



KONTROL ODAĞI ve MAKYAVELİZM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA*

 Esra AYZA^a

 Rabia Sultan KURŞUNCU^b

 Mustafa Fedai ÇAVUŞ^c

Öz

Bu araştırmanın amacı kontrol odağı ile makyavelizm arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma, Adana ve Kahramanmaraş'ta bulunan 248 banka çalışanının katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın katılımcıları kolayda örneklem yolu ile belirlenmiştir. Elde edilen verilerin analizinde ise SPSS 21.0 programı kullanılmıştır. Araştırmada makyavelizm için Mach IV ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali 20 maddeden oluşmaktadır. Güney ve Mandacı (2009) ve Oyman (2004) ölçeğin 20 ifadesinden 10 tanesinin makyavelist olmayan değerlerden, diğer 10 tanesinin ise makyavelist değerlerden oluştuğunu, ayrıca makyavelist olmayan ifadelerin 1970 yılında Christie ve Geis tarafından geliştirildiğini belirtmişlerdir. Araştırma sadece makyavelist değerleri belirlemeye yönelik olarak yapılmıştır. Bu nedenle araştırmada makyavelist değerleri ortaya koymayı amaçlayan 10 madde kullanılmıştır. Rotter'ın (1966) geliştirdiği kontrol odağı ölçeği, Dağ (1991) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve Dağ (2002) tarafından revize edilerek 47 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Kontrol odağı ölçeğinin geçerliliğine ilişkin yapılan incelemelerde ise ölçeğin "kişisel kontrol (18 ifade)", "şansa inanma (11 ifade)", "çalamanın anlamsızlığı (10 ifade)", "kadercilik (3 ifade)" ve "adil olmayan dünya inancı (5 ifade)" şeklinde 5 alt faktörden oluştuğu bulunmuştur. Ölçekler Beşli Likert ile yapılandırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların kontrol odağı algılama düzeyleri ile makyavelizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Makyavelizm, Kontrol Odağı, Ahlak



A RESEARCH ABOUT INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN LOCUS OF CONTROL AND MACHIAVELLIANISM

Abstract

The aim of this research is to examine the relationship between locus of control and Machiavellianism. The research was carried out with the participation of 248 bank employees in Adana and Kahramanmaraş. Participants of the study were easily identified through sampling. SPSS 21.0 program was used in the analysis of the data obtained. The Mach IV scale was used for Machiavellianism. The original of the scale consists of 20

* Bu makale 23-25 Eylül 2020 tarihleri arasında düzenlenen 19. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'nde sunulmuş bildirinin genişletilmiş ve gözden geçirilmiş halidir.

^a Doktora Öğr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, SBE, esraayaz92@hotmail.com

^b Doktora Öğr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, SBE, rabianurhalis@gmail.com

^c Prof. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İİBF, mfcavus@osmaniye.edu.tr

items. Güney and Mandacı (2009) and Oyman (2004) stated that 10 of the 20 expressions of the scale consisted of non-Machiavellian values and the other 10 were composed of Machiavellian values, and that non-Machiavellian expressions were developed by Christie and Geis in 1970. The research was conducted only to determine Machiavellian values. For this reason, 10 items were used in the study aiming to reveal Machiavellian values. The locus of control scale developed by Rotter (1966) was adapted to Turkish by Dağ (1991) and was revised by Dağ (2002) and a scale consisting of 47 items was used. In the examinations on the validity of the locus of control scale, "personal control (18 statements)", "believing in chance (11 statements)", "meaninglessness of trying (10 statements)", "fatalism (3 statements)" and "unfair world belief (5 expressions)" was found to be composed of 5 sub-factors. Scales are structured with Five Likert. According to results of the research it was seen that there was a significant relationship between participants locus of control perception levels and Machiavellianism.

Key Words: Machiavellianism, Locus of Control, Morality



Giriş

Geçtiğimiz yıllarda yaşanmış olan skandallarla (örneğin; Enron, Tyco gibi) önemi her geçen gün daha da artan etik kavramı, işletmeler bakımından da merkezi bir konuma yerleşmeye başlamıştır (Seifert vd., 2010). Özellikle de kurumsallaşmış ya da bu yönde ilerleyen işletmelerin paydaşlarına karşı olan yükümlülükleri gereği etik bakış açısını ve bu yönde teşvik edici davranışları desteklediği görülmektedir. Bununla ilgili sosyal olarak sorumlu faaliyetleri destekleyici kurumsal mekanizmalar oluşturulmaya başlanmıştır (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005). Çünkü yaşadığımız dönemde işletmeler artık kendilerine ve paydaşlarına zarar verebilecek yasa dışı, ahlaki olmayan olaylara karşı daha duyarlı olmaktadır.

Makyavelizm; siyasette çıkarların sağlanabilmesi için her yola başvurulabileceğini ileri süren ve bu yönde her yolu meşru kabul eden bir düşünce yapısıdır (Ülbeği, 2016). İşletmelerde olumsuz durumları ortaya çıkartma niyetini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi de makyavelizmdir. Çünkü makyavelist insanlar daha çok kişisel çıkarlarını düşünen ve amaçlarına ulaşırken farklı seviyelerde manipülatif davranışlar sergiledikleri ifade edilmektedir. Ayrıca yüksek makyavelist duygusu içerisinde olanların ahlaki bir durumda etik normları terk ettikleri ve daha az etik davranışlar gösterdikleri gözlenmiştir (O'Fallon & Butterfield, 2005).

İşletmeleri başarıya götüren temel konulardan biri çalıştırmış olduğu insan kaynağıdır. Aynı zamanda çalıştırdıkları personellerin kişilik özelliklerini de dikkate alması gerekmektedir. İnsanların hayatları boyunca karşılaştıkları olayları nelere bağladıklarını ifade eden kontrol odağı kavramı yaşamlarını hem sosyal hem de çalışma hayatı açısından büyük ölçüde etkilemektedir (Demirel, 2017).

Kontrol odağı kavramına göre; bireyler yaşamış oldukları olumlu ya da olumsuz olayları dış güçlere veya kendi davranışlarına bağlayabilmektedirler. Bu tutumların sonucunda kişiler iç ve dış odaklı olarak sınıflanmaktadır. Yaşanan bir olayın sorumluluğunun kendi bireysel davranışlarında olduğunu düşünen kişiler iç kontrol odaklı olarak sınıflandırılırken, birtakım dış güçlerin sorumluluğunda olduğunu düşünenler ise dış kontrol odaklı olarak sınıflandırılmaktadır (Çokar, 2018).

Araştırmanın anket kısmında ilk bölümde demografik özellikleri belirlemeye ilişkin sorular, ikinci bölümünde kontrol odağına ilişkin sorular, üçüncü bölümde ise makyavelizm ile ilişkin sorular yer almaktadır.

Araştırmada amaç; makyavelizm ile kontrol odağı kavramları arasında ilişki olup olmadığının ve bu kavramların birbirlerini ne derece etkilediklerinin incelenmesidir. Yapılan literatür incelemesinde iki kavramın birlikte kullanıldığı Türkçe yayına rastlanmamıştır. Araştırmada; Kahramanmaraş ve Adana illerinde bulunan banka çalışanları üzerinde anket çalışması yapılmıştır.

A. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. Makyavelizm

Makyavelizmin temeli 1469-1527 yılları arasında yaşamış olan Niccolo Machiavelli'nin 1513'te kaleme almış olduğu "The Prince" kitabına dayanırken riyakârlığı ve açığözlülüğü içerisinde barındıran bir yaklaşım türüdür (Kareshki, 2011).

Machiavelli iyi ve dürüst görünmeyi isteyebilecek olmamıza karşın, bu durumun çok da iyi bir fikir olmadığını belirtmektedir. Verilen sözlerin tutulmaması, yalan söylenmesi Machiavelli'ye göre bazı durumlarda tercih edilmesi gerekir. Machiavelli; "Bir prensin vermiş olduğu sözleri tutması için endişelenmesine gerek yoktur, etkili bir prens nasıl iyi olunmayacağını öğrenmelidir. Asıl önemli olan iktidarda kalabilmektir ve bunu yapabilmesi için neredeyse her yol mubahtır". Bu durumda elde edilen sonuç, o sonucun nasıl elde edildiğinden daha önemlidir (Warburton, 2016).

Sahip olduklarını korumak isteyenler ile daha fazlasını elde etmek isteyenler arasında bir savaş yaşanmaktadır. İnsanlık var olduğu müddetçe bu mücadele devam edeceği için sahip olunan gücün nasıl kullanılacağına dair stratejiye ihtiyaç duymaktadır. Şartlarda oluşan değişimler stratejinin de değişmesini zorunlu kılmaktadır (Öztürk, 2013). Machiavelli ahlaki değerlerin, normların siyaseti kontrol edebilecek bir referans noktası olmadığını belirtmektedir (Zeybekoğlu, 2006).

Makyavelizm düzeyleri yüksek olan insanlar diğer insanları davranışlarının içeriği konusunda yanıltırlar. Hedeflerine ulaşmak için mevcut olan koşulları manipüle ederler ve bu doğrultuda diğer insanları birer araç olarak görürler (Pinto & Kanekar, 1990). Bu düşünce tarzına göre insanlar doğuştan kötülüğe meyillidirler ve diğer insanları bencil, zayıf, güvenilmez ve kötü olarak algırlar. Bu algılamaların etkisi ile diğerlerini istismar edecek davranışlarda bulunurlar. Başkalarını yönlendirme, manipüle etme yeteneğine sahiptirler. Amaçladıkları şeylere ulaşmak için stratejik olarak hile, duygu sömürsü, kurnazlık gibi istismar edici hal ve hareketlerde bulunurlar (Grams & Rogers, 1990).

Christie ve Geis (1970) yapmış oldukları çalışmada; makyavelizm ile ilgili yapıyı inşa ederken, dini ve politik bakımdan aşırılığa sahip grupların liderlerinin kendi amaçlarına ulaşmak için, izleyicilerini nasıl manipüle ettiklerini incelemiştir (Dahling, vd., 2009). Manipülatif yöntemler kullanan liderlerin etik dışı davrandıkları, alaycı ve çıkarıcı oldukları ve güvenilmez bir yapı sergiledikleri ifade edilen bu çalışmadan sonra, makyavelizm ile alakalı birçok çalışma yapılmıştır. Literatüre bakıldığında makyavelizm kavramının; dindarlık (Güven,2019), etik liderlik (Vezir, 2017), otantik liderlik ve örgütsel vatandaşlık (Yılmaz,2017), örgütsel sinizm (Aksoy, 2016), stratejik duygusal zekâ kullanımı (Özcihan,

2014), sahte ve gerçek dönüşümcü liderlik (Yıldız, 2013) gibi kavramlarla ilişkilendirildiği görülmüştür. Simić, vd., (2015) düşük makyavelizm düzeyini yüksek iş ahlakı ile ilişkilendirilmektedir.

2. Kontrol Odağı

Kontrol odağı kavramı psikolojide sıklıkla kullanılan kavramlardan biridir. Kavram 1950'li yılların ortalarında Phares tarafından ortaya atılmıştır. Fakat bir kişilik yapısı olarak günümüzdeki anlamı ile ilk defa Rotter'in 1966 yılında yayınlanan makalesinde açıklanmıştır (Demirci, 1998).

Psikolojide ve diğer sosyal bilimlerde sıkça çalışılan kişilik özelliklerinden bir tanesi olarak görülen kontrol odağı kavramı; başımıza gelen şeylerin sorumlusunun biz mi yoksa bizim kontrolümüz dışında olan güçler mi olduğu sorusuna verilen cevap ile ilgilidir (Rotter, 1990; Twenge vd., 2002). Kontrol odağı kavramının kuramsal çerçevesini Rotter'in sosyal öğrenme kuramı oluşturmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006). Morry (2003) kontrol odağını; insanların hayatlarını ne derecede kendilerinin veya kendileri dışında olan başka güçlerin kontrol ettiğine dair hisleri olarak ifade etmektedir. Aynı zamanda kontrol odağı insanın kendi çevresi üzerinde ne seviyede hakimiyete sahip olduğuna ve kendi kaderini ne derecede kontrol ettiğini ifade etmektedir (Loosemore & Lam, 2004; Thomas vd., 2006).

Rotter (1966), insanların kendi hayatlarını denetleyebilme güçleri açısından birbirlerinden farklı olduklarını gözlemlemiştir. Rotter (1966) bu gözlemi sonucunda boyutun bir ucuna iç kontrol odağı ve dış kontrol odağı olarak isimlendirmiştir. İnsanlar ise bu iki uç nokta arasında herhangi bir yerde olabilmektedir (Cüceloğlu, 2002).

Kontrol odağı, insanın kendi kaderini belirlemek veya uygulamak konusunda kontrolün kendinde olup olmadığına yönelik olan inancının bir göstergesidir. Bu sebeple bazı insanlar, belirli olayları kendilerinin ya da çevrelerindeki diğer güçlerin kontrolünde görürler (Beukman, 2005). Bu tarz insanlar iç kontrol odaklı olarak adlandırılmaktadır. Yani iç kontrol odağı; kuramsal anlamda insanın kendi yaşamında olan olayların "kendi kontrolü" altında olduğuna veya davranışları aracılığıyla yaşamını ve çevresini bir miktar kontrol etmesinin mümkün olduğunu ifade etmektedir (Dağ, 1990; Hexel, 2003).

İç kontrol odaklı olan insanların; amaçlarına ulaşmak için gerekli fırsatlar ile ilgili daha dikkatli, çevrelerini iyileştirmek için faaliyetlerde bulunan, yeteneklerini geliştirmeye daha çok odaklı, daha fazla sorgulayan ve dış kontrol odaklı olan bireylere göre daha fazla bilgiyi hatırlayabilen insanlar oldukları ifade edilmektedir (Rotter, 1966). Bu anlamda iç kontrol odaklı olan insanlar, kendine güvenen ve daha bağımsız, aktif ve daha çok gelecekle ilgili uzun vadeli planlar yapabilen ve daha az endişeli insanlar olarak tanımlanmaktadır (Atılmış, 2016).

Kader, şans, tesadüf insanlar tarafından ödül ve cezaların kaynağı olarak görülebilmektedir. Ödül ve cezaların kaynağını bu nedenlere bağlayanlar dış kontrol odaklı olan insanlar olarak ifade edilmektedir (Rotter, 1990; Sadowski vd., 1983). Bu insanlar ödül ve ceza üzerinde neredeyse hiç veya çok az kişisel kontrolleri olduğunu düşünmektedirler (Kirkcaldy vd., 1999). Ödül ve cezanın insanın kendisi dışındaki güçler (kader, otorite figürleri, Tanrı) tarafından yönetildiğini veya denetlendiğini düşündükleri için, cezadan kaçmada ya da ödüle ulaşmada bireysel çabalarının etkili olamayacağı yönünde genel bir inanca sahip olabilmektedirler (Rotter, 1990; Yeşilyaprak, 1988). Bu sebeple

davranışlar ve sonuçları arasında hiçbir etki ve neden görememektirler. Olayların; bireysel çaba ya da etkilerinden bağımsız, tesadüfe bağlı olarak gerçekleştiğine inanmaktadırlar (Marks, 1998; Connolly, 1980; Hexel, 2003).

Dış kontrol odaklı olan insanlar genelde; yeterlilik seviyesi düşük, daha az beklenti düzeyine sahip, depresif özellikler taşıyan ve benlik saygısı düşük olan insanlar olarak tanımlanmaktadır. Çelikkaleli (2010), bu insanların hayatları ile ilgili sorumluluk alma konusundaki çabalarının yararsız olduğuna inandıklarını belirtmektedir.

Dış kontrol odağına sahip olan insanların özelliklerinden bazıları aşağıda yer almaktadır (Şara, 2012, s. 37).

- Daha çok saldırgan tutum sergilerler,
- Artan depresif özellikler taşıyabilirler,
- En kolay sorularda dahi tahmin etme çabası göstermezler,
- Etraflarındaki insanlardan beklenti içerisinde olurlar,
- Özsaygı seviyeleri düşüktür,
- Sorumluluk almakta isteksizdirler,
- Gelişen olayları kontrol altına alamayacaklarını ve sonucu etkileyemeyeceklerini düşünürler,
- Çevreleri üzerinde denetimlerinin olmadığına inanırlar, olarak sıralanmıştır.

Kontrol odağını etkileyen birçok faktör olduğu görülmektedir. Irk, cinsiyet, eğitim düzeyi, tecrübeler, sosyal statü, aile yapısı, yaş, insanın kendisi ile kurduğu iletişim bu faktörlerden bazılarıdır (Dönmez, 1983; Nelson, 1991; Twenge vd. 2002; Spector vd., 2004; Anderson vd., 2005; Carrim, 2006; Yağışan vd. 2007).

Literatüre bakıldığında kontrol odağı kavramının; duygusal zekâ (Özbezek, 2018), iş stresi, iş performansı ve iş tatmini (Deniz, 2018), örgütsel bağlılık (Demirel, 2017), tükenmişlik (Çağlayan, 2015) ile ilişkilendirildiği görülmüştür.

B. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1. Örneklem

Araştırma örneğini Kahramanmaraş ve Adana illerindeki 248 banka çalışanından oluşmaktadır. 248 örneklem üzerinden toplanan anketlerden 222 tanesi değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Eksik doldurulduğu için 26 anket değerlendirmeye alınmamıştır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem grubuna ilişkin frekans dağılımlarında cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kurumdaki toplam çalışma süresi ve kurumdaki pozisyona ait beş farklı değişken kullanılmıştır. Söz konusu demografik özellikler Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Demografik Değişkenler	f	%
Cinsiyet	Kadın	52,7
	Erkek	47,3
	Toplam	100,0
Yaş	25 ve altı	18,9
	26-30 yaş arası	42,8
	31-35 yaş arası	20,7
	36-40 yaş arası	9,5
	41 yaş ve üzeri	8,1
	Toplam	100,0
Eğitim Düzeyi	Lise	2,3
	Yüksek Okul	7,7
	Lisans	74,3
	Lisansüstü	15,8
	Toplam	100,0
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	11,7
	1-5 yıl	58,1
	6-10 yıl	23,4
	11 yıl üzeri	6,8
	Toplam	100,0
Medeni Durum	Evli	69,8
	Bekar	30,2
	Toplam	100,0

Katılımcıların 117 (%52,7)'si kadın, 105 (%47,3)'ü erkektir. Araştırmaya katılanların yaş aralığına bakıldığında en kalabalık yaş grubunu %42,8 oranla 26-30 yaş grubu ve en az olan yaş grubunu ise %8,1 ile 41 yaş ve üzeri yaş grubu oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında en fazla oran olan %74,3 oranla 165 lisans mezunu katılımcılara, en az oranın ise %2,3 oran ile 5 lise mezunu katılımcılara ait olduğu görülmektedir. İş görenlerin toplam çalışma sürelerine bakıldığında çalışma süresi 1-5 yıl arası olan katılımcılardan 129'u (%58,1)'inin en büyük paya sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında 155 kişinin (%69,8) evli olduğu ve 67 kişinin (%30,2) bekar olduğu görülmektedir.

2. Ölçekler

Araştırmada makyavelizm için Mach IV ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek bireyin diğer bireyler ile arasındaki ilişkilerinde genel stratejisini öncelikle de bireyler arası durumlarda diğer bireyleri etkileme derecesini ölçmeyi hedeflemektedir. Ölçeğin orijinali 20 maddeden oluşmaktadır. Güney ve Mandacı (2009) ve Oyman (2004) ölçeğin 20 ifadesinden 10 tanesinin makyavelist olmayan değerlerden, diğer 10 tanesinin ise makyavelist değerlerden oluştuğunu, ayrıca makyavelist olmayan ifadelerin 1970 yılında Christie ve Geis tarafından geliştirildiğini belirtmişlerdir. Araştırma sadece makyavelist değerleri belirlemeye yönelik olarak yapılmıştır. Bu nedenle araştırmada makyavelist değerleri ortaya koymayı amaçlayan 10 madde kullanılmıştır. Kara (2016)'nın çalışmasında kullanmış olduğu hali ile 10 madde araştırmada kullanılmıştır. Rotter'ın (1966) geliştirdiği kontrol odağı ölçeği, Dağ (1991) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve Dağ (2002) tarafından revize edilerek 47 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Kontrol odağı ölçeğinin geçerliğine ilişkin yapılan incelemelerde ise ölçeğin "kişisel kontrol (18 ifade)", "şansa inanma (11 ifade)", "çalalamanın anlamsızlığı (10 ifade)", "kadercilik (3 ifade)" ve "adil olmayan dünya inancı (5 ifade)" şeklinde 5 alt faktörden oluştuğu bulunmuştur. Ölçekler Beşli Likert ile yapılandırılmıştır. Makyavelizm ve kontrol odağı ölçeklerinde yer alan ifadeler (1) hiç katılmıyorum; (5) kesinlikle katılıyorum aralığında ölçülmüştür.

Ölçeklerin iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla Cronbach Alfa değerlerine bakılmıştır. Makyavelizm ölçeğinin alfa katsayısı $\alpha=0.82$ olarak bulunmuştur. Kontrol odağı ölçeğinin; kişisel kontrol boyutuna ait alfa katsayısı $\alpha=0.73$, şansa inanma boyutuna ait alfa katsayısı $\alpha=0.67$, çabalamanın anlamsızlığı boyutunun alfa katsayısı $\alpha=0.69$, kadercilik boyutuna ait alfa sayısı $\alpha=0.73$, adil olmayan dünya inancı boyutuna ait alfa katsayısı $\alpha=0.77$ değerlerine sahiptir. Bu değerler $\alpha \geq 0.60$ olduğu için güvenilirdir. Bu alfa değerleri ölçeklerin içsel tutarlılıklarının olduğunu göstermektedir (Nunnally & Bernstein, 1994).

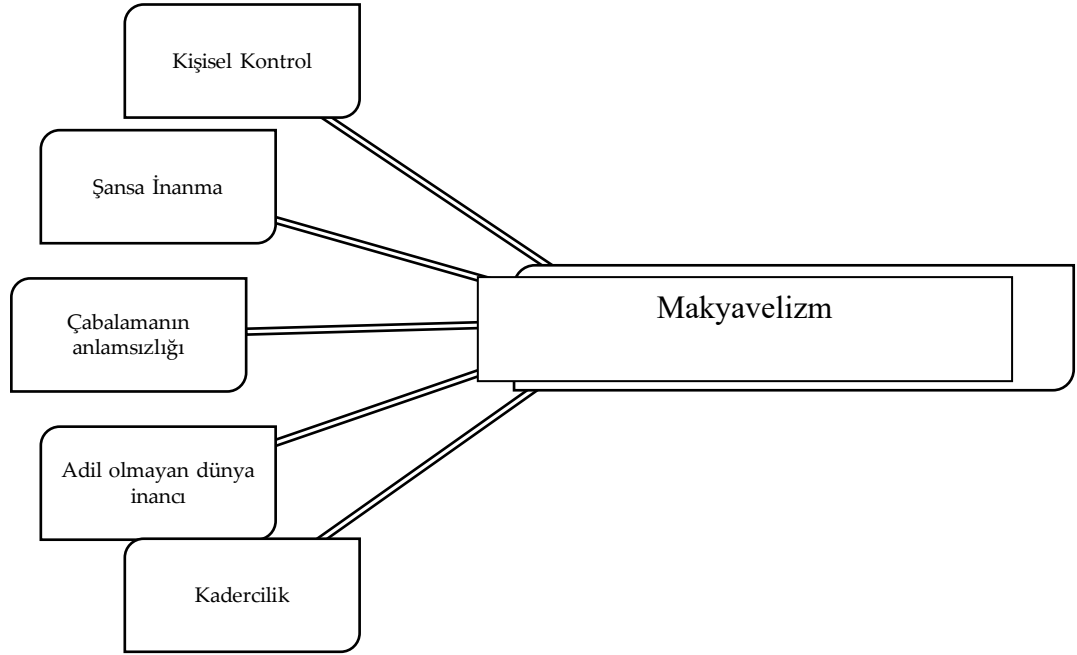
3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket çalışması kullanılmıştır. Örneklemeye dahil edilen Kahramanmaraş ve Adana illerindeki banka çalışanlarına anket formu müdürler aracılığıyla ya da elden verilmiştir. Cevaplandırılan anket formları toplanarak anket numarası verildikten sonra SPSS 21.0 istatistik programı kullanılmış ve bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Aktarılan verilerin analizleri yine bu program aracılığıyla yapılmıştır.

Araştırmanın modeline göre; kişisel kontrol, şansa inanma, çabalamanın anlamsızlığı, kadercilik, adil olmayan dünya inancı etkileme olan kontrol odağı boyutlarının makyavelizmi etkileme derecesine bakılmıştır.

Kontrol odağı boyutlarının makyavelizme etkisini göstermek amacıyla aşağıdaki model geliştirilmiştir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Araştırmanın amacı ve modeli kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Katılımcıların kontrol odağı boyutları algulamaları ile makyavelizm arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Kişisel kontrol boyutu ile makyavelizm arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Şansa inanma boyutu ile makyavelizm arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Çabalamanın anlamsızlığı boyutu ile makyavelizm arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d}: Kadercilik boyutu ile makyavelizm arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1e}: Adil olmayan dünya inancı boyutu ile makyavelizm arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Katılımcıların kontrol odağı algularının makyavelizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

C. BULGULAR

1. Korelasyon Analizi

Kontrol odağı boyutları olan kişisel kontrol, şansa inanma, çabalamanın anlamsızlığı, kadercilik, adil olmayan dünya inancı etkileme ve makyavelizm değişkenlerine ilişkin yapılan Pearson korelasyon analizi ve tanımlayıcı istatistikler Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2. Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6
1. Kişisel Kontrol	1					
2. Şansa İnanma	-,416**	1				
3. Çabalamanın anlamsızlığı	-,858**	,394**	1			
4. Kadercilik	-,348**	,310*	,497**	1		
5. Adil olmayan dünya inancı	-,791*	,327**	,898**	,431**	1	
6. Makyavelizm	,249**	-,269**	-,265*	-,105*	-,311*	1
Ortalama	3,01	3,04	2,79	3,26	2,55	3,28
Standart Sapma	0,40	0,18	0,74	0,32	0,85	0,34

**p<0,01; *p<0,05

Analize tabi tutulan değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısı +1 ile -1 arasında bir değer almaktadır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre kişisel kontrol ve kadercilik arasında ($r=-0,348$, **p<0,01) anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Kişisel kontrol ve adil olmayan dünya inancı arasında ($r=-0,791$, *p<0,05) anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki çıkmıştır. Kadercilik ve çabalamanın anlamsızlığı ($r=0,497$, **p<0,01), Şansa inanma ve çabalamanın anlamsızlığı arasında ($r=0,394$, **p<0,01) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Şansa inanma ve kadercilik ($r=0,310$, *p<0,05) arasında anlamlı ve pozitif yönlü, şansa inanma ve adil olmayan dünya inancı ($r=0,327$, **p<0,01) arasında anlamlı ve pozitif, çabalamanın anlamsızlığı ve makyavelizm ($r=-0,265$, *p<0,05), makyavelizm ve adil olmayan dünya inancı ($r=-0,311$, *p<0,05), makyavelizm ve kadercilik ($r=-0,105$, *p<0,05) arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Şansa inanma ve Makyavelizm arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ($r=-0,269$, **p<0,01), çabalamanın anlamsızlığı ve kadercilik arasında ($r=0,497$, **p<0,01) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Adil olmayan dünya inancı ve çabalamanın anlamsızlığı ($r=0,898$, **p<0,01) arasındaki ilişki istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlüdür. Adil olmayan dünya inancı ve kadercilik arasında ($r=0,431$ **p<0,01) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Makyavelizm ile kişisel kontrol arasında da ($r=0,249$, **p<0,01) anlamlı ve pozitif, kişisel kontrol ve şansa inanma ($r=-0,416$, **p<0,01) arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca VIF değerleri 10'dan küçük olduğu için çoklu doğrusal bağlantı sorunu yoktur.

2. Çok Değişkenli Regresyon Analizi

Kontrol odağının makyavelizmin, üzerindeki etkisini incelemek amacıyla çok değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan çok değişkenli regresyon analizi Tablo 3'de yer almaktadır.

Tablo 3. Kontrol Odağının Makyavelizmin, Üzerindeki Etkisine Ait Çok Değişkenli Regresyon Analizi

Değişkenler	Model-1		
	B	S.H	β
Kişisel Kontrol	,031	,110	,36**
Şansa İnanma	-,057	,131	-,32**
Çabalamanın Anlamsızlığı	-,046	,085	-,10**
Kadercilik	-,030	,080	-,29**
Adil olmayan dünya inancı	-,144	,057	-,37**
Sabit	3,057	,640	
R ²		,292	
Düz.R ²		,288	
F		14,773	
Sign.		,000	

**p<0,01; *p<0,05

Çok değişkenli regresyon analizi sonuçları bağımsız değişken olan kontrol odağının bağımlı değişken makyavelizmi açıklamada anlamlı katkı yaptığını göstermektedir [F(5,216)=14,773, p<0,01]. Bağımsız değişken olan kontrol odağının bağımlı değişken Makyavelizm açıklama oranı R²=,292 olarak bulunmuştur. Bu sonuç makyavelizmdeki değişiminin %29,2'nin, kontrol odağı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Ancak tablodaki beta katsayıları incelendiğinde tüm bağımsız değişkenler regresyona sokulduğu zaman makyavelizmi açıklamada sadece kişisel kontrolün pozitif yönlü anlamlı etkisi varken diğer bağımsız değişkenlerin (şansa inanma, çabalamanın anlamsızlığı, kadercilik, adil olmayan dünya inancı boyutları) ise negatif yönlü anlamlılık etkisi olduğunu görmekteyiz. Tablodaki anlamlılık değeri (Sig.) 0.05 değerinden ne kadar küçükse, regresyon modelinin bağımlı değişkendeki varyansı o kadar iyi açıkladığı anlaşılır (Gürbüz ve Şahin, 2017;275). Buna göre regresyon analiz sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p>0.001).

Sonuç

Kanten vd. (2015) makyavelizmi; bireylerin kendi çıkarları doğrultusunda başka insanları aldatmaları ve onları kendi istedikleri biçimde hareket ettirebilme becerisi olarak tanımlamıştır. Bu anlayış tarzı zamanla bir kişilik özelliği halini almaya başlamıştır. Bu kişiliğe sahip olanlar kendileri için kusursuz olmaktan daha çok, bu durumu başka insanların gözünde yaşayarak deneyimleme söz konusudur (Sherry vd., 2006). Bunun yanı sıra bireylerin mükemmeliyetçi görünme çalışmalarının arka planında güçlü bir birey gibi görünmelerinin tersine, güçsüzlüklerini örtme amacı olabileceği ifade edilmiştir (Solar & Bruehl, 1971).

Örgüt içerisinde güce sahip olan bireyler, politik davranışlarda bulunurken gizli birtakım amaçlara sahip olabilmekte ve yine gizli yöntemleri kullanabilmektedirler. Bu durumda bulunan insanların politik davranışlar sergilemelerinde, makyavelist kişilik, risk alma, güç güdüsü ve kontrol odağı önemlidir (Porter vd., 1981).

Güç elde etme ve başarıma güdüsü rekabetçi davranmayı daha çok hızlandırmaktadır. makyavelist davranış ve McClelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi arasındaki ilişki, örgütlerde sergilenen politik

davranışları anlamaya yardımcı olabilmektedir. Politik davranışlar gizli amaçları ve yöntemleri kapsarken, aynı zamanda insanların bu davranışlarında kontrol odağı, makyavelist kişilik ve risk alma gibi özellikler ön plana çıkmaktadır (Tekin, 2008).

İç ve dış kontrol odağı algıları daha önceden ödül veya cezalarla tecrübe edilerek öğrenilen, fakat zamanla bireyin karakteri ile bütünleşen, hayatının her alanında bireyleri ve yapmış oldukları işleri etkileyen kişilik özellikleri haline gelmiştir. İç kontrole sahip olan bireyler, herhangi bir olayın gidişatını değiştirebileceklerine inandıkları için fazla çalışma, sorumluluk alma, girişimcilik, stresle mücadele gibi konularda olumlu yönde ilerlerken, dış kontrole sahip olan bireyler, güvensiz olma, pasif olma, başkalarının yönlendirmelerine itaat etme gibi problemleri sıklıkla yaşayabilen kadercilerdir (Kara vd., 2016).

Araştırmaya katılanların çoğunluğunun; kadın (%52,7), 26-30 yaş grubu arasında (%42,8), lisans mezunu (%74,3) ve evli (%69,8) olduğu görülmüştür. Bu çalışmada banka çalışanlarının makyavelizm ve kontrol odağı algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Makyavelizm ve kontrol odağı algıları arasındaki ilişki olup olmadığını tespit edebilmek için değişkenler arasında korelasyon değerlerine bakılmıştır. Araştırmaya kapsamında makyavelizm ile kontrol odağı boyutları arasında negatif ve pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Makyavelizm ile adil olmayan dünya inancı boyutu, kadercilik boyutu, şansa inanma boyutu ve çabalamanın anlamsızlığı boyutu arasındaki ilişkiye baktığımızda ($p=0,000>0,01$) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Anlamlı olarak bulunan bu ilişkilerden; şansa inanma, çabalamanın anlamsızlığı ve kadercilik boyutunun yönlerinin negatif ve düşük düzey olduğu, adil olmayan dünya inancının ise negatif yönlü ve orta düzey olduğu görülmüştür. Makyavelizm ile kişisel kontrol boyutu arasındaki ilişkiye baktığımızda ($p=0,000>0,01$) bulunmuş ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Anlamlı olarak bulunan bu ilişkinin yönü ise pozitif ve düşük düzey olduğu görülmüştür. Regresyon analizi sonucuna göre ise makyavelizmdeki değişiminin %29,2'sinin, kontrol odağı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Yapılan analizler sonucunda oluşturulan hipotezler (H_1 , H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} , H_{1d} , H_{1e} ve H_2) kabul edilmiştir.

Bankacılıkta hizmet kalitesinin artırılması, sistemin büyütülmesi, kaynakların en verimli şekilde kullanılmasından yola çıkarak, bankaların hem kendi aralarında hem de diğer kurumlarla, müşteri ve çalışanlarıyla olan ilişkilerini etik kurallara uygun olarak düzenlemesi gerekmektedir.

Bankacılık sektöründe son zamanlarda özellikle parasal piyasalarda yaşadığımız dalgalanmalar, artan rekabet, müşteriye yönelerek karlılığı arttırmaya çalışan bankaların pazarlamaya vermiş oldukları ağırlık, satış hedefleri altında ezilen çalışanın satış yapmak adına makyavelist davranışlarda artış olabileceği düşüncesini doğurmuş ve sektör olarak bankacılık tercih edilmiştir.

Sadece belirli banka çalışanlarından veri toplanması, beyaz yakalı çalışanların yoğunlukta olması araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Araştırma kısıtlarına rağmen kontrol odağı ve Makyavelizm kavramlarının ve aralarındaki ilişkilerin açıklanması amaçlanmıştır. Gelecekte yapılacak olan araştırmalarda örneklem sayısının artırılması ve başka sektörlerde test edilmesi ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği açısından uygulamacılara katkı sağlaması beklenmektedir.



KAYNAKÇA

- Aksoy, E.Ş. (2016). *İşyerlerinde makyavelizm ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Kütahya ili banka personeli üzerine bir uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Anderson, A., Hattie, J., & Hamilton, R. J., (2005). Locus of Control, Self-Efficacy, and Motivation in Different Schools: Is Moderation The Key To Success?. *Educational Psychology*, 25(5), 517-535.
- Atılmış, T. (2016). *İşletmelerde kontrol odağı ve lider-üye etkileşiminin iş tatmini üzerindeki etkisi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Basım, N., & Şeşen, H. (2006), Kontrol odağının çalışanların nezaket ve yardım etme davranışlarına etkisi: kamu sektöründe bir araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 159-168.
- Beukman, T. L. (2005). *The effect of selected variables on leadership behaviour within the framework of a transformational organisation paradigm*. Unpublished Master's Thesis, University Of Pretoria, South Africa.
- Carrim, N. M. H. (2006). *The relationship amongst locus of control, self-determination and job satisfaction in call centers*. Unpublished Master's Thesis, University Of Pretoria, South Africa.
- Christie, R. & Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. Academic Press: New York
- Connolly, Sean G. (1980), Changing expectancies: a counseling model based on locus of control, *The Personnel & Guidance Journal*, 59, 176-180.
- Cüceloğlu, D. (2002). *İnsan ve davranış: psikolojinin temel kavramları*, Remzi Kitabevi.
- Çağlayan, O. (2015). *Organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının tükenmişlik üzerine etkisi: kontrol odağı aracılık rolü*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- Çelikkaleli, Ö. (2010). *Ergenlerin yetkinlik inançları ile depresyon, benlik saygısı, iç-dış kontrol odağı, sürekli öfke ve öfke ifade biçimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri, Psikolojik Danışma ve Rehberlik, Anabilim Dalı.
- Çokar, Ö.C. (2018). *Sivil toplum kuruluşu çalışanlarının kontrol odağı ve politik beceri düzeylerinin tükenmişlik düzeylerine etkisinin incelenmesi*, Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Dağ, İ. (1990). *Kontrol odağı, stresle başa çıkma stratejileri ve psikolojik belirti gösterme ilişkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- 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
- Deniz, B. (2018). *Muhasebe meslek mensuplarının iş stresi, iş performansı ve iş tatmini üzerinde kontrol odağının etkisi*. Çankırı Karatekin Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çankırı.

- Demirci, S., (1998). *Düşünme ihtiyacı ölçeği psikometrik özellikleri: düşünme ihtiyacı, kontrol odağı inancı ve öğrenilmiş güçlülük ilişkilerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Demirel, E. Ö. (2017). *Kontrol odağının örgütsel bağlılık üzerine etkisi: muş şeker fabrikasında bir uygulama*, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray.
- Dönmez, A. (1983). Denetim odağı ve çevre büyüklüğü. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 16(1), 37-47.
- Grams, W. C. & Rogers, R. W. (1990). Power and personality: Effects of Machiavellianism, need for approval, and motivation on use of influence tactics. *Journal of General Psychology*, 117, 71-82.
- Güney, S., & Mandacı, G. (2009). Makyavelizm ve etik algısı ilişkileri: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 83-104.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Güven, İ.F. (2019). *Makyavelizm ve dindarlık ilişkisi*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- Hexel, M. (2003). Alexithymia and attachment style in relation to locus of control, *Personality and Individual Differences*, 35, 1261-1270.
- Kanten, P., Yeşiltaş, M. & 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.
- Kara, H. (2016). Makyavelist değerlerin yönetici olmak isteyen öğrenciler üzerindeki etkisinin araştırılması, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), 125-139
- 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,(1), 414-418.
- Kirkcaldy, B. D., C.L. Cooper & A.F. Furnham (1999). The relationship between type a, internality-externality, emotional distress and perceived health, *Personality and Individual Differences*, 26, 223-235.
- Loosemore, M. & Lam, A.S.Y. (2004). The locus of control: a determinant of opportunistic behaviour in construction health and safety, *Construction Management and Economics*, 22, 385-394.
- Marks, L. I. (1998). Deconstructing locus of control: implications for practitioners, *Journal of Counselling & Development*, 76, 251-259.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C., (2005). Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation, *Journal of Business Ethics*, 62, 277-297.
- Morry, M. M. (2003). Perceived locus of control and satisfaction in same-sex friendships, *Personal Relationships*, 10, 495-509.

- Nelson, G. (1991). Locus of control for successful female small business proprietors. *The Mid - Atlantic Journal of Business*, 27,(3), 213-224.
- O'Fallon, M. J., & Butterfield, K. D., (2005). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996–2003. *Journal of Business Ethics*, 59, 375-413.
- Oyman, M. (2004). Tüketici etiği: ülkelerarası karşılaştırmalara ve demografik faktörlere dayalı bir araştırma, *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 77-90.
- Özbezek, B. D. (2018). *Kontrol odağı ve duygusal zekânın liderlik etme motivasyonuna etkisi üzerine trc1 bölgesinde bir araştırma: üniversite öğrencileri örneği*, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Özcihan, T. (2014). *Organizasyonlarda stratejik duygusal zekâ kullanımı Makyavelizm ilişkisi ve çatışma yönetimine yansması: Tasarım mühendisliğinde bir araştırma*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Öztürk, A. (2013). Machiavelli düşüncesinde cumhuriyetçi özgürlük ve kurucu lider imgesi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 68,(2),181-204.
- Pinto, A. J. & Kanekar, S. (1990). Social perception as a function of Machiavellianism. *The Journal of Social Psychology*, 130, 755-762.
- Porter. Lyman W., Allen. Robert W., Angle. Harold L., (1981). The politics of upward influence in organizations, *Research In Organizational Behavior*, (3),109-149.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expentancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monographs*, 80,(1), 1-28.
- Rotter, J.B. (1990). Internal versus external control of reinforcement: a case history of a variable, *American Psychologist*, 45, 489-493.
- Sadowski, Cyril J.; Woodward, Helen R.; Davis, Stephen F. & Elsbury, David L. (1983). Sex differences in adjustment correlates of locus of control dimensions. *Journal of Personality Assessment*, 47,(6), 627-631.
- Seifert, D. L., Sweeney, J. T., Joireman, J., & Thornton, J. M., (2010). The influence of organizational justice on accountant whistleblowing, *Accounting, Organizations and Society*, 35,707-717.
- Sherry, S., Hewitt, P., Besser, A., Flett, G. & Klein, C. (2006). Machiavellianism, trait perfectionism, and perfectionistic self-presentation. *Personality and Individual Differences*, 40,(4), 829-839.
- Simić, I. Motović, I.M. & Stojković, N. (2015). Analysis of machiavellian behavior of students in the republic of serbia. *Economics and Organization*, 12,(3),199-208
- Solar, D. & Bruehl, D. (1971). Machiavellianism and locus of control: two conceptions of interpersonal power. *Psychological Reports*, 29,(3), 1079-1082.
- Spector, P. E., Sanchez, J. I., Siu, O. L., Salgado, J., & Ma, J., (2004). Eastern versus western control beliefs at work: An investigation of secondary control, socioinstrumental control, and work locus of control in china and the US. *Applied Psychology: An International Review*, 53,(1), 38-60.

- Şara, P. (2012). *Sınıf öğretmeni adaylarının öğrenme ve ders çalışma stratejileri. Problem çözme becerileri ve denetim odağı düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi* Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı. Doktora Tezi, İzmir.
- Thomas, W. H., Kelly L. Sorensen & Lillian T. Eby (2006). Locus of control at work: a meta-analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1057-1087.
- Twenge, J., M., Zhang, L. & Im, C. (2002). It's beyond my control: a cross-temporal meta-analysis of increasing externality in locus of control, 1960-2002, *Personality and Social Psychology Review*, 8,(3), 308-319.
- Ülbeği, İ. D. (2016). Makyavelizm ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlik çalışması, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 89-100.
- Vezir, Z. (2017). *Makyavelizm ve etik olmayan davranış arasındaki ilişkide etik liderliğin düzenleyici etkisi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Warburton, N. (2016). *Felsefenin Kısa Tarihi*. (Çeviri: Güçlü Atesoğlu) Alfa Yayınları: İstanbul
- Yağışan, N., Sünbül, M., & Yücalan, Ö. B. (1993). Müzik bölümü öğrencilerinin benlik imgeleri ve denetim odaklarının incelenmesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (22), 243-262.
- Yeşilyaprak, B. (1988). *Lise öğrencilerinin içsel ya da dışsal denetimli oluşlarını etkileyen etmenler*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Yıldız, F.F. (2013). *Yöneticilerin algılanan sahte ve gerçek dönüşümcü liderlik davranışlarını ayırt etmede Makyavelizm ile kişisel açılım ve geri bildirim etkileri*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Yılmaz, H. (2017). *Eğitim kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde otantik liderlik, makyavelizm ve johari penceresinin etkisi*, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Zeybekoğlu, A.E. (2006). Machiavelli ve biz. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 119(1),109-128.

