgüt için önemli olabilecek bilgi kaynaklarına erişmek gibi davranışları içermektedir. Etki uyandıran sivil erdem davranışı ise; çalışanların örgüt içi oluşan dönüşüm ve gelişime adapte olabilmeleri için ortaya konulan örgütsel haberleşmeye yönelik davranışlardan oluşmaktadır. Örgüt içerisinde ortaya çıkan değişim ve dönüşüme yönelik bu

davranışlar, çalışanların eleştirel düşünce becerisine sahip olmasıyla oluşmaktadır. Sivil erdemün etki uyandıran davranışında dikkatli bir analiz sonucunda görüşlerini ifade eden çalışan, örgüt içi değişime yönelik politika ve prosedürlerle ilgili değişiklik önerilerini ortaya koymaktadır (Graham ve Van Dyne, 2006: 92).

3. Makyavelist Eğilim, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Davranışsal araştırmacılar geçtiğimiz son kırk yıldan bu yana Makyavelizm kavramıyla yakından ilgilenmektedir. 1970'lerin başından itibaren araştırmacılar bu kavramı geliştirmeyi ve açıklamayı sürdürmektedir. Bu süreçte araştırmacılar bu kavramı, Niccolo Machiavelli'nin aldatıcı ve kendi çıkarı için başkalarını kullanan yöneticilik faaliyetlerini karakterize eden orjinal çalışması "The Prince" ile kavramsal olarak ilişkilendirmiştir (Kessler vd., 2010: 1868). Bu kapsamda, Machiavelli başarıya ulaşılması için etik ve ahlak standartlarına önem vermeden spesifik davranışlar, stratejiler ve taktikler uygulayarak bireylerin kendi hedeflerine ulaşabileceğini savunmuştur (McGuire ve Hutchings, 2006: 193). Dolayısıyla makyavelist bireylerin; ilişkilerine dayalı veya diğer kişi/grupların çıkarına karşı olarak, kişilerarası etkileşimlerinden bağımsız bir yaklaşım eğiliminde olmaları beklenmektedir (Becker ve O'Hair, 2007: 248).

Dolayısıyla, çalışanların örgütün bağlı olduğu kültürü nedeniyle makyavelist davranışlar sergilemesi veya makyavelist davranışlardan kaçınması beklenebilir. Bu bağlamda; kişiler arası iletişim, iş birliği ve takım çalışması, arkadaşça bir atmosfer ve toplum bilinci gibi değerlere sahip örgüt kültürünün güçlendirildiği bir ortamda, örgüt kendi içinde çalışanlarının şiddet eğilimine ve bireysel çıkarlarına sıcak bakmayacaktır (Pilch ve Turska, 2015: 91).

Örgüt içinde profesyonel yöneticilerin varlığı ve bu yöneticilerin ortaya koydukları doğru tutum ve davranışlar ile işgörenlerin makyavelist kişilik davranışlarını kısıtlamaları mümkün olmaktadır. Makyavelizm'in bir kişilik olmaktan ziyade bir kişilik özelliği veya eğilimi olarak görülmesi nedeniyle bu davranışın biçimlendirilmesi mümkün olmaktadır. Bu doğrultuda; yöneticilerin örgütlerde oluşturacağı destekleyici, güvene dayalı ve paylaşımcı örgüt kültürü çalışanların makyavelist davranışlarının azaltılmasını sağlayabilmektedir. Örgüt içinde oluşturulan kural, ilke ve politikaların tüm çalışanlar için geçerli olduğu yapılarda yüksek adalet ve güven duygusu da çalışanların makyavelist eğilimlerini azaltmaktadır (Üstün ve Ersolak, 2020: 338).

Pilch ve Turska (2015) çalışmasında, son zamanlarda araştırmacıların makyavelist eğilimlerin örgütsel yaşam üzerindeki etkisine artan ilgisine dikkat çekmiş ve örgüt kültürü bağlamında olumlu çalışma ortamının oluşmasının makyavelist eğilimleri yüksek çalışanlara karşı koruyucu bir işlevin olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Ayrıca yine aynı çalışmada, makyavelist eğilimleri yüksek olmayan çalışanlar için örgütsel koşulların özelliklerinin bu çalışanlarda önemli olabildiği ve potansiyel olarak verimliliklerini etkileyebildiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Watkins ve Marsick'e (1997) göre; örgütsel öğrenme

kültürü, çalışanlara sürekli öğrenme fırsatları yaratarak, paylaşımı cesaretlendirerek, ortaklaşa öğrenme sistemi geliştirerek, örgütü dış çevreye bağlayarak, bireysel ve takım düzeylerinde öğrenmeyi destekleyen liderliği cesaretlendirerek çalışanları güçlendirmektedir. Bu kapsamda, örgütsel öğrenme kültürü, çalışanlarda kısa vadeli faydalardan ziyade uzun dönemli performans algısı yaratacak ve kendilerine verilen görevler dışında ekstra sorumluluklar üstlenmeleri sonucunu doğuracaktır. Bu görevler vatandaşlık davranışını ifade etmektedir. İslam ve arkadaşları (2016) çalışmalarında, örgütsel öğrenme kültürünün çalışanları motive ettiğini ve örgüte karşı pozitif davranış sergilemelerine yol açtığını belirtmektedirler. Bu kapsamda, araştırmacılar bu eserlerinde, örgütsel öğrenme kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Normlar, örgüt kültürünün yan ürünleri olup, örgütlerde kabul edilecek davranış formlarını ifade etmektedir. Örgüt kültürü ve örgütsel çevrenin önemli ölçüde örgütsel vatandaşlık davranışını belirlediği ileri sürülmektedir (Temminck vd., 2013). Değişim kültürüne yatırım yapan örgütlerin, çalışanların yaratıcılık, öz-disiplin ve sadakat gibi örgütsel vatandaşlık davranışının unsurlarını desteklemesi gerekmektedir. İsteğe bağlı insan kaynakları uygulamalarının örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışıyla pozitif bir ilişkisi olduğu da belirtilmektedir (Gavino vd., 2012).

Makyavelist davranışa sahip olan insanlar, kendi amaçları için örgütteki diğer insanları etkilemeye çalışma istek ve yeteneğine sahiplerdir. McHoskey'in (1999) üniversite öğrencileri üzerine gerçekleştirdiği çalışmasında belirttiğine göre, bu davranışa sahip kişiler içsel amaçlardan (topluluk) ziyade dışsal amaçlarla (finansal başarı) motive olurlar. Yazarın belirttiğine göre, Makyavelizm aşırı macilik gibi antisosyal davranışla pozitif korelasyon halindeyken, arkadaşlarına borç vermek gibi prososyal davranışla negatif ilişki halindedir. Buna karşın şunu belirtmek gerekir ki, McHoskey'in ifade ettiği prososyal davranış, sadece örgütlerdeki prososyal davranışı yansıtan örgütsel vatandaşlık davranışından oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu kapsamda, makyavelist davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyle ilgili öğrenilmesi gereken birçok şey vardır.

Becker ve O'Hair'in (2007) belirttiğine göre, diğerlerinin gelişmesi konusunda ilgisiz olan makyavelist kişilerin, örgütsel vatandaşlık davranışına seçicilik göstererek katılması muhtemeldir. Bu kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerken daha çok; karşılık olarak kendilerine bir iyilik yapacak belirli kişi ve grupları hedeflemeleri beklenmektedir. Bu yaklaşım, örgütün genel olarak yarar sağladığı örgütsel vatandaşlık davranışına karşıt bir yaklaşım olmaktadır.

Yönetim araştırmacılarının Makyavelizme olan ilgileri temelde bu kavramın performansla olduğu varsayılan ilişkiden kaynaklanmaktadır (O'Boyle vd., 2012; Zettler ve Solga, 2013). Makyavel'in açıklamaları doğrultusunda; Makyavelizm düzeyi düşük olan çalışanlara göre yüksek Makyavelizme sahip çalışanların, işlerinde daha yüksek performans gösterecekleri; çünkü onların insanları manipüle etmek, işbirliğinden ziyade fırsatçı olmak, kendilerine yapılan iyiliğe karşılık vermemek gibi

özelliklere sahip oldukları belirtilmektedir (Wilson vd., 1996; Zagenczyk vd., 2014). Her ne kadar bazı araştırmacılar Makyavelizm ve performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu ileri sürseler de, diğer araştırmacılar bu ilişkinin negatif olduğunu (Topol ve Gable, 1990; O'Boyle vd., 2012; Zagenczyk vd., 2014; Al-Abrrow vd., 2020) ve üçüncü bir grup araştırmacı (Hunt ve Chonko; 1984) ise herhangi bir ilişki olmadığını ileri sürmüşlerdir. Bu çalışmada; bu üç farklı yaklaşımdan, Makyavelizm'in örgütsel vatandaşlık davranışıyla negatif ilişki içerisinde olduğu yaklaşımı benimsenmektedir. Diğer çalışmalardan farklı olarak, bu çalışmada; Makyavelizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki bu negatif ilişki üzerinde örgüt kültürünün, söz konusu ilişkiyi pozitif yönde etkileyebileceği varsayımı üzerinde de durulmaktadır.

Bu aşamada şu soruyu sormak doğru olacaktır: Hangi örgütsel koşullar altında makyavelist kişiler yararlanmacı özelliklerini sergileyeceklerdir? Bu koşullardan bir tanesi örgütün yapılandırılmış olup olmadığıdır. Şöyle ki, yapılandırılmamış örgütlerde, makyavelist kişileri sınırlandıran açık ve net ifade edilmiş kurallar ve normlar olmadığı için, makyavelist kişiler bu tür iş yeri ortamlarını kendi faydaları için kullanabilirler (Shultz, 1993). Ayrıca, grup oryantasyonu gibi ortama ilişkin değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını tahmin etmekte etkili olduğu belirtilmektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 1995). Bu kapsamda, gelişmiş ve örgüt üyelerine açıkça ifade edilmiş norm ve kuralların bulunmadığı kültürel ortamlarda, örgüt kültürünün makyavelist davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerinde ılımlatıcı bir etkide bulunacağını belirtmek mümkündür. Makyavelizm bu kapsamda ele alındığında, örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamak mümkün olabilecektir. Şimdiye kadar incelenen literatür çerçevesinde değerlendirme yapılacak olursa, makyavelist kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerken oldukça akılcı bir yaklaşıma sahip oldukları söylenebilir. Makyavelizm düzeyi yüksek olan kişiler düşük olan kişilerle karşılaştırıldıkları zaman daha düşük düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerdir. Yüksek Makyavelizm düzeyine sahip insanlar, elde edecekleri faydaları sürdürmek için pozitif imajlarını göstermek ve negatif imajdan da kaçınmak amacıyla, muhtemelen bazı ekstra rol davranışı gösterebileceklerdir.

4. İstatistiksel Analizler ve Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, telekomünikasyon sektöründe görev yapan bir şirket çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürünün, makyavelist eğilim düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerinde ne tür (pozitif veya negatif) bir ılımlatıcı etkiye sahip olduğu ölçülmeye çalışılacaktır.

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 24 ve LISREL 8.7 istatistik paket programlarından yararlanılarak şu analizler yapılmıştır: Katılımcıların demografik ve diğer değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikleri, ölçek yapısının oluşturulması için madde analizi, madde toplam korelasyon analizi, açıklayıcı faktör analizi (AFA), doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve ölçeklerin güvenilirliklerinin belirlenmesi için güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Araştırma kapsamında, kullanılan ölçme araçlarının demografik özelliklere göre farklılıklarının belirlenmesinde verilerin dağılımının normal dağılım

olması sonucu 2'li grupların karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t-testi, 2'den fazla grubun karşılaştırılmasında tek yönlü Anova testinin yanı sıra ölçekler ile katılımcıların yaşları arasındaki ilişkinin incelenmesinde pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırma modelini oluşturan ilişkilerin test edilmesi için de yapısal eşitlik modelleri yapılmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Günümüz modern işletmecilik anlayışında Makyavelizm kavramı, çalışanların buldukları kurumlarda ortaya koydukları davranışların anlaşılması açısından önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları politikalarına ve profesyonel örgüt yönetimine önem veren günümüz işletmeleri, rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla çalışanlardan maksimum verim sağlamak amacıyla çalışanların bir takım ekstra katkılar sağlayarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini beklerler. Çalışanların makyavelist davranışlar ortaya koyması ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi de çalışanların buldukları örgüt kültüründen ve demografik özelliklerinden bağımsız değerlendirilmemelidir.

Tüm sektörlerde olduğu gibi rekabetin ve değişimin yoğun olduğu telekomünikasyon sektöründe de görev alan çalışanların makyavelist eğilimleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin oluşturulmasında örgüt kültürünün bu ilişki üzerinde ne tür bir ılımlatıcı etkisinin olduğunun ortaya konulması çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Ayrıca bu çalışmada, çalışanların demografik faktörler kapsamında oluşturulan hipotezler doğrultusunda analizleri de incelenmektedir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı, Sınırlar ve Varsayımlar

Araştırma; telekomünikasyon sektörüne bağlı, sektöründe önde gelen ve yurt çapında hizmet veren bir şirkette görev yapan, İstanbul ili çalışanlarını içermektedir. Uygulamanın yapıldığı firmanın tüm yurttaki bölge temeline göre ayrılmış müşteri karşılama ofisleri bulunmakta ve müşterilerine bu ofisler aracılığıyla hizmet vermektedir. Araştırma; firmada yönetici, müşteri karşılama birimi çalışanları ve sahada görev yapan teknik personel çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırmada, zaman ve maliyet kısıtları olması nedeniyle yalnızca tesadüfi olarak seçilen İstanbul ili bölge sahasında görev yapan çalışanlar araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma, özellikle bu şirkette görev alan çalışanların görevlerindeki makyavelist eğilimleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerinde örgüt kültürünün ılımlatıcı etkisi konusundaki değerlendirmelerini tespit etmeye yöneliktir.

Araştırmada kullanılan veri sağlama araçlarına katılanlar anket sorularına doğru ve içtenlikle cevap vermişlerdir. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları makyavelist eğilim, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü düzeylerini ölçebilecek niteliktedir. Seçilen örneklem araştırma evrenini temsil edebilme yeteneğine sahiptir. Araştırmanın teorik kısmının oluşturulmasında araştırma için yeterli miktarda kaynağa ulaşıldığı kabul edilmiştir.

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez1a: Telekomünikasyon sektöründe çalışan kadınlar ile erkeklerin makyavelist eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez1b: Telekomünikasyon sektöründeki evli ve bekar çalışanların makyavelist eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez1c: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların yaşları ile makyavelist eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez1d: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların öğrenim düzeyleri ile makyavelist eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez1e: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların gelir düzeyleri ile makyavelist eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez2a: Telekomünikasyon sektöründe çalışan kadınlar ile erkeklerin örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez2b: Telekomünikasyon sektöründeki evli ve bekar çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez2c: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların yaşları ile örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez2d: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların öğrenim düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez2e: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların gelir düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez3: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların makyavelist eğilimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez3a: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların makyavelist eğilimlerinin ÖVD alt boyutlarından özgecilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez3b: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların makyavelist eğilimlerinin ÖVD alt boyutlarından nezaket üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez3c: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların makyavelist eğilimlerinin ÖVD alt boyutlarından centilmenlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez3d: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların makyavelist eğilimlerinin ÖVD alt boyutlarından vicdanlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez3e: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların makyavelist eğilimlerinin ÖVD alt boyutlarından sivil erdem üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez4: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların örgüt kültürü algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez5: Telekomünikasyon sektöründe çalışanların makyavelist eğilimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerinde örgüt kültürünün ılımlatıcı etkisi vardır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın bu kısmında, araştırmanın evreni, örneklemin seçimi, veri toplama yöntemiyle ilgili bilgiler, kullanılan ölçekler ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmaktadır. Ayrıca, verilerin analizi ile birlikte de hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapılan analizlere ilişkin bulgular belirtilmiştir.

4.4.1. Evren ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini; Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu'na bağlı, sektöründe öncü olan ve telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren firmanın kendi bünyesinde, İstanbul ili bölge sahasında görev alan personeli oluşturmaktadır. Alan örnekleme tesadüfi olarak seçilen İstanbul ili bölge sahasında görev alan yöneticilere, ofise gelen müşterileri karşılama birimi çalışanlarına ve sahada görev yapan teknik personele anket çalışması uygulanmıştır.

Araştırmanın uygulandığı İstanbul ili bölge sahasında görev alan personel sayısı 3223 olarak belirtilmiştir. Belirtilen bölgede görev alan çalışanlara toplamda 468 adet anket elden dağıtılarak uygulanmıştır. Bu anketlere 358 çalışan cevap vermiştir. Verilen bu anketlerin 10 tanesi hatalı ve eksik doldurulması nedeniyle değerlendirmeden çıkartılmış ve sonuç olarak değerlendirilmeye alınan anket sayısı 348 olmuştur. Bu açıdan, değerlendirmeye alınan anketlerin geri dönüşüm oranı %74,35 olmuştur.

Seçilen örneklem sayısının ana kütleyi temsil etme yeteneği; hedef kitledeki sayının belirli olması durumunda, araştırmada gerekli yeterliliğe ulaşılması gereken örneklem sayısı, %5 örnekleme hatası ve olayın %50 gerçekleşme olasılığında 344 olmalıdır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 48-50). Bu sonuca göre; araştırmanın örneklem sayısı 348 adet olduğundan ve 344 sayısından büyük olması nedeniyle mevcut veriler ışığında, araştırmanın örneklem sayısı ana kütleyi temsil etme yeteneğine sahiptir ve bu açıdan örneklem sayısı yeterli bulunmaktadır.

4.4.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulaması kullanılmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan anket formu dört bölümden oluşturulmuştur. Anketin birinci bölümünde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, ikinci bölümünde çalışanların makyavelist eğilimlerini ölçmeyi hedefleyen sorular, üçüncü bölümünde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini ölçmeye yönelik sorular, anketin dördüncü bölümünde ise telekomünikasyon sektörü çalışanlarının örgüt kültürü düzeylerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Anketin başlangıç bölümünde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenebilmesi amacıyla katılımcılara cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, unvan, işyerinde çalışma süresi ve aylık gelir gibi bireysel bilgilerine yönelik sorular yöneltilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde makyavelist eğilim ölçeğinde yer alan 20 soru katılımcıların "makyavelist eğilim" düzeyini ölçmeyi hedeflemektedir. Katılımcıların makyavelist eğilimlerini ölçmek amacıyla MACH IV ölçeğinden faydalanılmıştır. Christie ve Geis (1970) tarafından

geliştirilen MACH IV ölçeği ve diğer ölçekler Türkçe'ye çevrilmiş ve alanında uzman işletme profesörü tarafından çeviriler kontrol edilmiştir. Literatür araştırıldığında, ölçeğin çevirisinin birçok çalışmada yapıldığı ve Türkçe'ye uyarlandığı görülmüştür. Çalışmada, çevirisi ve geçerliliği Özcihan (2014) tarafından da ortaya konulmuş ölçek kullanılmıştır. Özcihan (2014), ölçeğin güvenilirliğini 0,77 (Cronbach's Alpha) olarak tespit etmiştir. Ölçekteki 10 ifade makyavelist ifadelerden, 10 ifade ise makyavelist olmayan ifadelerden oluşmaktadır (Mandacı, 2007: 59). Ölçekte yer alan makyavelist olmayan ifadeler ölçeğe sadık kalınarak ters kodlama yapılarak istatistik programına giriş yapılmıştır. Ölçek, 5'li Likert ölçeğiyle katılımcılara verilen ifadelere katılıp katılmadıkları sorularla uygulanmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde yer alan 20 ifade katılımcıların "örgütsel vatandaşlık davranışı" düzeylerini ölçmeye yöneliktir. Ölçekte yer alan ifadeler örgütsel vatandaşlık davranışının "özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem" boyutlarını ölçmek amacıyla oluşturulmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçümü için; Podsakoff ve MacKenzie tarafından geliştirilen, Niehoff ve Moorman (1993: 542) tarafından uyarlanan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği çevrilerek kullanılmıştır. Çalışmada, ülkemizde daha önce Kalkan (2013) tarafından da çevirisi yapılarak Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Kalkan (2013: 132) araştırmasında bu ölçeğe yer vererek, araştırmada ölçeğin güvenilirliğini test etmiş ve 0,931 (Cronbach's Alpha) değerini elde etmiştir. Ölçeğin orijinal halinde bulunan örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunu ortaya koyan ifadeler, ölçekte belirtildiği gibi ters kodlama yapılarak istatistik programına tanıtılmıştır. Söz konusu ölçekte, 5'li likert ölçeği kullanılmış ve katılımcılara, verilen ifadelere katılıp katılmadıkları sorularla uygulanmıştır.

Anketin dördüncü bölümünü ise, örneklemin çalıştıkları "örgütün kültürünü" nasıl değerlendirdiklerini belirlemeye yönelik ifadelerden oluşan ölçek oluşturmaktadır. Bu ölçekte yer alan ifadeler, örgüt kültürünün "klan, pazar/piyasa, hiyerarşi ve adhokrasi" boyutlarını ölçmek amacıyla oluşturulmuştur. 16 ifadeli bu ölçekte, örgüt kültürüne ilişkin ifadeler dört içeriği (örgüt türü, örgüt çalışanlarını bir arada tutan bağ, liderlik ve örgütün stratejik vurguları) ifade etmektedir. Ölçekte bulunan bu dört içeriğe ilişkin ifadeler, dört örgüt kültürü tipini (klan, hiyerarşi, adokrasi ve pazar/piyasa) tanımlamaktadır (Erdem, 2007: 68). Cameron ve Freeman'ın (1991) çalışması ışığında kullanılan ölçeğin temelleri belirlenmiştir (Deshpande vd., 1993: 34). Bu çalışmada örgüt kültürü tiplerini ortaya çıkarmak için, Cameron ve Quinn'in modeli temel alınarak Deshpande ve arkadaşları (1993) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin orijinalinde ankete katılanların kurumlarını yakından tanımlayan ifadeler daha fazla, kurumlarını az tanımlayan ifadeler daha az olmak üzere 100 puanı dört örgüt tipine dağıtmaları istenmiştir. Örgüt kültürü ölçeğinde katılımcıların düşüncelerini 100'lük puan üzerinden değil, daha önce ülkemizde yapılan çalışmalarda olduğu gibi 5'li likert ölçeği üzerinden değerlendirilmesi istenmiştir. Çalışmadaki diğer ölçeklerin de 5'li likert ölçeği kullanılarak oluşturulması, yapılacak analizlerden elde edilecek bulguların daha yararlı olmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları örgütlerin kültürünü nasıl değerlendirdiklerini ölçmek amacıyla

kullanılmış olan, Deshpande ve arkadaşları (1993) tarafından geliştirilen ölçek ülkemizde daha önce yapılan araştırmalarda da (Erdem: 2007, Şentürk: 2014) kullanılmıştır. Ölçek, Erdem (2007)'in çalışmasında Türkçe'ye çevrilerek hastane çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Şentürk (2014) ise, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri üzerine yapmış olduğu araştırmada söz konusu ölçeği 5'li Likert ölçeği kullanarak uygulamıştır. Şentürk (2014: 100)'ün araştırmasında bu ölçek Türkçe'ye çevrilerek uygulanmış ve araştırmada; ölçeğin güvenilirlik (Cronbach's Alpha) değerleri örgüt kültürünün alt boyutlarından klan boyutunda 0.77, adhokrasi boyutunda 0.72, pazar/piyasa boyutunda 0.71 ve hiyerarşi boyutunda 0.64 olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada da örgüt kültürü ölçeği, 5'li Likert ölçeği kullanılarak; katılımcılara verilen ifadelerle katılıp katılmadıkları sorulmak suretiyle uygulanmıştır. Bu kapsamda, elde edilen veriler doğrultusunda tüm ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları yeniden incelenmiştir.

4.4.2.1. Demografik Bilgi Formu

Telekomünikasyon çalışanlarının cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde; %48,6'sının kadın, %51,4'ünün erkek, medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; %33,0'ının bekar, %67,0'ının evli olduğu belirlenmiştir. Yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde; %26,1'inin 30 yaş veya altı, %43,7'sinin 31-35 yaş, %20,4'ünün 36-40 yaş, %9,8'inin 41 yaş veya üzeri, eğitim durumuna göre dağılımları incelendiğinde; %8,9'unun lise, %22,7'sinin ön lisans, %39,4'ünün lisans, %29,0'ının lisansüstü olduğu belirlenmiştir. Unvanlarına göre dağılımları incelendiğinde; %10,3'ünün yönetici, %11,8'inin ekip lideri, %2,9'unun amir, %29,9'unun yetkili, %18,4'nün temsilci, %26,7'sinin tekniker, çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde; %27,9'unun 1-5 yıl, %51,7'sinin 6-10 yıl, %20,4'ünün 11 yıl veya üzerinde olduğu belirlenmiştir. Gelir durumuna göre dağılımları incelendiğinde; %35,1'inin 2000-3000 TL, %40,5'inin 3001-4000 TL, %10,3'ünün 4001-5000 TL, %7,2'sinin 5001-6000 TL, %6,9'unun 6001 TL ve üzeri olduğu belirlenmiştir.

4.4.2.2. Makyavelist Eğilim Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçeğe dahil edilmiş olan her bir maddenin kendi dışında yer alan diğer maddelerle arasındaki korelasyon katsayısının 0,30'un altında bir değer almaması beklenilmektedir (Büyüköztürk, 2009). Ölçek çerçevesinde bulunan her bir madde ile bu maddenin dışındaki diğer maddeler arasındaki korelasyon katsayılarının (0,725 ile 0,948 katsayıları arasında) 0,30 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar çerçevesinde, çalışmada kullanılan maddelerin ölçekten çıkarılmasına gerek olmadığı kararına ulaşılmıştır. Buna ek olarak; Cronbach's Alpha güvenilirlik testi aracılığıyla, kullanılan ölçeğin iç tutarlılığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Analiz sonucunda, ölçeğin güvenilirlik düzeyini ifade eden Cronbach's Alpha değerinin 0,977 gibi oldukça yüksek bir değer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Madde-toplam korelasyon katsayılarına bakıldığında dahil edilen her bir maddenin değerlerinin 0,30 değerinden yüksek olduğu görülmektedir. Bu katsayıların eşik değerinin üstünde olması kullanılan her bir maddenin ölçme gücünün yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Ölçekten elde edilen toplam değer ile kullanılan ölçek maddelerinin değerleri arasındaki ilişkinin tüm sonuçlarda istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p < 0.01$) ve 0,749 ile 0,955 katsayıları arasında değerlerin bulunduğu görülmektedir. Bu sonuç aynı zamanda kullanılan maddelerin tutarlılık anlamında bir soruna neden olmayacağını göstermektedir.

Seçilen göstergeler arasındaki ilişkilerin bulunması faktör analizinin önemli unsurlarından biri olarak göze çarpmaktadır. Ayrıca seçilen göstergelerin veri yapısının faktör analizinde test edilmesinin yeterli olup olmayacağını belirlenmesinde Kaiser- Meyer-Olkin ve Bartlett Küresellik analizleri tercih edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2014). Tablo 2 bu analizlere yönelik sonuçları ifade etmektedir.

Tablo 2: Makyavelist Eğilim Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Analiz Sonuçları

KMO Örneklem Yeterliliği		0,979
	Ki-kareDeğeri (χ^2)	7539,070
Bartlett's Test of Sphericity	SerbestlikDerecesi (sd)	190
	Anlamlılık Düzeyi (p)	0,000

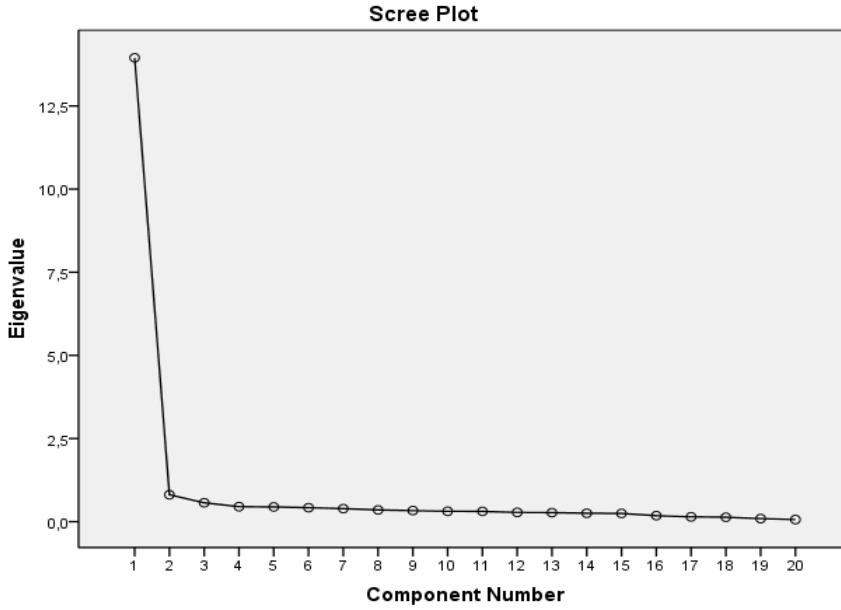
Tablo 2 daha yakından incelendiğinde; KMO örneklem yeterlilik katsayısının 0,60 katsayısından daha yüksek olduğu ve diğer taraftan Bartlett küresellik analiz sonuçlarının ise istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu ($p < 0.01$) görülmektedir. Burada iki önemli sonuç ortaya çıkmaktadır. Birincisi; analizdeki örneklem verisinin faktör analizi ile uyumunun yeterli düzeyde olmasıdır. İkincisi; örneklem verilerinin birden fazla değişkenli normal dağılıma sahip olmasıdır (Kan ve Akbaş, 2005: 230).

Ölçekte kullanılacak bir maddenin model içinde kalmasına karar vermede faktör yükü katsayısının 0,45 değerinin üzerinde olma ölçütü tercih edilmektedir (Büyüköztürk, 2009). Ayrıca, kullanılan maddelerin birbirleriyle uyumunun da izlenerek tek faktöre uyumlaştırılması da dikkate alınan diğer bir unsurdur. Bu kapsamda; 20 maddeyi kapsayan bir ölçeğin faktör analizine baktığımızda toplam varyansın %69,745'ini açıklayan tek faktörlü bir durumun oluştuğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, kullanılan ölçeğin tek faktörlü şekilde bulunması nedeniyle ayrıca bir döndürme işlemine ihtiyaç duyulmamıştır.

Elde edilen sonuçlara göre, makyavelist eğilim ölçeği yukarıdaki ifadelerle uyumlu bir biçimde tek faktörlü bir şekilde kendini göstermektedir. Oluşturulan bu tek faktörün toplam varyansın %69,745'lik kısmını açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Scherer vd.'ne (1988) göre açıklanan varyans değerinin %40-%60 arasında olması yeterlidir. Bu

doğrultuda; makyavelist eğilim ölçeği için varyans değerinin yeterince iyi seviyede olduğu görülmektedir. Ek olarak; faktör yapısının seçiminin daha iyi biçimde anlaşılmasında çizgi yamaç (Scree plot test grafiği) grafiği tercih edilmiştir (Bkz. Şekil 1).

Şekil 1: Makyavelist Eğilim Ölçeği Yamaç Grafiği



Şekil 1'deki grafikte görüldüğü üzere; birinci boyut sonrasında bir kırılma ortaya çıkmış ve eğilim bu boyuttan sonra diğer unsurlar için durağanlaşmıştır.

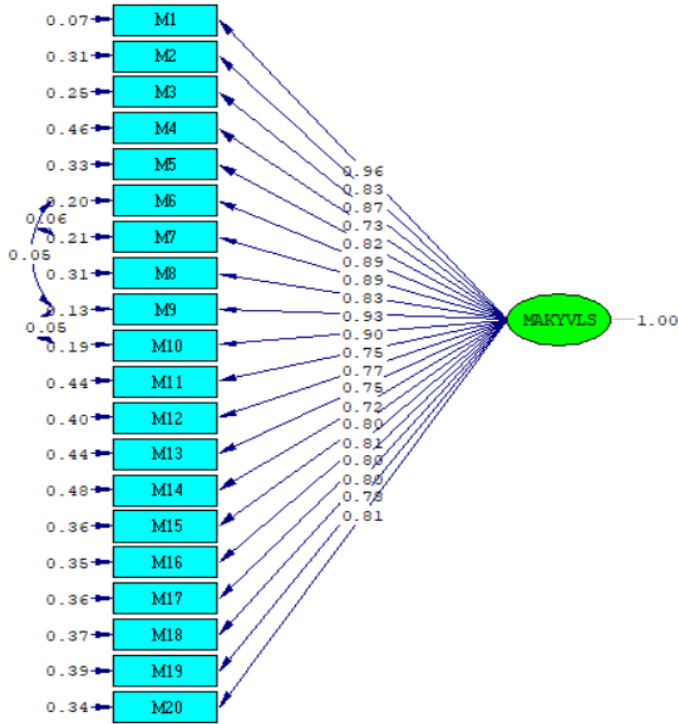
Çalışmada ölçeğe ait faktör yük değerleri de incelenmiştir. Çokluk vd. (2016)'nın çalışmasını takip ederek faktör yük katsayılarının >0,45 koşulu göz önüne alınarak sonuçlar değerlendirilmiştir. Bu kapsamda; faktör yük değerlerinin bu koşulla uyumlu bir şekilde 0,750-0,955 arasında farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Maddelerin faktör 1'de toplandığı ve bu nedenle faktör 1 tanımı yerine, ölçeğin kendi ismi olan "Makyavelist Eğilim" isminin verilmesinin daha uygun olacağı düşünülmüştür.

4.4.2.2.1. Makyavelist Eğilim Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Şekil 2'de; makyavelist eğilim ölçeği için oluşturulan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) bulgularında, ölçekteki kullanılan maddeler için ulaşılan standardize edilmiş maddelerin istatistik değerleri ifade edilmiştir.

Şekil 2: Makyavelist Eğilim Ölçeği Path Diyagramı



Chi-Square=528.53, df=166, P-value=0.00000, RMSEA=0.079

Şekil 2 incelendiğinde; makyavelist eğilim ölçeği için uygulanan DFA test bulgularına göre, ölçekte kullanılan maddelerin standardize edilmiş faktör yük değerlerinin, 0,72–0,96 katsayıları arasında değişim gösterdiği görülmüştür. Bu bulgular beklediğimiz tutarlı değerler olarak dikkat çekmektedir. Ayrıca, kullanılan maddeler ile örtük olan değişkenler arasında istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir

($t > 2,58$). Path diyagramı incelendiğinde: ilk aşamada uyum kriterleri istenilen düzeyde çıkmadığından M6-M7, M6-M9 ve M9-M10 maddeleri arasında modifikasyon yapılmıştır.

Schermelleh-Engel vd. (2003), Kayacan ve Gültekin (2012), Yılmaz ve Çelik (2005)'e göre kabul edilebilir ve mükemmel uyum kriterlerini kapsayan uyum indeksi kriterleri Tablo 3'te belirlenmiştir.

Tablo 3: Uyum İndeksi Kriterlerine İlişkin Değer Aralıkları

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$
RMR	$0 \leq RMR < 0.05$	$0.05 \leq RMR \leq 0.10$
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$

DFA sonucu oluşan uyum indeksi kriterlerinin, kabul edilebilir uyum indeksi kriterlerini sağladığı Tablo 4'te görülmüştür.

Tablo 4: Makyavelist Eğilim Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Modifikasyon	X^2/sd	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
Öncesi	4,73	0,000	0,104	0,97	0,81	0,77	0,96	0,96	0,048	0,033
Sonrası	3,18	0,000	0,079	0,99	0,92	0,90	0,99	0,99	0,042	0,029

Bir ölçeğin seçiminin tercihinde kullanılan kriterlerden biride ulaşılan uyum iyiliği kriterlerinin uygun aralık arasında bulunmasıdır. Burada elde edilen DFA test

sonuçları bize sahip olunan uyum kriterleri değerlerinin mükemmel uyum kriteri aralığına düştüğünü göstermektedir. X^2 değerinin serbestlik derecesi (sd)

değerine oranının 3,18 değerini göstermesi kabul edilebilir bir uyum düzeyini göstermektedir. Ayrıca; RMSEA değerinin 0,079 değeri ile sonucun kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan; elde edilen diğer uyum kriterleri değerleri mükemmel ve kabul edilebilir uyum değerleri aralığında olduğu görülmektedir.

4.4.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek çerçevesinde bulunan her bir madde ile bu maddenin dışındaki diğer maddeler arasındaki korelasyon katsayılarının (0,329 ile 0,546 katsayıları arasında) 0,30 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar çerçevesinde, çalışmada kullanılan maddelerin ölçekten çıkarılmasına gerek olmadığı kararına ulaşılmıştır. Buna ek olarak; yine Cronbach's Alpha güvenilirlik testi aracılığıyla, kullanılan ölçeğin iç tutarlılığının belirlenmesi

amaçlanmıştır. Analiz sonucunda, ölçeğin güvenilirlik düzeyini ifade eden Cronbach's Alpha değerinin 0,846 gibi oldukça yüksek bir değer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Madde-toplam korelasyon katsayılarına bakıldığında dahil edilen her bir maddenin değerlerinin 0,30 değerinden yüksek olduğu görülmektedir. Bu katsayıların eşik değerinin üstünde olması kullanılan her bir maddenin ölçme gücünün yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Ölçekten elde edilen toplam değer ile kullanılan ölçek maddelerinin değerleri arasındaki ilişkinin tüm sonuçlarda istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p < 0.01$) ve 0,432 ile 0,610 katsayıları arasında değerlerin bulunduğu görülmektedir. Bu sonuç aynı zamanda kullanılan maddelerin tutarlılık anlamında bir soruna neden olmayacağını göstermektedir.

Tablo 5: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Analiz Sonuçları

KMO Örneklem Yeterliliği		0,837
Bartlett's Test of Sphericity	Ki-kare Değeri (χ^2)	2762,270
	Serbestlik Derecesi (sd)	190
	Anlamlılık Düzeyi (p)	0,000

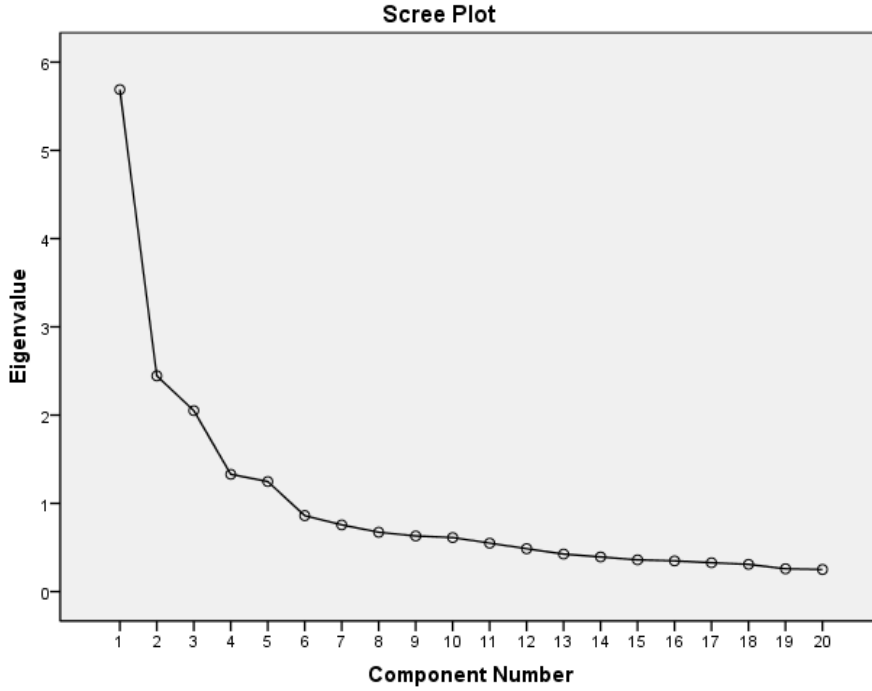
Tablo 5 daha yakından incelendiğinde; KMO örneklem yeterlilik katsayısının 0,60 katsayısından daha yüksek olduğu ve diğer taraftan Barlett küresellik analiz sonuçlarına bakıldığında ise istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu ($p < 0.01$) görülmektedir.

20 maddeyi kapsayan ölçeğin faktör analizine baktığımızda elde edilen toplam varyansın %63,803'ünü açıklayan beş faktörlü bir durumun olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla kullanılan ölçeğin beş faktörlü şekilde bulunması nedeniyle ayrıca maddelerin hangi faktör altında toplanacağına daha iyi bir karar vermek için varimax dik döndürme işlemine ihtiyaç duyulmuştur.

Elde edilen veriler doğrultusunda, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği'nin beş faktörlü bir yapıda olduğu

belirlenmiştir. Birinci faktör toplam varyansın tek başına %15,055'ini, ikinci faktör toplam varyansın tek başına %12,661'ini, üçüncü faktör toplam varyansın tek başına %12,454'ünü, dördüncü faktörün toplam varyansın tek başına %11,832'sini ve beşinci faktörün toplam varyansın tek başına %11,800'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Beş faktörün ise toplam varyansın %63,803'ünü açıklamaktadır. Scherer vd.'ne (1988) göre açıklanan varyans değerinin %40-%60 arasında olması yeterlidir. Bu doğrultuda örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği için varyans değerinin istatistiksel olarak yeterli seviyede olduğu görülmektedir. Faktör yapısına daha net karar verebilmek amacıyla aşağıda Şekil 3'te çizgi yamaç (Scree plot test grafiği) grafiği incelenmiştir (Bkz. Şekil 3).

Şekil 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Yamaç Grafiği



Şekil 3'teki grafikte görüldüğü üzere; beşinci boyut sonrasında bir kırılma ortaya çıkmış ve eğilim bu boyuttan sonra diğer unsurlar için durağanlaşmıştır.

Ölçeğe ait faktör yük değerleri de incelenmiştir. Çokluk vd. (2016)'nın çalışmasını takip ederek faktör yük katsayılarının $>0,45$ koşulu göz önüne alınarak sonuçlar değerlendirilmiştir. Bu kapsamda; faktör yük değerlerinin bu koşulla uyumlu bir şekilde 0,539-0,855 arasında farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

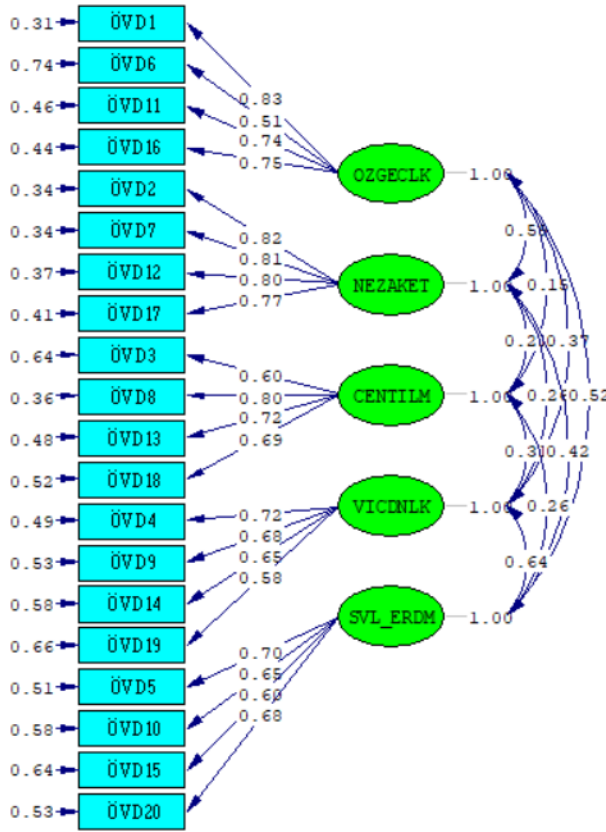
Faktörler göz önüne alındığında; maddelerin faktör 1'de toplandığı kısmının "Nezaket", maddelerin faktör 2'de toplandığı kısmının "Centilmenlik", maddelerin faktör 3'te toplandığı kısmının "Özgecilik", maddelerin faktör 4'te toplandığı kısmının "Vicdanlılık" ve son olarak maddelerin faktör 5'te toplandığı kısmının "Sivil Erdem" ismi ile ifade

edilmesinin uygun olacağı düşünülmüştür. Faktörlere ait güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde ise tüm alt boyutlar için güvenilirlik düzeylerinin yeterli seviyede olduğu (Cronbach's Alpha; Nezaket: 0,875; Centilmenlik: 0,794; Özgecilik: 0,779; Vicdanlılık: 0,750; Sivil Erdem: 0,747) (Cronbach's Alpha $> 0,70$) belirlenmiştir.

4.4.2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Şekil 4'te, çalışmada kullanılan ölçeklerden biri olan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ilişkin DFA test sonuçları gösterilmektedir. Bu çerçevede; seçilen bu ölçeğin dahil ettiği tüm maddeler için standardize edilmiş madde istatistik sonuçlarına yer verilmiştir.

Şekil 4: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Path Diyagramı



Chi-Square=357.76, df=160, P-value=0.00000, RMSEA=0.060

Şekil 4 kapsamında; örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği için yapılmış DFA testi sonuçlarına bakıldığında, dahil edilen her bir maddenin standardize edilmiş faktör yükleri katsayılarının 0,51–0,83 aralığında olduğu görülmektedir. Bu aralıklarda elde edilen sonuçların istatistiksel olarak beklentilerle uyumlu ve kabul edilebilir sonuçlar olduğu değerlendirilmektedir. Aynı zamanda; çalışmada kullanılan

her bir madde ile örtük olan değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak incelendiğinde sonuçların %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($t > 2,58$). Ek olarak; örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği için yapılan Path diyagramına bakıldığında; ilk aşamada beklenen uyum kriterlerine ulaşıldığından dolayı ayrıca bir modifikasyon işlemi uygulanmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

Tablo 6: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

X ² /sd	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
2,236	0,000	0,060	0,94	0,91	0,89	0,95	0,93	0,047	0,053

Seçilen ölçeğin uyum iyiliği koşullarının beklenen aralıklar arasında bulunması durumunda bu ölçek kabul görmektedir. Bu kapsamda; çalışmada bu ölçek için yapılan DFA test sonuçları; uyum kriterleri düzeylerinin mükemmel uyum kriterleri ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Uyum değerleri için kullanılan en temel değerlerden biri olan X² değerinin serbestlik değerine oranı 2,236 değeriyle mükemmel uyum düzeyinde sonuç vermiştir. RMSEA değeri incelendiğinde; 0,060 gibi kabul edilebilir bir uyum düzeyine ulaşılmıştır. Ayrıca, bunlar dışında kalan uyum değerlerine bakıldığında ise bazılarının mükemmel bazılarının ise kabul edilebilir düzeyler arasında değerlere sahip olduğu görülmüştür.

4.4.2.4. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Çalışmada kullanılan ölçekteki tüm maddelerin diğer maddelerle korelasyon katsayısının (0,567 ile 0,776 katsayıları arasında) 0,30 değerinin üstünde bir değere sahip

olması nedeniyle ölçekten herhangi bir madde çıkarılmasına gerek görülmemiştir. Buna ek olarak; Cronbach's Alpha güvenilirlik testi ile kullanılan ölçeğin iç tutarlılığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Cronbach's Alpha güvenilirlik test değerinin 0,945 gibi yüksek bir değere sahip olduğu görülmüştür.

Madde-toplam korelasyon katsayılarına bakıldığında dahil edilen her bir maddenin değerlerinin 0,30 değerinden yüksek olduğu görülmektedir. Bu katsayıların eşik değerinin üstünde olması kullanılan her bir maddenin ölçme gücünün yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Ölçekten elde edilen toplam değer ile kullanılan ölçekteki maddelerin değerleri arasındaki ilişkinin tüm sonuçlarda istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p < 0,01$) ve 0,618 ile 0,809 katsayıları arasında değerlerin bulunduğu görülmektedir. Bu sonuç aynı zamanda kullanılan maddelerin tutarlılık anlamında bir soruna neden olmayacağını göstermektedir.

Tablo 7: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Analiz Sonuçları

KMO Örneklem Yeterliliği		0,940
Bartlett's Test of Sphericity	Ki-kareDeğeri (χ^2)	3991,999
	Serbestlik Derecesi (sd)	120
	Anlamlılık Düzeyi (p)	0,000

Tablo 7 daha yakından incelendiğinde; KMO örneklem yeterlilik katsayısının 0,60 katsayısından daha yüksek olduğu ve diğer taraftan Barlett küresellik analiz sonuçlarına bakıldığında ise istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu ($p < 0.01$) görülmektedir.

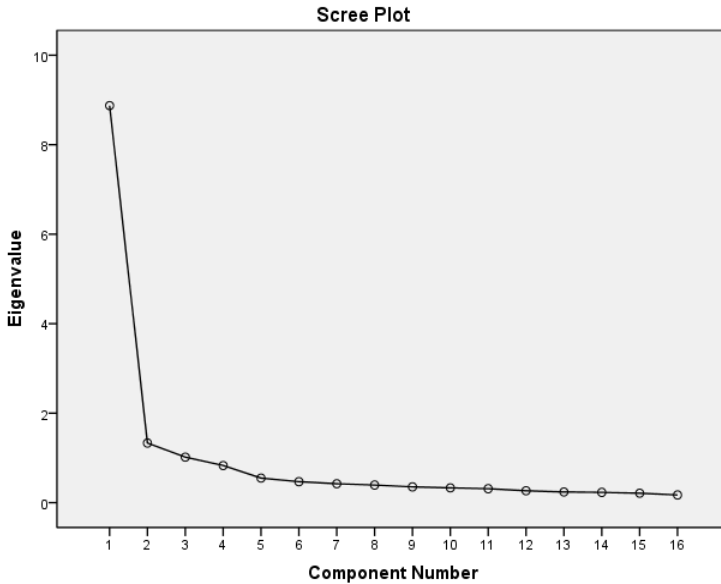
Kullanılan her bir maddenin birbirleriyle uyumunun da takip edilerek tek faktöre uyumlaştırılması da dikkate alınan diğer bir unsurdur. Bu kapsamda; 16 maddeyi kapsayan ölçeğin faktör analizine baktığımızda elde edilen toplam varyansın %75,340'ını açıklayan dört faktörlü bir durum olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, kullanılan ölçeğin dört faktörlü şekilde bulunması nedeniyle ayrıca maddelerin hangi faktör altında toplanacağına daha iyi bir karar vermek için varimax dik döndürme işlemine ihtiyaç duyulmuştur.

Örgüt kültürü ölçeği öz değeri 1'den büyük 3 faktörlü bir yapı sergilerken ölçeğin orijinaline sadık kalınmak

istendiğinden, ölçek 4 faktöre ayrılması istenilmiştir. SPSS programında ölçeğin 4 faktöre ayrılması komutu verildiğinde ölçek maddeleri orijinal faktördeki yapıda çıktığı görüldüğünden, öz değerler bu aşamada 1 yerine 0,830 olarak ele alınmıştır.

Birinci faktör toplam varyansın tek başına %19,871'ini, ikinci faktör toplam varyansın tek başına %19,622'sini, üçüncü faktör toplam varyansın tek başına %18,686'sını, dördüncü faktörün toplam varyansın tek başına %17,160'ını açıkladığı belirlenmiştir. Dört faktör ise toplam varyansın %75,340'ını açıklamaktadır. Bu doğrultuda, Örgüt kültürü ölçeği için varyans değerinin istatistiksel olarak iyi seviyede olduğu görülmektedir. Şekil 5'e bakıldığında, seçilecek faktör yapısını daha doğru tercih edebilmek için çizgi yamaç (Scree plot test grafiği) grafiğinin kullanılmasının daha uygun olacağı düşünülmüştür (Bkz. Şekil 5).

Şekil 5: Örgüt Kültürü Ölçeği Yamaç Grafiği



Yukarıda Şekil 5'deki grafikte görüldüğü üzere; dördüncü boyut sonrasında bir kırılma ortaya çıkmış ve eğilim bu boyuttan sonra diğer unsurlar için durağanlaşmıştır.

Ölçeğe ait faktör yük değerleri de incelenmiştir. Bu kapsamda; faktör yük değerlerinin uyumlu bir şekilde 0,663-0,842 arasında farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Faktörleri göz önüne aldığımızda; maddelerin faktör 1'de toplandığı kısmının "Pazar/Piyasa Kültürü", maddelerin faktör 2'de toplandığı kısmının "Adhokrasi Kültürü", maddelerin faktör 3'te toplandığı kısmının "Hiyerarşi

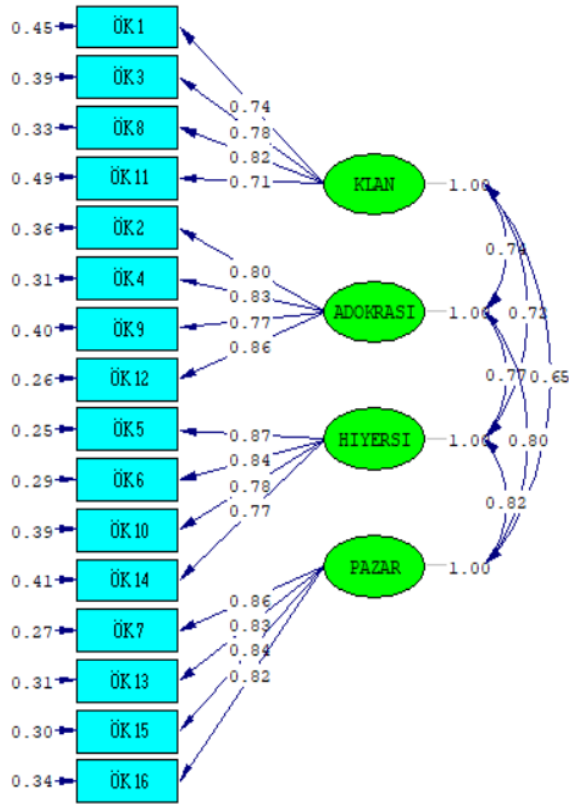
Kültürü" ve son olarak maddelerin faktör 4'te toplandığı kısmının "Klan Kültürü" ismi ile ifade edilmesinin uygun olacağı düşünülmüştür. Faktörlere ait güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde ise tüm alt boyutlar için güvenilirlik düzeylerinin yeterli seviyede olduğu (Cronbach's Alpha; Pazar/Piyasa Kültürü: 0,900; Adhokrasi Kültürü: 0,889; Hiyerarşi Kültürü: 0,884; Klan Kültürü: 0,846) (Cronbach's Alpha > 0,70) belirlenmiştir.

4.4.2.4.1. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Şekil 6'da çalışmada kullanılan ölçeklerden biri olan örgüt kültürü ölçeğine ilişkin DFA test sonuçları gösterilmektedir. Bu çerçevede; seçilen bu ölçeğin dahil

ettiği tüm maddeler için standardize edilmiş madde istatistik sonuçlarına yer verilmiştir.

Şekil 6: Örgüt Kültürü Ölçeği Path Diyagramı



Chi-Square=320.25, df=98, P-value=0.00000, RMSEA=0.078

Şekil 6 incelendiğinde; örgüt kültürü ölçeği için uygulanan DFA test bulgularına göre, ölçekte kullanılan maddelerin standardize edilmiş faktör yük değerlerinin, 0,71-0,87 katsayıları arasında değişim gösterdiği görülmüştür. Bu bulgular, beklediğimiz tutarlı değerler olarak dikkat çekmektedir. Ayrıca, kullanılan maddeler ile örtük olarak düşünülen değişkenler arasında istatistiksel olarak %99

güven düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($t > 2,58$). Path diyagramı incelendiğinde: ilk aşamada uyum kriterleri değerlerinin beklenen düzeyde bulunması nedeniyle yeniden bir modifikasyon işlemine ihtiyaç duyulmamıştır. Bu bağlamda; DFA test sonucunda ortaya çıkan uyum indeks koşullarına baktığımızda kabul edilebilir uyum indeks koşullarının gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 8: Örgüt Kültürü Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

X ² /sd	P	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
3,267	0,000	0,078	0,98	0,93	0,90	0,98	0,97	0,050	0,040

Seçilen ölçeğin uyum iyiliği koşullarının beklenen aralıklar arasında bulunması durumunda bu ölçek kabul görmektedir. Bu kapsamda; çalışmada bu ölçek için yapılan DFA test sonuçları; uyum kriterleri düzeylerinin mükemmel uyum kriterleri ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Uyum değerleri için kullanılan en temel değerlerden biri olan X² değerinin serbestlik değerine oranı 3,267 değeri ile kabul edilebilir uyum düzeyinde sonuç vermiştir. RMSEA değerini incelediğimizde; 0,078 gibi kabul edilebilir bir uyum düzeyine ulaşıldığı görülmektedir. Ayrıca, bunlar dışında kalan uyum değerlerine bakıldığında bazılarının mükemmel bazılarının ise kabul edilebilir düzeyler arasında değerlere sahip olduğu görülmüştür.

4.5. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmeler

Çalışmanın bu kısmında, araştırmada kullanılan analizler sonucunda elde edilen bulgular ve değerlendirmeler incelenmektedir.

4.5.1. Makyavelist Eğilimlere İlişkin Analiz Sonuçları

Bu başlık altında makyavelist eğilim ölçeğine ilişkin, betimsel istatistiklere ve demografik özelliklere göre farklılıkların belirlenmesine ait bulgulara yer verilmiştir. Tablo 9’da makyavelist eğilim ölçeğinden elde edilen normallik testi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 9: Makyavelist Eğilim Ölçeğine İlişkin Normallik Testi Sonuçları

Ölçek	Statistic	Sd	p	\bar{x}	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
-------	-----------	----	---	-----------	--------	-----------	----------

Makyavelist Eğilim	0,159	348	0,000	2,55	2,17	0,436	-1,194
--------------------	-------	-----	-------	------	------	-------	--------

Verilerin normal dağılıp dağılmadığını ölçmek amacıyla; aritmetik ortalama, medyan, çarpıklık ve basıklık kat sayıları değerlendirilmiş olup, aritmetik ortalama ve medyan değerlerinin aynı veya birbirine yakın olması, çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 sınırları içerisinde olması nedeniyle verilerin normal dağılıma sahip olduğu belirlenmiştir (George ve Mallery, 2010).

Makyavelist eğilim ölçeği incelendiğinde; örneklemin makyavelizm hakkındaki genel değerlendirmesinin düşük ($\bar{x}=2,55$) olduğu belirlenmiştir.

Örneklemin makyavelist eğilimlerinin cinsiyet grupları açısından anlamlı bir biçimde farklılığa sahip olup olmadığını belirlemekte kullanılan t-testi sonucuna göre; makyavelist eğilimlerin cinsiyet gruplarına göre istatistiksel çerçevede anlamlı bir farklılığın bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($t= -1,488$; $p>0.05$). Elde edilen bu sonuca göre, çalışmada kullanılan **H1a Hipotezi reddedilmiştir**.

Örneklemin makyavelist eğilimlerinin medeni gruplar açısından anlamlı bir biçimde farklılığa sahip olup olmadığını belirlemekte kullanılan t-testi sonucuna göre; örneklemindeki makyavelist eğilimlerin medeni durumlarına göre istatistiksel çerçevede anlamlı bir farklılığın bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($t= 0,844$; $p>0.05$). Elde edilen bu sonuca göre çalışmada kullanılan **H1b Hipotezi reddedilmiştir**.

Çalışmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkinin analiz edilmesinde pearson korelasyon analizinin kullanılması

tercih edilmiştir. Pearson korelasyon analiz sonuçlarına göre; örneklemin yaşları ile makyavelist eğilimleri arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0.05$). Elde edilen bu sonuca göre çalışmada kullanılan **H1c Hipotezi reddedilmiştir**.

Örneklemin makyavelist eğilimlerinin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi için yapılan anova testi sonucuna göre; örneklemin sahip olduğu makyavelist eğilimlerin eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F= 0,882$; $p>0.05$). Elde edilen bu sonuca göre çalışmada kullanılan **H1d Hipotezi reddedilmiştir**.

Örneklemin makyavelist eğilimlerinin gelir durumu gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi için yapılan anova testi sonucuna göre; örneklemin makyavelist eğilimleri gelir durumu gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F= 1,109$; $p>0.05$). Elde edilen bu sonuca göre çalışmada kullanılan **H1e Hipotezi reddedilmiştir**.

4.5.2. Örgüt Kültürüne İlişkin Analiz Sonuçları

Araştırmanın bu başlığında örgüt kültürü ölçeğine ilişkin betimsel istatistiklere yer verilmektedir. Tablo 10'da, örgüt kültürü ölçeğinden elde edilen normallik testi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 10: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Normallik Testi Sonuçları

Ölçek	Statistic	Sd	p	\bar{x}	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
Klan Kültürü	0,142	348	0,000	3,56	3,75	-0,747	0,294
Adhokrasi Kültürü	0,133	348	0,000	3,32	3,50	-0,481	0,472
Hiyerarşi Kültürü	0,181	348	0,000	3,65	3,75	-0,974	0,563
Pazar/Piyasa Kültürü	0,197	348	0,000	3,63	3,75	-1,035	0,690
Örgüt Kültürü	0,089	348	0,000	3,54	3,68	-0,768	0,562

Verilerin normal dağılıp dağılmadığını ölçmek amacıyla; aritmetik ortalama, medyan, çarpıklık ve basıklık kat sayıları değerlendirilmiş olup, aritmetik ortalama ve medyan değerlerinin aynı veya birbirine yakın olması, çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 sınırları içerisinde olması nedeniyle verilerin normal dağılıma sahip olduğu belirlenmiştir (George ve Mallery, 2010).

Örgüt kültürü ölçeği incelendiğinde; örneklemin genel algısının yüksek ($\bar{x}=3,55$) olduğu belirlenmiştir. Örneklemin; klan kültürü alt boyut algısının yüksek ($\bar{x}=3,57$), adhokrasi kültürü alt boyut algısının orta

($\bar{x}=3,33$), hiyerarşi kültürü alt boyut algısının yüksek ($\bar{x}=3,66$), Pazar/Piyasa kültürü alt boyut algısının yüksek ($\bar{x}=3,64$) olduğu belirlenmiştir.

4.5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Analiz Sonuçları

Araştırmanın bu başlığında, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ilişkin betimsel istatistiklere ve demografik özelliklere göre örneklemin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Tablo 11'de, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinden elde edilen normallik testi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 11: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Normallik Testi Sonuçları

Ölçek	Statistic	Sd	p	\bar{x}	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
Özgecilik	0,145	348	0,000	3,84	4,00	-1,051	1,989

Nezaket	0,264	348	0,000	4,17	4,25	-0,199	0,379
Centilmenlik	0,109	348	0,000	3,57	3,75	-0,620	-0,106
Vicdanlılık	0,138	348	0,000	4,05	4,00	-1,115	1,004
Sivil Erdem	0,162	348	0,000	4,10	4,00	-0,751	1,408
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0,071	348	0,000	3,95	3,95	-0,204	0,702

Verilerin normal dağılıp dağılmadığını ölçmek amacıyla; aritmetik ortalama, medyan, çarpıklık ve basıklık kat sayıları değerlendirilmiş olup, aritmetik ortalama ve medyan değerlerinin aynı veya birbirine yakın olması, çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 sınırları içerisinde olması nedeniyle verilerin normal dağılıma sahip olduğu belirlenmiştir (George ve Mallery, 2010).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ile elde edilen veri analiz edildiğinde; örneklemin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin değerlendirmelerinin yüksek ($\bar{x}=3,95$) olduğu belirlenmiştir. Örneklemin; özgecilik alt boyut algısının yüksek ($\bar{x}=3,84$), nezaket alt boyut algısının yüksek ($\bar{x}=4,17$), centilmenlik alt boyut algısının yüksek ($\bar{x}=3,57$), vicdanlılık alt boyut algısının yüksek ($\bar{x}=4,05$), sivil erdem alt boyut algısının yüksek ($\bar{x}=4,10$) olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi için yapılan t-testi sonucuna göre; örneklemin örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimlerinin cinsiyet gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($t= 0,468$; $p>0,05$). Elde edilen bu sonuca göre çalışmada kullanılan **H2a Hipotezi reddedilmiştir.**

Örneklemin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin değerlendirmelerinin medeni durum gruplarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan t-testi sonucuna göre; centilmenlik algılarının medeni durum gruplarına göre istatistiksel olarak %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır ($t= -1,997$; $p=0,047$; $p<0,05$). Örneklemin, medeni durumu evli ($\bar{X}=3,65$) olanların centilmenlik algıları bekar ($\bar{X}=3,42$) olanlara göre daha yüksektir. Örneklemin vicdanlılık algılarının medeni durum gruplarına göre istatistiksel olarak %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı farklılık gösterdiği de elde edilen diğer bir bulgudur ($t= 2,211$; $p=0,028$; $p<0,05$). Medeni durumu bekar ($\bar{X}=4,18$) olanların vicdanlılık algıları evli ($\bar{X}=4,00$) olanlara göre daha yüksektir. Elde edilen bu sonuca göre çalışmada kullanılan **H2b Hipotezi Centilmenlik ve Vicdanlılık boyutları kapsamında kabul edilmiştir.**

Çalışmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkinin test edilmesinde pearson korelasyon analizinin kullanılması tercih edilmiştir. Pearson korelasyon analiz sonuçlarına göre; örneklemin yaşları ile centilmenlik alt boyu arasında pozitif ve istatistiksel olarak %95 güvenilirlik düzeyinde çok düşük düzeyde bir ilişkiye ulaşılmıştır ($p=0,014$; $r=0,132$). Elde edilen bu sonuca göre çalışmada kullanılan **H2c Hipotezi Centilmenlik boyutu kapsamında kabul edilmiştir.** Bu sonuç; katılımcıların yaşlarında oluşan bir

artışın, centilmenlik davranışlarında da artış oluşturacağı anlamına gelmektedir.

Örneklemin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin değerlendirmelerinin eğitim durumu gruplarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi için yapılan anova testi sonucuna göre; nezaket algılarının eğitim durumu gruplarına göre istatistiksel olarak %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır ($F=2,661$; $p=0,048$; $p<0,05$). Eğitim durumu lisans mezunu ($\bar{X}=4,20$) olanların nezaket algıları, lise mezunu ($\bar{X}=3,92$) olanlara göre daha yüksektir. Örneklemin centilmenlik algılarının eğitim durumu gruplarına göre istatistiksel olarak %99 güvenilirlik düzeyinde anlamlı farklılık gösterdiği de saptanmıştır ($F=5,518$; $p=0,001$; $p<0,01$). Eğitim durumu lise mezunu ($\bar{X}=2,99$) olanların centilmenlik algıları, lisans mezunu ($\bar{X}=3,56$) ve lisansüstü mezunu ($\bar{X}=3,79$) olanlara göre daha düşüktür. Gruplar arasındaki farkın kaynağı post-hoc testlerinden scheffe testi ile belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuca göre çalışmada kullanılan **H2d Hipotezi Centilmenlik ve Nezaket boyutları kapsamında kabul edilmiştir.**

Örneklemin sahip olduğu örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin değerlendirmelerinin gelir durumu gruplarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan anova testi sonucuna göre; centilmenlik algılarının gelir durumu gruplarına göre istatistiksel olarak %99 güvenilirlik düzeyinde anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır ($F=4,041$; $p=0,003$; $p<0,01$). Gelir durumu 6001 TL ve üzeri ($\bar{X}=4,21$) olan çalışanların centilmenlik algıları, geliri 2000-3000 TL ($\bar{X}=3,40$) olan çalışanlara göre daha yüksektir. Gruplar arasındaki farkın kaynağı post-hoc testlerinden scheffe testi ile belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuca göre çalışmada kullanılan **H2e Hipotezi Centilmenlik boyutu kapsamında kabul edilmiştir.**

4.5.4. Yapısal Eşitlik Modeli ve Araştırma Modellerine İlişkin Bulgular

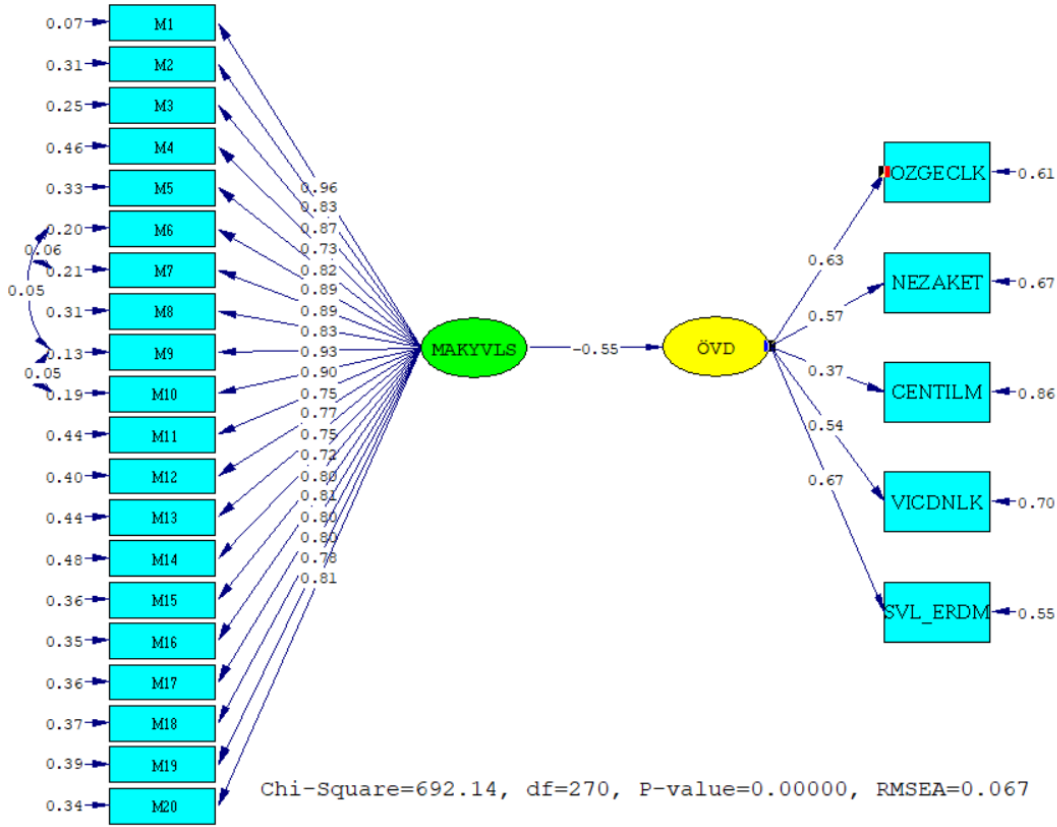
Yapısal eşitlik modellemesi (Structural Equation Modeling, YEM) değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sorgulanmasında ve bir ölçüm aracının geçerliliğinin test edilmesinde yapılan çoklu değişkenli bir analiz yöntemidir. YEM'in ana amacı; teorik dayanağı olan bir ilişki modelinin, oluşturulan veri ile uyumlu olup olmadığını test etmektedir (Gürbüz, 2019: 17). İki ve daha çok değişken arasındaki doğrudan, dolaylı ve düzenleyici ilişkilerin test edildiği modeller olan YEM temelli yapısal model ve yol analizleri çoklu regresyon mantığında çalışmaktadır. Bu tür modeller, değişkenler arasında ortaya çıkan nedensel ilişkilerin test edilmesi amacıyla oluşturulurlar (Gürbüz, 2019: 95). Çalışmanın bu kısmında, araştırmanın amacına

uygun şekilde oluşturulmuş araştırma modellerine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

4.5.4.1. Makyavelist Eğilimlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Modelin Test Edilmesi

Çalışmanın H3 Hipotezi olan, telekomünikasyon sektöründe çalışanların makyavelist eğilimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi için yapılan yapısal eşitlik modeli Şekil 7'de verilmiştir.

Şekil 7: Makyavelist Eğilimler ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi



Şekil 7'de verilen, makyavelist eğilim ile örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin oluşturduğu model test edildiğinde; makyavelist eğilimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin ($t=-7,61 > -2,58$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Modele ilişkin Ki-kare $X^2= 692,14$; $sd= 270$; $p=0.0000 < 0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı

incelendiğinde ($\chi^2/sd = 2,56$), 3 değerinin altında olması mükemmel uyumu ifade etmektedir. Yapısal modele ilişkin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında $RMSEA = .067$, $RMR = .058$, $SRMR = .049$, $GFI = .93$, $AGFI = .90$, $CFI = .99$, $NFI = .99$ ve $NNFI = .99$ değerlerinden oluştuğu görülmüştür. Bu değerler, oluşturulan yapısal modelin kabul edilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 12: Makyavelist Eğilimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Model Sonucu

Hipotez	Standart Değ.	t değerleri	R ² değeri
H ₃ (MAKYVLS)→(ÖVD)	-0,55	-7,61**	0,30

**p<0.01

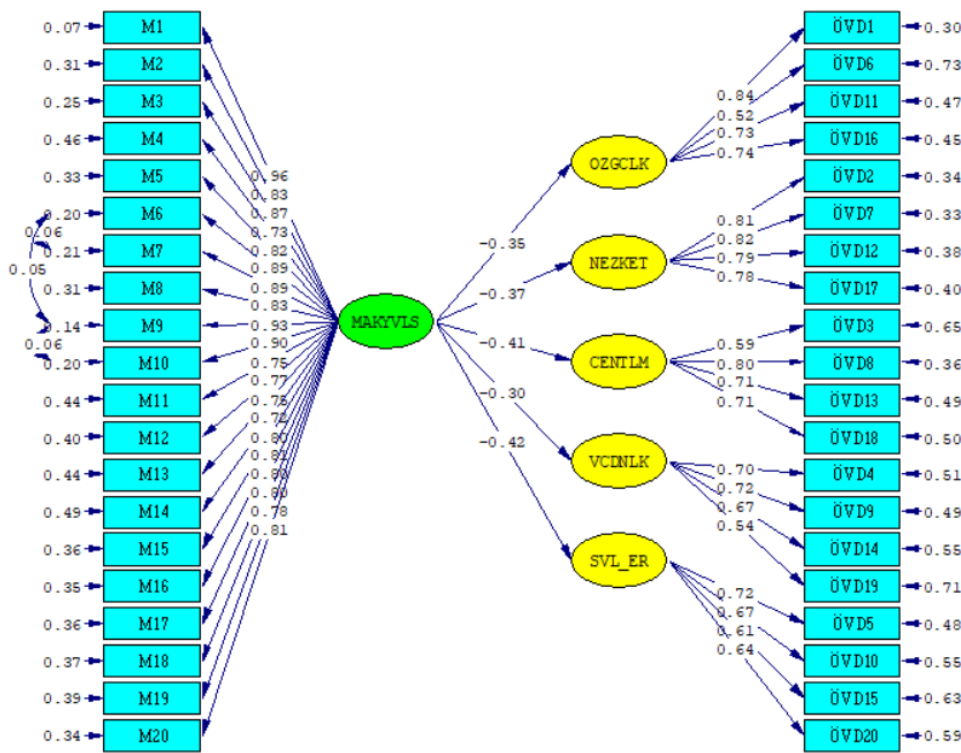
Şekil 7'de yer alan model ve Tablo 12'de yer alan değerler incelendiğinde, makyavelist eğilimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta=-0,55$, $t=-7,61$; $p<0,01$). Bu değer, makyavelist eğilimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuç; telekomünikasyon

sektöründe çalışanların makyavelist eğilimlerinin arttığında örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde 0,55 birimlik bir azalış olacağı anlamına gelmektedir. Bu sonuca göre; araştırmanın **H3 Hipotezi kabul edilmiştir.**

4.5.4.2.Makyavelist Eğilimlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Modelin Test Edilmesi

Çalışmanın; H3a, H3b, H3c, H3d ve H3e Hipotezleri olan telekomünikasyon sektöründe çalışanların makyavelist eğilimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları üzerindeki etkisinin belirlenmesi için yapılan yapısal eşitlik modeli Şekil 8’de verilmiştir.

Şekil 8: Makyavelist Eğilimler ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi



Chi-Square=1544.52, df=731, P-value=0.00000, RMSEA=0.057

Şekil 8’de verilen, makyavelist eğilim ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutu değişkenleriyle oluşturulan model test edildiğinde, makyavelist eğilimin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından sırası ile Özgecilik ($t=-5,97 >-2,58$), Nezaket ($t=-6,35 >-2,58$), Centilmenlik ($t=-6,15 >-2,58$), Vicdanlılık ($t=-4,72 >-2,58$) ve Sivil Erdem ($t=-6,58 >-2,58$), üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Modele ilişkin Ki-kare $X^2= 1544,52$; $sd = 731$; $p= 0.0000 < 0.01$ düzeyinde anlamlı

bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 2,11$) 3 değerinin altında olması mükemmel uyumu ifade etmektedir. Yapısal modele ilişkin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında $RMSEA = .057$, $RMR = .068$, $SRMR = .078$, $GFI = .92$, $AGFI = .89$, $CFI = .98$, $NFI = .97$ ve $NNFI = .98$ değerlerinden oluştuğu görülmüştür. Bu değerler, oluşturulan yapısal modelin kabul edilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 13: Makyavelist Eğilimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Model Sonucu

Hipotez	Standart Değ.	t değerleri	R ² değeri
H _{3a} (MAKYVLS)→(ÖZGCLK)	-0,35	-5,97**	0,12
H _{3b} (MAKYVLS)→(NEZKET)	-0,37	-6,35**	0,14
H _{3c} (MAKYVLS)→(CENTLM)	-0,41	-6,15**	0,17

H _{3d} (MAKYVLS)→(VCDNLK)	-0,30	-4,72**	0,09
H _{3e} (MAKYVLS)→(SVL_ERD)	-0,42	-6,58**	0,18

**p<0.01

Şekil 8’de yer alan model ve Tablo 13’te yer alan değerler incelendiğinde; makyavelist eğilimin özgecilik davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta=-0,35$; $t=-5,97$; $p<0,01$). Bu değer, makyavelist eğilimin özgecilik davranışı üzerinde negatif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuç; telekomünikasyon sektöründe çalışanların makyavelist eğilimleri arttığında özgecilik davranışı düzeylerinde 0,35 birimlik bir azalış olacağı anlamına gelmektedir. Bu sonuca göre; araştırmanın **H3a Hipotezi kabul edilmiştir.**

Şekil 8’de yer alan model ve Tablo 13’te yer alan değerler incelendiğinde; makyavelist eğilimin nezaket davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta=-0,37$; $t=-6,35$; $p<0,01$). Bu değer, makyavelist eğilimin nezaket davranışı üzerinde negatif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuç; telekomünikasyon sektöründe çalışanların makyavelist eğilimleri arttığında nezaket davranışı düzeylerinde 0,37 birimlik bir azalış olacağı anlamına gelmektedir. Bu sonuca göre; araştırmanın **H3b Hipotezi kabul edilmiştir.**

Şekil 8’de yer alan model ve Tablo 13’te yer alan değerler incelendiğinde; makyavelist eğilimin centilmenlik davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta=-0,41$; $t=-6,15$; $p<0,01$). Bu değer, makyavelist eğilimin centilmenlik davranışı üzerinde negatif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuç; telekomünikasyon sektöründe çalışanların makyavelist eğilimleri arttığında centilmenlik davranışı düzeylerinde 0,41 birimlik bir azalış olacağı anlamına gelmektedir. Bu sonuca göre; araştırmanın **H3c Hipotezi kabul edilmiştir.**

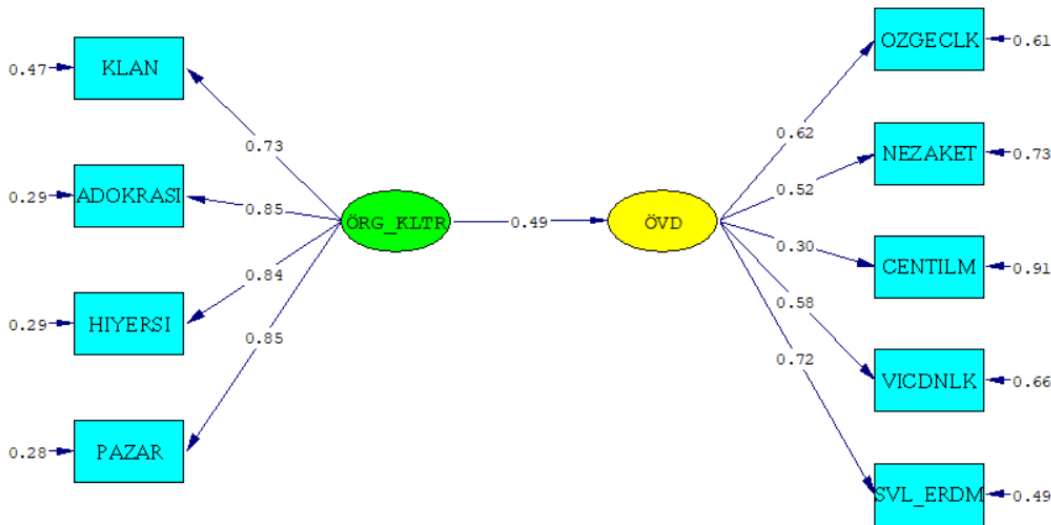
Şekil 8’de yer alan model ve Tablo 13’te yer alan değerler incelendiğinde; makyavelist eğilimin vicdanlılık davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta=-0,30$; $t=-4,72$; $p<0,01$). Bu değer, makyavelist eğilimin vicdanlılık davranışı üzerinde negatif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuç; telekomünikasyon sektöründe çalışanların makyavelist eğilimleri arttığında vicdanlılık davranışı düzeylerinde 0,30 birimlik bir azalış olacağı anlamına gelmektedir. Bu sonuca göre; araştırmanın **H3d Hipotezi kabul edilmiştir.**

Şekil 8’de yer alan model ve Tablo 13’te yer alan değerler incelendiğinde; makyavelist eğilimin sivil erdem davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta=-0,42$; $t=-6,58$; $p<0,01$). Bu değer, makyavelist eğilimin sivil erdem davranışı üzerinde negatif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuç; telekomünikasyon sektöründe çalışanların makyavelist eğilimleri arttığında sivil erdem davranışı düzeylerinde 0,42 birimlik bir azalış olacağı anlamına gelmektedir. Bu sonuca göre; araştırmanın **H3e Hipotezi kabul edilmiştir.**

4.5.4.3.Örgüt Kültürü Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Modelin Test Edilmesi

Çalışmanın H4 Hipotezi olan, telekomünikasyon sektöründe çalışanların örgüt kültürü algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesi için yapılan yapısal eşitlik modeli Şekil 9’da verilmiştir.

Şekil 9: Örgüt Kültürü ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi



Chi-Square=72.44, df=26, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

Şekil 9’da verilen, örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin oluşturduğu model test edildiğinde; örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki

etkisinin ($t=6,66 >2,58$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Modele ilişkin Ki-kare $X^2= 72,44$; $sd = 26$; $p=0.0000<0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare

değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 2,79$) 3 değerinin altında olması mükemmel uyumu ifade etmektedir. Yapısal modele ilişkin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında RMSEA = .072, RMR = .031, SRMR = .047,

GFI = .96, AGFI = .92, CFI = .97, NFI= .95 ve NNFI= .96 değerlerinden oluştuğu görülmüştür. Bu değerler, oluşturulan yapısal modelin kabul edilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 14: Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Model Sonucu

Hipotez	Standart Değ.	t değerleri	R ² değeri
H ₄ (ÖRG KLTR)→(ÖVD)	0,49	6,66**	0,24

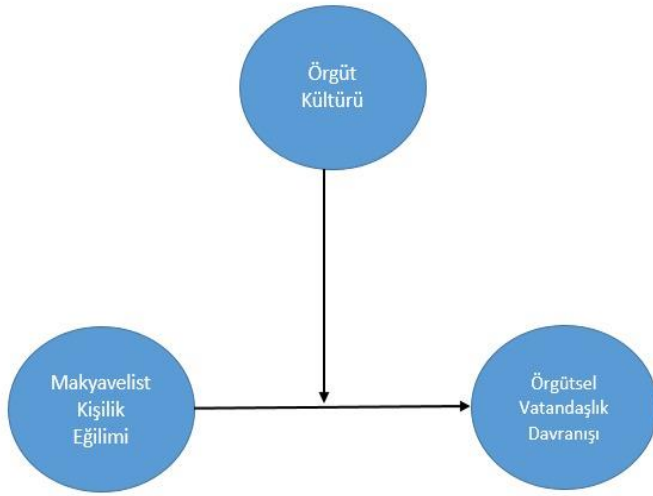
**p<0.01

Şekil 9’da yer alan model ve Tablo 14’te yer alan değerler incelendiğinde, örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = 0,49$; $t = 6,66$; $p < 0,01$). Bu değer, örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuç; telekomünikasyon sektöründe çalışanların örgüt kültürü algılarının arttığında örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde 0,49 birimlik bir artış olacağı anlamına gelmektedir. Bu sonuca göre; araştırmanın **H4 Hipotezi kabul edilmiştir.**

4.5.4.4. Araştırmanın Ana Modeline İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu başlığında telekomünikasyon sektöründe çalışanların makyavelist eğilimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerinde örgüt kültürünün ılımlayıcı bir rol üstlenip üstlenmediğine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. İlgili hipotezin (H5 Hipotezi) testi yapısal eşitlik modeli ile yapılmıştır. Çalışmanın ılımlayıcı etkisine ilişkin kavramsal modeli Şekil 10’da gösterilmektedir.

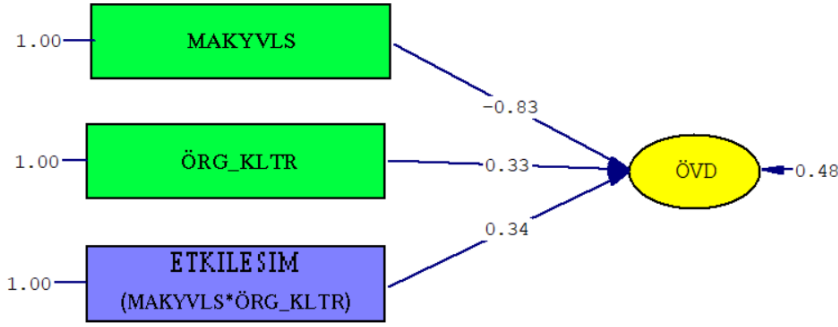
Şekil 10: Makyavelist Eğilim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün İlımlayıcı Rolüne İlişkin Model



Makyavelist eğilim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün ılımlayıcılık rolünün

analizi amacıyla oluşturulan yol diyagramı Şekil 11’de sunulmaktadır.

Şekil 11: Makyavelist Eğilim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün İlımlayıcı Rolüne İlişkin Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli



Chi-Square=45.45, df=16, P-value=0.00012, RMSEA=0.073

Şekil 11 incelendiğinde, ılımlaştırıcılık etkisinin varlığından bahsedebilmek için gerekli olan etkileşim teriminin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin, 0.05 önemlilik düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($t=2,55>1,96$). Bununla birlikte model içerisinde, makyavelist eğilim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye

ait varyans açıklama oranının %69 ($R^2=0,69$), örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin varyans açıklama oranının ise %11 ($R^2=0,11$) olduğu görülürken, etkileşim değeri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide varyans açıklama oranının %12 ($R^2=0,12$) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 15: İlımlaştırıcılık Modeline ve Yol Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

Yollar	Standart Değ.	t değerleri	R ² değeri
MAKYAVELİST EĞİLİM→ÖVD	-0,83	-13,66**	0,69
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ→ÖVD	0,33	2,52*	0,11
ETKİLEŞİM TERİMİ→ ÖVD	0,34	2,55*	0,12

**p<0.01; *p<0.05

Şekil 11’de yer alan yol diyagramı ve Tablo 15’te yer alan değerler incelendiğinde, makyavelist eğilimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta=-0,83$, $t=-13,66$; $p<0,01$).

Bununla birlikte örgüt kültürü örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta=0,33$; $t=2,52$; $p<0,05$). Fakat ılımlaştırıcılık etkisinden bahsedebilmek için, etkileşim teriminin (Makyavelist eğilim*örgüt kültürü) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmelidir. Bu çerçevede etkileşim teriminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,34$; $t=2,55$; $p<0,05$).

Bu bulgu, makyavelist eğilimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün ılımlaştırıcı bir etkiye sahip olduğu anlamına gelmektedir. Normalde makyavelist eğilimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi -0,83 iken modele örgüt kültürü dahil olunca, örgüt kültürü sayesinde makyavelist eğilimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkiyi 0,34’e düşürerek negatif etkiyi pozitif çevirmektedir. Bu sonuca göre; araştırmanın **H5 Hipotezi kabul edilmiştir.**

Kurulan ılımlaştırıcı etki yapısal modeline ait Ki-kare değeri $\chi^2=45,45$; $sd=16$, $p=0,000<0,05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd=2,84$) 3 değerinin altında olması mükemmel uyumu ifade etmektedir. Yapısal modele ilişkin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında RMSEA =0.073, RMR = .061, SRMR = .056, GFI = .97, AGFI = .93, CFI = .97, NFI= .96 ve NNFI= .95 değerlerinden oluştuğu görülmüştür. Bu değerler, oluşturulan yapısal modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

Günümüz modern işletmecilik anlayışında işletmelerin rekabetçi çevrede ayakta kalmasını sağlayan önemli faktörlerden olan insan kaynakları ve insan kaynaklarıyla ilgili uygulamalar; bu doğrultuda işletmelerin yapısına uygun çalışan seçiminin yapılması önem kazanmaktadır. Rekabet, teknoloji, tüketici tercihleri ve insan kaynaklarında gerçekleşen hızlı ve köklü değişimler ve bunun sonucu olarak ihtiyaç duyulan dönüşüme uyum sağlayabilen işletmeler gelecekte varlıklarını sürdürebilmekte ve gerçekleştirmek istedikleri hedeflere daha kolay ulaşabilmektedir. İşletmeleri başarıya taşıyan ve gerçekleştirmek istedikleri bu hedeflere ulaşmada insan kaynağı önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların seçim aşamasından başlayarak kapsamlı bir personel seçim politikasının oluşturulması günümüz işletmeleri için kaçınılmaz gereklilik olmuştur. Çalışanların kendi kişisel özelliklerine, yeteneklerine ve beklentilerine uygun işletmelerde yer alması hem çalışanların motive olmasını hem de performanslarını arttırmalarını sağlayan önemli bir ön koşul durumundadır. Bu durum bizlere, çalışanların kişilik özelliklerinin işletmelerce dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Bu yönüyle, bir kişilik özelliği olarak nitelendirilebilen makyavelist davranışlar çalışmanın önemli bir değişkeni olarak incelenmektedir.

Günümüzde, çalışanların davranışlarını ortaya koymakta olduğu araştırmacılar tarafından varsayılan Makyavelizm kavramı; işletmecilik alanında önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmakta ve bu kavramla ilgili yapılan çalışmalara verilen önemin giderek arttığı görülmektedir. Makyavelist davranışlar sergileyen çalışanların yaptıkları işlerde kendi yararlarını gerçekleştirme önceliğinde

oldukları görülmektedir. Bu önceliklerin en belirginleri; başarı sağlamak amacıyla başkalarını manipüle etme yeteneği, çıkarlara yönelik davranış sergileme ve kendisini olduğundan farklı gösterebilme olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanların kendi istekleri doğrultusunda, yerine getirdikleri görevlerinde herhangi bir beklentileri olmaksızın işletmelerine ekstra katkılar sağlamalarını ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmada bir başka değişken olarak ele alınmıştır. İşletmeler çalışanlarının ekstra katkılar sunmalarını ve bu doğrultuda işletme amaçlarının gerçekleştirilmesini istemektedirler. Bu doğrultuda; işletmelerde, çalışanların kişisel yeteneklerini geliştirmeye imkan sunacak uygulamaların oluşturulması, çalışanlarına kendilerini geliştirme imkanı sunarak onların işlerinden daha fazla mutlu olması sağlanmalı ve çalışanların işlerine yönelik daha fazla ekstra rol davranışları ortaya koyarak örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri artırılmaya çalışılmalıdır.

İşletme ve çalışan taraflarının şüphesiz birbirlerinden birtakım beklentileri bulunmaktadır. Bu kapsamda, işletmelerin beklentileri; çalışanların yüksek performans sağlama, iş verimliliği, işe devam ve verilen işlerin zamanında tam olarak yapılması, işletme hedef, amaç ve stratejilerine uyum sağlama, işletme değerlerine ve beklentilerine riayet etme gibi davranışlar olabilmektedir. Çalışanların beklentileri ise; yapılan işin kişinin kendi özellikleriyle uygunluğu, kariyer yolunun açıklığı, kendini gerçekleştirmeye imkan sağlama ile uygun ve adil ücret düzenlemeleri olabilmektedir. Hem işletme hem de çalışan tarafının karşılıklı beklentilerinin sağlanmasıyla; çalışanların kendi isteğiyle ortaya koyduğu ve yapmak zorunda olmadığı, görevi dışındaki ilave davranışları bizlere ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışını daha üst düzeyde sergilemeleri sağlanmalıdır.

Çalışanların işlerine yönelik ortaya koyduğu davranışlar örgüt kültürü ile uyumlu olma açısından da değerlendirilmelidir. Bu yönüyle, çalışanların makyavelist davranışlar sergilemeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya koymaları örgüt kültürü kapsamında da incelenmelidir. Çalışanların davranış biçimlerini şekillendiren ve sınırlandıran önemli bir unsur olarak görülen örgüt kültürü, işletmelerdeki çalışanların sergiledikleri davranışları önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

Bu çalışma yukarıda belirtilmiş olan makyavelist eğilim, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü konuları kapsamında; bir telekomünikasyon sektörü şirketi çalışanları üzerinde; makyavelist eğilimler ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerinde örgüt kültürünün ılımlaştırıcı etkisinin olacağı temel varsayımından yola çıkılarak oluşturulmuştur.

Çalışmanın teorik inceleme kısmında, makyavelist eğilimler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Çalışmanın uygulama kısmında yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan çeşitli bulgular, telekomünikasyon sektöründe görev alan çalışanların makyavelist eğilimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı değerlendirmeleri arasındaki ilişkinin ters (negatif) yönlü olduğunu ortaya koymuştur. Ortaya çıkan bu sonuç, yapılan diğer çalışmalarla da benzerlik göstermektedir. Çalışanların makyavelist eğilimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen

birçok çalışma da, literatür kısmında belirtildiği gibi araştırmacılar (Becker ve O’Hair, 2007; Eissa vd., 2019; Topol ve Gable, 1990; O’Boyle vd., 2012; Zagenczyk vd., 2014; Al-Abrow vd., 2020) doğrudan ve dolaylı olarak bu iki kavram arasında var olan ters yönlü ilişkiyi ortaya çıkartmışlardır. Elde edilen bu sonuç, genel olarak teoriyle uyumlu bir eğilimi ortaya koymaktadır.

Makyavelist eğilimler ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerinde örgüt kültürünün ılımlaştırıcı etkisi kapsamında incelenen bu çalışma, telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir özel sektör şirket çalışanları üzerine uygulanmış ve ortaya çıkan sonuçların kamu sektörü ve özel sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerde de alacakları kararlarda yardımcı olması amaçlanmıştır.

Araştırmanın ana hipotezini oluşturan, telekomünikasyon sektöründe çalışanların makyavelist eğilimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerinde örgüt kültürünün ılımlaştırıcı etkisi olduğu varsayımından hareketle oluşturulan yapısal eşitlik modeli sonucunda ortaya çıkan bulgular, çalışanların makyavelist eğilimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve boyutları üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, örgüt kültürünün de örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı analiz bulguları; telekomünikasyon sektöründe çalışanların makyavelist eğilimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisi üzerinde örgüt kültürünün ılımlaştırıcı bir etkiye sahip olduğu sonucunu da ortaya çıkartmıştır.

Oluşturulan hipotezler kapsamında telekomünikasyon sektörü çalışanlarının demografik değişkenler kapsamında, makyavelist eğilimleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları hakkındaki değerlendirmelerinin de ayrıca analizi yapılmıştır. Çeşitli demografik değişkenler kapsamında gruplar arasında fark ya da farksızlık ve ilişki olup olmadığı ölçülmüştür.

Elde edilen analiz (t-testi, Anova, Pearson Korelasyon) bulguları doğrultusunda, telekomünikasyon sektörü çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, gelir düzeyi değişkenleri ile makyavelist eğilimleri arasında anlamlı fark ve ilişki oluşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Teorik olarak da, makyavelist eğilim ile bu demografik değişkenler arasında ilişkilerin olduğuna yönelik tam bir görüş birliğine varılamamıştır.

Araştırmanın diğer analiz bulgularına göre, telekomünikasyon sektöründe çalışanların demografik değişkenleri (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, gelir düzeyi) ile örgütsel vatandaşlık davranışı görüşleri arasındaki anlamlı fark ve ilişki bulunup bulunmadığına ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır. Elde edilen analiz (t-testi, Anova, Pearson Korelasyon, Scheffe skoru) bulguları doğrultusunda; telekomünikasyon çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin cinsiyet gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmüş ancak çalışanlardan evli olanların örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu hakkındaki algılarının, bekar olanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulguların yanı sıra telekomünikasyon çalışanlarından medeni durumu bekar olanların vicdanlılık algılarının, evli olanlara göre daha yüksek olduğu, ayrıca çalışanların yaşlarında oluşan artışın centilmenlik algılarında da artış oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulguların dışında, telekomünikasyon çalışanlarının eğitim durumu gruplarına göre örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından

nezaket ve centilmenlik algılarında da farklılıklara ulaşılmıştır. Bu doğrultuda; eğitim durumu lisans mezunu olanların nezaket boyutu algıları lise mezunu olanlara göre daha yüksek olurken, eğitim durumu lise mezunu olanların centilmenlik boyutu algıları lisans mezunu ve lisansüstü mezunu olanlara göre daha düşük olduğu bulunmuştur. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin gelir düzeyi grupları kapsamında anlamlı farklılık gösterip göstermediği de analiz edilmiş ve gelir düzeyi fazla olan çalışanların centilmenlik boyutu algılarının, gelir düzeyi daha az olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın yapısal eşitlik modeli ile oluşturulan bulguları sonucunda elde edilen bir diğer sonuç, telekomünikasyon sektöründe çalışanların makyavelist eğilimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları üzerindeki etkisine ilişkin değerlendirmeleriyle ilgilidir. Buna göre; yapısal eşitlik modeli sonuçları, çalışanların makyavelist eğilimlerinde oluşan artışın örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem davranışlarını azaltıcı etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Araştırmanın özellikle telekomünikasyon sektöründe uygulanmasının seçilme nedeni bu sektörün dinamik, rekabet yoğun ve hedef odaklı çalışma biçiminin olmasıdır. Özellikle makyavelist eğilim değişkeninin daha iyi ölçülebilmesi amacıyla ve çalışanların bireysel hedeflerini gerçekleştirmelerinin bir performans değerlendirme kriteri olarak kabul edilmesi nedeniyle; çalışanların makyavelist eğilimlere yönelik yapacakları değerlendirmelerin daha gerçekçi sonuçlar ortaya çıkaracağı düşüncesiyle bu sektörde araştırmanın uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Yapılan araştırma zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle yalnızca özel sektör çalışanları üzerine uygulanmıştır. Konu ile ilgili gelecekte yapılacak çalışmaların kamu kesimine yönelik ya da farklı sektörlerde makyavelist eğilim, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü değişkenleri kapsamında değerlendirilmesi ve kamu sektörü ile özel sektör çalışanları arasında mukayeseli çalışmalar yapılması yararlı olacaktır. Ayrıca; yine çeşitli kısıtlar nedeniyle araştırmanın yalnızca İstanbul ilinde uygulandığının belirtilmesinde yarar vardır. Bu nedenle, bundan sonra konu ile ilgili yapılacak çalışmaların ülkemiz genelinde ve diğer sektörlerde uygulanması farklı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilecektir. Yine belirtildiği üzere, kamu kurum çalışanları üzerinde de konunun ele alınması farklı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilecektir.

Günümüz işletmeleri açısından önemli ve güncel kavramlar arasında olan makyavelizm kavramı son yıllarda iş hayatında kendisine çalışma alanı oluşturmuştur. Kavramla ilgili yapılan çalışmalarda yaşanan artış da bu durumu doğrular niteliktedir. Çalışanların makyavelist davranışlar ortaya koymasıyla oluşabilecek çalışan davranışlarının doğuracağı sonuçlar işletme yöneticileri tarafından dikkate alınmalı ve insan kaynakları politikalarında bu davranışlar göz ardı edilmemelidir. Bu doğrultuda; işletmeler çalışanların makyavelist eğilimlerini sınırlandırmak ve kontrol altında tutmak adına örgüt kültürü kapsamında eğitim düzenlemelerine giderek, koçluk ve mentorluk gibi uygulamalara yer vermelidirler.

Sonuç olarak, bu çalışma telekomünikasyon sektöründe çalışanların makyavelist eğilimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerinde örgüt kültürünün ılımlaştırıcı

etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular, telekomünikasyon sektöründe çalışanların makyavelist eğilimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde negatif bir etkisinin var olduğunu göstermiştir. Ayrıca, çalışanların makyavelist eğilimler ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerinde örgüt kültürünün de ılımlaştırıcı bir etkiye sahip olduğunu analiz bulguları göstermiştir. Bu sonuçlar göstermektedir ki; çalışanların makyavelist eğilimleri ile ortaya çıkan sonuçlar örgütler tarafından dikkate alınmalı ve çalışanlara bakış açısı geliştirilirken çalışanların bu davranışları örgütlerce mutlaka önemsenmelidir. Tersi bir durumda, çalışanlar örgütlerine yönelik farklı tutum ve davranışlar besleyebilecek ve ortaya koyduğu davranışlarda öncelik örgüt yararından çok kendi faydaları doğrultusunda olacaktır. Bu durumda; örgütün ana hedeflerine odaklanması zorlaşacak, çalışanlar kendi isteklerini gerçekleştirme çabasına girecek ve örgütsel ahenk bu durumdan zarar görecektir. Bu sebeple; çalışanların makyavelist davranışları örgütler tarafından kontrol altında tutulabilmeli, uygulama ve politikalar bu davranışlar dikkate alınarak şekillendirilmelidir. Ayrıca, makyavelist davranışlar çalışanların örgüte ekstra katkılar sağlamasını ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışına ters bir etki oluşturmakta ve bilinmektedir ki örgütler çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini istemektedir. Buradan hareketle; örgütler gerekli görmeleri durumda, örgüt yararı doğrultusunda örgüt kültürünün gücünü de etkinleştirmelidirler. Bunun için örgütlerde somut olarak; yöneticiler ile çalışanlar arasında örgütsel iletişim ağı sağlanmalı, lider ile çalışanlar arasında etkileşim ve toplantılar oluşturulmalı ve örgüt kültürünün hatırlatıldığı bilgi ve dokümanlar çalışanlarla paylaşılmalıdır.

Kaynakça

- Al-Abrow, H., Thajil, K. M., Abdullah, H.O. & Abbas, S. (2020). The Dark Triad and Organizational Citizenship Behavior in Health Care: The Moderating Role of Positive Emotions, *Global Business and Organizational Excellence*, 39(5), 6-17.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*, UK: Sage Publications Ltd.
- Amanatullah, T. E., Morris, W. M. & Curhan, R. J. (2008). Negotiators Who Give Too Much: Unmitigated Communion, Relational Anxieties, and Economic Costs in Distributive and Integrative Bargaining, *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(3), 723-738.
- Aziz, A. (2004). Relationship Between Machiavellianism and Absence Rate: An Empirical Study, *International Journal of Management*, 21(4), 445-450.
- Barbuto, J. E. J. & Moss, J. A. (2006). Dispositional Effects in Intra-Organizational Influence Tactics: A Meta-Analytic Review. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(3), 30-52.
- Baruch, Y., O'Creevy, M. F., Hind, P. & Vigoda, G. E. (2004). Prosocial Behavior And Job Performance: Does The Need For Control And The Need For

- Achievement Make A Difference?. *Social Behavior and Personality*, 32(4), 399-412.
- Becker, J. A. H. & O'Hair, H. D. (2007). Machiavellians' Motives in Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), 246-267.
- Berrio, A. A. (2003). An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension. *Journal of Extension*, 41(2), 206-223.
- Boddy, C. R. (2011). *Corporate Psychopaths: Organizational Destroyers*. UK: Palgrave Macmillan.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Brewer, G. & Abell, L. (2015). Machiavellianism and Sexual Behavior: Motivations, Deception and Infidelity. *Personality and Individual Differences*, 74, 186-191.
- Brief, P. A. & Motowidlo, J. S. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *The Academy Of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum* (9. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Cameron, K. S. & Freeman, S. J. (1991). Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Chen, S. (2010). Relations of Machiavellianism with Emotional Blackmail Orientation of Salespeople. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 294-298.
- Christie, R. & Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Pres.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Deshpande, R., Farley, J. U. & Webster, J. F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Eissa, G., Wyland, R., Lester, S. W. & Gupta, R. (2019). Winning at all Costs: An Exploration of Bottom-Line Mentality, Machiavellianism, and Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 469-489.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayın.
- Gavino, M. C., Wayne, S. J. & Erdogan, B. (2012). Discretionary and Transactional Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Role of Perceived Organizational Support. *Human Resource Management*, 51(5), 665-686.
- George, D. & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update*, (10a Ed.). Boston: Pearson.
- George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis Of The Mood At Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- Glomb, T. M., Bhave, D. P., Miner, A. G. & Wall, M. (2011). Doing Good, Feeling Good: Examining the Role of Organizational Citizenship Behaviors in Changing Mood. *Personnel Psychology*, 64(1), 191-223.
- Graham, J. W. & Van Dyne, L. (2006). Gathering Information And Exercising Influence: Two Forms of Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior. *Employ Respons Rights Journal*, 18(2), 89-109.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Gürbüz, S. (2019). *Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar.
- Hunt, S. D. & Chonko, L. B. (1984). Marketing and Machiavellianism. *Journal of Marketing*, 48(3), 30-42.
- Hutter, K., vd. (2015). Machiavellianism or Morality: Which Behavior Pays Off In Online Innovation Contests?. *Journal of Management Information Systems*, 32(3), 197-228.
- İslam, T., Khan, M. M. & Bukhari, F. H. (2016). The Role of Organizational Learning Culture and Psychological Empowerment in Reducing Turnover Intention and Enhancing Citizenship Behavior. *The Learning Organization*, 23(2/3), 156-169.
- Kalkan, A. (2013). Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Kan, A. & Akbaş, A. (2005). Lise Öğrencilerinin Kimya Dersine Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 227-237.
- Karadağ, E. & Mutafçılar, I. (2009). İlk ve Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Özgeçmiş Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 75-92.

- Kayacan, B. & Gültekin, Y. S. (2012). Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) Ormancılıkta Sosyo-Ekonomik Sorunların Çözümlemesinde Kullanımı. *III. Ormancılıkta Sosyo-Ekonomik Sorunlar Kongresi*, İstanbul Üniversitesi, Orman Fakültesi, İstanbul.
- Kessler, S. R., vd. (2010). Re-Examining Machiavelli: A Three-Dimensional Model of Machiavellianism in the Workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(8), 1868-1896.
- Konovsky, M. A. & Organ, D. W. (1996). Dispositional And Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Kummerow, E., Ying, L. X. & Kirby, N. (2014). Organisational Culture: Concept, Context, And Measurement (In Two Volumes). New Jersey: World Scientific (<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=661895&lang=tr&site=eds-live>).
- Mandacı, G. (2007). *Makyavelist Tutumların Etik Algısı ve Demografik Faktörler Açısından Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Martin, J. & Siehl, C. (1983). Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.
- Matzler, K., vd. (2008). Personality Traits And Knowledge Sharing. *Journal of Economic Psychology*, 29(3), 301-313.
- Mcguire, D. & Hutchings, K. (2006). A Machiavellian Analysis of Organisational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), 192-209.
- Mchoskey, J. W. (1999). Machiavellianism, Intrinsic Versus Extrinsic Goals, and Social Interest: A Self-Determination Theory Analysis. *Motivation and Emotion*, 23, 267-283.
- Mudrack, P. E. (1990). Machiavellianism and Locus of Control: A Meta-Analytic Review. *Journal of Social Psychology*, 130(1), 125-126.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C. & McDaniel, M. A. (2012). A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557-579.
- Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. *Lexington Books*, England: Lexington.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Özcihan, T. (2014). *Organizasyonlarda Stratejik Duygusal Zeka Kullanımı Makyavelizm İlişkisi ve Çatışma Yönetimine Tansması: Tasarım Mühendisliğinde Bir Araştırma* Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Pilch, I. & Turska, E. (2015). Relationships Between Machiavellianism, Organizational Culture, and Workplace Bullying: Emotional Abuse from the Target's and The Perpetrator's Perspective. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 83-93.
- Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B. (1995). An Examination of Substitutes for Leadership within a Levels of Analysis Framework. *Leadership Quarterly*, 6(3), 289-328.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Rayburn, J. M. & Rayburn, L. G. (1996). Relationship Between Machiavellianism and Type A Personality and Ethical-Orientations. *Journal of Business Ethics*, 15, 1209-1219.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2012). *Management*, (Eleventh Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Saleebey, D. (1994). Culture, Theory, and Narrative: The Intersection of Meanings in Practice. *Social Work*, 39(4), 351-359.
- Scherer, R. F., Wiebe, F. A., Luther, D. C. & Adams, J. S. (1988). Dimensionality of Coping: Factor Stability Using the Ways of Coping Questionnaire. *Psychological Reports*, 62(3), 763-770.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.

- Schermerhorn, J. R. (2010). *Exploring Management*, (Second Edition). USA: John Wiley & Sons.
- Shultz, C. J. (1993). Situational and Dispositional Predictors of Performance: A Test of the Hypothesized Machiavellianism Structure Interaction among Sales Persons. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(6), 478-498.
- Smith, M. B. & Webster, B. D. (2017). A Moderated Mediation Model of Machiavellianism, Social Undermining, Political Skill, and Supervisor-Rated Job Performance. *Personality and Individual Differences*, 104, 453-459.
- Şentürk, F. K. (2014). *Etik Liderliğin Belirleyicileri Olarak Kişilik, Örgüt Kültürü, Dini Yönelim ve Çevresel Faktörler: Antalya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2014). *Using Multivariate Statistics*. USA: Pearson Education Limited.
- Temminck, E., Mearns, K. & Fruhen, L. (2013). Motivating Employees Towards Sustainable Behaviour. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 402-412.
- Topol, M. T. & Gable, M. (1990). Machiavellianism and the Discount Store Executive. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1(1), 71-85.
- Üstün, F. & Ersolak, Ş. (2020). Makyavelizm ve İş Yeri Nezaketsizliği: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 329-343.
- Van Dyne, L. & Lepine, J. A. (1998). Helping And Voice Extra-Role Behaviors: Evidence Of Construct And Predictive Validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Walter, H. L., Anderson, C. M. & Martin, M. M. (2005). How Subordinates' Machiavellianism and Motives Relate to Satisfaction with Superiors. *Communication Quarterly*, 53(1), 57-70.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1997). Dimensions of the Learning Organization. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Citizenship And In-Role Behaviors. *Journal Of Management*, 17(3), 601-617.
- Wilson, D. S., Near, D. & Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: A Synthesis of the Evolutionary and Psychological Literatures. *Psychological Bulletin*, 119(2), 285-299.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, V. & Çelik, H. E. (2005). Bankacılık Sektöründe Müşteri Memnuniyeti ve Bankaya Bağlılık Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modelleriyle Araştırılması. *VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Zagenczyk, T. J., vd. (2014). Psychological Contracts as a Mediator Between Machiavellianism and Employee Citizenship and Deviant Behaviors. *Journal of Management*, 40(4), 1098-1122.
- Zettler, I. & Solga, M. (2013). Not Enough of a 'Dark' Trait? Linking Machiavellianism to Job Performance. *European Journal of Personality*, 27(6), 545-554.