



*Araştırma Makalesi / Research Article*

## KARANLIK KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ROLÜ\*

Gülçin AKSÖL<sup>1\*\*</sup>

Nezire Derya ERGUN ÖZLER<sup>2</sup>

### Öz

Kişiliğin karanlık yönünü oluşturan özellikler içerisinde narsizm, makyavelizm ve psikopati yer almaktadır. Her üç kişilik özelliğinin de olumsuz bazı nitelikleri içerisinde barındırdığı görülmektedir. Narsist, makyavelist ve psikopatik bireylerin örgütler açısından istenmeyen örgüte zarar verebilecek bazı davranışları daha sık gösterecekleri düşünülmektedir. Bu davranışlar içerisinde üretkenlik karşıtı iş davranışları da bulunmaktadır. Bireylere ve örgütlere zarar verme niyeti taşıyan bu davranışların önlenmesi noktasında kuşkusuz işletme yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Yöneticilerin çalışanlara vermiş olduğu desteğin bireyler üzerinde olumlu yönde katkı sağlayacağı ve bu destek sayesinde üretkenlik karşıtı iş davranışlarının önüne geçilebileceği varsayılmaktadır. Bu çalışmada söz konusu kavramlar arasındaki ilişkilere açıklık getirilerek mevcut literatüre katkı sağlamak, karanlık kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sergilenmesi üzerindeki etkisini belirlemek ve algılanan yönetici desteğinin bu etki üzerinde nasıl bir role sahip olduğunu ortaya koymak hedeflenmiştir. Bu amaçla Denizli’de faaliyet göstermekte olan tekstil işletmelerinde çalışanlar üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda karanlık kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışları ile pozitif anlamlı bir ilişkisinin olduğu, makyavelizm ve psikopatinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı pozitif bir etkisinin olduğu, ayrıca bu etki üzerinde algılanan yönetici desteğinin de düzenleyici bir rolü olduğu ortaya koyulmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Karanlık üçlü, üretkenlik karşıtı iş davranışları, algılanan yönetici desteği.

**JEL kodları:** D23, M12

## THE DARK TRIAD PERSONALITY AND COUNTERPRODUCTIVE WORKPLACE BEHAVIORS: THE ROLE OF PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT

### Abstract

Narcissism, machiavellianism and psychopathy personality traits, included in the dark triad and constituting the dark side of personality, are considered to reflect in some undesirable workplace behaviors. Managers have great responsibilities at the point of preventing these behaviors that might harm organizations and their members. It is assumed that employees’ perception of supervisory support will have positive influence on them and that counterproductive work behaviors can be reduced through this support. The objective of this study is to clarify the relationships between these three concepts in question and contribute to the existing literature. Thereby, the research investigates the impact of dark personality traits on exhibiting counterproductive work behaviors, and the role of perceived supervisor support on this effect. In this respect, a research was performed on the employees of textile companies operating in Denizli. The results of the research has revealed that dark personality traits have a positive and significant relationship with counterproductive work behaviors, dark personality traits other than narcissism have a significant and positive impact on counterproductive work behaviors, but this impact is moderated when employees perceive higher support from their supervisors.

**Keywords:** Dark triad, counterproductive workplace behaviors, perceived supervisor support.

**JEL Codes:** D23, M12

\* Pamukkale Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Yayın Etiği Kurulu’ndan 68282350/2022/G15 karar nolu yazılı izin alınmıştır

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr., Pamukkale Üniversitesi Honaz Meslek Yüksekokulu Dış Ticaret Bölümü, ORCID: 0000-0003-3049-4956.

\*\* Sorumlu Yazar (Corresponding Author): gpolat@pau.edu.tr

<sup>2</sup> Doç. Dr., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0001-9020-0206.

**Başvuru Tarihi** (Received): 07.06.2023 **Kabul Tarihi** (Accepted): 26.07.2023

## Giriş

Bireylerin tutum ve davranışları üzerinde kişilik özelliklerinin etkili olduğu gerçeği, uzun yıllardır farklı kişilik özelliklerini konu alan araştırmalar yapılması sonucunu doğurmuştur. Karanlık kişilik özellikleri olarak ele alınan psikopati, makyavelizm ve narsisizm birçok disipline konu olan çalışmaların ana aktörü olmuştur. Bu noktada konu ile ilgili araştırmacılar için karanlık kişilik özelliklerinin örgütsel yansımalarını belirlemek, bu özellikler üzerinde etkili olan faktörler ile bu özelliklerin neden olabileceği farklı bireysel ve örgütsel sonuçları ortaya koymak öncelikli hedefler içerisinde yer almaya başlamıştır.

Narsizm, makyavelizm ve psikopati bazı olumsuz özellikleri içinde barındırdığı için kişiliğin karanlık yönünü oluşturmaktadır. Birbirine benzer ama aynı zamanda farklı nitelikler taşıyan bu kişilik özelliklerinin örgütsel sonuçları arasında üretkenlik karşıtı iş davranışları da yer almaktadır. Bu davranışları bireylere ve örgütlere karşı istemli bir şekilde gerçekleştirilen zarar verici davranışlar olarak tanımlamak mümkündür. Literatüre bakıldığında narsizm, makyavelizm ve psikopatinin üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkisini belirleme amacıyla bazı çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların birçoğunda karanlık kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel anlamda yöneticiler açısından bu tür davranışları azaltmada farklı taktik ve stratejiler uygulanması bir gereklilik haline gelmiştir. Çalışanlara verilecek örgütsel destek de bunlardan birisidir.

Çalışanların yöneticileri tarafından kendilerine verilen değer, destek, yardım ve teşviğe ilişkin algısını ve hissiyatını ifade eden algılanan yönetici desteğinin çalışanların olumlu algı ve hislere sahip olmasını ve örgüt lehine davranışlar sergilemesini teşvik edeceği, olumsuz davranışların ortaya çıkmasını ise engelleyeceği düşünülmektedir. Mevcut literatür gerek karanlık kişilik özelliklerinin gerekse algılanan yönetici desteğinin üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkisini inceleyen araştırmaların başlangıç aşamasında olduğunu ve bu iki değişkenin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinin birbirinden bağımsız olarak ele alındığını göstermektedir.

Çalışmada öncelikle karanlık kişilik özellikleri, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve algılanan yönetici desteği kavramları hakkında teorik bilgiler verilmiş, sonrasında bu üç değişken arasındaki ilişkiler yapılan çalışmalar ışığında açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın sonunda ise karanlık kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına olan etkisi üzerinde algılanan yönetici desteğinin rolünü belirleme amacıyla yapılan araştırmanın metodolojisi ve sonuçları üzerinde durulmuştur.

## 1. Karanlık Kişilik Özellikleri

Literatürde karanlık üçlü olarak da adlandırılan karanlık kişilik özelliklerinin son yıllarda artan bir ilgi ile araştırmacıların dikkatini çektiği görülmektedir. Bu kişilik özelliklerinin bireyler ve örgütler üzerine farklı yansımalarının olabileceği düşünülmektedir. Kişilik özelliklerinin bireylerin göstermiş olduğu tutum ve davranışların belirleyicisi olması bu alanda yapılan çalışmalara ayrı bir anlam yüklemiştir. Bireylerin davranışlarını çözümlenmede sahip oldukları kişisel özellikler çoğu zaman belirleyici olmaktadır.

Örgütsel bağlamda kişilik özelliklerinin çoğunlukla normal kişilik özellikleri kapsamında ele alınıp incelendiği görülmektedir. Bu yaklaşım uzun süre kendini beğenmişlik, bencillik, dürtüsellik, menfaatler doğrultusunda yanlış yollara sapma gibi bazı karanlık davranış eğilimlerine sahip örgüt üyelerinin örgüte etkilerinin araştırılmasının göz ardı edilmesine yol açmıştır. Bununla birlikte son yıllarda hem yabancı hem de yerli yazında karanlık kişilik özelliklerinin daha yaygın bir şekilde incelenmeye başlandığı görülmektedir (Özsoy ve Ardıç, 2017).

Karanlık kişilik özellikleri olarak ifade edilen narsizm, makyavelizm ve psikopatinin ayrıntılı bir biçimde ele alınmasının Paulhus ve Williams'ın (2002) çalışmaları ile başladığı görülmektedir. Yapılan çalışmalarda araştırmacılar bu üç kişilik özelliğinin bazı yönleri ile birbirine benzemekle

birlikte birbirlerinden farklı yapılara sahip oldukları görüşünde birleşmişlerdir. Daha önceki araştırmaların daha çok karanlık kişilik özelliklerinin romantik ilişkiler ve arkadaşlık gibi kişilerarası ilişkileri ne ölçüde etkilediğine odaklandığı (Brewer ve diğerleri, 2023), günümüzde ise karanlık kişilik özelliklerinin çok farklı değişkenlerle birlikte ele alınıp incelenmeye başladığı görülmektedir.

Karanlık kişilik özelliklerinin hepsinin benzersiz bir tarza ve öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Her üç kişilik özelliğinde de başkalarına zarar verme ve onları sömürme duygularının baskın olduğu görüşü savunulmuştur. Bu üç özelliğin işle ilgili davranışlar üzerindeki etkilerinin ise neredeyse birbiri ile aynı olduğu görülmektedir (Lata ve Chaudhary, 2020). Karanlık kişilik özelliklerinin birbirlerinden ayrı yapılar olduğu ve bir doğru üzerinde değerlendirildiklerinde psikopatinin en karanlık uçta, narsizmin aydınlık uca en yakın kısımda, makyavelizm'in ise bu ikisinin ortasında yer aldığı iddia edilmektedir. Narsizm ve makyavelizm'in psikopatiye göre olumsuz kısma daha uzak olduğu için zararlı olmadığı düşünülse de her üç özelliğin de olumsuz davranışlarla karşılık bulacağı iddia edilmektedir (Erhan, 2022:150).

Karanlık kişilik özellikleri kendini üstün ve ayrıcalıklı görme ile ilişkili olup, bu duyguların pişmanlık ve empati yoksunluğu ile bir araya gelmesi, bu özelliklere sahip bireylerin kendi kişisel çıkarları için diğerlerini sömürmesine yol açabilmektedir. Pek çok araştırmacı, empati eksikliğinin bu kişilik özelliklerinin tanımı için çok önemli olduğunu ve bu eksikliğin sosyal olarak rahatsız edici özelliklerin nedeni olarak açıklanabileceğini belirtmektedir. Karanlık kişilik özellikleri ile ilgili literatür incelendiğinde makyavelizm ile psikopatinin (Mc. Hoskey, Worzel ve Szyarto, 1998; Miller ve diğerleri, 2017; Persson, 2019), narsizm ile psikopatinin ve (Hodson, Hogg ve MacInnis, 2009; Garcia ve diğerleri, 2015), makyavelizm ile narsizmin (Mc. Hoskey, 1995) birbirleriyle ilişkili olduğunu gösteren farklı çalışmaların olduğu görülmektedir. Bu çalışmaların bazılarında bu üç kişilik özelliğinin birbirleri ile güçlü bazılarında ise zayıf yönlü ilişki içerisinde olduğu ortaya çıkmıştır (Özler, 2021:98).

Makyavelciliğin yapısı Richard Christies'in Machiavelli'nin orijinal kitaplarından seçtiği bazı ifadelerle; narsizmin yapısı ise Raskin ve Hall'un (1979) araştırmalarıyla ortaya koyulmuştur. Psikopatinin subklinik alana uyarlanması ise üçlünün en yenisidir. Temel unsurları, empati ve kaygı düzeylerinin düşük olması ile birlikte dürtüsellik ve heyecan arayışının yüksek olmasıdır. Kökenlerinin farklılıklarına rağmen değişen derecelerde üç kişilik özelliğinin de kendi reklamını yapma, duygusal olarak soğuk olma, ikiyüzlülük ve saldırganlık yönünde davranış eğilimlerine yol açan kötü niyet içeren bir karakteri temsil ettiği görülmektedir (Paulhus ve Williams, 2002:556-558).

Makyavelizm; insanları ve sistemleri stratejik olarak manipüle etme, başkalarını sömürme, iki yüzlülük, kişisel çıkarlara odaklanma, ahlaklılığı hiçe sayma; narsizm; kendini beğenmişlik, bencillik, üstünlük, öz-önem, yetki duygusu ve iyimser egoizm, psikopati ise duyarsızlık, heyecan arayışı, duygusuzluk, dürtüsellik, vicdan azabı, antisosyal eylemlerde bulunma ve öz kontrol sorunları ile karakterize edilmektedir (Onyedire ve diğerleri, 2021:2084; Sparevec, Merch ve Grive, 2022:1; Curtis, Correia ve Davis, 2022:1). Karanlık kişilik özellikleri yüksek olan bireyler, kişilerarası durumlara uygunsuz tepkiler verebilmektedirler. Bu duyarsız olma eğilimi, adalet için düşük motivasyon ve ahlaksız davranışların daha az kınanması ile karşılık bulmaktadır. Bu davranışlar, prososyalliği azaltma potansiyeline sahiptir (Douglass, 2023:2).

## **2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları**

Üretkenlik karşıtı iş davranışları litetaürde saldırganlık (Neuman ve Baron, 1998), işyerinde sapma veya sapkın davranış (Dunlop ve Lee, 2004; Hollinger, 1986; Robinson ve Bennett, 1995), örgütte uygunsuz veya kötü davranış (Griffin ve Lopez, 2005; Vardi ve Wiener, 1996), misilleme

(Skarlicki ve Folger, 1997), işlevsiz işyeri davranışları (Griffin ve Lopez, 2005), örgütte anti sosyal davranışlar (Giacalone ve Greenberg, 1997; Robinson ve O'Leary-Kelly, 1998) gibi birbirinin yerine kullanılabilen kavramlarla ifade edilmektedir (Polat, 2021).

Örgütlerde norm olarak ifade edilebilecek çalışanların örgütsel düzen ve devamlılığının sağlanabilmesi için uymaları beklenen davranış kuralları veya uygun davranış kalıpları bulunmaktadır (Appelbaum, Iaconi ve Matousek, 2007:587; Vardi ve Wiener 1996:154). Üretkenlik karşıtı iş davranışları çalışanların örgüt normlarını istemli ihlali sonucunda ortaya çıkan, örgüt ve paydaşlarına zarar verme potansiyeli olan davranışları temsil etmektedir (Fox vd., 2001, Robinson ve Bennett, 1995). Bu davranışların, örgüt üyelerinin kendilerine düşen adaletsizliği çözmek amacıyla örgüt içindeki kırgınlıklarını ve memnuniyetsizliklerini ifade etmeleri için bir protesto biçimi olarak tanımlandığı da görülebilmektedir (Mansour ve Shehadeh, 2020:99). Örgüte ve örgüt üyelerine zarar veren ve görece önemsizden çok ciddi düzeye doğru geniş bir spektrumu kapsayan bu davranışlar arasında işyeri nezaketsizliği, aşağılayıcı davranışlar, sosyal baltalama, siber kaytarma, yıkıcılık, saldırganlık, hırsızlık ve sabotaj gibi davranışlar bulunabilmektedir (Vardi ve Weitz, 2016:3-4).

Robinson ve Bennett (1995:565) sapma davranışı şeklinde adlandırdıkları üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilgili; davranışın yönlendirildiği hedefe göre kişiye ve örgüte yönelik, davranışların zarar verme potansiyeline göre ciddi ve nispeten daha az önemli davranışlar olmak üzere iki boyutlu bir sınıflandırma yapmıştır. Çalışanların normları kasıtlı olarak ihlal ederek ortaya koydukları ve örgüt ve paydaşlarının zararına olabilecek davranışların sınıflandırılmasında öne çıkan araştırmacılardan Spector ve diğerlerine (2006:448-450) göre ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarını kişilere yönelik olan kötüye kullanma ile örgüte yönelik üretimden sapma, sabotaj, hırsızlık ve geri çekilme başlıkları altında toplamak mümkündür.

Örgütlerde sıklıkla karşılaşılan bu davranışlar türlerine göre örgüte, üyelerine veya örgütün diğer paydaşlarına zarar vererek önemli maliyetler doğurabilmektedir. Önleyici tedbirlerin alınabilmesi için üretkenlik karşıtı iş davranışlarının öncülleri ile aracı ve düzenleyici değişkenlerini anlamak temel bir ihtiyaçtır (Bowling ve Burns, 2015). Bu davranışların ortaya çıkmasında bireysel farklılıklar, göreve ve örgüte ilişkin faktörler, çalışanların örgüte ilişkin algı ve tutumları etkili olabilmekte, birçok farklı olumsuz sonuçlara yol açmaları bu davranışların ortaya çıkmasını kolaylaştıran veya engelleyen unsurların bilinmesini ve yönetilmesini zorunlu hale getirmektedir (Polat, 2021).

### **3. Algılanan Yönetici Desteği**

Yöneticiler çalışanların çalışma koşulları hakkındaki duygu ve düşüncelerinin gelişmesinde önemli rol oynamakta, örgüt normlarına bağlılıklarını etkilemektedir (Khan ve diğerleri, 2015:943). Yöneticilerin astlarının davranışları ve dolayısıyla örgütün başarısı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Sguera ve diğerleri, 2018:615). Araştırmalar çalışanların en yakın yöneticilerinden gelen geribildirime daha fazla önem verdiklerini göstermektedir (Kottke ve Sharafinski, 1988:1076).

Yönetici desteğini genel olarak yönetici ile çalışanı arasında olumlu iş etkileşimi olarak tanımlamak mümkündür (Bhanthumnavin, 2003:79). Algılanan yönetici desteği ise çalışanların yöneticilerinin örgüte olan katkılarına verdikleri değer ile çalışanların refahını önemseme derecelerine ilişkin görüş ve inançlarını ifade etmektedir (Kottke ve Sharafinski, 1988). Bir diğer ifadeyle algılanan yönetici desteği, çalışanların yöneticilerinin kendilerine gösterdiği ilgi, destek ve teşviği algılama düzeyleridir ve sosyal destek kavramının alt boyutları arasında yer almaktadır (Ülbeği, Dağtekin ve Yalçın, 2021). Yöneticilerin desteğine ilişkin algılanan bir yetersizlik, çalışanların hedeflerine ulaşmasında durumsal engel olarak kabul edilerek hayal kırıklığı yaratabilmekte ve sapkın davranışlara yol açabilmektedir (Colbert ve diğerleri, 2004:600).

Astların davranışları örgüt lehine olabileceği gibi aleyhine de olabilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu bağlamda yönetici desteğinin çalışanların örgüt yararına olan davranışları artırırken, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azalttığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Sguera ve diğerleri, 2018:6169). Araştırmalar algılanan yönetici desteğinin iş tatminini, örgüte bağlılığı (Basım ve Aydın, 2017), algılanan örgütsel desteği (Kurtessis ve diğerleri, 2017), örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Akram ve diğerleri, 2018) ve performansını (Shanock ve Eisenberger, 2006) artırdığını, örgütsel sinizmi (Özkara, Taş ve Aydıntan, 2019), iş stresi ile işten ayrılma niyetini (Eisenberger ve diğerleri, 2002; Maertz ve diğerleri, 2007; Tüzün ve Kalemci 2012) azalttığını göstermektedir.

Yöneticiler astlarını yönlendirirken ve değerlendirirken örgütün vekilleri olarak hareket etmekte dolayısıyla sağladıkları destek çalışanlar tarafından örgüte atfedilmekte ve örgütsel destek algısını etkilemektedir (Shanock ve Eisenberger, 2006:689). Yöneticiler örgütte çalışanlara ödül ve kaynakların sağlanmasında kilit rol oynamalarından dolayı örgütsel destek açısından büyük önem taşımaktadırlar (Kurtessis ve diğerleri, 2017:7). Bununla birlikte yöneticiler çalışanlara destek sağlarken bunu örgütü temsilen yapabilmekte ve çalışanlarla kişisel olarak kurdukları etkileşime dayanarak örgütten bağımsız veya her iki türlü de hareket edebilmektedirler (Maertz ve diğerleri, 2007:1070-1071). Örgütsel destek teorisi temelinde çalışanlar örgütsel desteğin karşılığı olarak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma, örgüt içi kurallara ve normlara uyma doğrultusunda zorunluluk hissedebilmektedirler. Aksi durumda ise hayal kırıklığına uğrayan çalışanlar düşmanca ve saldırgan davranışlara yönelebilmektedirler (Colbert ve diğerleri, 2004:601). Algılanan yönetici desteği algılanan örgütsel desteğin öncüllerinden biri olarak kabul edilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Çalışanlar yöneticilerinin onların refahını önemseydiğine inandığında örgütün refahı doğrultusunda özen gösterme yükümlülüğü hissetmekte, daha özgecil davranabilmekte veya daha iyi performans gösterebilmektedirler (Sguera ve diğerleri, 2018:615). Destek sağlayan bir yönetici astlarının ihtiyaç duyduğu şeyleri sağlayarak onları daha iyi çalışmaya teşvik etmektedir (Bhanthumnavin, 2003:79). Yüksek derecede destek sağlayan yöneticiler ekibin bir üyesi olarak görülüp çalışanların verimliliğinde artış sağlarken, daha az destek sağlayan yöneticiler çalışanlar tarafından başarılarının önünde bir engel olarak görülebilmekte ve çalışanları sapkın davranışlara yönlendirebilecekleri düşünülebilmektedir (Khan ve diğerleri, 2015:943-944).

#### **4. Karanlık Kişilik Özellikleri, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları ve Algılanan Yönetici Desteği Arasındaki İlişkiler ve Hipotezler**

Kişilik özelliklerinin ve duygulanım farklılıklarının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde gerek doğrudan gerekse dolaylı bir etkisinin olabileceğini gösteren pek çok çalışma bulunmaktadır (Berry, Ones ve Sackett, 2007; Salgado, 2002; Smith ve Lilienfeld, 2013; Spector, 2011). Bu davranışları artırabileceği düşünülen karanlık kişilik özelliklerine ilişkin çalışmalar ise henüz emekleme aşamasındadır (Palmer ve diğerleri, 2017; Miao ve diğerleri, 2023, Nguyen, Pascart ve Borteyrou, 2021). Karanlık kişilik özellikleri ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide örgütsel ve durumsal faktörlerin aracı veya düzenleyici etkisi bulunabilmektedir (Cohen, 2016; O'Boyle ve diğerleri, 2012). Bu düzenleyici etkiyi belirlemeye yönelik farklı değişkenlerin ele alındığı pek az çalışma yapılmıştır. Bu bağlamda incelenen değişkenlerden bazıları algılanan örgütsel politikanın etkisi (Baloch ve diğerleri, 2017), şeffaflık, psikolojik sözleşme ihlali ve hesap verebilirlik (Cohen ve Özsoy, 2021) ile kültürdür (Grijalva ve Newman, 2015). Örgütsel destek algısının bu bağlamda düzenleyici etkisinin olabileceği ortaya koyulmuştur (Palmer ve diğerleri, 2017; Tuna ve Boylu, 2016; Tüzün, Çetin ve Basım, 2017).

Yönetici desteğinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisine ilişkin az sayıda da olsa araştırma yapılmıştır (Khan ve diğerleri, 2015; Sguera ve diğerleri, 2018). Ancak literatüre bakıldığında algılanan örgütsel desteğin önemli öncüllerinden biri olan ve aynı zamanda farklı bir

kavram olarak ele alınan algılanan yönetici desteğinin (Shanock ve Eisenberger, 2006) karanlık kişilik özellikleriyle ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla ilişkisini irdeleyen çalışmaya rastlanmamıştır.

Sapkın kişilik özelliklerinin sapkın işyeri davranışlarının önemli bir belirleyicisi olduğu iddia edilmektedir. Yüksek makyavelist kişilik özelliklerine sahip bireylerin başarıya ulaşmada engellerle karşılaştıklarında oldukça manipülatif üretkenlik karşıtı davranışlarda bulunmaları muhtemeldir. Ayrıca bu kişiler acımasızdırlar, isteyerek ve düşmanca bir şekilde etik olmayan davranışlar sergileyebilmektedirler. Etik olmayan kararlar vermeye eğilimlidirler ve genellikle başkalarının da aynı seçimleri yapacağını varsaymaktadırlar. Bu kişilerin, başkalarına yalan söyleme, onlardan çalma, hile yapma ve onları yanıltma olasılıkları oldukça yüksektir. Toplumunu yöneten sosyal, ahlaki ve yasal ilkelerin üzerinde olduklarına inanan psikopatik bireyler, utanç, suçluluk veya pişmanlık duygularını nadiren yaşarlar. Bu tür inançların onları çok kolay şekilde üretkenlik karşıtı davranışlar yapmaya yönlendirebileceği ifade edilmektedir. Narsizm'in de en az iki ana nedenden dolayı üretkenlik karşıtı davranışlarla pozitif yönde ilişkide olması beklenmektedir. İlk neden, narsistler kendilerini oldukça önemli görürler ve kendileri için arzu edilen sonuçları elde etmek için kuralları çiğnemeye istekli olabilirler. İkincisi, narsizm, kavramsal ve ampirik olarak dürtüsellikle örtüşmektedir. Üretkenlik karşıtı davranışlar genellikle dürtüsel davranışların belirli örneklerini oluşturduğu için narsizm ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında pozitif yönde bir ilişki olması beklenmektedir (Ying ve Cohen, 2018:986).

Makyavelistler, başkalarından intikam almaya ve yakın çevrelerindeki insanlara (aile, arkadaşlar vb.) yalan söylemeye eğilimlidirler. Çeşitli araştırmalar manipülatif liderler, düşük performans ve anti sosyal davranışlar gibi makyavelizm'in çalışma hayatındaki olumsuz sonuçları üzerine odaklanmıştır. Bu tür bireylerin kişilerarası ilişkilerde duygusal katılımları az olduğu için, iletişim daha az kontrollü bir biçimde gerçekleştirilir, bu nedenle sözlü saldırganlık veya söylentiler gibi iletişime yönelik üretkenlik karşıtı davranışlar gösterebilmektedirler. Narsistler, kendine hayranlık duyma, kendini sevmeye ve bu kendini sevmenin üçüncü şahıslar tarafından güçlendirilmesi ihtiyacı hissetmektedirler. Narsistlerin kendilerini mağdur olarak görme eğiliminde olmaları, onların olumsuz etkileşimlere girme konusundaki savunmasızlıklarını artırmakta, üstünlük duyguları başkalarını göz ardı etmelerine ve onlara hükmetmelerine yol açmaktadır. Bu olumsuzluk ve adaletsizlik duygusu, üretkenlik karşıtı davranışlarda bulunma olasılıklarını artırmaktadır. Narsist bireyler etkileşimleri ihlal olarak yorumladığında, devamsızlık, misilleme veya hileli davranışlara yönelebilmektedirler. Narsistlerin kendilerine duydukları hayranlık, davranışlarının olumsuz olduğuna inanmamalarına, bu da üretkenlik karşıtı davranışların artmasına neden olmaktadır. Psikopati, sevgi eksikliği (duyarsızlık ve empati eksikliği) ve özdenetim eksikliği (dürtüsellik) olmak üzere iki temel unsura dayanmaktadır. Psikopatik bireylerin kişilerarası çatışmalara, zorbalığa ve taciz edici denetime girme, güvensiz davranışlar, uygunsuz fiziksel ve sözlü davranışlar veya olumsuz olaylara anında tepki olarak ortaya çıkan riskli ve zorlayıcı eylemlerde bulunma eğiliminde olduklarına dair kanıtlar bulunmaktadır (Silva ve Silva, 2023). Bu bilgiler ışığı altında karanlık kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkışını artırabileceği sonucuna varılmış ve aşağıdaki hipotezler ortaya koyulmuştur:

H1: Makyavelist kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Narsistik kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Psikopatik kişilik özelliğinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

Yapılan bazı çalışmalarda üretkenlik karşıtı davranışlarla psikopatinin düşük düzeyde, makyavelizmin orta düzeyde ve narsizmin ise güçlü düzeyde ilişkide olduğu iddia edilmektedir.

Bir başka meta analiz çalışmasında ise narsizm ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak yetişkinler üzerinde yapılan bir çalışmada ise karanlık kişilik özelliklerinin zorbalık davranışlarının güçlü bir göstergesi olduğu belirtilmiştir (Mahmood ve diğerleri, 2021:3324). Benzer şekilde üretkenlik karşıtı davranışlar ile narsizmin (Von Kanel ve diğerleri, 2017:234-235), makyavelizmin (Rehman ve Shahnawaz, 2018) ve psikopatinin (Schilbach, Baethge ve Rigotti, 2020; Cheang ve Appelbaum, 2015) ilişkili olduğu belirtilmektedir (Akt., Özler, 2021).

Algılanan yönetici desteği çalışanların örgüte olan katkılarına yöneticileri tarafından ne kadar değer verildiği ve yöneticilerinin onların refahını önemseme derecelerine ilişkin görüş ve inançlarını ifade etmektedir (Eisenberger ve diğerleri, 2002:565; Kottke ve Sharafinski, 1988). Sosyal değişim teorisi (Cropanzano ve Mitchell, 2005) ve karşılıklılık normu (Gouldner, 1960) kapsamında, çalışanların örgütlerde olumlu muamele gördüklerini düşündüklerinde buna olumlu davranışlarla karşılık verme, örgütteki durumlarına ilişkin olumsuz algılara sahip olduklarında örgüt normlarını ihlal etme ve üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme olasılıkları artmaktadır (Colbert ve diğerleri, 2004:600). Araştırmalar çalışanların en yakın yöneticilerinden gelen geribildirimde daha fazla önem verdiklerini göstermektedir (Kottke ve Sharafinski 1988:1076). Çalışanlar yöneticilerinin onların refahını önemseydiğine inandığında örgütün refahı doğrultusunda özen gösterme yükümlülüğü hissetmekte, daha özgecil davranmakta veya daha iyi performans göstermektedirler (Sguera ve diğerleri, 2018:615).

Karanlık kişilik özellikleri çalışanların bazı üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme olasılıklarını artırsa da algılanan yönetici desteğinin bu ilişki üzerinde baskılayıcı etkisi olabilmektedir. Yapılan araştırma sonuçları, daha yüksek narsizm ve psikopati seviyelerine sahip bireylerin belirli türde üretkenlik karşıtı davranışlarda bulduklarını göstermektedir. Çalışanların, örgütü destekleyici olarak algıladıklarında bu davranışları nispeten daha az sergileyecekleri düşünülmektedir. Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütleri hakkındaki olumlu algılarını artırmakta bu da psikopatik çalışanların kışkırtıcı davranışlarını azaltmaktadır. Benzer şekilde yüksek algılanan örgütsel desteğe sahip makyavelistlerin örgütlerini daha az tehdit edici olarak görecekları ve riskli açık taktikler kullanmak yerine gizli manipülasyonlara başvuracakları tahmin edilmektedir. Örgütü daha olumlu bir şekilde algılamak karanlık kişilik özellikleri ile karakterize edilen bir çalışanın üretkenlik karşıtı davranış eğilimlerini engelleyebilmektedir. Narsizm, makyavelizm ve psikopati üretkenlik karşıtı davranışlarla pozitif yönlü ilişkili olsa da bu ilişkiyi güçlendiren ve zayıflatan bağlamsal faktörlerin rolünün incelenmesi oldukça önemlidir (Palmer ve diğerleri, 2017). Berry ve diğerleri, (2007) benzer şekilde, örgütsel destek ve adaletsizliğin işyeri saldırganlığının öncülleri olduğunu bulmuşlardır. Araştırmacılar, örgütsel desteğin işyeri saldırganlığı ile negatif, adaletsizlik algısının ise pozitif yönde ilişkide bulunduğunu ifade etmişlerdir.

Tüm bu açıklamaların ışığında, karanlık kişilik özellikleri içerisinde yer alan narsizm, makyavelizm ve psikopatinin üretkenlik karşıtı davranışları pozitif yönde etkileyeceği, algılanan yönetici desteğinin ise çalışanların göstereceği üretkenlik karşıtı davranışları azaltmada etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda geliştirilen hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

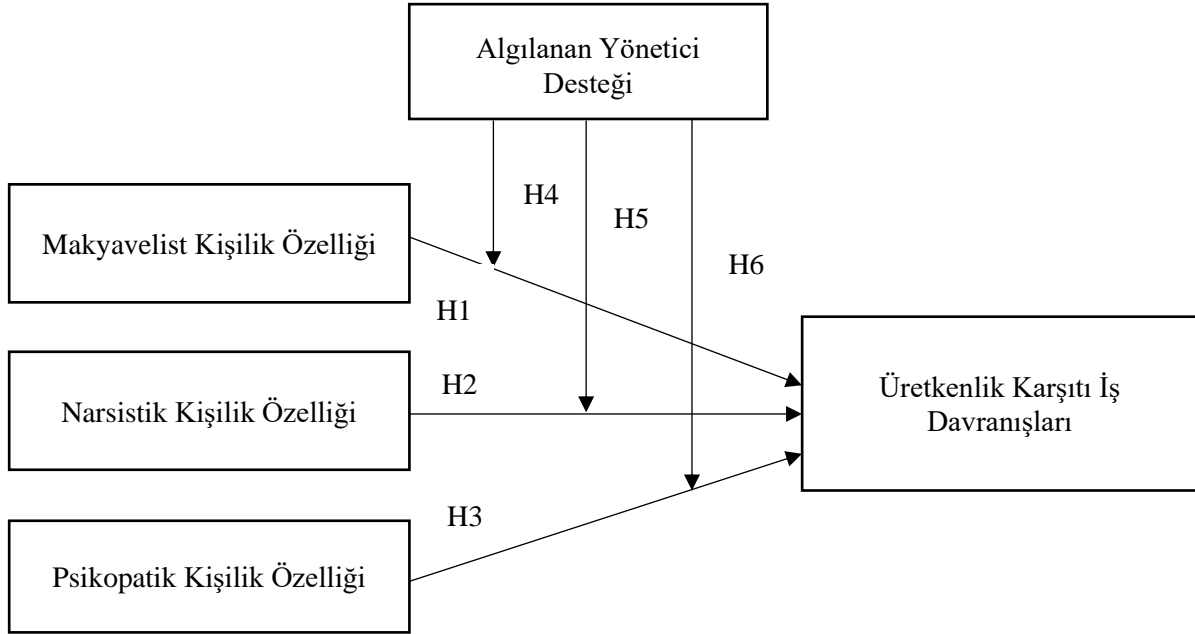
H4: Algılanan yönetici desteğinin makyavelist kişilik özelliği ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi vardır. Algılanan yönetici desteği düşük olduğunda ilişki daha yüksek, algılanan destek yüksek olduğunda ilişki daha zayıf olacaktır.

H5: Algılanan yönetici desteğinin narsistik kişilik özelliği ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi vardır. Algılanan yönetici desteği düşük olduğunda ilişki daha yüksek, algılanan destek yüksek olduğunda ilişki daha zayıf olacaktır.

H6: Algılanan yönetici desteğinin psikopatik kişilik özelliği ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi vardır. Algılanan yönetici desteği düşük olduğunda ilişki daha yüksek, algılanan destek yüksek olduğunda ilişki daha zayıf olacaktır.

Hipotezler doğrultusunda araştırma modeli Şekil 1'deki gibi oluşturulmuştur:

**Şekil 1: Araştırma Modeli**



## 5. Araştırmanın Metodolojisi ve Bulguları

Karanlık kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin rolünü belirlemeyi hedefleyen araştırmanın yöntemi ve araştırma sonucunda ulaşılan bulgular bu başlık altında ele alınmıştır.

### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma karanlık kişilik özelliklerine sahip çalışanların üretkenlik karşıtı davranışları ve karanlık kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin rolünü ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Literatüre bakıldığında karanlık kişilik özelliklerinin hem birlikte hem de tek tek üretkenlik karşıtı davranışlarla ilişkilendirildiği çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, karanlık kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı davranışlarla ilişkisinde algılanan yönetici desteğinin rolünün belirlendiği yerli ve yabancı yazında hiçbir çalışmanın olmaması bu çalışmanın literatüre sağlayacağı katkı açısından dikkat çekicidir.

### 5.2. Araştırmanın Örnekleme ve Yöntemi

Bu çalışmanın örnekleme Denizli ilinde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinde çalışan mavi ve beyaz yakalı personelden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmış, anketler araştırmaya katılmayı kabul eden beş işletmeye dağıtılmış 472 adet anket toplanmıştır. Hatalı ve eksik doldurulan anketlerin elenmesinden sonra analizler 346 anketten elde edilen verilere uygulanmıştır.

Araştırma öncesinde Pamukkale Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Yayın Etiği Kurulu'ndan (Karar no: 68282350/2022/G15) izin alınmıştır.



### 5.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada verilerin toplanmasında karanlık kişilik özellikleri, algılanan yönetici desteği ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ölçekleri ile katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik toplam 78 sorudan oluşan bir anket formundan yararlanılmıştır. Ölçeklerin tümünde 5'li Likert derecelendirmesi kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan karanlık üçlü ölçeği Jones ve Paulhus (2014) tarafından geliştirilmiş olan, her biri 9 madde ile ölçülen narsizm, makyavelizm ve psikopati boyutlarından oluşan 27 ifadeli ölçektir. Yanıtlayıcılar görüşlerini bu üç kişilik özelliğinden birini tanımlayan ifadelere katılma derecelerine göre kendilerine uygun Likert derecesini işaretleyerek ifade etmişlerdir.

Algılanan yönetici desteği ölçeği Giray ve Şahin (2012) tarafından geliştirilen 11 maddelik tek boyutlu ölçektir. Ölçek ifadeleri 5'li Likert derecelendirmesi (1: “kesinlikle katılmıyorum”; 5: “kesinlikle katılıyorum”) kullanılarak yanıtlanmıştır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ölçmek için Spector vd. (2006)'nın 33 maddelik ölçeği kullanılmıştır. Orijinal ölçek üretimden sapma, hırsızlık, sabotaj, kötüye kullanma ve geri çekilme olarak ifade edilen beş alt boyuttan oluşmaktadır. İfadeler 5'li Likert ölçeği ile (1: “Hiçbir zaman”, 5: “Her zaman”) derecelendirilmiştir.

### 5.4. Veri Analizleri ve Bulgular

Verilerin analizinde IBM SPSS istatistik ve AMOS yazılımları kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi ile çoklu doğrusal regresyon analizleri için IBM SPSS 22, doğrulayıcı faktör analizi için IBM AMOS 26 programları ve algılanan yönetici desteğinin düzenleyici etkisini belirlemede SPSS Process Macro eklentisinden yararlanılmıştır.

#### 5.4.1.Örneklemin Demografik Bulguları

Katılımcıların %64'ü erkek, %36'sı kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Yaş değişkeni açısından katılımcıların %34'ü 42-50, %30'u 34-41, %20' si 26-33, %9'u 15-25 yaş aralıklarında olup ve %7'si 50 yaş ve üzeri yaşlardadır. Eğitim durumu açısından değerlendirildiğinde anket çalışmasına katılanların %44'ü lise, %21'i ilkokul, %17'si ortaokul, %9'u yüksekokul, %8'i üniversite ve %1'i yüksek lisans ve doktora mezunu çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcılardan %81'i işçi, %11'i idari personel, %7'si şef ve yardımcısı, %1'i ise genel müdür ve yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Yine katılımcılardan, %26'sının 16 yıl ve üzeri, %23'ünün 1-4 yıl, %18'inin 5-8 yıl, %14'ünün 1 yıldan az, %11'inin 9-12 yıl ve %8'inin 13-16 yıl arası çalışma süreleri olduğu görülmektedir.

#### 5.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin çalışılan örneklem üzerinde doğrulanıp doğrulanmadığının tespit edilmesi amacıyla önce açıklayıcı faktör analizi daha sonra doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Karanlık üçlü ölçeğinin açıklayıcı faktör analizine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin değeri (KMO=0.827), ve Bartlett testi sonuçları ( $\chi^2=1550.309$ ;  $p<0.01$ ) örneklem hacminin yeterliliğini ve faktör analizinin uygulanabilirliğini ortaya koymuştur (Kalaycı, 2014). Yeterli faktör yüküne sahip olmayan ve faktör yapısını bozan maddeler çıkarıldığında ölçeğin DFA sonuçları ile de doğrulanan üç faktörlü yapı gösterdiği görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre gibi makyavelizm ve narsisizm boyutlarında 5'er ifade, psikopati boyutunda ise 6 ifade bulunmaktadır. Faktör öz değerleri sırasıyla 1.958, 1.481 ve 4.626 olup, toplam varyansın %50'sini açıklamaktadır. Ölçeğin iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa katsayısı makyavelizm boyutu için 0.76, narsisizm boyutu için 0.70, psikopati boyutu için 0.79 ve tüm ölçek için 0.84 olarak hesaplanmıştır. DFA uyum değerleri  $\chi^2/df=2.263$ , CFI=0.910, GFI=0.919 RMSEA=0.060 olarak saptanmıştır.

Spector vd. (2006)'nin üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğİ için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda yeterli faktör yüküne sahip olmadığı görülerek, faktör yapısını bozduğı görülen maddeler çıkarılmış, ölçeğın Öcel (2010)'in çalışmasına benzer şekilde üretimden sapma boyutunu dışlayarak özgün ölçekten farklı olarak dört boyutlu bir yapısı olduğu görülmüştür. KMO değeri 0.767 ve Bartlett testi sonuçları  $\chi^2=1745.512$ ;  $p<0.01$  olup dört faktör toplam varyansın %57'sini açıklamaktadır. Bu haliyle kötüye kullanma boyutunda sekiz, geri çekilme boyutunda dört, çalma boyutunda üç, sabote etme boyutunda iki madde yer almıştır. Faktör öz değerleri sırasıyla 4.127; 2.426; 1.572 ve 1.489'dur. Alt boyutların Cronbach Alfa katsayıları kötüye kullanma için 0.76, geri çekilme için 0.74, sabotaj 0.80, çalma için 0.79, sabote etme için ve tüm ölçek için 0.78 olarak hesaplanmıştır. DFA uyum değerleri  $\chi^2/df=2.241$ ; CFI=0.915; GFI=0.923 ve RMSEA=0.060 olarak bulunmuştur. Ölçeklere ilişkin madde açıklamaları ve faktör yükleri Tablo 1'de görülmektedir.

**Tablo 1:** Ölçeklerde yer alan maddeler ve faktör yükleri

Alt Boyutlar	Madde	Faktör Yükleri	
<b>Karanlık Üçlü Ölçeği</b>			
<b>Makyavelizm</b>	2. İstedığimi elde etmek için kendi çıkarlarım doğrultusunda birilerini ya da bir şeyleri yönlendirmekten hoşlanırım.	0.612	
	3. Bedeli ne olursa olsun, önemli kişileri kendi tarafına çekmelisin.	0.728	
	4. Başkalarıyla doğrudan çatışma yaşamaktan kaçınmak gerekir, çünkü bu kişiler daha sonra işinize yarayabilir.	0.776	
	5. Daha sonra insanlara karşı kullanabileceğiniz bilgileri bir kenarda tutmak akıllıcadır.	0.676	
	6. İnsanlardan intikam almak için doğru zamanı beklemelisiniz	0.542	
	<b>Narsizm</b>	1. İnsanlar beni doğal bir lider olarak görür.	0.631
3. Ben olmadığımda pek çok grup faaliyeti sıkıcı olur.		0.694	
4. Özel biri olduğumu biliyorum, çünkü herkes bana sürekli böyle söylüyor.		0.819	
5. Önemli kişilerle tanışmaktan hoşlanırım.		0.554	
7. Ünlü kişilerle mukayese edilmişliğim vardır.		0.593	
<b>Psikopati</b>		1. Yetkililerden intikam almak hoşuma gider.	0.641
	3. İntikam hızlı ve bedeli ağır olmalıdır.	0.737	
	5. Başkalarına karşı kaba olabildiğim doğrudur.	0.600	
	6. Benimle uğraşanlar her zaman pişman olur.	0.547	
	8. Kaybedenlere satışmaktan hoşlanırım.	0.797	
	9. İstedığimi almak için her şeyi söylerim.	0.757	
<b>Algılanan Yönetici Desteği</b>			
	1. Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni işyerindeki diğer kişilere karşı savunur.	0.744	
	2. Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvенеbileceğim birisidir.	0.802	
	3. Yöneticim işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdır.	0.804	
	4. Yöneticim işimde önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar.	0.803	
	5. Yöneticim görüşlerimi dikkate alır.	0.865	
	6. Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır.	0.839	
	7. Yöneticim bir işi iyi yaptığımda beni takdir eder.	0.835	
	8. Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir.	0.817	
	9. Yöneticim işimi yapmam için yardımcı olur.	0.740	
	10. Yöneticim çalışanlarımı başkalarına karşı canla başla savunur.	0.801	
	11. Yöneticim sağlık, mutluluk gibi genel durumumla ilgilenir.	0.729	
<b>Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları</b>			
<b>Kötüye Kullanma</b>	14. İşyerindeki birini iş performansından dolayı aşağılama	0.665	
	15. İşyerinde biri(leri)nin özel hayatıyla alay etme	0.661	
	19. İşyerindeki herhangi bir çalışanı görmezden gelme/yok sayma	0.643	
	21. İşyerindeki biriyle tartışma çıkarma	0.599	
	27. İşyerindeki herhangi birine kendisini kötü hissettirecek yakışsız şeyler söyleme	0.606	
	29. İşyerindeki birini kötü şakalar yaparak utandırma	0.556	
	31. İşyerindeki birini itme ya da vurma	0.592	
	32. İşyerindeki biriyle alay etme ya da onu küçük düşürme	0.678	
	<b>Geri Çekilme</b>	3. İzin almadan işe geç gelme	0.741
		4. Hasta olmadığınız halde hastalığı bahane ederek işe gelmeme	0.781
11. İzin verildenden daha uzun süre mola kullanma		0.692	
33. İşyeri dışındaki insanlara çalıştığınız yerin ne kadar kötü olduğunu anlatma		0.783	
<b>Sabotaj</b>	1. İşvereninize ait araç/gereç/malzemeyi kasten boşa harcama	0.894	
	6. Çalışma ortamınızı kasten kirletme veya dağınık bırakmak	0.876	
<b>Çalma</b>	7. İşvereninize ait olan bazı şeyleri izinsiz alma	0.871	
	18. İzin almadan işvereninize ait parayı alma/kullanma	0.783	
	22. İşyerinde başkasına ait bir şeyi izinsiz alma	0.872	

11 maddeli algılanan yönetici desteği ölçeğine önce açıklayıcı arkasından doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ölçeğin tek boyutlu yapısı doğrulanmıştır (Tablo 1). Analize ilişkin KMO değeri .948, Bartlett testi  $\chi^2=3225.929$ ;  $p<0.01$  olarak hesaplanmıştır. Tek boyutun açıkladığı varyans toplam varyansın %68'i olup, ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0.95'tir. DFA uyum değerleri  $\chi^2/df=3.141$ ; CFI=0.973; GFI=0.937 ve RMSEA=0.079 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeklerin güvenilirlikleri, yapının bileşik güvenilirliği (CR) ve ortalama varyansı (AVE) hesaplanarak değerlendirilmiştir. Karanlık üçlü değişkenlerinin AVE değerleri 0.50'nin altında bulunmakla birlikte değişkenlerin faktör yüklerinin 0.50'in üzerinde olması ve değişkenlere ilişkin tüm CR değerlerinin 0.70'in üzerinde bulunması yapıların iyi düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir (Cheung ve Wang, 2017). Algılanan yönetici desteği ölçeğinin ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinin tüm alt boyutlarının AVE değerleri 0.50'den daha yüksek ve tüm CR değerleri 0.70'in üzerindedir. Bu yapıların da iç tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir. Ayrım geçerliliği, AVE'nin karekökü ile değişkenlerin korelasyonları karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Tüm değişkenlerin AVE'sinin karekökünün, değişkenler arasındaki korelasyondan daha büyük olduğu için ayırt edici geçerliliğin de sağlandığını söylemek mümkündür (Fornell ve Larcker,1981).

Değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon değerleri Tablo 2'de görülmektedir.

**Tablo 2:** Değişkenlere Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	M	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Makyevelizm	2.59	.97											
2. Narsizm	2.65	.83	.349**										
3. Psikopati	2.02	.8	.474**	.266**									
4.AYD	3.23	1.02	-.037	.197**	-.119*								
5.Kötüye Kul.	1.15	.243	.364**	.129*	.477**	-.266**							
6.Geri Çekilme	1.19	.333	.221**	.052	.170*	-.524**	.381**						
7. Sabotaj	1.05	.21	.085	.014	.099	-.208**	.150**	.191**					
8. Çalma	1.02	.104	.141*	.124*	.097	-.083	.055	.191**	.210**				
9. ÜKİD	1.07	.126	.314**	.127*	.387**	-.308**	.736**	.403**	.721**	.426**			
10. Yaş	3.11	.108	-.037	-.083	-.078	.027	-.086	-.126*	.014	.019	-.043		
11. Cinsiyet	0.36	.482	-.207**	-.07	-.230**	.157**	-.126*	-.195**	.023	-.035	-.087	.01	
12.Pozisyon	1.29	.657	.021	.101	-.135*	.220**	-.099	-.146**	-.103	-.066	-.109*	.150*	-.013

$N = 346$ . AYD= algılanan yönetici desteği; ÜKİD=üretkenlik karşıtı iş davranışları; \* $p \leq 0.05$ ; \*\*  $5 p \leq 0.001$

Katılımcıların karanlık kişilik özellikleri seviyelerinin ortalamasının altında, algılanan yönetici desteği seviyelerinin ortalamasının üzerinde ve üretkenlik karşıtı iş davranışları seviyelerinin ortalamasının altında olduğu görülmektedir. Karanlık kişilik özelliklerinin her bir alt boyutu ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı pozitif bir korelasyon, algılanan yönetici desteği ile üretkenlik karşıtı iş davranışları ve boyutları arasında (çalma boyutu hariç) anlamlı negatif bir korelasyon olduğu gözlemlenmektedir.

#### 5.4.2. Hipotez Testleri

Karanlık kişilik özelliklerinin, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve alt boyutlarına olan etkisini ortaya koyabilmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Verilerin normal dağılıma uygunluğu çarpıklık ve basıklık değerleri incelenerek kontrol edilmiştir. Üretkenlik karşıtı iş davranışları dışındaki değişkenlerin normal dağıldığı tespit edilmiştir. Sorunu gidermek için üretkenlik karşıtı iş davranışları değişkeninin ve alt boyutlarının log transformasyonu yapılarak

analize dahil edilmiştir. Yaş, cinsiyet ve pozisyon gibi demografik değişkenler kontrol edilmiştir. Çoklu regresyona analizlerinde tespit edilen Durbin Watson değerlerinin 1.5-2.0 arasında olması otokorelasyon olmadığını ve VIF değerlerinin 5'ten küçük olması ise çoklu doğrusallığın problem olmadığını göstermektedir (Kalaycı, 2014).

Gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinin sonuçları Tablo 3'te görülmektedir.

**Tablo 3:** Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Beta	Adj. R2	F	P
<b>Model 1</b>				.228***	17.999	.000
	Makyavelizm		.236***			.000
	Narsizm	ÜKİD	-.035			.499
	Psikopati		.290***			.000
<b>Model 2</b>				.251***	20.270	.000
	Makyavelizm		.192***			.001
	Narsizm	Kötüye Kullanma	-.042			.409
	Psikopati		.395***			.000
<b>Model 3</b>				.092***	6.850	.000
	Makyavelizm		.194**			.002
	Narsizm	Geri Çekilme	-.027			.634
	Psikopati		.026			.662
<b>Model 4</b>				.008	1.468	.188
	Makyavelizm		.069			.282
	Narsizm	Sabotaj	-.011			.847
	Psikopati		.073			.246
<b>Model 5</b>				.021*	2.210	.042
	Makyavelizm		.115			.071
	Narsizm	Hırsızlık	.096			.100
	Psikopati		.011			.863

$N= 346$ ; \* $p \leq 0.05$ ; \*\* $p \leq 0.01$ ; \*\*\* $p \leq 0.001$

Sonuçlar karanlık üçlü kişilik özelliklerinden makyavelizm ve psikopatinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, narsizmin ise anlamlı bir etkisinin olmadığını ortaya çıkarmıştır. Karanlık kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutlarına olan etkisi incelendiğinde makyavelizm ve psikopatinin kötüye kullanma üzerinde ve makyavelizmin geri çekilme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi

olduğu görülmüştür. Buna göre H1 ve H3 hipotezleri doğrulanmış, H2 hipotezi için ise destek bulunamamıştır.

Algılanan yönetici desteğinin karanlık kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışları ve alt boyutları üzerindeki etkisine yönelik düzenleyici rolünü test etmek amacıyla Andrew F. Hayes'e ait SPSS Process Macro yazılımı bootstrap yöntemi ile 5000 yeniden örneklem seçeneği ile kullanılmış, değişkenlerin sürekli olmasından dolayı Model 1 seçilerek ilgili analizler yapılmıştır. Karanlık kişilik özelliklerinin alt boyutlarının kendi aralarında anlamlı pozitif ilişkiler bulunması dolayısıyla yaş, cinsiyet ve pozisyonun yanı sıra düzenleyici değişken rolü incelenirken her bir karanlık üçlü boyutu için diğer iki boyut kontrol edilmiştir (Palmer vd. 2017).

Makyavelizmin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin düzenleyici rolünü gösteren analiz sonuçları Tablo 4'te görülmektedir.

**Tablo 4:** Makyavelizmin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisinde Algılanan yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

	B	Std. Hata	T	P	LLCI	ULCI
<b>Int Makxayd</b>	-.0072	.0021	-3.5161	.0005	-.0112	-.0032
Ayd Düzeyleri						
<b>Düşük</b>	.0147	.0031	4.6597	.0000	.0085	.0209
<b>Orta</b>	.0073	.0026	2.8536	.0046	.0023	.0124
<b>Yüksek</b>	.0000	.0035	-.0133	.9894	-.0069	.0068
Model Özeti	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>Df1</b>	<b>Df2</b>	<b>P</b>
	.5403	.2919	17.3680	8.0000	337.0000	.0000
<b>Int Mak*AYD</b>		.0260	12.3626	1.0000	337.0000	.0005

Makyavelizm ve algılanan yönetici desteği etkileşimi sonucunda oluşan model istatistiksel olarak anlamlıdır (R=.5403; R<sup>2</sup>=.2919; F=17.3680; p<.001). Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının yaklaşık %29'unun bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı görülmektedir. Makyavelizmin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde ( $\beta$ =.036; p<.001) pozitif yönlü bir etkisi, etkileşimli algılanan yönetici desteğinin ise ( $\beta$ =-.0072; p<.001) negatif yönlü etkisi vardır. Etkileşimli etki anlamlı iken, alt (LLCI=-.0112) ve üst (ULCI=-.0032) güven aralıkları sıfırı içermemektedir. Bu durum düzenleyici etkiyi kanıtlamakta, bu sonuçlara göre H4 hipotezi doğrulanmıştır. Tabloda algılanan yönetici desteği yüksek olduğunda düzenleyici etkinin olmadığı, düşükçe düzenleyici etkisinin anlamlı hale geldiğini ve düşük düzeylere anlamlılığın arttığı görülmüştür.

Narsisizm ile algılanan yönetici desteği etkileşiminin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki düzenleyici etkileri test edildiğinde oluşan modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının yaklaşık %28'inin (R<sup>2</sup>=.2754) bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı görülmektedir.

Narsizmin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin düzenleyici rolünü gösteren analiz sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır.

**Tablo 5:** *Narsizmin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisinde Algılanan yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları*

	<b>B</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>T</b>	<b>P</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
<b>IntNars*AYD</b>	-.0049	.0023	-2.0992	.0365	-.0094	-.0003
Ayd Düzeyleri						
<b>Düşük</b>	.0088	.0038	2.3017	0.0220	.0013	.0164
<b>Orta</b>	.0039	.0028	1.3717	.1711	-.0017	.0094
<b>Yüksek</b>	-.0011	.0035	-.3086	.7578	-.0080	.0058
Model Özeti	<b>R</b>	<b>R2</b>	<b>F</b>	<b>Df1</b>	<b>Df2</b>	<b>P</b>
	.5248	.2754	16.0132	8.0000	337.0000	.0000
<b>Int NarsxAyd</b>		.0095	4.4068	1.0000	337.0000	.0365

Narsizmin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde ( $\beta=.0196$ ;  $p<.005$ ) pozitif yönlü bir etkisi, etkileşimli algılanan yönetici desteğinin ise ( $\beta=-.0049$ ;  $p<.005$ ) negatif yönlü etkisi bulunmaktadır. Etkileşimli etki anlamlıdır ve alt (LLCI=-.0094) ve üst (ULCI=-.0003) güven aralıkları sıfırı içermemektedir. Bu durumda H5 hipotezinin desteklendiği söylenebilir. Algılanan yönetici desteğinin farklı düzeylerinde narsizmin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi test edildiğinde, narsizmin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinin sadece algılanan yönetici desteği düşük olduğunda anlamlı olduğu, orta ve yüksek düzeylerde bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

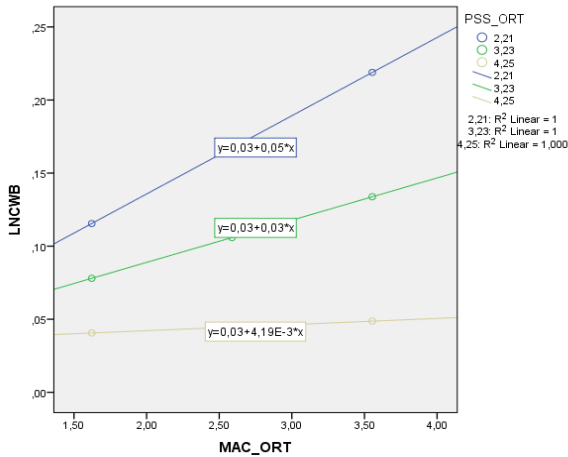
Tablo 6 psikopatinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin düzenleyici rolüne ilişkin analiz sonuçlarını göstermektedir. Oluşan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p<.001$ ) ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının yaklaşık %31'inin ( $R^2=.3077$ ) bağımsız değişkenlerce açıklandığı görülmektedir. Psikopatinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde ( $\beta=.0497$ ;  $p<.001$ ) pozitif yönlü bir etkisi, etkileşimli algılanan yönetici desteğinin ise ( $\beta=-.0107$ ;  $p<.001$ ) negatif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimli etki anlamlıdır ve alt (LLCI=-.0153) ve üst (ULCI=-.0060) güven aralıkları sıfırı içermemektedir.

**Tablo 6:** Psikopatinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisinde Algılanan yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

	B	Std. Hata	T	P	LLCI	ULCI
<b>IntPsiko*AYD</b>	-.0107	.0024	-4.5078	.0000	-.0153	-.0060
Ayd Düzeyleri						
<b>Düşük</b>	.0260	.0038	6.8118	.0000	.0185	.0336
<b>Orta</b>	.0152	.0030	5.0041	.0000	.0092	.0211
<b>Yüksek</b>	.0043	.0039	1.0847	.2788	-.0035	.0120
Model Özeti	<b>R</b>	<b>R2</b>	<b>F</b>	<b>Df1</b>	<b>Df2</b>	<b>P</b>
	.5547	.3077	18.7231	8.000	337.000	.0000
<b>Int PsikopxAyd</b>		.0417	20.3198	1.0000	337.000	.0000
<b>Int MakxAyd</b>	<b>R</b>	<b>R2</b>	<b>F</b>	<b>Df1</b>	<b>Df2</b>	<b>P</b>
		.0417	20.3198	1.0000	337.000	.0000

Bu sonuçlar H6 hipotezine destek sağlamaktadır. Psikopatinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinin algılanan yönetici desteği düşük olduğunda daha güçlü olduğu görülmektedir. Buna göre algılanan yönetici desteği yüksek olduğunda düzenleyici etkinin olmadığı, düşükçe düzenleyici etkisinin anlamlı hale geldiğini ve düşük düzeylerde anlamlılığın arttığı söylemek mümkündür. Algılanan yönetici desteğinin farklı düzeylerinde karanlık kişilik özellikleri ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiler görsel olarak Şekil 2, Şekil 3 ve Şekil 4'te görülmektedir.

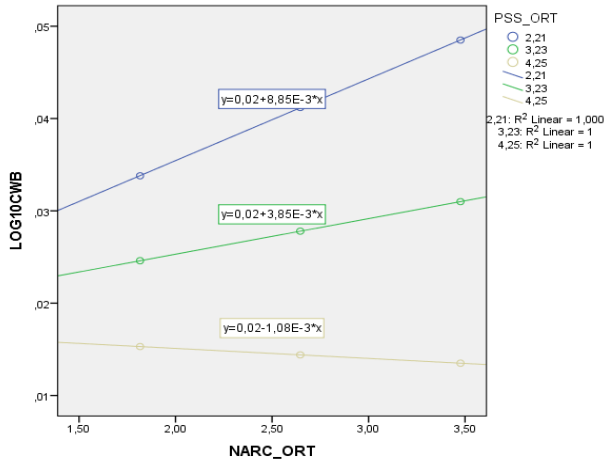
**Şekil 2:** Algılanan Yönetici Desteğinin Farklı Düzeylerinde Makyavelizm ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişki



Not: LNCWB: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları; MAC\_ORT: Makyavelizm; PSS\_ORT: Algılanan Yönetici Desteği

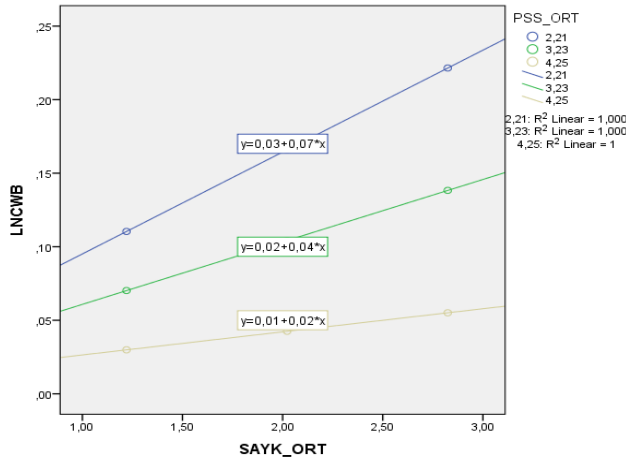


**Şekil 3:** Algılanan Yönetici Desteğinin Farklı Düzeylerinde Narsizm ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişki



Not: LNCWB: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları; NARC\_ORT: Narsizm; PSS\_ORT: Algılanan Yönetici Desteği

**Şekil 4:** Algılanan Yönetici Desteğinin Farklı Düzeylerinde Psikopati ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişki



Not: LNCWB: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları; SAYK\_ORT: Psikopati; PSS\_ORT: Algılanan Yönetici Desteği

Algılanan yönetici desteğinin, karanlık kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutları üzerindeki etkisindeki düzenleyici rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 7, Tablo 8, Tablo 9 ve Tablo 10'da görülmektedir.

**Tablo 7:** *Karanlık Üçlü Kişilik Özelliklerinin Kötüye Kullanma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları*

Etkileşim Etkisi	B	Std. Hata	T	P	LLCI	ULCI
<b>Makyavelizm_AYD</b>	-.0313	.0081	-3.8454	.0001	-0.473	-.0153
<b>AYD Etkisi</b>						
<b>Düşük (-1 S.S.)</b>	.0633	.0125	5.0652	.0000	.0387	.0879
<b>Orta</b>	.0314	.0102	3.0830	.0022	.0113	.0514
<b>Yüksek (+1 S.S.)</b>	-.0006	.0137	-.0427	.9660	-.0276	.0264
<b>Narsizm_AYD</b>	-.0083	.0093	-.8963	.3707	-.0266	.0099
<b>Psikopati_AYD</b>	-.0343	.0095	-3.6018	.0004	-.0531	-.0156
<b>AYD Etkisi</b>						
<b>Düşük (-1 S.S.)</b>	.1201	.0154	7.8068	.0000	.0898	.1504
<b>Orta</b>	.0851	.0122	6.9839	.0000	.0611	.1090
<b>Yüksek (+1 S.S.)</b>	.0501	.0158	3.1703	.0017	.0190	.0811

**Tablo 8:** *Karanlık Üçlü Kişilik Özelliklerinin Geri Çekilme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları*

Etkileşim Etkisi	B	Std. Hata	T	P	LLCI	ULCI
<b>Makyavelizm_AYD</b>	-.0258	.0102	-2.5382	.0116	-.0458	-.0058
<b>AYD Etkisi</b>						
<b>Düşük (-1 S.S.)</b>	.0650	.0156	4.1679	.0000	.0343	.0957
<b>Orta</b>	.0387	.0127	3.0480	.0025	.0137	.0637
<b>Yüksek (+1 S.S.)</b>	.0124	.0171	.7219	.4709	-.0213	.0461
<b>Narsizm_AYD</b>	-.0173	.0114	-1.5182	.1299	-.0398	.0051
<b>Psikopat_AYD</b>	-.0204	.0119	-1.7086	.0884	-.0438	.0031

**Tablo 9:** *Karanlık Üçlü Kişilik Özelliklerinin Sabotaj Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları*

Etkileşim Etkisi	B	Std. Hata	T	P	LLCI	ULCI
<b>Makyavelizm_AYD</b>	-.0074	.0075	-.9804	.3276	-.0222	.0074
<b>Narsizm_AYD</b>	-.0109	.0084	-1.2974	.1954	-.0275	.0056
<b>Psikopati_AYD</b>	-.0226	.0087	-2.5881	.0101	-.0398	-.0054
<b>AYD Etkisi</b>						
<b>Düşük (-1 S.S.)</b>	.0318	.0141	2.2569	.0247	.0041	.0596
<b>Orta</b>	.0088	.0112	.7842	.4334	-.0132	.0307
<b>Yüksek (+1 S.S.)</b>	-.0143	.0145	-.9890	.3234	-.0428	.0142

**Tablo 10:** *Karanlık Üçlü Kişilik Özelliklerinin Hırsızlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları*

Etkileşim Etkisi	B	Std. Hata	T	P	LLCI	ULCI
<b>Makyavelizm_AYD</b>	-0.0056	.0040	-1.3893	.1656	-0.135	.0023
<b>Narsizm_AYD</b>	-0.0123	.0045	-2.7614	.0061	-.0211	-.0035
<b>AYD Etkisi</b>						
<b>Düşük (-1 S.S.)</b>	.0246	.0074	3.3293	.0010	.0101	.0392
<b>Orta</b>	.0120	.0054	2.2141	.0275	.0013	.0228
<b>Yüksek (+1 S.S.)</b>	-.0005	.0068	-.0771	.09386	-.0139	.0128
<b>Psikopat__AYD</b>	-.0095	.0047	-2.0254	.0436	-.0187	-.0003
<b>AYD Etkisi</b>						
<b>Düşük (-1 S.S.)</b>	.0095	.0076	1.2600	.2085	-.0053	.0244
<b>Orta</b>	-.0002	.0060	-.0255	.9726	-.0119	.0116
<b>Yüksek (+1 S.S.)</b>	-.0098	.0078	-1.2672	.2059	-.0251	.0054

Analiz sonuçları algılanan yönetici desteğinin makyavelizmin kötüye kullanma ve geri çekilme üzerindeki etkisi üzerinde negatif yönlü düzenleyici rolünün olduğu, yüksek düzeyde makyavelist kişilik özelliklerine sahip çalışanların algılanan destek yüksek olduğunda daha az kötüye kullanma ve geri çekilme davranışı sergilediklerini göstermektedir (Tablo 7, 8). Algılanan yönetici desteğinin, narsizmin sadece hırsızlık üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rolü olduğu görülmektedir. Narsistik kişilik özelliklerine sahip çalışanlar algılanan destek yüksek olduğunda daha az hırsızlık davranışı sergilemektedirler (Tablo 10). Algılanan yönetici desteğinin psikopati ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici rolü incelendiğinde, düzenleyici etkinin psikopati ile kötüye kullanma ve sabotaj arasındaki ilişkilerde etkili olduğu söylenebilir (Tablo 7, 9). Psikopati ve hırsızlık arasındaki ilişkide algılanan yönetici desteği ile psikopati etkileşiminin etkisi anlamlı olmasına rağmen farklı destek düzeylerindeki etki tespit edilememiştir (Tablo 10). Bu sonuçlara göre, genel olarak algılanan yönetici desteği yüksek olduğunda daha yüksek düzeyde karanlık kişilik özelliğine sahip çalışanların daha az üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilediğini söylemek mümkündür.

## 6. Tartışma ve Sonuç

Literatürde narsizm, makyavelizm ve psikopatinin üretkenlik karşıtı davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel ve durumsal faktörlerin rolüne ilişkin çalışmaların sayısının sınırlı olduğu görülmektedir. Yöneticilerin astlarıyla kurdukları etkileşim bu davranışların ortaya çıkışını etkileyebilen önemli faktörlerdendir (Polat, 2021). Bu araştırmanın sonuçları karanlık kişilik özelliklerine sahip kişilerin daha fazla üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilediği, aynı kişiler yönetici desteğini yüksek olarak algıladıklarında bu davranışlarda bulunma sıklığının azaldığını göstermekte, bu yönüyle mevcut literatüre katkı sağlamaktadır.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar literatürdeki karanlık kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını artırdığına ilişkin araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir (Cohen ve Özsoy, 2021; Kanten, Yeşiltaş ve Arslan, 2015; O'Boyle ve diğerleri, 2012; Palmer ve diğerleri, 2017). Korelasyon analizi sonuçları literatüre uygun bir şekilde her üç karanlık kişilik özelliğinin de üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla pozitif ve anlamlı ilişkiyi göstermektedir. Bununla birlikte

Cohen ve Özsoy (2021)'un bulgularıyla da uyumlu bir şekilde, korelasyon analizi narsizm ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi doğrulamakla birlikte diğer iki karanlık üçlü özelliği ile birlikte ele alındığı çoklu regresyon analizi narsizmin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini dışlamaktadır.

Algılanan yönetici desteğinin bazı üretkenlik karşıtı iş davranışı türleri için düzenleyici rolü vardır. Bu sonuç, yüksek düzeyde algılanan yönetici desteğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını önemli ölçüde azalttığını ortaya koyan Khan ve diğerleri, (2015)'nin çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Makyavelizm ve psikopati düzeyi yüksek çalışanların yönetici desteğini yüksek düzeyde algıladıklarında daha az üretkenlik karşıtı iş davranışları sergiledikleri saptanmıştır.

Literatürde karanlık kişilik özellikleri ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi etkileyen aracı ve düzenleyici değişkenler olabileceği ifade edilmektedir. Bu değişkenlerin tespit edilmesine yönelik daha ileri araştırmalar literatüre katkı sağlayacaktır. Bu araştırmada algılanan yönetici desteği düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır. Ancak bundan sonraki çalışmalarda algılanan yönetici desteğinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisi diğer ilgili değişkenlerle birlikte ele alınabilir. Örneğin Sguera ve diğerleri (2018) algılanan yönetici desteğinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde etkisi olmakla birlikte bu etkinin dolaylı olduğunu, bu etkide yönetici temelli benlik saygısının aracı, görev tatmininin ise düzenleyici rolü olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer araştırmalar algılanan yönetici desteğinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koymak açısından faydalı olabilir.

Astların algıladığı yönetici desteğinin çalışanların performansını ve örgüt lehine davranışlarını artırdığı bilinmektedir (Shanock ve Eisenberger, 2006). Bu araştırma örgütlerde üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemesi daha muhtemel olan yüksek düzeyde karanlık kişilik özelliklerine sahip çalışanların, örgüte ve paydaşlarına zarar verebilecek bu davranışlarının azaltılması için yöneticilerin astlara sağlayacağı desteğin önemini ortaya koymaktadır. Yöneticilerin çalışanların kişilik yapılarını göz önünde bulundurarak onlara verdikleri destek örgütlerde üretkenlik karşıtı davranışların azaltılması noktasında etkili olacaktır. Bu noktada yöneticilerin çalışanlarla kurdukları iletişim onları yakından tanıyabilme ve davranışlarını gözleme noktasında belirleyicidir.

**Yazar Katkı Oranı** (Authorship Contributions): Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

### **Kaynakça**

- Akram, A., Kamran M., Iqbal, M. S., Habibah U. ve Ishaq M. A. (2018). The impact of supervisory justice and perceived Supervisor support on organizational citizenship behavior and commitment to supervisor: the mediating role of trust. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-17.
- Appelbaum, S.H., Iaconi, G. D. ve Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(5), 586-598.
- Aydın, E. ve Basım, N. (2017). İş-Aile çatışması ile örgütsel bağlılık etkileşiminde algılanan yönetici desteğinin rolü: Görgül bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 8(4), 773-784.
- Baloch M.A., Meng F., Xu Z., Cepeda-Carrion I., Danish ve Bari M.W. (2017). Dark Triad, Perceptions of Organizational Politics and Counterproductive Work Behaviors: The Moderating Effect of Political Skills. *Frontier Psychology*, 8, 1-14.
- Bennett, R. J. ve Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.

- Berry, C. M., Ones, D. S. ve Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410-424.
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79-97.
- Bowling, N. A. ve Burns, G. N. (2015). Sex as a moderator of the relationships between predictor variables and counterproductive work behavior. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 193-205.
- Brewer, G., Parkinson, M., Pickles, A., Anson, J. ve Mulinder, G. (2023). Dark triad traits and relationship dissolution. *Personality and Individual Differences*, 204, 1-7.
- Cheang, H. S. ve Appelbaum S. H. (2015). Corporate psychopathy: Deviant workplace behaviour, and toxic leaders-part one. *Industrial and Commercial Training*, 47(4), 165-173.
- Cheung, G.W. ve Wang, C. (2017). Current approaches for assessing convergent and discriminant validity with SEM: issues and solutions". *Academy of Management Proceedings*, 1, p. 12706.
- Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). *Human Resource Management Review*, 26(1), 69-85.
- Cohen, A. ve Özsoy, E. (2021). Dark triad and situational variables and their relationship to career success and counterproductive work behaviors among employees in Turkey. *International Journal of Workplace Health Management*, 14(5), 506-525.
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A. ve Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89, 599-609.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Curtis, J.G., Correia, H.M. ve Davis, M.C. (2022). Entitlement mediates the relationship between dark triad traits and academic misconduct, *Personality and Individual Differences*, 191, 1-4.
- DeShong, H.L., Grant, D.M. ve Mullins-Sweatt, S.N. (2015). "Comparing models of counterproductive workplace behaviors: The Five-Factor model and the Dark Triad". *Personality and Individual Differences*, 74, 55-60.
- Douglas, S. C. ve Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86, 547-559.
- Douglass, D.M., Stirrat, M., Koehn, M.A. ve Vaughan, R.S. (2023). The relationship between the dark triad and attitudes towards feminism. *Personality and Individual Differences*, 200, 1-7.
- Dunlop, P. D. ve Lee, K. I. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 67-80.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

- Eisenberger R., Stinglhamber F., Vandenberghe C., Sucharski IL. ve Rhoades L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Erhan, T. (2022). Karanlık ve aydınlık üçlü kişilik özellikleri bağlamında yapıcı sapma davranışı: Havacılık çalışanları üzerine bir araştırma. *Journal of Aviation Research*, 4(1), 146-163.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fox, S. ve Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.
- Fox, S., Spector, P. E. ve Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and justice. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- Garcia, D., Adrianson L., Archer T. ve Rosenberg P. (2015). The dark side of the affective profiles: differences and similarities in psychopathy machiavellianism and narcissism, *Sage Open*, 5(4), 1-14.
- Giacalone, R. A. ve Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Giray, M. D. ve Şahin, D. N. (2012). Algılanan örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Griffin, R. W. ve Lopez, Y. P. (2005). "Bad behavior" in organizations: A review and typology for future research. *Journal of Management*, 31(6), 988-1005.
- Grijalva, E. ve Newman, D. A. (2015). Narcissism and counterproductive work behavior (CWB): Meta-Analysis and consideration of collectivist culture, Big Five Personality and narcissism's facet structure. *Applied Psychology: An International Review*, 64(1), 93-126.
- Heijnis, T. (2009). The dark side of personality and counterproductive behavior. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Amsterdam Üniversitesi, Hollanda.
- Hodson G., Hogg S. M., ve MacInnis C. C. (2009). The role of dark personalities (narcissism, machiavellianism, psychopathy), big five personality factors, and ideology in explaining prejudice. *Journal of Research in Personality*, 43, 686-690.
- Hollinger, R. C. (1986). Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior*, 7, 53-75.
- Jones, D. N., ve Paulhus D. L. (2014). Introducing the short Dark Triad (SD3): A brief measure of dark personality traits, *Assessment*, 21(1), 28-41.
- Kalaycı, S. (2014), Faktör analizi, Kalaycı, S. (Ed.), *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* içinde (ss.321-331). Ankara: Öz Baran Ofset.
- Kanten, P., Yeşiltaş, M. ve Arslan R. (2015). Kişiliğin karanlık yönünün üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(2), 365-391.
- Khan, S. I Mahmood, A., Kanwal, S. ve Latif, Y. (2015). How perceived supervisor support effects workplace deviance? Mediating role of perceived organizational support. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(3), 940-967.

- Kottke, J. L. ve Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075-1079.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. ve Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Lata M., ve Chaudhary R. (2020). Workplace spirituality and experienced incivility at work: modeling dark triad as a moderator. *Journal of Business Ethics*, 10, 1-23.
- Liao, H., Joshi, A. ve Chuang, A. (2004). Sticking out like a sore thumb: Employee dissimilarity and deviance at work. *Personnel Psychology*, 57, 969-1001.
- Maertz, P.C., Griffeth, W.R., Campbell, N.S. ve Allen, D.G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1059-1075.
- Mahmood, Z., Alonazi, W.B, Baloch, M.A. ve Lodhi R.N. (2021). The dark triad and counterproductive work behaviours: A multiple mediation analysis. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 34(1), 3321-3342.
- Mansour, M.H. ve Sheadeh, H.K. (2020). Impact of Talent Management (TM) on Counterproductive Work Behaviors (CWB) in Industrial Companies in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 15(7), 96-107.
- McHoskey, J. (1995), Narcissism and machiavellianism, *Psychological Reports*, 77, 755-759.
- McHoskey, J. W., Worzel, W. ve Szyarto, C. (1998), Machiavellianism and psychopathy, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 192-210.
- Miao, Y., Wang, J., Shen, R. ve Wan D. (2023). Effects of Big Five, HEXACO, and Dark Triad on counterproductive work behaviors: A meta-analysis. *International Journal of Mental Health Promotion*, 25(3), 357-374.
- Miller J. D, Hyatt C. S, Maples-Keller J. L, Carter N. T. ve Lynam D. R. (2017). Psychopathy an Machiavellianism: A Distinction Without a Difference?, *Journal of Personality*, 85(4), 439-453.
- Mitchell, M. S. ve Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.
- Neuman, J. H., ve Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace. R. A. Giacalone ve J. Greenberg (Ed.), *Antisocial behavior in organizations* içinde (pp. 37-67). Thousand Oaks, CA:Sage
- Nguyen N., Pascart S. ve Borteyrou X. (2021). “The dark triad personality traits and work behaviors: A person-centered approach”, *Personality and Individual Differences*, 170, 1-6.
- O'Boyle, E. H., Jr., Forsyth, D. R., Banks, G. C. ve McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the dark triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557-579.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. ve Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21, 225-253.

- Onyedire N. G., Chukwuorji J. B. C., Orjiakor T. C., Onu D. U., Aneke C.I. ve Ifeagwazi C. M. (2021), Associations of dark triad traits and problem gambling: the moderating role of age among university students. *Current Psychology*, 40, 2083-2094.
- Özkara, U.Z., Taş, A. ve Aydınlan, B. (2019). Algılanan yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18), 101-137.
- Özler, E.N.D (2021). Örgütlerde karanlık üçlü: Narsizm, Makyavelizm ve Psikopati, Özler, E.N.D. (Ed.), *Örgütsel davranışta seçme konular -I-* içinde (ss.393-424). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özsoy E. ve Ardıç K. (2017). Karanlık üçlünün (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 24(2), 391-406.
- Palmer, J. C., Komarraju, M., Carter, M. Z. ve Karau, S. J. (2017). Angel on one shoulder: Can perceived organizational support moderate the relationship between the dark triad traits and counterproductive work behavior?. *Personality and Individual Differences*, 110, 31-37.
- Paulhus D. L. ve Williams K. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556-563.
- Persson N. B. (2019). Searching for machiavelli but finding psychopathy and narcissism. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 10(3), 235-245.
- Polat, G. (2021). İşyerinde sapma davranışları. Özler, N. D. (Ed.), *Örgütsel davranışta seçme konular -I-* içinde (ss.175-203). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Rehman, U. ve Shahnawaz, G. (2018). Machiavellianism, job autonomy, and counterproductive work behaviour among indian managers. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), 83-88.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literatüre. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Robinson, S. L. ve O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41(6), 658-672.
- Salgado, J. F. (2002). The big five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 117-125.
- Skarlicki, D. P., ve Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Schilbach M., Baethge A., ve Rigotti T. (2020). Why employee psychopathy leads to counterproductive workplace behaviours: An analysis of the underlying mechanisms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(5), 693-706.
- Sguera, F., Bagozzi, R.P., Huy, Q.N., Boss, R.W. ve Boss, D.S. (2018). The more you care, the worhier I feel, the better I behave: How and when suprvisor support influences ethical employee behavior. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 615-628.
- Shanock LR ve Eisenberger R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-95.



- Shore, L. M., ve Shore, T. H. (1995). Perceived organisational support and organisational justice. In R. S. Cropanzano, & K. M. Kacmar (Eds.), *organisational politics, justice, and support: managing the social climate of the workplace* (pp. 149-164), Westport, CT: Quorum.
- Silva, A.J ve Silva, D. (2023). The buffering effect of micro-daily events on the relationship between the dark triad traits and counterproductive work behavior. *Management Research Review*, 46(5), 667-681.
- Smith S. F. ve Lilienfeld S.O. (2013). Psychopathy in the workplace: The knowns and unknowns. *Aggression and Violent Behavior*, 18(2), 204-218.
- Sparevec, A., Merch, E. ve Grive, R. (2022). The dark triad, empathy, and motives to use social media. *Personality and Individual Differences*, 194, 1-4.
- Spector, P.E., Fox, S., Penney, L.M., Bruursema, K., Goh, A. ve Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- Spector, P. E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An Integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21(4), 342-352.
- Tuna, A. ve Boylu, Y. (2016). Algılanan örgütsel destek ve işe ilişkin duyuşsal iyi oluş halinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkileri: Hizmet sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi (İAD)*, 8(4), 505-521.
- Tuzun, K.İ ve Kalemci, R.A. (2012). Organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 518-534.
- Tüzün, İ.K., Çetin, F. ve Basım, H.N. (2017). Deviant employee behavior in the eyes of colleagues: The role of organizational support and self-efficacy. *Eurasian Business Review*, 7, 389-405.
- Ülbeği, İ.D., Dağtekin, H. ve Yalçın, A. (2021). Algılanan yönetici desteğinin çalışan performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 12(32), 1040-1051.
- Vardi, Y. ve Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7(2), 151-165.
- Vedel, A., ve Thomsen, D.K. (2017). The dark triad across academic majors. *Personality and Individual Differences*, 116, 86-91.
- Von Kanel R., Herr R. M., Van Vianen A.E.A., ve Schmid B. (2017). Association of adaptive and maladaptive narcissism with personal burnout: Findings from a cross-sectional study. *Industrial Health*, 55, 233-242.
- Ying, C. H. ve Cohen, A. (2018). Dark triad personalities and counterproductive work behaviors among physicians in China. *The International Journal of Health Planning and Management*, 33, 985-998.