

Makyavelizmin Öğretim Üyelerinin Karar Verme Stilleri Üzerindeki Etkisi: Nicel Bir Araştırma

The Effect of Machiavellianism on Decision Making Styles of Faculty Members: A Quantitative Research

Sibel Aybar¹

Öz

Bu araştırmanın amacı; Makyavelist kişilik tipinin çalışanların karar verme stilleri üzerindeki belirleyici etkisini ortaya çıkarmaktır. Araştırmada öncelikle Makyavelizm ve karar verme stilleri terimlerine yer verilmiş, sonrasında ise İstanbul'daki devlet ve vakıf üniversitelerinde eğitim veren öğretim üyeleri kapsamında söz konusu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerine dair yapılan ampirik araştırma açıklanmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, İstanbul'da devlet ve vakıf üniversitelerinin çeşitli birimlerinde görev yapan ve kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan 169'u kadın 144'ü erkek olmak üzere toplamda 323 öğretim üyesinden oluşmaktadır. Veri toplama araçları olarak Makyavelist kişilik ölçeği, karar verme stilleri ölçeği ve kişisel veri formu kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; öğretim üyelerinin Makyavelist kişilik tiplerinin karar verme stillerini etkileyen belirleyici bir değişken olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yapılan analizlerin neticesinde ahlaki yoksunluk ve diğerlerine güvensizlik alt boyutları ile kaçınmacı karar verme stili arasında, ahlaki yoksunluk ile kendiliğinden/anlık karar verme stilleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca cinsiyet ve yaş değişkenleri ile bağımlı karar verme stilleri arasında etkileşim tespit edilmiştir. Cinsiyet ve medeni durum değişkenleri ile ahlaki yoksunluk arasında, yaş ve medeni durum değişkenleri ile diğerlerine güvensizlik alt boyutları arasında farklılık tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Makyavelizm, Karar verme stilleri, hiyerarşik regresyon analizi, yükseköğretim kurumları

Abstract

The purpose of the research is to reveal the determining effect of the Machiavellian personality types on decision-making styles of employees. In the research primarily the terms about Machiavellianism and decision-making styles are discussed. Afterwards, the empirical research on the relations of the variables with each other within the scope of faculty members who teach in state and foundation universities in Istanbul was explained. The study group of the research consists of 323 faculty members, 169 women and 144 men, who were reached by easy sampling method, working in various units of state and foundation universities in Istanbul.

Machiavellian personality scale, decision-making styles scale, and personal data form were used as data collection tools. As a result of the research it was found that Machiavellian personality types of faculty members are a determining variable affecting their decision-making styles. By analyzes made within the scope of the research, a positive significant relationship was found between moral deprivation and distrust towards others sub-dimensions and avoidant decision-making style, and between moral deprivation and spontaneous / spontaneous decision-making styles. In addition, an interaction was found between gender and age variables and dependent decision-making styles. Differences were found between gender and marital status variables and moral deprivation, age and marital status variables and distrust to others sub-dimensions.

Keywords: General decision making styles, Machiavellianism, hierarchical regression analysis, higher education institutions

Araştırma Makalesi [Research Paper]

JEL Codes: M54, D23

Submitted: 02 / 05 / 2021

Accepted: 20 / 12 / 2021

¹ Dr. Öğr. Üyesi İstanbul Gelişim Üniversitesi, Gelişim MYO, saybar@gelisim.edu.tr, Orcid No: <https://orcid.org/0000-0003-4725-9653>

Giriş

Günümüzün gelişen iş dünyasında birbirlerinden farklı beklentilere sahip bireylerin aynı örgüt içerisinde faaliyetlerini yürütürken hem bireysel hem de örgütsel hedeflerini ortak platformlarda gerçekleştirmeleri zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, bireysel ve örgütsel hedeflerini bir arada gerçekleştirmek durumunda olan örgüt üyelerinin kendi çıkarlarını gözetirken aynı zamanda örgütsel çıkarları da gözetmeleri konusunda çeşitli taktikler geliştirmelerine sebep olmuştur.

Bireyler örgütsel faaliyetleri esnasında daima profesyonel kararlar vermenin yanı sıra kimi zaman duygusal kararlar vererek de hayatlarını biçimlendirebilmektedirler. Hatta kimi zaman duygusal kararlar verirken kendi lehlerine sonuçlanabilecek ve çıkarlarına hizmet edecek kararlar da verebilmektedirler. Ancak Makyavelizmin bir kişilik tipi olduğu gerçeğinden hareketle her bireyin örgütsel faaliyetlerini yerine getirirken kendince doğru bulduğu bir karar verme stili uygulayabileceği gerçeği de düşünülmelidir. Nihayetinde verilen kararlar hem bireyin kendi sorun çözme stilini yansıtırken hem de Makyavelist özelliğine uygun bir karar stili olabilecektir. Verilen kararın hangi sonuçlara yol açacağı örgütsel verimlilik ve yapılan işlerin kalitesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Driver (1990), karar vericilerin önceki deneyimlerinden öğrendiklerini bir alışkanlık haline getirdiklerini ve karar verme aşamasında problemin tanımlanması ile başlayıp bir karara varılması sürecine varıncaya kadar tüm alternatiflerin değerlendirilerek analiz edilmesi sürecindeki yorum farklılıklarının kişisel özelliklerin farklılığından kaynaklandığını ifade etmiştir. Bu bağlamda yapılmış araştırmalarda; bireylerin belirli sorunlarla baş etme sürecinde verdikleri kararların stil olarak birbirinden farklılık göstermesindeki etken faktörler olarak; bireylerin problem çözme yetenekleri, mesleki olgunluk seviyeleri, kimlik statüleri, karar verme stratejileri, algıladıkları anne-baba tutumu, cinsiyetleri, sosyo-ekonomik düzeyleri, kendilerini algılama biçimleri, sorunlarla baş etme düzeyleri gibi konular dikkati çekmektedir (Balkıs, 2007: 70).

Araştırmanın amacı; toplumların gelişmişliğinde büyük önem taşıyan akademisyenlerin Makyavelizm ve karar verme stilleri etkileşimini analiz etmek olup araştırmanın temel sorunu; eğitim ve gelişmenin anahtar rolünü üstlenen akademisyenlerin örgütsel faaliyetlerini sergiledikleri yükseköğretim kurumlarında Makyavelist eğilimlere yönelik sergiledikleri davranışların ölçülmesi yoluyla uyguladıkları karar verme tarzlarının, sorunların çözüme ulaşması noktasında hangi şekillerde gerçekleşeceğinin ortaya çıkarılmasıdır. Ayrıca bireylerin, kendilerini olumsuz yönde etkileyecek bir durumun varlığında, önlerine gelen sorunları çözüme ulaştırıcı rasyonel kararlar vermek yerine manipülatif davranışlar sergilemelerinin ve bireysel ihtiyaçlarına uygun kararlar verme yönündeki eğilimlerinin nedenlerini belirlemektir.

Araştırmanın amacı çerçevesinde geliştirilen temel sorusu “Makyavelist kişilik tipinin çalışanların karar verme stilleri üzerinde belirleyici bir etkisi var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Araştırma sorusu kapsamında; akademisyenlerin örgütsel faaliyetleri esnasında karşılıklı ilişkiler geliştirdikleri çalışma arkadaşlarına ve örgütsel yapıya karşı olan sorumluluklarını önemli ölçüde etkileyebilecek Makyavelist kişilik eğilimlerinin belirlenerek yönetilmesi yoluyla daha istikrarlı olabilecek rasyonel kararlar verebilecekleri düşünülmektedir.

Makyavelizm, bireylerin başkalarını manipüle ederek veya onlardan faydalanarak başarıya ulaşmayı amaç edindikleri kişilik özelliği olarak tanımlanmaktadır. Kendi kişisel çıkarları için başkalarının çıkarlarını manipüle etmeyi içeren sosyal davranış stratejisi olarak tanımlanan Makyavelist kişilik özelliği, bireyin kişisel hedeflerine ulaşabilmek için manipülatif ve ikna edici davranışlar sergilemesini içermektedir. Manipülasyon, kurnazlık ve kötü inanç içeren bir kavram olan Makyavelizm, 16. y.y. başlarına dayanan olumsuz bir karakter özelliğini de işaret etmektedir (Christie ve Geis, 1970).

Örgütsel davranış alanında Makyavelizm ile ilişkili olan birçok kavramdan çokça söz edilmektedir. Duygusal kararların hayatımıza gittikçe daha açık bir şekilde hâkim olduğu çağımızda Makyavelizm ile duygusal şantaj arasında bir ilişki olduğunu ileri süren çok çeşitli çalışmalar mevcuttur. Manipülasyon ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda Forward (1997), duygusal şantaj terimini Makyavelizm ile ilişkilendirerek bireyin, başka bir kişinin davranışını kontrol etme ve manipüle etme amacını gerçekleştirmek için özel silahlar kullandığını ifade ederek, duygusal şantaj davranışının her türlü insan etkileşiminin gerçekleştiği tüm sosyal ortamlarda ve bireysel ilişkilerde gerçekleştiğini öne sürmüştür. Satış elemanlarının duygusal şantaj yönelimi ile Makyavelizm ilişkisini incelediği çalışmasında Cohen (2010), satış elemanlarının tüketicileri ikna etmek, müzakere etmek ve sonuç olarak da kendi performanslarını artırmak amacıyla birey olarak adeta bir duygusal şantajcı rolünü oynadıklarını ifade etmiştir. Bu bağlamda duygusal kararların hayatımıza daha çok girmeye başladığı bu süreçte bireylerin, kendi hedeflerine ulaşabilmek için duygusal şantaj yönelimi gibi bir tür kişilik özelliği sergilediklerini ve bunun da Makyavelizm ile yüksek ilişki içerisinde olan bir kişilik özelliği olduğunu vurgulamıştır (Cohen, 2010: 295). Aynı şekilde Nancy (2007), duygularımızın karar vermemizi yönlendirdiğini ve verdiğimiz her kararın duygusal bir hedef peşinde olduğunu ifade etmiştir (Greenberg ve Mayer, 1964; Aziz, 2005).

Durmuş (2019: 19), çalışmasında yöneticilerin karar verme stilleri ile çıkarıcı olma tutumlarının dışında iyi ahlaklı, vicdanlı, istikrarlı ve fırsatçı olma davranışları arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin bulunduğunu ifade etmiştir. Bu konu ile ilgili olarak savunduğu düşünce ise; yöneticinin kendi işine yönelik tutumunu olumlu değerlendirmesinin olası bir sonuç olduğunu ancak çalışanın aslında yöneticisinden yana gerçekleşen davranışları ne kadar olumlu olarak değerlendirdiğinin

belirlenmesi amacıyla örgüt içerisindeki diğer çalışanların da bakış açılarının değerlendirilmeye alınarak çalışmanın genişletilmesi gerektiğini savunmuştur. Bu yönde yapılacak olan çalışmaların farklı sonuçlar ortaya çıkarabileceğini ileri sürmüştür.

Başarılı karar vermenin odak noktası yönetici ile örgüt üyeleri arasında dürüst ve etkili bir iletişim kurulmasıdır (Yılmaz, 1999: 4). Ancak bilindiği üzere örgüt çalışanlarının yöneticilerine ya da liderlerine karşı düşüncelerini açıkça ifade etmeleri her zaman desteklenen bir yaklaşım olmadığından; çalışanların buldukları konumu kaybetme ya da yükselmeme korkusuyla örgüt işleyiş sırasında kendi çıkarlarının gerektirdiği yönde davranışlar sergileyerek dürüst ve açık iletişimi gerçekleştiremedikleri görülen durumlar arasındadır.

Bitlisli ve Dinç (2015: 932), muhasebe meslek mensuplarının Makyavelist kişilik özellikleri ile etiksel karar verme davranışları arasındaki ilişkiyi ve muhasebe meslek mensuplarının demografik özelliklerinin etiksel karar verme davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapmış oldukları çalışmada, meslek mensuplarının ahlakilik standartlarına uyduklarını, başkalarının gücünü en aza indirecek davranışlardan uzak olduklarını, çok güçlü olmamakla birlikte statü arzusunda olduklarını, diğer kişilere karşı güven duyduklarını ortaya koymuşlardır. Aynı zamanda Makyavelist kişilik özelliğine sahip olmayan meslek mensuplarının gizlilik ve mesleki davranışlarında etik kurallara uygun hareketler sergilediklerini de tespit etmişlerdir. Statü sahibi olma isteği azaldıkça muhasebe meslek mensuplarının doğruluk ve dürüstlükten yana olduklarını, tarafsızlıktan yana olduklarını, mesleki yeterliliğe inandıklarını, mesleki davranışlarında etik kurallara uygun hareket ettikleri sonucunu ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamında öncelikle literatür taraması başlığıyla Makyavelizm ve karar verme stilleri değişkenleri tanımlanmış, devamında yaş, cinsiyet ve medeni durumun da yer aldığı tüm değişkenlere ilişkin hipotezler ve ilişkiler belirtilmiştir. Devamında yaş, cinsiyet ve medeni durum ile Makyavelizm'in karar verme stillerine ilişkileri ve etkileri analiz edilerek karar verme stillerinde gözlenen değişim incelenmiştir. Son olarak sonuç ve değerlendirme bölümünde çalışmanın sonuçlarına yönelik tartışma, değerlendirme ve çeşitli öneriler sunulmuştur.

1. Literatür Taraması

Birbirlerinden farklı bireysel özellikler gösteren bireylerin ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya geldikleri örgütler, kimi zaman çalışma arkadaşlarının birbirleriyle çatışma yaşamalarına, kimi zaman da bireysel çıkarlar ile örgüt çıkarlarının çatışma yaşamasına zemin hazırlamaktadır. Bunun yanı sıra; bireylerin kendi aralarında çıkar çatışmalarının yaşanması veya duygusal davranışları da olası bir durum olarak görülmektedir. Örgütsel yapıların göz ardı edilemez bir gerçeği olan Makyavelizm terimi bireysel ve örgütsel ilişkileri yönetme noktasında önemli bir kişilik tipi haline gelmiştir.

1469-1527 dönemleri arasında yaşantısını sürdürmüş olan Niccolo Machiavelli tarafından ilk defa "The Prince" adlı eserde öne sürülen Makyavelizm terimi, bünyesinde açıkgozlülüğü ve riyakârlığı barındıran bir yaklaşım olarak bilinmektedir. Başkalarının kötü niyetli, tembel ve güvenilmez olarak görülmesini ve bir hükümdarın gücünü korumak için zulüm, sömürü ve aldatmayı kullanması gerektiğini öneren Makyavelizm terimi, N. Machiavelli tarafından kendi isminden esinlenerek ortaya çıkarılmıştır (Kareshki, 2011: 414).

Christie (1970) Makyavelist dünya görüşünün üç farklı davranış stili içerdiğini öne sürerek; ilk olarak kişilerarası ilişkilerde aldatma ve övgü gibi manipülatif stratejilerin kullanıldığını, ikinci olarak başkalarının zayıf ve güvenilmez olarak algılanmasını içeren alaycı bir algının bulunduğunu, üçüncü olarak da düşünsel ve eylemsel olarak geleneksel ahlak anlayışının farklı şekillerde gerçekleştiğini ifade etmiştir (Mudrack ve Mason, 1995; Fehr et al., 1992).

Motivasyon kuramlarında sıkça bahsedildiği üzere; bireylerin özel ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla iletişim kurmaya yöneldikleri ve bu durumun da başkalarıyla iletişim kurma biçimlerini şekillendirdiği öne sürülmektedir (Rubin ve Rubin, 1992). Bireylerin ihtiyaçlarının onları bazı hedeflere yönlendirdiği ve bu hedeflere ulaşmak için iletişim şekli geliştirdikleri düşüncesinden hareketle, Makyavelist kişilik özelliğinin bireylerin motivasyonu ile açıklanabileceği ve motivasyon kaynaklarının iletişim şekli için önemli bir anahtar olduğu ileri sürülebilir. Çünkü birey nasıl ve hangi kaynaktan motive oldu ise ona göre iletişim kuracaktır. Dolayısıyla bireyleri motive eden kaynaklar aslında Makyavelist bireylerin belirledikleri hedeflere ulaşmak için geliştirdikleri kişilerarası iletişim şeklini şekillendiren faktörlerdir denilebilir.

Jones v.d. (1979), Makyavelizm ile bilginin ifşa edilmesi arasındaki ilişkiyi inceleyerek Makyavelistlerin rekabetçi koşullarla işbirlikçi koşullar kıyaslandığında işbirlikçi koşullar altında daha fazla bilgi ifşa etmeye istekli olduklarını açıklamışlardır (Jones v.d., 1979: 40). Liu (2008) benzer kanıtlarla, Makyavelizm ile bilgi paylaşımının istekliliği arasında önemli ölçüde negatif korelasyonlar olduğunu ileri sürmüştür (Liu, 2008: 238). Makyavelizmin bir başka popüler yönü de etik davranışlarla olan ilişkidir ve çalışmalar, etik dışı davranışlar ile Makyavelist kişilik arasındaki ilişkiye vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda Makyavelist kişilerin kişisel hedeflerine ulaşmak için diğer bireylere nazaran daha ikna edici ve manipülatif olabileceklerini dolayısıyla etik davranma konusunda daha az istekli olduklarını ifade etmişlerdir (Rayburn ve Rayburn, 1996: 1209).

Kişilerarası ilişkilerde sosyal rekabet aracı olarak görülen Makyavelist davranışları sergileyen bireylerin ideolojik olarak tarafsız davranan, kişilerarası ilişkilere diğer bireylere nazaran daha az duygularını katan ve böyle davranmanın avantajlarından faydalanan bireyler oldukları ileri sürülmektedir (Mudrack ve Mason, 1995). Bu durumdan yola çıkarak; yüksek Makyavelist özelliğe sahip olan çalışanların yöneticileriyle veya çalışma arkadaşlarıyla çatışma yaşadıkları durumları manipüle edebildikleri ve başkalarını bu yönlü etkileyerek örgütsel çalışma koşullarını kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirecek kararlar verebilecekleri ileri sürülebilir.

N. Machiavelli bireylerin güvenilir ve etik olmayı tercih edebilecek olmalarına karşın, aslında bunu doğru bir tercih gibi değerlendirmediklerini savunmaktadır. Bireylerin kimi şartlarda doğruyu söylememek, verdikleri sözleri yerine getirmemek ve rakiplerini çeşitli taktiklerle yok etmek şeklinde durumları tercih ettiklerini öne sürmüştür. Aynı zamanda "Bir hükümdarın verdiği sözleri tutmak için endişelenmesinin yersiz olduğunu, aksine etkili bir hükümdarın nasıl iyi olunmayacağını öğrenmesi gerektiğini belirtmekte ve bu düşüncesini "en önemli detay hükümdar olabilmektir ve söz sahibi olabilmek için tüm yöntemlerin kullanılması doğaldır" sözleriyle savunmaktadır. Yazar, nihayetinde bireyin elde ettiği sonucun, nasıl elde ettiğinden daha önemli bir unsur olduğunu vurgulamaktadır (Warburton, 2016: 83).

Makyavelizm duygusu yüksek olan kişilerin, çalışma arkadaşlarına nazaran daha yüksek başarı motivasyonuna sahip oldukları ve kontrol odağı düzeylerinin daha yüksek olduğu ileri sürülmüştür. Yüksek Makyavelist kişilerin; başkalarını manipüle etmek, daha fazla kazanmak ve daha yüksek ikna kabiliyetine sahip olmak gibi özellikleri belirgin bir şekilde sergiledikleri gözlemlenmiştir (Gable v.d., 1992). Ayrıca, Makyavelizm düzeyi yüksek olan bireylerin bilgi kullanımlarında ve iletişim stratejilerinde çalışma arkadaşlarından farklı yollar izledikleri de yapılmış çalışmalarda sıkça söz edilmektedir (Aziz, 2004).

Aronoff ve Wilson (1985) kişilik ve çevrenin sosyal davranışı nasıl etkilediğini inceleyen bir sosyal psikolojik teori önererek, bireylerin birincil ihtiyaçları nedeniyle kişilerarası etkileşimden belirli ödülleri aradıklarını ve Anksiyetenin bu ödüller alınmadığında ortaya çıktığını tespit etmişlerdir (Schutz, 1966). Bireylerin örgütsel faaliyetlerini yürütürken aynı zamanda sosyalleştikleri çalışma ortamları, bazı bireysel ihtiyaçlarını giderdikleri ortamlar da olabilmektedir. Bireysel ihtiyaçlarının giderilmesi nedeniyle kimi zaman örgüt üyeleriyle kimi zaman da yöneticileriyle yakın ilişkiler kuran birey en nihayetinde amacına ulaşmayı hedefleyici kararlar vermeye özen göstermektedir. Hedefine ulaşmak için kurduğu bu iletişim ağının da bireyin Makyavelist kişilik özelliğinden kaynaklandığı ifade edilmektedir.

Mc Ilwain (2003) yüksek Makyavelist eğilime sahip olan bireylerin, çalışma hayatında düşük Makyavelist eğilimi olan bireylere nazaran daha az duygusallık geliştirdiklerini ve kendilerini etkileyecek olumsuz durumları görmezden gelerek daha çok kazanmaya odaklı davranış geliştirme konusunda diğerlerine nazaran daha yetenekli olduklarını belirtmiştir. Buna karşın düşük Makyavelist bireylerin olumsuz durumlarla karşılaştıkları anlarda o ortamdaki kolayca uzaklaşma eğilimine sahip oldukları ve bu durumun sonucunda yüksek Makyavelist bireylerin kazanma olasılıklarının her zaman daha yüksek olduğu düşüncesi hâkimdir (Fehr, Samson ve Paulhus, 1992: 91). Dolayısıyla yüksek Makyavelist eğilime sahip olan bireyler çalışma arkadaşlarının daha kolay manipüle edilebilir olduklarına inanmaktadırlar, bu sebeple düşük Makyavelist eğilimde olan bireylere göre manipülasyon konusunda başarılı olmaları daha olası görülmektedir denilebilir.

Kurumlar birbirlerinden farklı bireysel özelliklere, beklentilere ve çıkarılara sahip olan bireylerden oluşan ama aynı zamanda dış çevrelerindeki değişikliklere de uyum sağlamak durumunda olan açık organizasyonlardır. Bu aşamada kurumumuzun önemi itibarıyla değinmemiz gereken nokta aslında kurum çalışanlarının birbirlerinden farklı çıkarları benimsemeleri nedeniyle kurum içerisinde kararlar verirken birbirlerinden farklı karar stilleri uygulamalarıdır. Elbette ki çalışanların örgütsel prosedürlere uyum sağlayacak oranda karşı tarafın çıkarlarına ters düşmeyecek şekilde davranmaları gerekir ancak çalışma arkadaşlarına karşı dürüst olmayı tercih etmeyen veya bundan zarar göreceğini düşünen bireylerin de bulunması söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla aynı şartların akademisyenlerin görev yaptığı eğitim kurumları için de geçerli olduğunu düşünürsek; Makyavelist davranış sergileme veya algılama eğilimlerinin değişkenliğine bağlı olarak, buldukları örgütsel yapılarında farklı karar verme stilleri geliştirecekleri ileri sürülebilir.

Yaşantımız boyunca belirlemiş olduğumuz amaçlara ulaşabilmek için bizi amaca götürecek çeşitli yollar veya alternatifler arasından birini seçerek aslında karar verme eylemini her durumda gerçekleştiririz. Karar verme; aralarında tercih yapılması söz konusu olan amaçlar ve bu amaçlara ulaştıracak yol ve olanaklarla ilgili çeşitli alternatifler arasından tercih yapmakla ilgili eylemler bütünüdür (Tosun, 1992: 308). Tüm alternatifler hakkında tam ve kesin bilgi sahibi olmak her zaman mümkün olmayacağından tam bir kesinlik içerisinde verilen karar sayısı azdır. Bu sebeple de verdiğimiz ya da vereceğimiz her türlü karar belirli riskler taşımaktadır. Karar verme eylemini gerçekleştiren birey, alternatifler arasından en uygun seçimi yaparken belirsizlikleri yok etmek ya da azaltmak gibi amaçlar gütmelidir. Çünkü bireyin vermiş olduğu kararlar hem tüm çalışanların hem de örgüt amaçlarının geleceğini önemli boyutlarda etkilemekte ve şekillendirmektedir.

Karar vermeyi etkileyen tüm faktörler hakkında her zaman tam ve net bilgiye sahip olunamayacağından ve gelecekle ilgili tam bilgiye sahip olmamız mümkün olmayacağından karar verirken dikkatle üzerinde durulması gereken en önemli nokta, izlenecek tüm yollar arasından mümkün olan en rasyonel şekilde seçmektir. Kısıtlı rasyonellik olarak da nitelendirilen bu

durum, elde edilebilecek en iyi bilgilerle karar vermek olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, karar verici konumundaki yöneticinin başarısı rasyonel ve etkin kararlar almasıyla ölçülebilmektedir (Üçok, 1988: 70).

Kuzgun (1992) 'a göre karar verme stilleri dörde ayrılmaktadır. Bu bağlamda; alternatifler üzerinde detaylı inceleme yapmadan sezgilerinin yönlendirdiği doğrultuda karar vermenin iç tepkisel stil, karar verme sürecinde tüm seçenekleri detaylı bir analize tabi tutup avantaj ve dezavantajlarını belirleyerek karar vermenin mantıklı stil; karar vericinin başkalarının fikrini almadan tamamen kendi iradesiyle karar vermesinin bağımsız stil, verdiği kararları devamlı değiştirme yönelimi yüksek olan ve bu nedenle de tam bir kesinlik içerisinde verilmeyen kararların kararsızlık stili olduğunu öne sürmüştür (Taşdelen, 2002: 27).

Haren, karar stilleri sınıflandırmasında; önceden tasarlayarak akılcı karar vermenin mantıklı stil, kendi duygu ve düşüncelerinin yönlendirdiği doğrultuda karar vermenin sezgisel stil, başkalarına bağımlı olarak ve yönlendirilerek karar vermenin bağımlı stil olduğunu öne sürmüştür (Harren, Akt; Mau, 2000: 366).

Dunham ve Pierce (1989), sahip oldukları bilgi düzeyinin düşük olması ve yüksek risk altında bulunmaları durumunda karar vericilerin, detaylı bilgi sahibi olmaya kısıtlı bir süre ayırarak daha hızlı karar verme yönünde tavır sergilediklerini belirtmiştir (Taşdelen, 2001: 40-42).

Bireyin doğuştan gelen özellikleri ile yaşam deneyimleri sonucunda edindikleri, karar verme sürecindeki davranışını doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda doğuştan gelen özellikler olan milliyet, cinsiyet ve yaş değişkenleri olabileceği gibi; kişilik, tutumlar, değerler, eğitim, sosyo-kültürel özellikler, din, ekonomik özellikler, istihdam v.b. de olabilmektedir (Ford ve Richardson, 1994: 206).

Karar vermektan sorumlu olan bireylerin belirledikleri alternatifin genellikle; kültürel ve bireysel değerleri, istekleri, yaşam stilleri, sonuca yönelik beklentileri, amaç ve hedeflerine en uygun seçenek olduğu bilinmektedir. Bu bilgilerden yola çıkarak karar verme stili ise; yöneticinin karar verme esnasında probleme yaklaşım sürecinde seçtiği veya uygulamış olduğu kişisel tarzıdır (Taşdelen, 2002: 8). Bireyin sahip olduğu entelektüel bilgi seviyesi ve bilgiyi uyarılama stili, karakteristik yapısı, tecrübeleri, kültürel, ruhsal ve sosyolojik durumu karar verme tarzını doğrudan ya da dolaylı etkileyebilecek değişkenlerden birkaçı olarak değerlendirilebilir.

Scott ve Bruce (1995), bireylerin uyguladıkları karar verme stillerini; seçenekleri tüm yönleriyle analiz ederek ve mantıksal değerlendirmelere tabi tutarak rasyonel stil, elindeki bilgiyi analiz etmektense genellikle kendi önsezi ve hislerine dayanarak sezgisel stil, karar verme aşamasında çalışma arkadaşlarının istek ve yönlendirmelerine uyum göstererek bağımlı stil, karar verme davranışından tamamen kaçınma yönlü bir eğilim sergileyerek kaçınmacı stil, düşünmeden ve seçenekleri analiz etmeden ani bir şekilde karar vererek kendiliğinden/anlık karar verme stili şeklinde sınıflandırmışlardır (Hulderman, Akt; Taşdelen, 2002: 27).

Bu araştırma, cinsiyet, yaş ve medeni durum değişkenleri ile Makyavelizmin karar verme stilleri üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını incelemek amacıyla yapılmıştır. İlgili literatür incelendiğinde Makyavelizm ile etik karar verme ve duygusal kararlar verme arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar görülmekte fakat bağımlı, rasyonel, kaçınmacı, sezgisel, bağımlı ve anlık karar verme stilleri ile ilgili detaylı bir çalışma görülmemektedir. Bu çalışma ile karar vericilerin etik ve duygusal kararlar dışında uygulayabilecekleri karar verme stilleri ile Makyavelist kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye değinerek farkındalık oluşturulması ve ilgili alana katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Ayrıca manipülatif davranışları sergileyen Makyavelist kişilerin hangi tür eğilimlerinin daha ağır basarak çalışma hayatında ne tip kararlar verebileceklerini belirlemek yoluyla ilgili alan yazına katkı sağlanması hedeflenmektedir.

2. Araştırmanın Yöntemi

Bilimsel yöntem, evrende gerçekleşen olay veya olguların gözlemlenerek tutarlı ancak kesin olmayan hipotezlerin geliştirilmesini ve test edilmesini sağlayan yöntemsel bir süreçtir (Tutar ve Erdem, 2020: 71). Araştırmanın kapsamında hipotezlerin test edilmesi amacıyla bu yönetsel süreç nicel araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Akademisyenlerin karar verme stilleri üzerinde cinsiyet, yaş, medeni durum ve Makyavelizmin rolünü tespit etmek amacıyla nicel araştırma yöntemi tercih edilerek elde edilen bulgular istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

2.1. Evren ve Örneklem

Bu araştırma nicel bir araştırma olup ilişkisel tarama modeli ile yürütülmüştür. Araştırmanın amacı; Makyavelizm ile karar verme stilleri ilişkisini belirleyerek, Makyavelist kişilik tipinin karar verme stillerini nasıl etkilediğini ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın amacına yönelik olarak İstanbul ilinde devlet ve vakıf yükseköğretim kurumlarının çeşitli birimlerinde görev yapan öğretim üyeleri oluşturmaktadır. Örneklem olarak kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş 475 öğretim üyesine ulaşılmıştır. Gönüllü öğretim üyelerinden geri dönüş alınarak değerlendirme 323 geçerli anket üzerinden yapılmıştır.

Öğretim üyelerinden elde edilen veriler 12 Haziran -18 Kasım 2020 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırmada hesaplamaya dair olarak evreni açıklayabilecek 323 akademisyen örnekleme ulaşılmıştır.

2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Evrende 36760 kişi vardır (<https://istatistik.yok.gov.tr/>). Örneklem büyüklüğü hesaplamasında; sürekli değişkenlerde örneklem büyüklüğü hesaplama formülü kullanılmıştır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel (2016)). Bu formülde sapma miktarı (d) 0,05, t değeri 1,96 ve standart sapma 0,4 olarak belirlenmiş ve örneklem büyüklüğü 245 olarak belirlenmiştir. Bu bilgilerden yola çıkarak, ulaşılan 323 örneklemin İstanbul'daki üniversitelerde çalışan öğretim üyelerini temsil etme yetkisine sahip olduğu ileri sürülebilir. Örneklem üzerinden elde edilen sonuçlar doğrultusunda çalışma ilgili evren üzerinde genellenebilir kanısına varılmıştır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmanın yapılabilmesi için hazırlanan anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. Çalışmanın anket formunun ilk kısmında öğretim üyelerinin cinsiyet, yaş ve medeni durumlarına yönelik sorular yer almıştır. İkinci kısımda ise Makyavelizm ile ilgili düşünceleri ve katılımcıların karar verme stilleri ölçülmüştür.

Bireylerin Makyavelizm ile ilgili eğilimlerini ölçmek amacıyla yararlanılan "Makyavelizm Ölçeği" Dahling, Whitaker ve Levy (2009) tarafından geliştirilmiş olup Türkçe'ye uyarlanması Ülbeği (2016) tarafından gerçekleştirilmiştir. Aynı zamanda ölçek dört alt boyut ve 16 ifadeyi içermektedir. Ölçeğin alt boyutları "ahlaki yoksunluk", "diğerlerine güvensizlik", "kontrol arzusu" ve "statü arzusu" alt boyutlarıdır (Dahling, Whitaker ve Levy, 2009; Ülbeği, 2016:93). Makyavelizm ölçeğinin tamamına yönelik güvenilirlik değerlerine bakıldığında; alfa değeri 0,88' olduğu görülmüştür. Alt boyutların güvenilirlik düzeyleri sırasıyla; ahlaki yoksunluk 0,86; statü arzusu 0,82; diğerlerine güvensizlik 0,83 ve kontrol arzusunun ise 0,80'dir. Dört faktörün açıkladığı toplam varyans değeri %67 dir.

Bireylerin verdikleri karar stillerinin ölçülmesi amacıyla Scott ve Bruce (1995) tarafından hazırlanan ve Taşdelen (2002), tarafından Türkçeye uyarlanan "Karar Verme Stilleri Ölçeği" kişilerin kullanmayı tercih ettikleri karar verme stillerini tespit etmek için geliştirilmiştir. Ölçeğin orijinalinde öncelikle, bireysel stilleri ifade eden 37 ifade şeklinde geliştirilen ölçek ifadeleri yapılan faktör analizlerinin neticesinde 24 ifadeye indirgenmiştir. Bu çalışmaların sonucunda katılımcıların karar verme stillerindeki bireysel farklılıklarını test etmek için geliştirilen Karar Verme Stilleri Ölçeği' nin 24 ifadeli orijinal formu; rasyonel, kaçınımacı, bağımlı, sezgisel ve kendiliğinden-anlık karar verme stilleri ile beş alt boyut şekline ulaşmıştır. Ölçeğin geneline yönelik güvenilirlik alfa değeri 0,74'dir. Alt boyutlar ise; rasyonel stil 0,76; sezgisel stil 0,78; bağımlı stil 0,76; kaçınımacı stil 0,79; kendiliğinden/anlık stil 0,79' dur. Beş faktörün açıkladığı toplam varyansı %56.905 tir.

Araştırmada kullanılan tüm ölçek ifadeleri; "kesinlikle katılmıyorum" (1), "katılmıyorum" (2), "kararsızım" (3), "katılıyorum" (4), "kesinlikle katılıyorum" (5) şeklinde sıralanan likert tipi 5'li bir dereceleme göre puanlanmaktadır.

2.4. İşlem

Araştırmanın bağımsız değişkenleri yaş cinsiyet ve medeni durum ile Makyavelizmin alt boyutları iken; bağımlı değişkeni Karar Verme Stilleri Ölçeği' nin alt boyutlarıdır. Katılımcıların verilen ölçekleri doldurma süreleri 10 ile 15 dakika arasındadır. Bu araştırma kapsamında kullanılan ölçme araçları, İstanbul'da devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 323 öğretim elemanına elektronik posta aracılığıyla ulaşılarak uygulanmıştır.

2.5. Veri Analizi

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Araştırma kapsamında ulaşılan verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel analizler (sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma), pearson korelasyon ve regresyon analizleri, IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 22.0 programlarından faydalanılmıştır.

Verilerin analizine geçmeden önce veri setine ait kayıp veri uçdeğerler incelenmiş ve kayıp veri ve uçdeğer bulunmamıştır. Araştırma kapsamında karar verme stilleri üzerinde Makyavelist kişilik tipinin rolünü incelemek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Analize ilk aşamada cinsiyet, medeni durum ve yaş değişkenleri dâhil edilirken ikinci aşamada Makyavelist kişilik tipinin alt boyutları dâhil edilmiştir. Bu sayede aynı zamanda cinsiyet, medeni durum ve yaşın etkisi kontrol edilmiştir. Regresyon analizine geçmeden önce normallik, otokorelasyon ve çoklu bağlantı varsayımları incelenmiştir (Hair et al. 2013). Varsayımlar karşılandıktan sonra analizlere geçilmiştir. Cinsiyet (0:Erkek, 1:Kadın) ve medeni durum (0:Bekar, 1:Evli) araştırmaya dummy kodlama ile dahil edilmiştir. Bununla birlikte Makyavelist kişilik tipinin alt boyutlarını cinsiyet ve medeni duruma göre karşılaştırırken bağımsız örneklemler t testi, yaş gruplarına göre karşılaştırırken tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

3. Bulgular

3.1. Demografik Bulgular

Örnekleme dâhil edilen katılımcıların cinsiyet, yaş ve medeni durum gibi demografik özelliklerinin dağılımı Tablo 1'de açıklanmaktadır.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

		f	%
Cinsiyet	Erkek	144	46,0
	Kadın	169	54,0
Medeni Durum	Bekar	194	62,0
	Evli	119	38,0
	25 yaş altı	42	13,4
Yaş	25-35 yaş	141	45,0
	35-45 yaş	106	33,9
	45 yaş üstü	24	7,7
Toplam		323	100

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin %46 'sı erkek, %54'ü kadındır. Bu öğretim üyelerinin %62'si bekâr, %38'i evlidir. Örneklemede yer alan kişilerin % 13'ü 25 yaş altı, %45'i 25-35 yaş arası, %33'ü 35-45 yaş arası, %7'si 45 yaş üstüdür.

3.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerini test edebilmek için verilere korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 2'de değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon katsayıları yer almaktadır. Makyavelist kişilik tipi ile karar verme stillerinin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, sezgisel, kaçınmacı ve kendiliğinden/anlık karar verme stilleri ile Makyavelizm alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Rasyonel ve bağımlı karar verme stilleri ile Makyavelizm alt boyutları arasında anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır.

Değişkenlere ait ortalamalar 1.82 ile 4.22 arasında, çarpıklık katsayıları -0.31 ile 0.91 arasında, basıklık katsayıları ise -0.77 ile 0.74 arasındadır. Basıklık ve çarpıklık katsayıları ± 1 arasında olduğu için değişkenlerin normal dağılım gösterdiği bulunmuştur (Hair et al. 2013). Normallik varsayımının yanında regresyon analizine geçmeden önce otokorelasyon ve çoklu bağlantı varsayımları incelenmiştir.

Otokorelasyon varsayımı için Durbin Watson değerleri, çoklu bağlantı için VIF ve TOL değerleri incelenmiştir. Otokorelasyon probleminin olmaması için Durbin Watson değeri 1-3 arasında olması, çoklu bağlantı probleminin olmaması için ise VIF değerinin 10'dan küçük, TOL değerinin ise 0.10'dan büyük olması gerekmektedir (Field, 2009). Araştırmada TOL değerleri 0.797 ile 0.996 arasında, VIF değerleri ise 1.004 ile 1.254 arasında bulunmuştur ve bu değerler çoklu bağlantı problemi olmadığını göstermektedir. Durbin Watson değerleri regresyon analizi tablolarında belirtilmiştir ve otokorelasyon problemi bulunmamaktadır.

Tablo 2. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Ahlaki yoksunluk	-								
2. Statü Arzusu	.28**	-							
3. Diğerlerine Güvensizlik	.30**	.35**	-						
4. Kontrol Arzusu	.24**	.30**	.30**	-					
5. Rasyonel Karar Verme	-.03	.03	.00	.05	-				
6. Sezgisel Karar Verme	.12*	.14*	.11*	.16**	.09	-			
7. Bağımlı Karar Verme	-.04	.05	.08	.05	.07	.01	-		
8. Kaçınmacı Karar Verme	.26**	.17**	.23**	.18**	-.31**	.11*	.13*	-	
9. Kendiliğinden/Anlık Karar Verme	.19**	.15**	.16**	.17**	-.27**	.20**	.08	.40**	-
Mean	1.82	3.42	2.58	2.56	4.22	3.53	3.40	2.43	2.54

Standart Deviation	.70	.89	.68	.93	.48	.71	.81	0.81	.69
Skewness	.91	-.25	.08	.09	-.25	-.31	-.24	.32	.26
Kurtosis	.74	-.29	-.12	-.77	.56	-.44	-.40	-.06	-.05

* p<0.05 ** p<0.01

3.2.1. Cinsiyet, Medeni Durum ve Yaşlara göre Makyavelizm Puanlarının Karşılaştırılması

Cinsiyetlere göre Makyavelizm alt boyutları karşılaştırıldığında Statü arzusu ($t= 0.167, p>0.05$), Diğerlerine güvensizlik ($t= 0.354, p>0.05$) ve Kontrol arzusu ($t= 1.432, p>0.05$) alt boyutlarında anlamlı farklılık yokken, Ahlaki yoksunluk alt boyutunda ($t= 2.115, p<0.05$) anlamlı farklılık vardır. Ahlaki yoksunluk alt boyutunda erkeklerin ortalaması ($M=1.91, SD=0.75$), kadınların ortalamasından ($M=1.74, SD=0.64$) daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlara göre “H1: Cinsiyetlere göre Makyavelizm düzeyleri farklılaşmaktadır” hipotezi Ahlaki yoksunluk alt boyutu için 0.05 anlamlılık düzeyinde doğrulanmıştır.

Medeni duruma göre Makyavelizm alt boyutları karşılaştırıldığında Statü arzusu ($t= 1.584, p>0.05$) ve Kontrol arzusu ($t= 0.464, p>0.05$) alt boyutlarında anlamlı farklılık yokken, Ahlaki yoksunluk ($t= 2.658, p<0.01$) ve Diğerlerine güvensizlik ($t= 2.515, p<0.05$) alt boyutlarında anlamlı farklılık vardır. Bekârların Ahlaki yoksunluk ($M= 1.91, SD=0.73$) ve Diğerlerine güvensizlik ($M= 2.66, SD=0.70$) ortalaması, evlilerin Ahlaki yoksunluk ($M= 1.69, SD=0.63$) ve Diğerlerine güvensizlik ($M= 2.66, SD=0.63$) ortalamasından daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlara göre “H2: Medeni duruma göre Makyavelizm düzeyleri farklılaşmaktadır” hipotezi Ahlaki yoksunluk ve Diğerlerine güvensizlik alt boyutları için doğrulanmıştır.

Yaş gruplarına göre Makyavelizm alt boyutları karşılaştırıldığında Ahlaki yoksunluk ($F= 1.466, p>0.05$), Statü arzusu ($F= 2.217, p>0.05$) ve Kontrol arzusu ($F= 2.592, p>0.05$) alt boyutlarında anlamlı farklılık yokken, Diğerlerine güvensizlik alt boyutunda ($F= 2.864, p<0.05$) anlamlı farklılık vardır. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonucunda Diğerlerine güvensizlik alt boyutunda 25-35 yaş arasındaki bireylerin ortalaması ($M= 2.70, SD=0.74$), 25 yaş altı ($M= 2.44, SD=0.69$) ve 35-45 yaş ($M= 2.49, SD=0.64$) arasında yer alan bireylerin ortalamasından daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlara göre “H3: Yaş gruplarına göre Makyavelizm düzeyleri farklılaşmaktadır” hipotezi Diğerlerine güvensizlik alt boyutu için doğrulanmıştır.

3.2.2. Karar Verme Stilleri Üzerinde Makyavelizm’in Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Karar verme stilleri üzerinde Makyavelizmin alt boyutlarının rolünü incelemek için 5 hiyerarşik regresyon analizi modeli oluşturulmuştur. Bu modellerde 2 aşamalı hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilirken, modele birinci aşamada cinsiyet, medeni durum ve yaş değişkenleri, ikinci aşamada ise Makyavelizmin alt boyutları dâhil edilmiştir.

Oluşturulan 5 regresyon modelinde bağımlı değişkenin rasyonel karar verme ve sezgisel karar verme olarak yer aldığı iki regresyon modelinin anlamlı olmadığı bulunmuştur ($p>0.05$). Bu nedenle H4: Makyavelizm alt boyutları rasyonel karar vermeyi yordamaktadır” ve “H5: Makyavelizm alt boyutları sezgisel karar vermeyi yordamaktadır” hipotezleri 0.05 anlamlılık düzeyinde reddedilerek Makyavelizmin rasyonel ve sezgisel karar verme stilleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Diğer bulgular aşağıda sıralanmıştır.

Tablo 3’te bağımlı karar verme stilleri üzerinde Makyavelizmin rolünü incelemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizi bulguları yer almaktadır. Regresyon analizi için Model 1’de cinsiyet, medeni durum ve yaş; Model 2’de ise Makyavelizm dâhil edilmiştir. Oluşturulan Model 1 ($F(3,309)= 5.589, p<0.01$) ve Model 2’nin ($F(7,305)= 5.589, p<0.01$) anlamlı olduğu görülmektedir. Model 1 bağımlı karar verme stillerinde gözlenen değişimin %5’ini açıklarken, Model 2 %7’sini açıklamaktadır.

Regresyon analizi sonucunda cinsiyetin ($\beta=-.152, t=-2.719, p<.01$) ve yaşın ($\beta=-.201, t=-3.321, p<.01$) bağımlı karar verme stillerini negatif yönlü yordadığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre “H6: Makyavelizm alt boyutları bağımlı karar vermeyi yordamaktadır” hipotezi reddedilmiştir. Bu bağlamda makyavelist kişilik tipinin bağımlı karar verme üzerinde anlamlı bir yordayıcılığı yoktur. Kadınların bağımlı karar verme düzeyleri erkeklerden daha düşük çıkmıştır.

Tablo 3. Bağımlı Karar Verme Stilleri Üzerinde Makyavelizmin Rolü

	B	S.E	β	t	p
Model 1					
Intercept	3.953	.150		26.434	.000

Cinsiyet	-.234	.090	-.144	-2.597	.010
Medeni Durum	.073	.100	.044	.726	.468
Yaş	-.194	.060	-.194	-3.221	.001
F(3,309)= 5.589, p<0.01, R= .23, R2=.05					

Model 2					
Intercept	3.787	.280		13.520	.000
Cinsiyet	-.247	.091	-.152	-2.719	.007
Medeni Durum	.076	.101	.045	.746	.456
Yaş	-.202	.061	-.201	-3.321	.001
Ahlaki Yoksunluk	-.129	.070	-.111	-1.833	.068
Statü Arzusu	.011	.056	.013	.204	.838
Diğerlerine Güvensizlik	.113	.073	.095	1.535	.126
Kontrol Arzusu	.037	.052	.043	.713	.476
F(7,305)= 5.589, p<0.01, R= .26, R2=.07					

Bağımlı Değişken: Bağımlı Karar Verme
Durbin Watson: 1.824

Tablo 4'te kaçınmacı karar verme stilleri üzerinde Makyavelizmin rolünü incelemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizi bulguları yer almaktadır. Regresyon analizi için model 1'de cinsiyet, medeni durum ve yaş; model 2'de ise Makyavelizm dâhil edilmiştir. Oluşturulan Model 1 (F(3,309)= 2.440, p>0.05) anlamlı değilken; Model 2'nin (F(7,305)= 5.486, p<0.001) anlamlı olduğu görülmektedir. Model 1 bağımlı karar verme stillerinde gözlenen değişimin %2'sini açıklarken, Model 2 %11'ini açıklamaktadır.

Bu sonuçlara göre "H7: Makyavelizm alt boyutları kaçınmacı karar vermeyi yordamaktadır" hipotezi Ahlaki yoksunluk ve Diğerlerine güvensizlik alt boyutları için doğrulanmıştır. Regresyon analizi sonucunda Makyavelizmin Ahlaki yoksunluk ($\beta=.177$, $t=2.999$, $p<.01$) ve Diğerlerine güvensizlik ($\beta=.131$, $t=2.161$, $p<.05$) alt boyutlarının kaçınma karar verme stillerini pozitif yönlü yordadığı görülmektedir.

Tablo 4. Kaçınma Karar Verme Stilleri Üzerinde Makyavelizmin Rolü

	B	S.E	β	t	p
Model 1					
Intercept	2.665	.153		17.457	.000
Cinsiyet	-.215	.092	-.132	-2.342	.020
Medeni Durum	-.112	.102	-.067	-1.094	.275
Yaş	-.032	.061	-.032	-.528	.598
F(3,309)= 2.440, p>0.05, R= .15, R2=.02					
Model 2					
Intercept	1.504	.275		5.464	.000
Cinsiyet	-.160	.089	-.098	-1.800	.073
Medeni Durum	-.029	.099	-.017	-.289	.773
Yaş	-.025	.060	-.025	-.420	.675
Ahlaki Yoksunluk	.207	.069	.177	2.999	.003
Statü Arzusu	.038	.055	.041	.682	.495
Diğerlerine Güvensizlik	.156	.072	.131	2.161	.031
Kontrol Arzusu	.068	.051	.078	1.329	.185
F(7,305)= 5.486, p<0.001, R= .33, R2=.11					

Bağımlı Değişken: Kaçınmacı Karar Verme
Durbin Watson: 2.152

Tablo 5'te kendiliğinden/anlık karar verme stilleri üzerinde Makyavelizmin rolünü incelemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizi bulguları yer almaktadır. Regresyon analizi için Model 1'de cinsiyet, medeni durum ve yaş; Model 2'de

ise Makyavelizm dahil edilmiştir. Oluşturulan Model 1 ($F(3,309)= 2.115, p>0.05$) anlamlı değilken; Model 2'nin ($F(7,305)= 3.533, p<0.01$) anlamlı olduğu görülmektedir. Model 1 kendiliğinden/anlık karar verme stillerinde gözlenen değişimin %2'sini açıklarken, Model 2 %8'ini açıklamaktadır.

Bu sonuçlara göre "H8: Makyavelizm alt boyutları kendi/anlık karar vermeyi yordamaktadır" hipotezi Ahlaki yoksunluk alt boyutu için doğrulanmıştır. Regresyon analizi sonucunda Makyavelizmin Ahlaki yoksunluk ($\beta=.121, t=2.008, p<0.05$) alt boyutunun kendiliğinden/anlık karar verme stillerini pozitif yönlü yordadığı görülmektedir.

Tablo 5. Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Stilleri Üzerinde Makyavelizmin Rolü

	B	S.E	β	t	P
Model 1					
Intercept	2.706	.130		20.853	.000
Cinsiyet	.029	.078	.021	.375	.708
Medeni Durum	-.146	.087	-.102	-1.677	.095
Yaş	-.053	.052	-.062	-1.018	.310
F(3,309)= 2.115, p>0.05, R= .14, R2=.02					
Model 2					
Intercept	1.941	.238		8.147	.000
Cinsiyet	.067	.077	.049	.871	.384
Medeni Durum	-.098	.086	-.069	-1.141	.255
Yaş	-.049	.052	-.057	-.948	.344
Ahlaki Yoksunluk	.120	.060	.121	2.008	.046
Statü Arzusu	.036	.048	.046	.751	.453
Diğerlerine Güvensizlik	.061	.062	.060	.973	.331
Kontrol Arzusu	.085	.044	.115	1.913	.057
F(7,305)= 3.533, p<0.01, R= .27, R2=.08					

Bağımlı Değişken: Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Stili

Durbin Watson: 2.212

Sonuç ve Değerlendirme

Bu araştırmanın amacı kapsamında İstanbul'daki devlet ve vakıf üniversitelerinden veriler toplanmaya başlanmış ve elde edilen verilerden yapılan analizler sonucunda Makyavelist kişilik tipi ile karar verme stilleri alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, sezgisel, kaçınmacı ve kendiliğinden/ anlık karar verme stilleri ile Makyavelizm alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Rasyonel ve bağımlı karar verme stili ile Makyavelizm alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Bu sonuca göre; klasik değerlere karşı ilgisiz bir yapıya sahip olan Makyavelist bireylerin, verdikleri kararlarda bireysel ihtiyaçlarına uygun olduğunu düşündükleri şekilde genellikle üzerinde çok düşünmeye ve araştırmaya gereksinim duymadan hislerine dayanarak ya da tamamen risk üstlenmekten kaçınacak şekilde kararlar verdikleri ileri sürülebilir.

Makyavelizm alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analizlerde; ahlaki yoksunluk alt boyutunda erkeklerin ortalamasının, kadınların ortalamasından oransal olarak daha fazla gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer alt boyutlarda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre; hem kadınların hem de erkeklerin Makyavelist stratejiler geliştirme konusunda başarılı olmalarının yanı sıra; cinsiyet açısından oransal bir farkın görüldüğü gözlemlenmiştir. Başkalarının hislerini, haklarını ve ihtiyaçlarını dikkate almadan hedeflere ulaşmak için saldırgan ve manipülatif davranışları sergileme konusunda Makyavelist erkeklerin Makyavelist kadın çalışanlara göre daha başarılı oldukları bulgulanmıştır.

Mandacı (2007) benzer bir tespitle, kadınların başkalarına ilgi gösterip öncelik tanıyan ve ilişkileri önemseyen yardımsever bireyler olmaları nedeniyle erkeklere oranla daha düşük oranda Makyavelist olduklarını, etik algılarının daha yüksek oranda olduğunu öne sürmüştür (Güney ve Mandacı, 2007: 97). (Dingler v.d. 1987), cinsiyet ve Makyavelizm ilişkisi ile ilgili başka bir çalışmada sonucun tam tersi olduğunu Makyavelist kadın çalışanların bireysel hedeflerine ulaşmak istediklerinde Makyavelist erkek çalışanlardan daha başarılı bir şekilde manipülasyon yapabildiklerini iddia etmişlerdir

(Dingler v.d. 1987: 120). Ancak aradaki farkın çalışmanın hem yükseköğretim kurumlarında olması hem de örneklem grubunun ve kültürel farklılıkların söz konusu olmasından kaynaklandığı ileri sürülebilir.

Makyavelizm alt boyutlarının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan analizlerde; ahlaki yoksunluk ve diğerlerine güvensizlik alt boyutlarında bekârların ahlaki yoksunluk ve diğerlerine güvensizlik ortalamalarının, evlilerin ahlaki yoksunluk ve diğerlerine güvensizlik ortalamasından daha yüksek bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre; kusursuz olmaya çaba harcamaktansa başkalarının gözünde mükemmel biri gibi görünmeye çabalayan ve yüksek düzeyde Makyavelist davranış sergileyen bireylerin sosyal baskılardan daha az etkilendikleri ve bu nedenle de klasik normlara daha az uyum sağladıkları ileri sürülebilir (Dingler-Duhon ve Brown, 1987: 120). Aile kurmak ve çocuk sahibi olmak gibi durumlarda daha fazla sorumluluk almaları ve sosyal baskılara daha çok maruz kalmaları evli çalışanların bekâr çalışanlara nazaran daha az Makyavelist davranış sergilemelerine yol açmıştır denilebilir. Aynı şekilde bekâr çalışanların ise sosyal normlara ve sosyal baskılara karşı direnç güçlerinin daha yüksek olması onları daha fazla Makyavelist yapabilmektedir düşüncesi öne sürülebilir.

Makyavelizm alt boyutlarının yaş gruplarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan analizlerde; 25-35 yaş arasındaki bireylerin ortalamasının, 25 yaş altı ve 35-45 yaş arasında yer alan bireylerin ortalamasından fazla olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda; maddiyatın önemsenme eğiliminin daha yüksek görüldüğü üniversite öğrencilerinde Makyavelist eğilimler ile etik davranışlara yatkınlık arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunabileceği bulgusundan hareketle (Tang, Chen ve Sutarso, 2008: 251), genç bireylerin bu tarz eğilimlerinin iş hayatına yeni giriş yaptıkları dönemlerde ve alışma evrelerinde daha yoğun bir şekilde kendini gösterdiği ileri sürülebilir. Çünkü yeni işe başlayan adayın örgütsel ortamı tanımak, çevresine kendini sevdirmek ve ekonomik bağımsızlığını elde tutmak gibi amaçlarla yerini sağlamlaştırmak adına bu tarz davranışlara daha fazla başvurabileceği düşünülebilir.

Cinsiyet ve yaş değişkenlerinin bağımlı karar verme stillerini negatif yönlü yordadığı tespit edilmiştir. Yaşı ilerlemiş olan kadın akademisyenlerin bağımlı karar verme düzeylerinin erkeklerden daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre; kadın akademisyenlerin yaşları ilerledikçe çalışma arkadaşlarının istek ve yönlendirmelerine uyum gösterecek stilde kararlar vermek yerine kendi kararlarını değerlendirme ve uygulama sonucu bağımsız kararlar verme eğilimine daha yatkın oldukları ileri sürülebilir.

Regresyon analizi sonucunda Makyavelizmin alt boyutlarından ahlaki yoksunluk ve diğerlerine güvensizlik alt boyutlarının kaçınmacı karar verme stillerini pozitif yönlü yordadığı gözlemlenmiştir. Bu sonuca göre; akademisyenlerin güvensizlik ve ahlaki yoksunluk düzeyleri arttıkça kaçınmacı karar verme düzeylerinin de aynı şekilde arttığı tespit edilmiştir. Makyavelist bireylerin şüpheli, alaycı, baskıcı ve anti-sosyal kişiler olmaları aslında güçsüzlüklerini kapatma çabalarının karşılığıdır (Solar ve Bruehl (1971: 1080). Makyavelist kişilerin değişen sosyal çevre şartlarına uyum sağlama konusunda esnek davrandıkları, başkalarının sergiledikleri davranışlara karşılık verme aşamasında bilişsel becerilerini kullanarak yanıtıcı olabilmeye yeteneğine sahip oldukları ve karar verme süreçlerine bu durumun yansıdığı ileri sürülmektedir (Bereczkei, 2015:30). Dolayısıyla aslında güçsüz olan taraflarını manipülatif davranışlarla kapatma eğiliminde olan Makyavelist bireylerin, bilişsel becerilerini kullanarak riskli olduğunu düşündükleri kimi konularda karar vermekten kaçınmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bu doğrultuda kendilerini olumsuz etkileyecek durumları görmezden gelmeleri ve yanlış yapma konusundaki korkularını kapatmaya çalışmaları nedeniyle sorumluluk üstlenmeyi göz ardı ederek kaçınmacı karar verme stilini uyguladıkları ileri sürülebilir.

Regresyon analizi sonucunda Makyavelizm alt boyutlarından ahlaki yoksunluk alt boyutunun kendiliğinden/anlık karar verme stillerini pozitif yönlü yordadığı görülmektedir. Bu sonuca göre; akademisyenlerin ahlaki yoksunluk düzeyleri arttıkça kendiliğinden/anlık karar verme düzeylerinde de artış olduğu gözlemlenmiştir. Anında, düşünmeden alternatifleri değerlendirmeden hızlıca işleyen bir yaklaşımı ifade eden kendiliğinden/anlık karar verme stiline, bireylerin karar verme için daha fazla risk ve daha az sorumluluk almaya eğilimli oldukları anlarda kullandıkları bir stil olduğu ifade edilmektedir. Kendilerini bilinçaltısında yetersiz olarak değerlendiren veya güven eksikliği duyan bireylerin de bu stili kullanmaya daha yatkın oldukları ileri sürülmüştür (Taşdelen, 2001: 49).

Dunham ve Pierce (1989), riske maruz kaldığını düşünen bireylerin ani kararlar alma taraftarı olduklarını ve aldıkları karar tarzlarını ise kişisel isteklerinin ve motivasyonlarının yönlendirdiğini ifade etmiştir. Hızlı kararlar alan bireylerin karar alma aşamasında bilgileri derlemeye ve analiz etmeye daha kısıtlı süre ayırarak ani kararlar aldıklarını öne sürmüştür. Makyavelist bireylerin çalışma arkadaşlarından daha çok kazanmaya odaklı davranış geliştirme konusunda güçsüzlüklerini kapatma eğiliminde olmaları bu stili kullanmalarının nedeni olarak gösterilebilir. Ayrıca, kendi haklarına ve ihtiyaçlarına hizmet edecek stratejik davranışlara değer veren Makyavelist bireylerin bu eğilimleri, onların sahip oldukları bilgiyi kullanma yöntemlerinin farklılığından da kaynaklanmaktadır. Makyavelist eğilimler ile sahip olunan bilgi ve deneyimin paylaşılmasına duyulan istek arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu sonucundan hareketle (Liu,2008: 238), başkalarıyla birlikte çalışmak durumunda olan Makyavelist bireyler, hem kendilerinin sahip olduğu bilgiyi paylaşma istekliliği göstermezken hem de kendi bilgi eksikliklerinin başkaları tarafından bilinmesini istememektedirler. Bu nedenle

de karar vermeyi kimi zaman son ana bırakarak ani kararlar vermekten ve sonuç olarak da daha az sorumluluk daha fazla risk üstlenmekten çekinmedikleri ileri sürülebilir.

Öneri

Günümüzün çalışma ortamlarında bireyler sorumluluklarını yerine getirme aşamasında birbirlerinden farklı tutumlar sergilerken bu durum karar verme tarzlarına da yansımakta ve Makyavelizm eğilimi çerçevesinde örgütsel faaliyetlerine aldıkları farklı karar stilleri ile şekil verebilmektedirler. Araştırmada bireylerin Makyavelist eğilimlerinin karar verme stilleri üzerindeki etkileri ve ayrıca cinsiyet, yaş ve medeni durum değişkenlerinin karar verme stillerine göre farklılaşım farklılaşmadığı incelenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda çalışma 2020 yılı içerisinde İstanbul'daki üniversitelerde öğretim üyesi olarak görev yapan 323 çalışan ile sınırlı tutulmuştur.

Akademik eğitim ortamında bireylerin iletişim kurma şekilleri Makyavelist yönelimlerinden ve hedeflerinden etkilendiği gibi aynı zamanda bireylerde farklı kararların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu durumda; bireylerin tercih ettikleri hedefler ve hedeflerin ilişkili olduğu tüm süreçler, onların hem akademik hayatlarında başarılı olmaları hem de zihinsel ve bedensel olarak sağlıklı olmaları için aldıkları kararlar üzerinde önemli bir role sahiptir denilebilir. Ayrıca bireyin aldığı kararlar doğrultusunda hedeflerini gerçekleştireceğine dair inancı, onun özel ve iş yaşantısında geliştirdiği ilişkiler üzerinde de önemli bir role sahiptir. Karar tarzları bireyin inandığı değerlerden veya kişiliğinden etkilenmektedir. Brandtstadter (1999), yaşantımız boyunca hedeflerimiz doğrultusunda almış olduğumuz kararların kişilik tipimizden etkilendiğine inanmaktadır. Bireylerin belirledikleri karar tarzları kişilik özelliklerinden etkilenirken, hedeflerine ulaşmak için geliştirdikleri davranış stillerini ise Makyavelist eğilimleri yönlendirmektedir. Bu nedenlerle bireysel hedefler doğrultusunda alınan kararlar aslında kimi zaman akademik olan veya olmayan ortamlarda örgütsel sorunların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Bireylerin belirlemiş oldukları bireysel hedeflerini gerçekleştirmek için tercih ettikleri kararlar, onların motivasyon kaynakları, öğrenme şekilleri ve yaşantıları boyunca edinmiş oldukları bilişsel birikimleri ile ilgilidir (Pintrich, 1999: 461; Zimmerman, 1998: 78). Bireysel hedeflerin Makyavelist eğilimler ile tahmin edildiğini, Makyavelizmin ise bireyin en doğal hali ile başkalarına olan güvensizliğinin ve baskın olma halinin bir kombinasyonu olduğu ileri sürülmüştür (Latifeyan ve Bashash 2008: 181).

Karar verme stilleri üzerinde Makyavelizm'in alt boyutlarının rolünü incelemek için yapılan analizde; Makyavelizmin alt boyutlarının sezgisel ve rasyonel karar verme stilleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Akademisyenlerin karar verme sürecinde daha fazla tercih edeceklerini düşündüğümüz stil olan rasyonel karar verme üzerinde anlamlı bir etkinin saptanmaması için ortancaya tutunma eğilimlerinden kaynaklı olabileceği yorumu yapılabilir. Fakat araştırma sonucunda Makyavelizm'in alt boyutlarının sezgisel karar verme stilleri üzerinde anlamlı bir etkisinin saptanmaması beklediğimiz bir sonuç yaratmıştır. Çünkü bilim insanlarının genel eğilimleri olan olaylara nesnel bakabilmeleri, kriticizm akımının benimsenmesi gibi yaklaşımları benimsemeleri bu sonucu olağan kılmaktadır. Bunlar da yapılmış ulusal uluslararası çalışmalarla kanıtlanmaktadır.

Akademisyenlerin Makyavelist eğilimlerinin ani ve kaçınmacı kararlar vermelerine neden olan faktörler konusunda; bilimin zaman zaman ani kararlar vermeyi gerektirmesi, akademisyenlerin bireysel kariyer hedeflerine odaklanmaları aynı zamanda bilimsellikten uzaklaşmamak, mükemmeliyetçi kişiliğe sahip olmak ve etik davranmaya özen göstermek gibi kaygılarından kaynaklanmaktadır denilebilir. Araştırmada elde edilen sonuçlar bu örneklem grubu için genellenebilir. Ancak daha fazla örneklem ile farklı sektörlerde benzer çalışmaların gerçekleştirilmesi bu konu ile ilgili daha genel yargılar elde etmemizi mümkün kılacaktır. Gelecek çalışmalara öneri olarak da Makyavelizm ve karar verme stilleri ilişkisinde kişiliğin aracılık rolüne bakılmasının konuyu zenginleştireceği kanısındayım.

Kaynakça

- Aziz, A. (2004). Machiavellianism Scores and Self-Rated Performance Of Automobile Salespersons. *Psychological Reports*, 94(2), 464-466.
- Aziz, A. (2005). Relationship Between Machiavellianism Scores and Performance Of Real Estate Salespersons. *Psychological Reports*, 96(1), 235-238.
- Balkıs, M. (2007). Öğretmen Adaylarının Davranışlarındaki Erteleme Eğiliminin, Karar Verme Stilleri ile İlişkisi, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 67-83.
- Bereczkei, T. (2015). "The Manipulative Skill: Cognitive Devices and Their Neural Correlates Underlying Machiavellian's Decision Making", *Brain and Cognition*, (99), 24-31.
- Bitlisli, F. ve Dinç, M. (2015). Makyavelist Kişilik Eğilimleri ve Etiksel Karar Verme Davranışı İlişkisi: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerine Bir Araştırma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 17(4), 921-943. retrieved from <https://dergipark.org.tr/pub/mbdd/issue/55249/758227>

- Brandtstadter, J. (1999). The Self In Action And Development: Cultural, Biosocial, And Ontogenetic Bases Of İntentional Self -Development.
- Brandtstadter & R. M. Lerner (Eds.), Action And Self-Development: Theory And Research Through The Life Span. Thousand Oaks, CA: Sage. (37-66).
- Christie, Richard & Geis, F. L. (1970). Studies in Machiavellianism. New York: Academic Press.
- Chen, S.Y. (2010). Relations Of Machiavellianism With Emotional Blackmail Orientation Of Salespeople. Procedia Social and Behavioral Sciences. 5, 294-298.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G. & Levy, P. E. (2009). The Development and Validation Of A New Machiavellianism Scale. Journal of Management, 35(2), 219-257.
- Dingler, D. M. & Brown, B. B. (1987). Self-Disclosure As An İnfluence Strategy: Effects Of Machiavellianism, Androgyny, And Sex. Sex Roles, (16), 109-123.
- Driver, M. J., Brousseau, K. E. & Hunsaker, P. L. (1990). The Dynamic Decision Maker. New York: Harper & Row.
- Durmuş, İ. (2019). Yöneticilerin İşlerine Yönelik Tutumları, Karar Verme Tarzları ve Modern Ahilik Davranışları, Global Journal of Economics and Business Studies, Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi. 8 (16), 16-32.
- Fehr, B., Samsom, D. & Paulhus, D. L. (1992). The Construct Of Machi-Avellianism: Twenty Years Later. In C. D. Spielberger & J. N. Butcher (Eds.), Advances in Personality Assessment, (9), 77-116.
- Field, A. (2009). Discovering Statistics Using SPSS, Third Edition.
- Ford, R.C. & Richardson, W.D. (1994). Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature. Journal of Business Ethics, 13, 205-221.
- Forward, S. (1997). Emotional blackmail. NY: Haper Collins Publishers Inc.
- Gable, M., Hollon, C. & Dangelo, F. (1992). Managerial Structuring Of Work As A Moderator Of The Machiavellianism and Job Performance Relationship. Journal of Psychology, (126), 317.
- Greenberg, H. & David M. (1964). A New Approach to the Scientific Selection of Successful Salesmen, The Journal of Psychology, 57 (2), 113-123
- Güney S., Mandacı, G. (2019). Makyavelizm ve Etik Algısı İlişkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27 (2), 83-104.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2013). Multivariate Data Analysis: Pearson Education Limited.
- Harren, V. A. (1979). A Model Of Career Decision Making For College Students. Journal of Vocational Behavior, (14), 119-133.
- Hulderman, A. M. (2003). "Decision-Making Styles and Learning Strategies of Police Officers: Implications for Community Policing", Oklahoma State University, Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University, Doctorate Thesis, Oklahoma.
- Jones v.d., (1979). Machiavellianism and Self-Disclosure, The Journal of Psychology, (102), 33-41.
- Kareshki, H. (2011). Relation among Machiavellianism Belief and Goal Orientations in Academic Situations, Procedia Social and Behavioral Sciences, International Conference on Education and Educational Psychology, (12), 414-418.
- Koksal, A. ve Gazioglu, E. İ. (2007). Ergenlerde Duygusal Zekâ İle Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki. Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, 7(1), 133-146.
- Latifeyan, M. & Bashash, L. (2008). Studding Relation Among Students Goals And Components Of Machiavellianism Personality. Psychology Journal. (50), 170-189.
- Liu, C. C. (2008). The Relationship Between Machiavellianism and Knowledge Sharing Willigness. Journal of Business and Psy chology, (22), 233-2
- Mau W. C. (2000). Cultural Differences İn Career Decision-Making Styles and Self-Efficacy. Journal of Vocational Behavior, (57), 365–366.

- Mudrack, P. E. & Mason, E. S. (1995). Extending the Machiavellianism construct: A Brief Measure and Some Unexplored Relationships. *Journal of Social Behavior and Personality*, (10), 187-200
- Özsoy, F. H. (2017). Örgütlerde Makyavelizm ve Sinizmin Çatışma Yönetimine Etkisi: Bir Teknoloji Şirketinde Uygulama (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Kültür Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim Dalı/İşletme Bilim Dalı).
- Pintrich, P.R. (1999). The Role Of Motivation In Promoting And Sustaining Self-Regulated Learning. *International Journal Of Educational Research*, (31), 459-470.
- Rayburn, J. M. & Rayburn, L. G. (1996). Relationship Between Machiavellianism and Type A Personality And Ethical-Orientations. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1209-1219.
- Rubin, R. B. & Rubin, A. M. (1992). Antecedents Of Interpersonal Communication Motivation. *Communication Quarterly*, (40), 305-317.
- Schutz, W. C. (1966). *The interpersonal underworld*. Palo Alto, CA: Science and Behavior Books.
- Scott, S., G. & Bruce, R. A. (1995). Decision Making Style, The Development and Of A New Measure. *Educational and Psychological Measurement*. 55 (5). 818-831.
- Solar, D. & Bruehl, D. (1971). "Machiavellianism and Locus of Control: Two Conceptions of Interpersonal Power", *Psychological Reports*, (29), 1079-82.
- Tang, T.L., Chen, Y.J. & Sutarso, T. (2008). "Bad Apples in Bad (Business) Barrels: The Love of Money, Machiavellianism, Risk Tolerance, and Unethical Behavior", *Management Decision*, 46(2), 243-263.
- Taşdelen, K. A. (2001). "Öğretmen Adaylarının Bazı Psiko Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40-52.
- Taşdelen, A. (2002). Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü D.E.U.B.E.F. İzmir.
- Thunholm, P. (2004). "Decision-Making Scale: Habit, Style or Both?", *Personality and Individual Differences*, (36), 931 – 944.
- Tosun, K. (1992). İşletme yönetimi. Savaş Kitap ve Yayınevi.
- Tutar, H. ve Erdem, A. T. (2020). Örnekleriyle Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve SPSS Uygulamaları. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Üçok, C. (1988). Yönetim İlkeleri, Ankara
- Ülbeği, İ. D. (2016). "Makyavelizm Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 89-100.
- Warburton, N. (2016). *Felsefenin Kısa Tarihi*. (Çeviri: Güçlü Ateşoğlu) Alfa Yayınları: İstanbul
- Yılmaz, A. (1999). Etkili Karar Verme Süreci: Yeni Bir Karar Verme Model Önerisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(18), 209-220.
- Zimmerman, B.J. (1998). Academic Studying And The Development Of Personal Skill: A Self-Regulatory Perspective. *Educational Psychologists*, (33), 73-86.

Extended Abstract

Aim and Scope

The purpose of this research; to reveal the decisive effect of the Machiavellian personality type on the decision-making styles of the employees. In the research, firstly, the concepts of Machiavellianism and decision-making styles are explained. Then, the empirical research in which the sample group of the faculty members working at state and foundation universities in İstanbul was included. In the study, the relationship between the variables was examined. The study group of the research consists of a total of 323 faculty members, 169 women and 144 men, who work in various units of state and foundation universities in İstanbul and can be reached by Convenience sampling. Machiavellian personality scale, decision-making styles scale and personal data form were used to provide data for the research. As a result of the research; It has been determined that the Machiavellian personality types of faculty members are a variable that affects their decision-making styles. The analyzes conducted within the scope of the research showed that there was a positive

significant relationship between moral deprivation and distrust of others sub-dimensions and avoidant decision-making style, and between moral deprivation and spontaneous/spontaneous decision-making styles. In addition, an interaction was found between gender and age variables and dependent decision-making styles. According to the results of the difference analysis, a difference was found between gender and marital status variables and moral deprivation, as well as between age and marital status variables and distrust of others sub-dimensions.

Methods

The scientific method is a methodical process that enables the development and testing of consistent but inconclusive hypotheses by observing events or phenomena that occur in the universe (Tutar and Erdem, 2020: 71). In order to test the hypotheses within the scope of the research, this managerial process was carried out with the quantitative research method. In order to determine the role of gender, age, marital status and Machiavellianism on the decision-making styles of academicians, the findings obtained by using the quantitative research method were subjected to statistical analysis.

Findings

When the relationship between Machiavellian personality type and sub-dimensions of decision-making styles was examined, a positive significant relationship was found between intuitive, avoidant and spontaneous decision-making styles and Machiavellian sub-dimensions. No significant relationship was found between rational and dependent decision-making styles and Machiavellian sub-dimensions.

In the moral deprivation sub-dimension, the average of males was higher than the average of females. Moral deprivation and distrust of others average of single people, Moral deprivation of married people and distrust towards others was higher than the average. When the sub-dimension of distrust of others is examined, it is seen that the average of individuals between the ages of 25-35 is higher than the average of individuals aged under 25 and between 35-45. It has been observed that Machiavellianism has no significant effect on rational and intuitive decision-making styles. It is seen that gender and age negatively predicted dependent decision-making styles. Dependent decision making levels of women were lower than men. Moral deprivation and distrust of others are seen to positively predict avoidant decision-making styles. Moral deprivation is seen to positively predict spontaneous / spontaneous decision-making styles.

Conclusion

In the analysis made to examine the role of the sub-dimensions of Machiavellianism in decision making; a significant effect of Machiavellian sub-dimensions on rational and intuitive decision making is stated. It can be interpreted that not determining the meaningful relationship of rational decision making, which is the style that we think academics will prefer to make more decisions, may be due to the tendency to hold onto the median. It should be noted here that it was a result that we expected that there was no relationship between the sub-dimensions of Machiavellianism and the intuitive style. This is because scientists adopt approaches such as having a general tendency to look at the events objectively, and adopt the criticism trend. These are proven by international scientific research.

Among the factors that cause scholars' Machiavellian tendencies to make sudden and avoidant decisions; science requires making sudden decisions from time to time, academicians' focus on their individual career goals, not being tested, having a perfectionist personality and being careful to behave ethically stems from their concerns. The results obtained in the study can be generalized for this sample group. However to reach a more general judgment, it will be possible by carrying out similar studies in different sectors with a larger sample. As a suggestion for future studies, I believe that looking at the mediating role of personality in the relationship between Machiavellianism and decision-making will enrich the subject.