

EĞİTİM ÇALIŞANLARININ MAKYAVELİSTLİK DÜZEYLERİNİN ETİK İLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

Dr. Nuray MERCAN¹

*¹Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya / Türkiye
nuraymercan26@gmail.com*

ÖZET

Makyavelizm, Machiavelli'nin düşüncelerinden ortaya çıkan, bireylerin, birbirlerini etkileyerek meydana getirdikleri etik dışı manipülatif bir kişilik kavramıdır. Etik; çalışanların ulaşılacak hedeflere gidiş yolunun etik olmayan her yoldan, değil etik ilke ve yöntemlerden geçmesini sağlamaktır. Bu çalışmanın amacı: Çalışanların makyavelist eğilimlerini belirlemek ve etik ile ilişkisini istatistiki olarak saptamaktır. Araştırma, Kütahya ili, Altıntaş ilçesi, ilköğretim alanında, Eğitim çalışanlarına yönelik olarak anket uygulanmıştır. Çalışanlarda, makyavelistlik puan ortalamasının 89,9 olduğu hesaplanmıştır. Yapılan farklılıklara yönelik yapılan T-testi sonucunda evli olanlar ile bekâr olanlar kadınlar ile erkekler arasında istatistiki olarak bir fark bulunmamıştır. Makyavelistlik düzeyi, yüksek olanlar ve düşük puan alanların etik algısı arasında farklılık bulunmamıştır. Yapılan Anova testinde yaş arttıkça makyavelistlik düzeyi artmıştır. Çalışanların, %17,8'inin yüksek Makyavelist davranış puanı aldıkları görülmüştür.

***Anahtar kelimeler:** Makyavelistlik, etik, eğitim çalışanları, kişilerarası ilişkiler, manipülasyon*

AN ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP OF THE EMPLOYEE'S MACHIAVELLISM LEVELS WITH ETHICS

ABSTRACT

Machiavellism is concept of the unethical manipulative personality that emerges from Machiavelli's thoughts and is brought about with how much the individuals influence each other. Ethics is to ensure that the employees are guided by the ethical principles and methods, not by unethical paths, to the destinations to be reached. The aim of this study is to determine the machiavelist tendencies of employees and to determine the relationship with ethics statistically. Questionnaire was applied in Kutahya province, Altintas district, primary education area, to the employees in education field. It has been calculated that the average level of machiavelist in the employees to be 89,9. As a result of the T-test for the differences made, no statistical difference has been found between the married and the unmarried, and women and men. No difference between the ethnic perception and high level and low level Machiavellism been found. In the Anova test, it has been found that the more the age increases, the higher the level of Makiavelism is. It also has been found that 17,8% of the employees were found to have high Machiavelist behavior scores.

***Key words:** Machiavellism, ethics, education employees, interpersonal relations, manipulation*

GİRİŞ

Makyavelizm, Machiavelli'nin düşüncelerinden ortaya çıkan ve bireylerin kişilerarası ilişkilerde birbirlerini olumsuz etkileyerek meydana getirdikleri etik dışı bir kişilik özelliği kavramıdır (Christie ve Geis, 1970'den akt., Spain vd., 2014). Makyavelistler içten pazarlıklı, küstah, kişinin güven duygusunun ve iş birliğinin sinsice zeminini kaydıran eylemlere müsait kişilerdir (Paulhus vd., 2001). Makyavelist kişiler, kendi amaçları uğruna içinde buldukları koşulları kullanarak başkalarını manipüle eden bireylerdir (Spain vd., 2014). Bununla birlikte, Makyavelist bireyler, soğukkanlı, kendilerini değil başka insanları suçlama eğiliminde olan, kendi zayıf yönlerini gizleyen ancak çevresindekilerin zayıflıklarını ortaya çıkaran kişilerdir (Wai ve Tiliopoulos, 2012: 794). Makyavelistler, kişiler arası ilişkilerde genellikle ikiyüzlü tutum ve davranışlar takınan, yüzeysel samimi olmayan özelliklere sahip kişilerdir (Carter, Campbell ve Muncer, 2014: 58). Makyavelistler, yaşadıkları toplumda, toplumsal değerleri hafife almaları nedeniyle çevresindekileri kendi çıkarları için manipüle etmekte ve ahlaka aykırı davranış gösterebilmektedirler (Nagler, vd, 2014: 48). Makyavelist bireylerin iş ve sosyal yaşamlarında güç ve statü elde etmek amacıyla etik dışı tutum ve davranışlar sergilemeleri doğaldır (Kanten vd., 2015: 369). Makyavelistler, huysuzluk ve bencillik gibi birçok kötü özelliği de taşırlar. Makyavelci stratejiler, zehirli ilişkilerinin ve sonuçta kazandıkları kötü şöhretin günün birinde aşırı hırs ve öfkeden Makyavelilerin raydan çıkarabilmesi sonucunu ortaya çıkarır (Davis ve Kraus, 1997).

Genelde Makyavelizm ve etik kavramlarının bir eksenin iki ucu gibi değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu değerlendirmelerin temelinde Machiavelli'nin "yönetici büyük amaçlara ulaşmak isterse etik olmayı her zaman rasyonel bulmayacaktır tam tersine insanların iyi olarak değerlendirmelerini sağlayan tüm o nitelikleri uygulama doğrultusunda yapılan her tutarlı girişimin feci bir irrasyonel politika olacağını görecekler" görüşünün yattığı söylenebilir (Skinner 2002: 60).

Liderlik, başkalarını yönlendirme ve etkileme sanatı olduğundan Makyavelistlik söz konusu olduğunda etkileme yönü pozitif ve negatif anlamda etik algılamasını etkileyecektir. Etik liderlik kavramının, toplumsal yaşamın birçok alanında insanların davranış biçimlerini şekillendirmektedir. Etik liderlik, doğruluk, dürüstlük gibi özelliklerin yanında, değerlere ağırlık veren ruhsal liderlik kavramını ön plana çıkarmaktadır. Liderlerin duygu dünyası içerisindeki doğru, yanlış, sadakatli, erdemli gibi değerler etik liderlerin değerlerinin bir parçası olarak görülebilmektedir (Plinio, 2009:278).

AMAÇ

Araştırmanın amacı, eğitim çalışanlarının, etik dışı davranış sergilemelerinde etkili olan Makyavelist özellikleri ve davranışları araştırarak etikle ilişkisini irdelemektir.

YÖNTEM

Araştırmanın verileri, literatüre dayalı olarak oluşturulan anketlerle sağlanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Kütahya ili Altıntaş ilçesi ilköğretim alanında bulunan, Eğitim çalışanlarına yönelik olarak anket uygulanmıştır. Anket formunda, birinci bölümde demografik bilgiler, ikinci bölümde ise, Makyavelist kişilik ile ilgili 20 soru (item) yer almıştır. Anket formunun

hazırlanmasında Christie ve Geis (1980) geliştirdiği Makyavelist kişiliği ölçen Mach IV versiyonundan yararlanılmıştır. Mach IV deki yirmi ifade Türkçeye adapte edilmiştir. Bu soruların on tanesi Makyavelist kişiliği yansıtan (pozitif) on tanesi de Makyavelist kişiliğe karşı (negatif) ifadelerdir (Yıldız ve Erdoğan,1998).

Makyevelist Kişilik Puanı = Toplam Pozitif Puan - Toplam Negatif Puan + 100 olarak hesaplanmaktadır (Yıldız ve Erdoğan,1998). Bu ankete verilen cevaplardaki yüksek puan yüksek Makyavelist kişiliği, düşük puan ise düşük Makyavelist kişiliği göstermektedir. 100 üzeri puan yüksek; 100 altı puan düşük kişilik puanını gösteren bir standart oluşturulmuştur. Etik algısı ilgili 10 soru (item) yer almıştır (Tuna vd. 2012).

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H1: Çalışanların, makyavelistlik düzeyleri ile kadın ve erkek değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H2: Çalışanların, makyavelistlik düzeyleri ile evli ve bekar olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H3: Çalışanların yaşları arttıkça makyavelistliğe negatif eğilim düzeyleri azalmaktadır.

H4: Çalışanların, makyavelistliğe negatif eğilim düzeyleri ile etik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

ETİK ve MAKYEVELİSTLİK

Makyavelizm’de temel düşünce, ilkelerden ve kurallardan yana olmaktansa amaca uygun olan değerlerin rehber olarak alınmasını diğer deyişle etiği ikinci plana alarak düşünmemektedir (Kessler vd, 2010: 1871). Makyavelizm’de çıkarlar için ahlaki değerlerin görmezden geldiğini gerçeği ortadadır. Makyavelizm’de lider kendi amaçlarını üstün kılmak için manipülasyon kılıcını bir motivasyon aracı olarak görmekte ve kendisi güvenilir davranışlar sergilemediği gibi kimseye de güvenmemektedir (Brown ve Treviño, 2006: 604). Makyavelist lider, manipülasyonu, aynı zamanda kaynaklar ve çalışanlar üzerinde güç elde etmek ve kontrol amaçlı da kullanmaktadır (Minett, vd, 2009: 488). İyem (2015), son yıllarda iş dünyasında, insan kaynakları uygulamalarında işin önceliği, etkinlik verimlilik ve en iyi en doğru olanın öncelikli olmasının etik anlayışı ikinci plana attığı ve insan kaynakları uygulamalarının makyevelist eğilimde olduğunu da tartışmalara açmıştır.

Makyavelist liderlik yaklaşımı ve etik kavramları, bir eksenin zıt iki ucu şeklinde görülebilir. Bu zıt iki eksen, liderlik özellikleri ve ahlâk felsefesi birbirine uymayan iki farklı bakış açısından ortaya çıkmaktadır (Güney ve Mandacı, 2009: 85). Liderlik türleri içinde etik davranışlar sergilemeyen liderlik tarzlarından bir tanesi de Makyavelizm’dir (Brown ve Treviño, 2006: 604). Makyevelist liderlikte başarılı olunduğu sürece bu yolda başarı için her ne taviz gerekiyorsa yapılmaktadır. Makyavelist liderlik “yapılan işin sonucunun lider için taşıdığı anlam” şeklinde tanımlanabilmektedir.

Makyavelist bireylerin, diğerlerine göre etik algılarının farklı olup olmadığına ilişkin çalışmanın bulgularına göre; etik algısı yüksek bireyler düşük olanlara göre daha az makyavelist eğilimler taşımaktadırlar. Christie ve Geis’e göre sosyal baskının yüksek Makyavelist bireyleri daha az etkilediğini ve bu bireylerin bu nedenle etik normlara daha az uyduklarını belirtilmektedir (Skinner 2002: 60).

Christie ve Geis (1970), Makyavelist bireylerin geleneksel etik anlayışından yoksun olduklarını ve diğer bireylere bakış açılarında faydacı yaklaşıklarını belirtmişlerdir. Onlara göre bu bireyler etikten yoksun değildir, sadece geleneksel etikle bağdaşmayan

birtakım etik ilkelere göre hareket etmektedirler. Ayrıca Makyavel liderler, pazarlık ve ikna becerilerinin gerekli olduğu koşullarda son derece başarılı ve örgütler açısından faydalı da olabilmektedir (Skinner 2002: 61).

Makyavelizm herhangi bir genel zeka ölçümü ile bağlantılı olmamasına rağmen yüksek Makyavelistlerin düşük Makyavelistlere göre daha zeki ve göze çarpıcı olduğu saptanmıştır (Ural, 2003: 102).

LİTERATÜR İNCELEMESİ

Literatürde Makyavelistlik çalışmaları, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi ve felsefe ekseninde çalışılmış olup çalışmalarda makyavelistlik düzeyi ve etkili olduğu değişkenler üzerinde durulmuş ve araştırılmıştır.

Ayan (2017), Bir devlet üniversitesinin uygulamalı bilimler yüksekokullarında öğrenim gören 365 öğrenciye yönelik, makyavelist kişilik eğilimi algılarının yaşamın anlamı ve yaşam doyumu üzerine etkisini incelemiştir. Makyavelist kişilik eğilimi, alt boyutlarından olumsuz kişilik eğilimi ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Makyavelist kişilik eğilimi, alt boyutlarından dürüst kişilik eğilimi ve olumlu kişilik eğilimi ile yaşam doyumu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya çıkarılmıştır.

Kara (2016), Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Sosyal Bilimler MYO'da yönetici olmayı amaçlayan 448 öğrenciden elde edilen verilere göre Makyavelist Değerleri'n, öğrenciler üzerindeki etkisinin "orta" düzeyde olduğu saptanmıştır. Ayrıca Makyavelist Değerler, cinsiyet ve sınıf değişkenleri açısından, farklılık göstermemiştir.

Demirtaş ve Biçkes (2014), Kayseri'de faaliyet gösteren çeşitli sektörlerde ait organizasyonlarda görev alan ve rasgele seçilen 374 kişi ile anket uygulaması yapılmıştır. kurulan hipotez çerçevesinde makyavelizmin birinci ve üçüncü kişi olumsuz durum ifşa niyetini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Özcihan (2014), Tasarım Mühendisliğinde çalışan 102 kişiye yönelik Araştırma sonucunda Makyavelizm'in duygusal zeka ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi yordadığı kısmen kabul edilmiştir. Duygusal zekası yüksek katılımcıların Makyavelizm düzeyleri de yüksek olduğu zaman çatışma durumunda kendilerine yönelik ilgisi yüksek çatışma yönetim stillerini daha çok kullandıkları sonucuna varılmıştır.

Aksoy (2016)'nın yaptığı araştırmada, 16 farklı bankaya ait 69 adet şubede araştırmaya katılan 174 adet personelden elde edilen verilerde, Makyavelizm ile örgütsel sinizm ve örgütsel sinizmin alt boyutları arasında düşük ve orta düzeyde doğru yönlü anlamlı ilişkilerin var olduğu ortaya çıkmıştır.

Aydoğan ve Serbest (2016) 78 iç denetçi üzerine yaptıkları araştırmada Makyavelizm düzeyi, yaş, cinsiyet, kıdem, çalışma yılı, cinsiyet gibi demografik değişkenlere göre farklılaşmamıştır.

Kanten ve arkadaşları (2015) yaptıkları araştırmada, Antalya ve Bodrum'da faaliyet gösteren dört adet beş yıldızlı otel işletmesinin 237 çalışanına yönelik makyavelist kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını pozitif yönde etkilediği ve makyavelist kişiliğin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşme algısının düzenleyici rolünün olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bakır (1993) araştırmasında Gülhane Askeri Tıp Fakültesi öğrencilerine uyguladığı anket sonucunda, öğrencilerin son sınıfa geldikçe Mach IV puanlarında anlamlı bir artış meydana geldiğini ve medeni durumun sosyal değerleri etkilediğini ve evli hekimlerin Makyavelist tutumlarının azaldığını belirtmiştir.

Abdul Aziz (2004) ise Makyavelizm ve işe devamsızlık arasında güçlü bir pozitif ilişki tespit etmiş, yarı zamanlı çalışanların Makyavelizm düzeylerinin de tam zamanlı çalışanlardan daha yüksek olduğunu saptamıştır.

Arslan (2004), Ankara, İstanbul, İzmir ve Mersin’de yaşayan 403 yetişkin bireyin katıldığı araştırmasında cinsiyet ile makyavelizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığını, yüksek yabancılaşma düzeyi makyavelizm arasında pozitif yönde, yüksek toplulukçuluk eğilimi, ve yüksek eğitim düzeyi ile Makyavelizm arasında negatif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bakır (2003) Makyavelizm ve iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Jelinek (1985) öğrencilere yönelik yaptığı çalışmada makyavelistlikten yüksek puan alanlarına almayanlara göre daha az stres yaşadıkları bulgusuna ulaşmışlardır. Barlow (2010) öğrencilere yönelik yaptığı çalışmada makyavelistlik ve duygusal zeka arasında negatif bir ilişki olduğunu ve kız öğrencilerin erkeklere göre duygularını daha fazla kullandıklarını ve daha az makyavelist olduklarını saptamıştır. Paulhus ve arkadaşları (2002) çalışanlara yönelik yaptığı çalışmada Makyavelizm ile beş faktör kişilik faktörleri arasında yaptığı çalışmada narsizm ile Makyavelizm arasında pozitif psikopatlık ve Makyavelizm arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Paul ve Bereczki (2007) çalışanlara yönelik yaptığı çalışmada Makyavelizm ile sosyal işbirliği arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Rayburn (2003) çalışanlara yönelik yaptığı çalışmada Makyavelizm ile Tip A kişilik ve akademik başarı arasında pozitif etik algısı ile negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Liu (2008) çalışanlara yönelik yaptığı çalışmada Makyavelizm ile bilgi paylaşımı arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Latif (2000) Makyavelizm ve etik algısı arasında negatif bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Cyriac ve Dharmaraj (1994), Hintli iş adamlarını Makyavelizm düzeyleri açısından detaylı bir şekilde incelemiş birçok Avrupa ülkesinde olduğu gibi Hindistan’ın büyük şehirlerinde çalışan yöneticilerin de Makyavelizmin etkisinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bunun yanı sıra Çin’de yapılan bir çalışmada Siu (1998), literatürde Makyavelizm düzeyi ile iş tatmini arasında sıklıkla negatif bir ilişkiden söz edilmesine rağmen; Hong Kong’da çalışan bankacıların Makyavelizm düzeyleri arttıkça daha yüksek iş tatminine sahip olduklarını saptamıştır.

Corziona ve Buntzman (1999) ise Amerikan bankalarında çalışanların Makyavelizm düzeylerini inceledikleri çalışmalarında, Makyavelizm düzeylerinin cinsiyetler arasında farklılık göstermediğini bulmuşlar, Amerikan ve Hong Kong bankaları arasında Makyavelizm düzeyleri açısından da önemli bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşmışlar ve ayrıca Makyavelizm düzeyi ile alınan maaş arasında da bir ilişkiye rastlayamamışlardır.

Atakan (2002) görsel basın haber programları iş düzeyleri açısından yaş grupları arasında bir farklılığa ulaşamamıştır. Makyavelizm ile ilişkisi araştırılan bir diğer meslek ise hekimliktir. Bakır (1992) Mach IV ölçeği ortalama puanlarından hareket ederek yaptığı çalışmada yaş ve hizmet süresi arttıkça, mesleki statü yükseldikçe, akademik bir unvan elde edildikçe sosyal değerlerin daha olumlu hale geldiği, kendi çıkarlarını başkalarınıninkilere göre ön planda tutma davranışının azalma eğilimi gösterdiği bulgularına ulaşmıştır.

BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan çalışanların anket yoluyla elde edilen verileri, alt problemlerin çözülmesi için gerekli istatistiksel işlemler ve yorumlar yer almaktadır.

Tablo 1. Makyavelistlik Maddelerinin Aritmetik Ortalamaları

Makyevelistlikle İlgili Pozitif Görüşler	Aritmetik Ort.	Standart Sapma
1. İnsanları idare etmenin en iyi yolu onlara duymak istediklerini söylemektir.	3,24	1,256
3. Başka birisine tamamen güvenen kimse kendine problem arıyor demektir.	3,23	1,340
4. Sınırları aşmadan önde olmak zordur.	3,85	1,238
6. Bütün insanların, fırsatını bulduğu zaman ortaya koyabileceği kötü özelliklere sahip olduğunu varsaymak gerekir.	3,47	1,234
7. Gerçek nedeni söylemek faydalı olmadıkça yaptığın şeylerin gerçek nedenini söyleme.	2,98	1,675
9. Önemli insanları pohpohlamak akıllı bir davranıştır.	1,96	1,459
12. Tedavisi mümkün olmayan hastahğa yakalananlar acı çekmeden öldürülmeyi seçebilmelidirler.	2,35	1,904
16. Çoğu insan babasının ölümünü mallarının kaybindan daha çabuk unuttur.	2,95	1,346
18. Genelde, insanlar zorla yaptırmadıkça sıkı çalışmazlar.	3,01	1,302
19. Suçlularla diğer insanlar arasındaki en önemli fark; suçluların yakalanacak kadar aptal olmalarıdır.	2,56	1,345
Makyevelistlikle İlgili Negatif Görüşler		
2. Birisinden sizin için bir şey yapmasını istediğinizde etkileyici nedenler söylemek yerine gerçek nedenleri söylemek en iyisidir.	4,33	,790
5. Dürüstlük her zaman en iyi davranış tarzıdır.	4,28	,790
8. Kişi, ancak ahlaken doğru olduğuna inandığı şeyleri yapmalıdır.	4,18	,788
10. Önemsiz ve dürüst olmak, önemli ve dürüst olmaktan daha iyidir.	4,18	,775
11. Her an kandırılabilir insanların var olduğunu düşünmek yanlıştır.	4,24	,790
13. Her bakımdan iyi olmak mümkündür.	3,82	,997
14. İnsanların çoğu esas olarak iyi ve kibardır.	3,70	,937
15. Bir başkasına yalan söylemenin mazereti olamaz.	4,26	,961
17. Dünyada önde bulunan insanların çoğu temiz ve ahlaklı bir hayat yaşarlar.	3,78	,775
20. İnsanların çoğu cesurdur	3,67	,790

Anketin Güvenilirliği

Makyevelistlik Ölçeği'nin ve güvenilirlik çalışması kapsamında, ölçeği oluşturan 20 maddeye ilişkin iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .8620$ olarak hesaplanmıştır. Etik Ölçeği'nin 10 maddeye ilişkin iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .796$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 2. Demografik değişkenler

yaş değişkeni			medeni durum		
Yaş	Frekans	%		Frekans	%
20-25	29	22,8	Evli	68	53,5
26-30	55	43,3	Bekar	59	46,5
31-35	26	20,5	Toplam	127	100,0
36-40	9	7,1			
41-45	3	2,4	Meslek		
46 Üstü	5	3,9	Öğretmen	100	78,7
Toplam	127	100	Müd- Müd Y.	24	18,9
Cinsiyet Durumu			Memur	3	2,4
Erkek	53	46,5	Toplam	127	100,0
Kadın	74	53,5	Eğitim Durumu		
Çalışma Süresi			Lise	6	4,7
1-5	95	74,8	Üniversite	117	92,1
6-10	23	18,1	Yüksek Lisans	4	3,1
11-15	6	4,7	Toplam	127	100
16-20	2	1,6			
21 yıl	1	,8			

Araştırmaya katılanların demografik değişkenleri tablo 2’de görüldüğü üzere kadın ve erkeklerin dağılımı homojendir. Eğitim seviyesi en çok üniversitedir. Çalışanların çoğunluğu deneyim olarak 1-5 yıl aralığındadır.

Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Makyavelistlik Düzeyi Puanlarının Ortalamaları

Boyutlar	N	Min.	Mak.	Ort.	S.s
Makyavelistlik Düzeyi	130	67	124	89,9	8,789

Tablo-3’e göre, araştırmaya katılanların makyavelistlikten aldıkları puanlara bakıldığında puanlarının ortalamaları incelendiğinde, minimum puan ortalamasının 67 maksimum puan ortalamasının 124 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle çalışanların makyavelistlik puan ortalamasının 87,9 olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Kadın ve Erkeklerin Makyavelistliğe ve Etik Bakışları

	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	T	P
Makyavelistliğe Negatif Eğilim	Kadın	53	30,4916	1091	389
	Erkek	74	49,6857		
Makyavelistliğe Pozitif Eğilim	Kadın	53	52,7094	,561	,580
	Erkek	74	41,0235		
Etik Algısı	Kadın	53	19,5293	,125	,820
	Erkek	74	28,4389		

Araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin makyavelistliğe negatif eğilim, pozitif eğilim ve etik liderlik ile ilgili puanlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamalarının arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 5. Medeni durum ve Makyavelistliğe Ve Etik Bakışları

	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	T	P
Makyevelistliğe Negatif Eğilim	Evli	68	20,2316	,891	,267
	Bekar	59	39,2347		
Makyevelistliğe Pozitif Eğilim	Evli	68	76,5694	,961	,129
	Bekar	59	55,0238		
Etik Algısı	Evli	68	19,5293	,567	,123
	Bekar	59	28,4389		

Araştırmaya katılan evli ve bekarların makyavelistliğe negatif eğilim, pozitif eğilim ve etik algısı ile ilgili puanlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamalarının arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 6. Çalışanların Yaş değişkeni ve Makyavelistliğe Bakışları Anova Analizi

	Yaş Değişkeni	N	Aritmetik Ortalama	T	P
Makyevelistliğe Negatif Eğilim	20-25	29	32,1652	,113	,005
	26-30	55	39,4562		
	31-35	26	22,7432		
	36-40	9	37,0678		
	41-45	3	39,4896		
	46 üstü	5	52,7467		
Makyevelistliğe Pozitif Eğilim	20-25	29	44,5690	,667	,224
	26-30	55	36,8938		
	31-35	26	19,5293		
	36-40	9	46,5694		
	41-45	3	35,8917		
	46 üstü	5	29,7654		

Araştırmaya katılan çalışanların, makyavelistliğe negatif eğilim, pozitif eğilim ilgili puanlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova analizi sonucunda, grupların aritmetik ortalamalarının arasındaki fark, makyavelistliğe pozitif eğilimde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Ancak ,005 anlamlılık düzeyinde makyavelistliğe negatif eğilimde yaş ilerledikçe arttığı gözlenmiştir.

Tablo 7. Makyavelistlikten Düşük ve Yüksek Olanların Etik Algıya Bakışları

Boyutlar	N	X	ss	t	P
Makyavelistlik Düzeyi Yüksek	1,00	24	41,7833	,221	,789
Makyavelistlik Düzeyi Düşük	2,00	103	40,3889		

Araştırmaya katılanların, makyavelistliğe negatif eğilim, pozitif eğilim ve etik liderlik ile ilgili puanlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamalarının arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Makyavelizmin, genel anlamda bireyler arası ilişkilerin etkisinden uzaklaşma ve geleneksel etik değerlere ilgisizliği içeren ve kişileri manipüle ederek bireysel amaçlara etik dışı bir şekilde ulaşmaktır. Makyavelistler, ortaklaşa iş yapılması gerektiği durumlarda, bilgiyi çevresiyle çıkarları doğrultusunda paylaşmaktadır. Ancak rekabetin yüksek olduğu ortamlarda kendi hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla saklamaktadırlar.

Araştırmada, makyavelistlikten yüksek ve düşük puan alanların algısı arasında farklılık olmadığı saptanmıştır. Bu sonuç, makyavelist eğilimin kişiye özel olduğu kendisi etik davranışlar sergilemese de karşısındakilerin etik olmasını istediği sonucuna ulaştırmaktadır. Daha önce yapılan araştırmaların, kadınların daha az makyavelist oldukları yönündeki sonuçlarına bu araştırmada ulaşılamamıştır.

Araştırmaya katılanların, makyavelistlikten aldıkları puanlara bakıldığında puanlarının ortalamaları incelendiğinde, minimum puan 67 maksimum ortalamasının 124 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan çalışmaya katılan çalışanların puan ortalamasının 89,9 olduğu görülmektedir. Yıldız (1998), Türk yöneticilerde de Makyavelist davranış düzeyi ortalamasının 94.35 olduğu bulunmuştur. Yüksek ve düşük Makyavelist davranışı ayıran sınırın 100 puan olduğu dikkate alınırsa bu ortalamanın çok düşük olmadığı görülür.

Araştırmaya katılan çalışanların Makyavelist davranış düzeyleri yüzdeler itibariyle ele alındığında ise, çalışanların % 17,8'inin yüksek Makyavelist davranış puanı aldıkları görülmektedir. Kavak (2001), yaptığı çalışmada ülkedeki Makyavelizm düzeyini, 100 puan orta nokta olmak üzere 97.13 bulmuştur. Bu çalışmada orta nokta 100 olmak üzere devlet sektöründe çalışan bireylerin Makyavelizm düzeyleri yaklaşık 86, özel sektörde çalışan bireylerinki ise yaklaşık 85 olarak hesaplanmıştır.

Yapılan farklılıklara yönelik yapılan T-testi sonucunda evli olanlar ile bekar olan kadınlar ile erkekler arasında istatistiksel olarak bir fark bulunmamıştır. Makyavelistlik düzeyi, yüksek olanlar ve düşük puan alanların etik algısı arasında farklılık bulunmamıştır. Yapılan Anova testinde yaş arttıkça makyavelistlik düzeyi artmıştır.

Etik ve Makyavelistlik üzerine yapılan çalışma bulgularına bakıldığında bu çalışma sonuçları ile örtüşmektedir. Mandacı (2007), bankacılık sektöründe yaptığı araştırmada Makyavelizm ve etik algısı bakımından evli-bekar, deneyimi ve yaş gurupları arasında bir fark olmadığını medeni durum ve yaş değişse de daha bireyci davranışlar içeren

Makyavelist özellikler taşımamaktadır. Çalışma bulguları, özel sektör ile devlet sektörü arasında Makyavelizm ve etik algılama düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Mandacı, 2007). Kara (2016) yaptığı araştırma sonucunda, Makyavelist Değerler, cinsiyet ve sınıf değişkenleri açısından, farklılık göstermemiştir.

Tekin (2008), Makyavelist düşüncenin satış temsilcileri arasında yaygın olduğunu ve bazı müşterilere ayrıcalıklı davranma, kredili satışlarda indirim yapmama, çalışma saatleri içinde kişisel işlerle uğraşma, etik kurallara uymayan işletme sahibi ve arkadaşlara göz yumma, yabancılara yerlilerden daha fazla fiyat söyleme, işletme araç gereçlerini kişisel çıkarı için kullanma, müşteriye ürünü alması için baskı yapma gibi davranışların Makyavelist özellikler olduğunu tespit etmiştir (Tekin, 2008).

Sonuç olarak Makyavelist bireyler, durumun bilişsel analizine tüm dikkatlerini yöneltip kazanmaya yönelik rekabetçi stratejiler oluşturmakta son derece başarılıdır. Ancak yine de işletmeler için en faydalısı Makyavelist bakış açısının belirli sınırlar dahilinde tutulmasıdır. Böylece hem örgüt içinde başarı güdüsü, başkalarını etkileme gücü ve amaç odaklılık korunacak, hem de Makyavelist bireylerin fırsatçı, bencil ve hileci yanlarının örgüte zarar vermesi engellenmiş olacaktır (Mandacı,2007). Yüksek Makyavelistler önce düşünüp sonra eyleme geçerken; düşük Makyavelistler önce eylemi gerçekleştirip sonra bilişlerini ayarlamaktadırlar.

Ayan ve arkadaşları 2013'de yaptığı araştırmada, Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde öğrenim gören 370 öğrencinin demografik özelliklerinin makyavelist kişilik eğilimlerini etkileyip etkilemediği araştırmıştır. Çalışmanın temel amacı makyavelist kişilik eğilimlerinin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Makyavelist kişilik eğilimi alt boyutlarından “etik dışı davranış” boyutunun cinsiyete göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Kadın çalışanlar daha az makyavelist çıkmıştır.

Daha sonra yapılacak çalışmalarda, makyavelistlik ve yatkın olduğu kişilik özellikleri, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven arasındaki ilişkilerin incelenmesi literatüre katkı açısından faydalı olacaktır. Ayrıca araştırmanın, rekabetin çok olduğu terfi ve ödüllendirmenin çok olduğu akademik alanda yapılması farklılık meydana getirecektir.

KAYNAKÇA

AKSOY, E.Ş. (2016). İşyerlerinde makyavelizm ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Kütahya ili banka personeli üzerine bir uygulama, Dumlupınar Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

ARSLAN, S. (2004). Makyavelizmle Yabancılaşma, Bireycilik/Toplulukçuluk Eğilimleri ve Bazı Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki, <http://www.metvedu.tr/psi/obildiri.html>. Erişim tarihi: 12.07.2013.

ATAKAN, Ş. (2002). İşletme Etiğinde Makyavelizm: Görsel Basın Haber Programları İşgörenlerinin Makyavelizm Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma, Hacettepe Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

AYAN, A., ÜNSAR, S.,KAHRAMAN, G., (2013). A Research on the Determination of Machiavellian Personality Tendencies Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Haziran 2013, 14(1), ss.103-121.

AYAN, A. (2017). Makyavelist Kişilik Eğilimi Algılarının Yaşamın Anlamı ve Yaşam Doyumu Üzerine Etkisi, Yönetim ve Ekonomi Yıl:2017 Cilt:24 Sayı:1 Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.ss.53-72.

AYDOĞAN, E. SERBEST, S. (2016). İş Yerinde Karanlık Üçlü: Bir Kamu Kuruluşunun İç Denetim Biriminde Araştırma , Sayıştay Dergisi • Sayı:101, Nisan - Haziran 2016, ss. 97-121.

AZİZ, A. (2004). Relationship Between Machiavellianism and Absence Rate:An Emprical Study, International Journal of Management, Vol: 21: 445.

BAKIR, B. (1993). Gülhane Askeri Tıp Fakültesinde Mezuniyet Öncesi Tıp Eğitimi, Uzmanlık Tezi, Ankara.

BAKIR B., ÖZER, M. UÇAR M., GÜLEÇ, M., DEMİR, C.,HASDE, M., (2003). Relation Between Machiavellianism and Job Satisfaction in a Sample of Turkish Physicians, Psychological Reports, Vol. 92(3), pp. 1169-1175.

BARLOW A., and STYLIANOU M., (2010). Relationships Between Machiavellianism, Emotional Intelligence and Theory of Mind in Children, Personality and Individual Differences, Vol. 48, Issue 1, pp. 78-82.

BROWN, M. E., TREVİNO, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, Vol. 17, 595–616.

CARTER, G. L., A. C. CAMPBELL VE S. MUNCER (2014). The Dark Triad Personality: Attractiveness to Women, Personality and Individual Differences, 56, 57-61.

CORZIONE, J., C. AND BUNTZMAN, GABRIEL F. BUSCH E. T.(1999). Machiavellianism in U.S.Bankers, The Journal of Organisational Analysis, Vol.7, pp. 72-83.

CYRIAC K. J.AND DHARMARAJ R., (1994). Machiavellianism in Indian Management, Journal of Business Ethics, Vol. 13, pp. 281-280.

DEMİRTAŞ, Ö. BİÇKES, M. (2014). Makyavelizm'in Olumsuz Durumları İfşa Etme Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Nisan/April 2014, Cilt/Vol: 16, Sayı/Num: 2, Page: 98-112.

ÖZCİHAN T. (2014), Organizasyonlarda Stratejik Duygusal Zeka Kullanımı Makyavelizm İlişkisi Ve Çatışma Yönetimine Yansıması: Tasarım Mühendisliğinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.

DAVIS, M. Ve L. KRAUS (1997). Personality ve Empathic Accuracy. W. Ickes (Ed.), Empathic Accuracy içinde, New York: Guilford Press.

İYEM, C. (2015). Makyavelist İKY: Endüstri İlişkilerinden Uzaklaşmak, Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi,16. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongresi Özel sayısı, ss.1-8.

GÜNEY, S.,MANDACI, G. (2009). Makyavelizm ve etik algısı ilişkileri: Bankacılık sektöründe bir araştırma. H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı. 27, Cilt. 2, 83- 104.

JELLINEK , R. (1985). Machiavellianism, Organizational Structure And Principals' Occupational Stress (Job Satisfaction), Etd Collection For Fordham University. Paper Aa18508118. Http://Fordham.Bepress.Com/Dissertations/Aa18508118

KANTEN, P., M. YEŞİLTAŞ VE R. ARSLAN (2015). Kişiliğin Karanlık Yönünün Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolü, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 29 (2), 365-391.

KARA, H. (2016). Makyavelist Değerlerin Yönetici Olmak İsteyen Öğrenciler Üzerindeki Etkisinin Araştırılması, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 12, Sayı 29, ss.125-139.

KAVAK, B. (1999). Makyavelizm ile Tüketicinin Ahlaki Yargıları Arasındaki ilişkiye Yönelik Ampirik Bir inceleme, *Ev Ekonomisi Dergisi*.

KESSLER, S. R., A. C. BANDELLI, P. E. SPECTOR, W. C. BORMAN, C. E. NELSON VE L. M. PENNEY (2010). Re-examining Machiavelli: A Three-Dimensional Model of Machiavellianism in the Workplace, *Journal of Applied Social Psychology*, 40 (8), 1868-1896.

LATİF , D.A. (2000). The Relationship Between Pharmacy Students' Locus of Control, Machiavellianism, and Moral Reasoning *American Journal of Pharmaceutical Education*, Vol. 64, Spring, pp. 33-37.

LIU, C. C. (2008). The Relationship Between Machiavellianism and Knowledge Sharing Willingness, *J Bus Psychol*, Vol. 22, pp. 233-240.

MANDACI, G. (2007). Makyavelist Tutumların Etik Algısı ve Demografik Faktörler Açısından Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

MINETT, D., YAMAN, H. R., DENİZCİ, B. (2009). Leadership styles and ethical decisionmaking in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, 486- 493.

NAGLER, U. K. J., K. J. REITER, M. R. FURTNER ve J. F. RAUTHMANN (2014). Is There a "Dark Intelligence"? Emotional Intelligence is Used by Dark Personalities to Emotionally Manipulate Others, *Personality and Individual Differences*, 65, 47-52.

PAAL T. BERECZKEI T. (2007). Adult Theory of Mind, Cooperation, Machiavellianism: The Effect of Mindreading on Social Relations, Personality and Individual Differences, Vol. 43 , pp. 541–551.

PAULHUS, D. L., WILLIAMS, K. VE HARMS, P. (2001). Shedding Light on the Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy, *Society for Personality and Social Psychology Convention*, San Antonio.

PLINIO, A. J. (2009). Ethics and Leadership, *International Journal of Disclosure and Governance*, Vol:6, No:4, s. 277-283.

RAYBURN, M. AND OVERBY J., HAMMOND, K. (2003). Differences in Charisma, Ethics, Personality, and Machiavellian Characteristics of Male And Female Marketing Students, *Academy of Marketing Studies Journal*, Vol. 7, No. 2, pp. 107-125.

SKINNER, Q. (2002). Düşüncenin Ustaları: Machiavelli, Türkçesi: Cemal Atilla Altın Kitaplar Yayınevi İstanbul.

SIU, W. (1998). Machiavellianism and Retail Banking Executives in Hong Kong, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 13:28.

SPAIN, S. M., P. HARMS VE J. M. LEBRETON (2014). The Dark Side of Personality at Work, *Journal of Organizational Behavior*, 35 (1), 41-60.

URAL, T. (2003). İşletme ve Pazarlama Etiği. Ankara: Detay Yayınları.

TEKİN, Z. (2008). Pazarlama Etiğinde Makyavelizm ve İstanbul Mahmutpaşa'da Bir Uygulama, Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

TUNA, M. BİRCAN H., YEŞİLTAŞ M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 2.

WAI, M. VE N. TILIOPOULOS (2012). The Affective and Cognitive Empathic Nature of the Dark Triad of Personality, Personality and Individual Differences, 52 (7), 794-799.

YILDIZ, G. VE ERDOĐMUŐ, N. (1998). Toplulukçu Kùltürde Makyavelist Davranış ve Bir Uygulama, Siyasette ve Yönetiminde Etik. Adapazarı.
www.nihaterdogmus.com/.../6toplulukau-kaoltaoerde-makyavelast-davraniaz-ve-bar-uygulama1.doc Erişim tarihi: 12.3.2009.