

Makyavelist Liderliğin Örgütsel Sinizm ve Mobbinge Etkisi: Hatay İli Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma

The Effect of Machiavellian Leadership on Organizational Cynicism and Mobbing: A Research in Banking Sector in Hatay Province

Ferhat Uğurlu¹

Öz

İşletmelerin başarılı ya da başarısız olmalarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi de insan faktörüdür. Dolayısıyla kurumlarda çalışan personelin örgüt içerisinde motivasyonlarının ve davranışlarının dikkate alınması oldukça önemlidir. Bu araştırmanın amacı, Hatay ilinde faaliyet gösteren banka kuruluşlarında çalışan personelin Makyavelist liderliğe yönelik algılarının örgütsel sinizm ve mobbinge yönelik algılarını nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda ortaya çıkan veriler, SPSS 25 ve AMOS 24 programı aracılığıyla analiz edilmiş olup, güvenirlik ve faktör analizleri ile beraber pearson korelasyon analizleri ve yapısal eşitlik modeli gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, Makyavelist duygular besleyen banka personelinin, örgütlerine karşı sinik bir tutum besledikleri, içten içe çalıştığı kurumu eleştirdiğini aynı zamanda olumsuz davranışları da desteklediği ortaya çıkmıştır. Bu araştırmanın literatüre katkı sağlayıp, gelecek çalışmalara ışık tutması ve ilgili kurumların personele yönelik politikalarının iyileştirilebilmesine katkı sağlaması öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Makyavelist Liderlik, Sinizm, Örgütsel Sinizm, Mobbing.

Abstract

One of the most important factors that determine the success or failure of businesses is the human factor. Therefore, it is very important to consider the motivations and behaviors of the personnel within the organizations. The aim of this research is to reveal how the perceptions of the personnel working in the banking institutions operating in Hatay province towards Machiavellian leadership affect their perceptions of organizational cynicism and mobbing. The data obtained as a result of the survey study were analyzed through the SPSS 25 and AMOS 24 programs, and anova, t-test, reliability and factor analyzes as well as pearson correlation analyzes and structural equation modeling were carried out. According to the results of the research, it has been revealed that bank personnel who have Machiavellian feelings have a cynical attitude towards their organizations, internally criticize the institution they work for and at the same time support negative behaviors. It is envisaged that this research will contribute to the literature, shed light on future studies and contribute to the improvement of the policies of the relevant institutions towards personnel.

Keywords: Leadership, Machiavellian Leadership, Cynicism, Organizational Cynicism, Mobbing.

Araştırma Makalesi [Research Paper]

JEL Codes: M12, M14, D23.

Submitted: 15 / 11 / 2021

Accepted: 20 / 06 / 2022

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İskenderun Teknik Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Hatay, Türkiye, ugurluferhat@hotmail.com, Orcid No: <https://orcid.org/0000-0003-1852-8797>.

Giriş

Günümüzde işletmeler hem iç hem dış çevre faktörlerini dikkate alarak, sürekli kendini yenileyen, geliştiren bir yapıya sahip olmak zorunda kalmışlardır. Dolayısıyla kurumlarda çalışan personelin örgüt içerisinde motivasyonları ve davranışlarının dikkate alınması gerekmektedir. Makyavelizm, Floransalı bir İtalyan politikacı, yazar ve devlet adamı olan Niccolò Machiavelli'nin (1469-1527) fikirlerinin temel aldığı, amaca varmak için her yolun mübah olduğu temeline dayanan savını içeren bir yaklaşımdır (Demirtaş ve Bickes, 2014; Machievelli, 2011). Makyavelist yaklaşım, ilkelere önem vermeyen pragmatik, şüpheli, hesapçı, çıkarıcı, soğuk, stratejik, aldatıcı, manipüle edici özellikleri barındırmaktadır (Christie ve Geis, 1970; Jakobwitz ve Egan, 2006). Örgütlerin başarılı olabilmeleri açısından insan kaynağının iyi yönetilmesi ve personel performanslarını arttırabilmek adına örgütsel davranış konusu oldukça önemli hale gelmiştir. Dolayısıyla örgüt içerisinde karşılaşılan davranışsal sorunlardan biri olan sinizm kavramının da dikkate alınması gerekmektedir. O'Hair ve Cody (1987) sinizmi Makyavelizm ile ilişkilendirmiştir. Sinizm kavramını, (Kanter ve Mirvis, 1989), insanların yalnızca kişisel çıkarlar açısından harekete geçirildiği ve başka insanların çok iyi niyetli davranışlarına yönelik alaycı yaklaşım bir güvensizlik davranışı olarak belirtmiştir. Örgütsel sinizm uzun yıllar önce ortaya çıkmış olsa da, hakkında, göreceli olarak yetersiz deneysel araştırmalar yapılmıştır. Makyavelist yapıya benzemekle beraber, şirket skandalları ve liderlerin etik dışı davranışları sebebiyle çalışanın organizasyona karşı sinik tutumlarının artmasından dolayı, son dönemde artarak ilgi çekmektedir. Örgütler açısından karşılaşılabilecek bir diğer olumsuz davranış mobbing kavramıdır. Mobbing bir bireyi sürekli olumsuz, düşmanca tutum ve davranışlara maruz bırakarak bireyin ruh sağlığının dengesini bozmak ve çalışma verimini düşürmeyi amaç edinen sistematik bir davranış şekli olarak ifade edilir (Hirigoyen, 2015). Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesinde büyük bir engel olarak görülen mobbing ve örgütsel sinizm kavramları, örgütlerin başarılı ve yetenekli personelinin örgütten ayrılmasına neden olabilir. Ayrıca, örgütsel güvensizliğe, örgütsel bağlılıkta azalmaya ve kurumsal imajda düşüşe, işe yabancılaşmaya, işe devamsızlıklara ve işten ayrılmalara varıncaya kadar pek çok olumsuz sonucun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Gül ve Ağıröz, 2011: 7). Bu açıdan personelin kendi kurumlarında uğrayacakları mobbing (olumsuz davranışlar), personelin örgütlerine karşı sinik tutum beslemelerine neden olabilir. Böylece örgütün başarılı olabilmesi zorlaşabilir. Özellikle, personelin Makyavelist tutumlara sahip olmalarının, bir başka deyişle çıkarların sağlanması ve belirlenen amaca ulaşabilmek için kişilerin mümkün olan her seçeneğe başvurabileceğini savunan ve bu doğrultuda her yolu kabul eden düşünceyi benimsemelerinin örgütleri nasıl etkilediğini ortaya koymak önem arz etmektedir. Makyavelist liderliğin ortaya çıkarabileceği sonuçlar ele alınırken, örgüt içerisinde mobbing ve sinizm kavramları personelde ortaya çıkan tutum ve davranışlara neyin sebep olduğunu, Makyavelist liderlik eğilimlerinin, örgütsel sinizm ve mobbing kavramlarına yönelik algılarının ortaya konularak bu değişkenlerin aralarındaki ilişki incelenip sonuçlar ortaya konulması önemlidir. Bu araştırma sonucunda elde edilecek olan bulgular ışığında kurumların personel politikalarının iyileştirilebilmesine katkı sağlayacaktır. Makyavelist liderliğin örgütsel sinizm ve mobbing ile ilişkisini inceleyen çalışma sayısının sınırlı olması açısından, araştırmanın literatüre katkı sağlayıp, gelecek çalışmalara ışık tutması öngörülmektedir.

Bu çalışmada Hatay ilinde faaliyet gösteren banka kurumlarında çalışan personelin Makyavelist liderliğe yönelik algılarının örgütsel sinizm ve mobbing ile ilişkisi incelenmiş olup SPSS 25 ve AMOS 24 Programı ile yapısal eşitlik modeli kurularak analiz sonuçları ortaya konulmuştur. Araştırmanın bu bölümünde Makyavelist liderlik, örgütsel sinizm ve mobbing kavramlarının açıklamalarına yer verilmiştir.

1. Makyavelist Liderlik İle İlgili Kavramlar

Makyavelizm, Floransalı bir İtalyan politikacı, yazar ve devlet adamı olan Niccolò Machiavelli'nin (1469-1527) fikirlerinin temel alındığı, amaca ulaşmak için her yolun mübah olduğu temeline dayanan savını içeren bir yaklaşımdır (Demirtaş ve Bickes, 2014). Makyavelizm kavramını literatüre kazandıran Niccolò Machiavelli, diplomatik görüşmeleri de kapsamına alan görevleri dolayısıyla, yazdığı politik değerlendirmelerin ve raporlarla birlikte, politika bilimi, tarih ve edebiyat alanlarında eserler ortaya koymuş olup realist siyaset kuramının öncüleri arasında yer almıştır. 1513 yılında kaleme aldığı, fakat vefatından 5 sene sonra 1532'de yayımlanan Prens isimli yapıtında, prensliklerin yönetimini işlemiş, siyasette devlet menfaatlerinin belirleyici olması gerektiğini savunmuştur (Machiavelli, 2011).

Makyavelizmi bir kişilik özelliği olarak değerlendiren ilk araştırmacılar Christie ve Geis (1970) olmuştur. Örgütsel davranışı etkileyen temel kişilik özellikleri arasında sayılan Makyavelizm; bireyin duygusal mesafe kurabilme, pragmatik olma ve istenilen hedefe ulaşmak adına kullanılan bütün yolların mübah olduğuna inanma seviyesi olarak ifade edilmiştir Robbins

(1998: 55-57). Christie ve Geis (1970) bir araştırmasında Makyavelizm ile ilişkili bir olguyu inşa ederken, siyasi ve dini bakış açısında aşırılığa sahip grupların önderlerinin, kendi isteklerini elde edebilmek için, takipçilerini ne şekilde yok sayıp dışlamaları noktasına değinmişlerdir (Dahling, Whitaker ve Levy, 2009: 219).

Makyavelizm ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar incelenecek olursa, Makyavelizm ile psikopati, narsizm arasında pozitif paralel ilişkiler olduğu görülmüştür (McHoskey, 1995: 757; Mchoskey vd., 1998: 205), konuyla ilgili bazı çalışmalarda, Makyavelizm'in paranoyaklık ile pozitif ilişkiye sahip olduğu (Christoffersen ve Stamp, 1995: 68), ayrıca Makyavelistlerin özellikle yalan söyleme, hile yapma, aldatma gibi etik olmayan davranışlar ile pozitif ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır (Fehr vd., 1992; Corral ve Calvete, 2000: 122; Nelson ve Quick, 2005: 173; Tang ve Liu, 2012). Makyavelist davranışlara eğilimi yüksek olan kişilerin daha manipülatif, daha çok kazanç elde eden, daha az oranda ikna edilebilen ve diğer insanları da inandırma açısından çok başarılı bir duruş sergiledikleri görülmüştür. Yapılan çalışmalarda Makyavelizm, "diğer kimseleri kendi çıkarları için manipüle etme" şeklindeki asosyal olmayan hareket şeklinde anlaşılabilir. Makyavelist kişilik özelliğine daha yatkın olan bireyler, diğer bireylere göre, politik davranabilme konusunda daha başarılı oldukları söylenebilir (Valle ve Perrew, 2000: 371; Pehlivan, 2002: 20-34). Makyavelizm kavramı niceliksel bir hususiyet olarak algılanabilir. Herkesin diğer insanları yok sayıp onları dışlayabilme kabiliyetleri olabilir fakat bu durumun aşamaları da vardır. Bazı insanlar bu söylenen durumları yapmak için çok daha arzu içinde olabilmektedirler. Makyavelizm kavramının bu yapısını, yalnızca bir tek tip olarak düşünmektense, birçok öz yapının etkisiyle oluşan ve yalnızca bir tek açıdan incelenemeyecek kadar karışık bir yapı olarak düşünmek önemlidir (Robbins, 1999: 126).

1.1. Makyavelist Bireylerin Özellikleri

Makyavelist bireyler, zamanı gelince yalan, hile ve aldatma gibi birtakım davranışlar ile buldukları durumu manipüle edebilirler. Kendilerince gerekli gördükleri durumlarda sinik bir davranışa bürünüp, bencil ve çıkarıcı olma gibi davranışsal eğilimler göstermektedir. Makyavelist yaklaşım, ilkelere önem vermeyen pragmatik, şüpheci, hesapçı, çıkarıcı, soğuk, stratejik, aldatıcı, manipüle edici özellikleri barındırmaktadır (Christie ve Geis, 1970; Jakobwitz ve Egan, 2006). Fakat birey, bahsedilen özelliklerin bütününe yüksek miktarda sahipse, kişinin Makyavelist yanının şiddetli olduğu söylenebilir. Makyavelist bireylerin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özsoy ve Ardiç, 2017):

- Kişisel menfaatleri için yalan söylemek ve hile yapmak.
- Önemli bireylere yalakalık yapmak.
- Makyavelistlere göre her bilgi, her tarafta tüm insanlara söylenmemelidir.
- Manipülasyon davranışına başvurmak.

2. Sinizm ve Örgütsel Sinizm Kavramı

Türk Dil Kurumu sinizm kavramını ; "insanın fazilet ve saadete, hiçbir değer ve hükme bağlı kalmadan tüm ihtiyaçlardan uzak durarak yalnız başına varabileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, "kinizm" olarak açıklamaktadır (TDK, 2022). Kişilerin sadece kendi çıkarlarını düşündüğü, bu çıkarlarını bütün her şeyin üzerinde tuttuğuna inanan ve bu duruma göre herkesi de kendi gibi çıkarıcı olarak kabul eden kimseye "sinik" ve bunu ortaya koymaya çalışan düşünceye de "sinizm" olarak belirtmişlerdir (Andersson ve Bateman, 1997: 449-469). Sinizm, çok geniş bir kavramdır. Sinizm, geçmiş felsefeye uzanan din, siyasal bilimler, sosyoloji ve yönetimden psikolojiye kadar geniş bir yelpazede sosyal bilimlerin birden fazla disiplininde araştırmalara konu olmuştur (Kalağan ve Güzeller, 2010). Özler, Atalay ve Şahin (2010) sinizm kavramını, bireylerin çalıştıkları kuruma yönelik öfke, sinirlenme, hayal kırıklığı, kaygılı olma, ümitsizlik gibi negatif hislere sahip olmaları şeklinde ifade etmektedirler. Brandes (1997: 11-21)'e göre sinizm insanların genelde bencil olduğuna ve onlara güvenmeye ya da vefa göstermeye değmeyeceğine inanmak iken; Abraham (2000: 269)'a göre ise sinizm kişinin kendi çıkarları uğruna başkalarıyla ilgilenme ve işleri idare etme eğilimidir. Örgütsel sinizm, örgüte yönelik olarak negatif hissetme, alçaltıcı, eleştirici tarzda inanç ve duyguları içinde barındıran bir kavramdır. Örgüt için açık veya kapalı olarak gerçekleştirilen sert eleştiriler, sinik inançlar (olumsuz inançlar) ile olumsuz duygular şeklinde ifade edilmektedir (Kalağan, 2009). Örgütsel sinizmde doğruluk, dürüstlük, adalet, samimiyet ve içtenlik ilkeleri yer almaz. Örgütlerde yer alan önderler kendi çıkarlarından dolayı bu ilkelere sahip değillerdir. Böylece, örgütte gizli olan güdüler ve hilelere dayanan davranışlara sebep olmaktadır (Abraham, 2000).

Sinizm olgusunu, çekirdek bir Makyavelizm inancı olarak ifade etmek mümkündür. Makyavelizm düzeyi yüksek olan bireylerin, örgütlerde başkalarına hükmetmeye, onları kontrol etmeye ve başkalarını kullanmaya yönelik eğilimleri olduğu kadar, başkalarını kötülemeye ve sindirmeye yönelik bakış açılarına da sahiptirler (Andersson, 1996). Örgütsel sinizmin, düşük liderlik potansiyeli, aşırı şüphecilik, yüksek endişe, içe dönüklük ve istismarcı bir inanç sistemi ile pozitif bir ilişki içinde olduğu ifade edilmektedir (Özgener, vd, 2008: 56). Stavrova ve Ehlebracht (2016: 116-118) gerçekleştirmiş oldukları çalışmada "makyavelist sinik" şeklinde yeni bir kavramdan söz etmiş ve bu kavramı başkalarına karşı bencil ve soğuk

tavırlar gösteren, manipüle etmekten zevk alan, diğerlerinin görüşlerini önemsemeyen bireyler olarak ifade etmiştir. Dean vd. (1998)'e göre, örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır.

2.1.1. Bilişsel (inanç) boyut

Bilişsel boyut işgörenlerin örgütsel kararlar ile ilgili güvensizlik ve inançsızlık duymasıdır. Çalışanlar örgüt içerisinde adalet, dürüstlük, samimiyet gibi duyguların olmadığı algısına kapıldıklarında bilişsel açıdan bir eksiklik yaşamaktadır Bilişsel boyut ile ilgili araştırmalarda, bu boyutun genelde olumsuz inançlar nedeniyle ortaya çıktığı görülmektedir (Brandes, 1997: 67; Aktuna, 2020: 64). Örgütsel sinizm kavramının bilişsel boyutunda sinikler örgütteki uygulamalarda eşitsizlik, düzenbazlık ve samimiyetsizliğin olduğu inancı ile hareket ederek, liderlerin, öteki personelin bireysel menfaatlerini göz önünde bulundurarak kararlar aldığına, böylece ihanete uğradıklarına inanmaktadırlar (Dean, vd., 1998). Bilişsel boyuttaki bir başka inanış ise bireylerin terfi, ücret artışı gibi menfaatlerini; kişilik, erdem vb. manevi değerlere tercih edeceğidir (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015: 22).

2.1.2. Duyuşsal (duygusal) boyut

Örgütsel sinizmin duygusal boyutunda örgüte yönelik negatif duygu ve düşünceler vardır. Duygusal boyutta sinik bireyler örgütlerine öfkeli olabilirler. Örgütleri ile alakalı bir şeyler düşündüklerinde üzüntü, kızma, tikslenme ve utanç gibi birçok olumsuz duyguyu yaşayabilirler. Bunlar sinizm kavramının olumsuz birçok duyguyu içerdiğini göstermektedir (Dean vd., 1998). Duygusal boyut, sinik inançlarla alakalı düşüncelerden ortaya çıkan yoğun duyguları kapsamaktadır (Brandes ve Das, 2006: 237). Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunda bireyler, örgütü ve diğer bireyleri kendi doğrularına göre yargıladığından; kendi doğrularına göre hareket etmeyen bireyleri hatalı görmektedir. Hatta diğer bireylerin kusurlu görülmesinin de ötesinde, bu bireyler kendilerini üstün de görebilirler (Karcıoğlu ve Naktiyok, 2015: 22).

2.1.3. Davranışsal boyut

Bu boyutta bireylerin inanç ve düşünceleri, davranışlarına yön vermektedir. Ortaya çıkan davranışlar ise örgüt hakkında dalga geçme, eleştirme, şikâyet etme ve benzeri sözlü davranışlar olabileceği gibi; manalı bir bakış, küçümseyici bir gülümseme gibi sözsüz davranışlar şeklinde de görülebilir (Brandes, Das ve Hadeni, 2006: 240; Uygungil ve İşcan, 2018: 441). Örgütsel sinizmin davranışsal boyutunda örgütteki sinikler örgütün gelecekteki faaliyetlerine yönelik kötümser tahminde bulunurlar. Bu boyutta sinik bireyler, negatif ve alçaltıcı davranışlarda bulunabilirler. Personelin birbirlerine yönelik manalı bakmaları, sırtmaları, sinik bireylerin örgütlerine yönelik sözlü olmayan sinik tutumlarına örnek gösterilebilir (Dean vd., 1998). Sinik bireyler, davranışlarını sergilemek için daha çok mizahı, özellikle de alaycı mizahı kullanırlar (Yavuz ve Bedük, 2016: 303). Mishra ve Spreitzer, sinik işgörenlerin yönetime karşı mücadele edebileceklerini, yönetime kaba sözler edebileceğini ve hatta vandalist, tahrik edici, şantajcı veya sabotajcı tutum ve davranışlarda bulunabileceğini belirtmiştir (Mishra ve Spreitzer, 1998: 571; Turner ve Valentine, 2001).

3. Mobbing

Türkiye'de gerçekleştirilen çalışmalarda mobbing kavramı "psikolojik taciz", "iş yerinde psikolojik taciz", "işyerinde psikolojik terör", "yıldırma", "duygusal yıldırma", "psikolojik şiddet", "iş yerinde zorbalık", "duygusal taciz", "iş ortamında duygusal şiddet" gibi kavramlarla ifade edilebilmektedir (Çobanoğlu, 2005; Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008).

Bir örgüt içinde hedef olarak seçilen birey ya da kitleye yönelik sistematik ve kasıtlı olarak yöneltilen saldırgan ve zorba rahatsızlık verme yoluyla; yıldırma ve direnç kırma girişimleri psikolojik şiddet olarak tanımlanmaktadır (Davenport vd., 2003: 21). Hirigoyen (2015) ise mobbing kavramını bir kişiyi sürekli olarak negatif, düşmanca davranışlara maruz bırakarak ruh sağlığıyla birlikte akli dengesini bozmayı ve iş verimini azaltmayı amaçlayan sistematik bir davranış biçimi şeklinde ifade etmiştir (Moayed vd., 2006). Mobbing kavramının tanımını detaylandırarak işyerinde yaşanan tersliklere, anlaşmazlıklara normal yollarla çözüm getiremediklerinde bir kişinin ya da grubun başka bir kişiye ya da gruba uzun süren ve tekrarlanan olumsuz tavır ve davranışlar sergilemesi, bireylerin iş motivasyonunu buna ek olarak verimliliğini düşürmesi olarak ifade etmişlerdir. Skogstad ve Einarsen (2002) sanayi ve hizmet sektöründe psikolojik şiddet davranışlarının karşılaştırmasına yönelik gerçekleştirdikleri çalışmalarında, hizmet sektöründe çalışanların daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldıklarını ortaya koymuşlardır.

Mobbing ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda, (Dikmetaş, 2011; Nielsen ve Einarsen, 2012; Öztürk ve Şahbudak, 2017; Karatay, 2020), iş yerinde mobbinge maruz kalınması durumlarında; iş yerlerinde tükenmişlik durumlarının ortaya çıktığı ve iş doyumunu da olumsuz bir şekilde etkilediği görülmüştür. Bu çalışmaların genelinde benzer sonuçlar ortaya konulmuş ve iş yerlerinde maruz kalınan mobbing sonucu, çalışanların yaptıkları işlerinden aldıkları doyumun azaldığı, işe devam konusunda problemler yaşadıkları ortaya konulmuştur. Ayrıca, mobbinge maruz kalan çalışanların, gerçekleştirdikleri işlere karşı olumsuz duygular beslemelerine, işten ayrılma niyetlerinin artmasına ve mesleki bakımdan tükenmişlik yaşamalarına sebep olmaktadır (Dikmetaş, 2011; Nielsen ve Einarsen, 2012; Öztürk ve Şahbudak, 2017; Karatay, 2020).

Süreç açısından mobbing Leymann'ın beş aşamalı olarak tanımladığı süreçleri içermektedir (Davenport vd., 2003: 20). Bu aşamalar;

1. Aşama: Çatışma veya anlaşmazlık
2. Aşama: Saldırgan davranışlar
3. Aşama: Yönetimin katılımı
4. Aşama: Zor biri veya akıl hastası olarak damgalanma
5. Aşama: Çalışanın işten ayrılması veya işten el çektilmesi

4. Hipotez Geliştirme

Makyavelistler sahip oldukları kariyerlerinde genel olarak başarılı çalışanlar olarak tasvir edilirler. Ancak bu durumunun ortaya çıkmasında Makyavelistlerin çalıştıkları örgütlerin, kurumsallıktan uzak olması ve yapısal açıdan istenilen seviyede olmamasından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Örgütlerin kurumsallık düzeyleri arttıkça Makyavelist çalışanların başarı düzeylerinin düştüğü gözlenmiştir (O'Boyle, Forsyth, Banks ve McDaniel, 2012). Lowe ve Grieve (2015) gerçekleştirdikleri araştırmalarında, Makyavelistlerin örgütsel ve mesleki bağlılıkları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişler ve Makyavelistlerin örgütsel değil de kişisel fayda algıladıklarında daha az üretkenlik karşıtı iş davranışı sergilediklerini ortaya koymuşlardır. Goh, (2006) çalışmasında, yüksek Makyavelist kişilik özelliğine sahip çalışanların, örgüt içerisinde nezaketsizlik yaşama olasılığının diğerlerine oranla daha düşük olduğunu ifade etmiştir. Üstün ve Ersolak (2020), Makyavelist liderliğin etkilerini ortaya koymak üzere; Kayseri ve Eskişehir il merkezinde faaliyet gösteren özel ve kamu banka çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, Makyavelizmin alt boyutları olan ahlaki yoksunluk, diğerlerine güvensizlik ve statü-kontrol arzusu ile iş yeri nezaketsizliği arasında düşük kuvvette pozitif yönlü bir korelasyon tespit etmişlerdir. Makyavelizmin alt boyutlarından diğerlerine güvensizliğin, iş yeri nezaketsizliği üzerinde anlamlı ve negatif etkisi bulunurken, kontrol-statü arzusunun anlamlı ve pozitif etkisi tespit edilmiştir (Üstün ve Ersolak, 2020).

Makyavelizm ve sinizm arasındaki ilişkileri irdelemek üzere, Gkorezis vd. (2015)'nin personele yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında, makyavelist liderlerin personel üzerinde örgütsel sinizme ve duygusal tükenmişliğe sebebiyet verdiğini ifade etmişlerdir. Erkutlu ve Chafra (2017) çalışmalarından, Türkiye geneli 1215 hemşire ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında, narsisistik liderliğin, çalışanların örgütsel sinizm davranışları üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır (Erkutlu ve Chafra, 2017: 354, Salessi ve Omar (2017) Arjantin'de gerçekleştirdikleri araştırmalarında, 343 çalışanın katılımıyla yapılan araştırmada karanlık kişilik özelliklerinin tüm alt boyutlarının (narsisizm, psikopati, Makyavelizm), sinizm üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkisinin olduğunu gözlemlemişlerdir (Salessi ve Omar, 2017). Murat ve Börü (2019) gerçekleştirdikleri çalışmalarında liderlerin narsistik özelliklere sahip olmalarının çalışanların sinizm ile ilgili davranışlarına istatistiki açıdan anlamlı bir etkisi olmadığını gözlemlerken, liderlerin makyavelist özelliklere sahip olmalarının çalışanların sinizm ile ilgili tutumlarına (davranışsal sinizm, bilişsel sinizm, duygusal sinizm) istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Vural (2021) çalışmasında, makyavelizmin, hem örgütsel sinizm hem de bilgi saklama ile doğrudan ve pozitif bir ilişki içerisinde olduğu, hem de bilgi saklamanın iki boyutu (kaçıncı, bilmezden gelme) ile olan ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Vural, 2021). Güllü ve Yıldız (2019), Mersin ve Karaman gençlik ve spor il müdürlüklerinde çalışan 122 kişi üzerinde yaptıkları araştırmalarında, bireylerin karanlık kişilik özellikleri ile örgütsel sinizmin, iş tatmini üzerinde olumsuz etkiye neden olduğunu gözlemlemişlerdir (Güllü ve Yıldız, 2019). Sinizm davranışsal boyut açısından incelendiğinde, bireylerin inanç ve düşünceleri, davranışlarına yön vermektedir. Ortaya çıkan davranışlar ise örgüt hakkında dalga geçme, eleştirme, şikâyet etme ve benzeri sözlü davranışlar olabileceği gibi; manalı bir bakış, küçümseyici bir gülümseme gibi sözsüz davranışlar şeklinde de görülebilir (Brandes, Das ve Hadeni, 2006: 240; Uygungil ve İşcan, 2018: 441). Dolayısıyla, bu araştırmada bankacılık sektörü açısından sinizm boyutlarından davranışsal boyutun mobbing üzerindeki etkisi incelenmek istenmiştir.

Makyavelizm ile mobbing davranışlarına yönelik ortaya konulan çalışmalarda, iş yerinde bu tarz istenmeyen davranışlara maruz kalan personelin, iş doyumlarının olumsuz etkilendiği ve iş yerlerinde tükenmişlik düzeylerinin arttığı görülmüştür. (Nielsen ve Einarsen, 2012; Dikmetaş, 2011; Öztürk ve Şahbudak, 2017; Karatay, 2020). Çiftçi (2021) gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında, liderlerin Makyavelist kişilik özelliğinin toplam mobbing algısı üzerinde yüksek düzeyde bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, liderin karanlık üçlüsü olan narsisizm, Makyavelizm ve psikopati kişilik özelliklerinin, çalışanların mobbing algısını olumlu ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna varılmıştır (Çiftçi, 2021). Skogstad ve Einarsen (2002), sanayi ve hizmet sektörlerinde, psikolojik şiddet davranışlarının karşılaştırmasına yönelik ortaya koymuş oldukları çalışmalarında, hizmet sektöründe çalışan personelin daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldıklarını gözlemlemişlerdir.

Genel olarak incelendiğinde, mobbingin örgütün verimlilik düzeylerinde düşüşe neden olduğu, örgütlerde işe gelmeme ve devamsızlığı arttırdığı, işten uzaklaşma gibi sonuçları beraberinde getirdiği gözlemlenmiştir (Menteş, 2019, s. 14). Dolayısıyla, bu araştırmada da Makyavelist liderliğe yönelik algıların hem örgütsel sinizm hem de mobbingi pozitif

etkilemesi beklenmektedir. Bütün bu çalışmalar ve açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda örgütler üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olan Makyavelist kişilik özelliklerinin örgütsel sinizm ve mobbing üzerindeki etkilerinin ortaya konulması önemli görülmektedir. Sözü edilen literatürden de görüleceği üzere, bu alan ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar hem ülkemizde hem de diğer ülkelerde henüz oldukça sınırlıdır. Bu bilgiler ve araştırmalar ışığında aşağıdaki hipotezler araştırmanın hipotezleri olarak ortaya konulmuştur.

H₁: Makyavelist liderliğe yönelik algılar, örgütsel sinizme yönelik algıları pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₂: Makyavelist liderliğe yönelik algılar, mobbinge yönelik algıları pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₃: Örgütsel sinizm boyutlarından davranışsal boyutun mobbing üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Sinizme yönelik algılar, mobbinge yönelik algıları pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

5. Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, evreni, yöntemi, hipotezleri ve modeline yönelik bilgilere yer verilmiştir.

5.1. Araştırmanın amacı

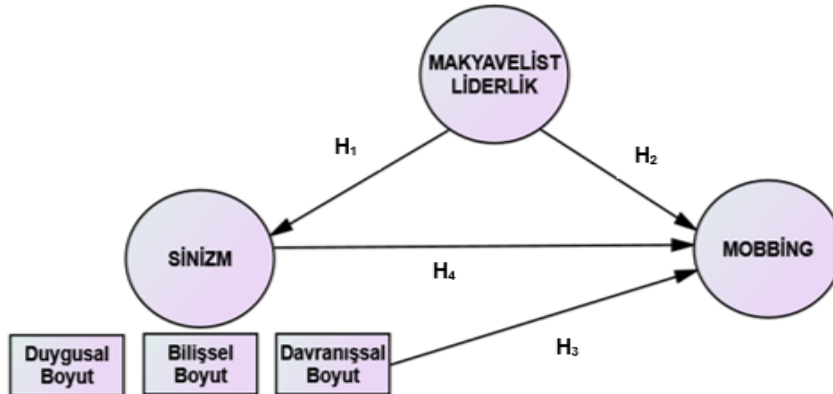
Araştırmanın amacı, Hatay ilinde görev yapan bütün banka çalışanlarının Makyavelist liderlik gösterme eğilimlerinin, örgütsel sinizm tutumları ve mobbing kavramları ile aralarında bir etkileşim olup olmadığını ortaya koymaktır. Örgütün verimliliğini ve başarısını direkt olarak etkileyen ve örgütün en önemli kaynağı, insan faktörüdür. Bu çalışmada örgüt içinde insan faktörünün tavır ve davranışlarını etkileyen Makyavelist liderlik, sinizm ve mobbing kavramlarının literatür taramalarının yapılması ve üç kavram arasında bir ilişki olup olmadığı ölçülecektir. Çalışma sonucunda elde edilecek olan bulgular ışığında kurumların personel politikalarının iyileştirilebilmesine katkı sağlanacaktır. Makyavelist liderliğin örgütsel sinizm ve mobbing ile arasındaki ilişkisini inceleyen çalışma sayısının sınırlı olmasından dolayı, araştırmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek için, literatür taraması yapılmış, araştırma için gerekli olan strateji ve hipotezler belirlenmiştir. Ayrıca, bu araştırma İskenderun Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Kararları tarafından 08/10/2021 tarih ve E-22398675-050.01.04-29857 sayı ile etik açıdan uygun bulunmuştur. Hatay il merkezi ve 15 ilçesinde 21 bankaya ait toplam 152 farklı şube hizmet vermektedir. En çok banka şubesi bulunan ilk üç ilçe: Antakya'da 48, İskenderun'da 47, Dörtöyl ilçesinde 17 banka şubesi şeklindedir (www.bankalar.org, 2021). Hatay ilinin Türkiye'nin farklı kültürlerini barındıran bir il olması ve bankacılık sektörünün oldukça stresli bir sektör olmasından dolayı, araştırmanın evrenini Hatay ilinde görev yapan banka personeli oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğüne ilişkin farklı yaklaşımlar olmasına rağmen (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2014: 396; Uğurlu ve Aylar, 2017: 33), örneklem büyüklüğünün madde sayısının en az beş katı olması yaklaşımı araştırmacılar tarafından benimsenmektedir. Veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmış ve hazırlanan anket formu online olarak uygulanmıştır. Anket soruları beşli Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Değerlendirmeye alınan 273 adet anket formundan elde edilen veriler SPSS 25 ve AMOS 24 programı aracılığıyla analiz edilmiş olup, güvenilirlik, faktör analizleri ile beraber Pearson korelasyon analizleri ve yapısal eşitlik modeli gerçekleştirilmiştir.

5.3. Araştırmanın Modeli

Değişkenler arası ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla, aşağıdaki Şekil 1'deki model oluşturulmuştur.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

5.4. Kullanılan Ölçekler

Anketin birinci bölümünde, kişilerin Makyavelist liderliğe yönelik algılarını ölçen 20 ifade içeren “Mach IV Kişilik Ölçeği” kullanılmıştır. Bu bölümdeki sorular Christie ve Geis’ in (1970) çalışmasından uyarlanmıştır. Anketin ikinci bölümünde bulunan, örgütsel sinizme yönelik algıları ölçen ve 13 ifadeden oluşan ölçek Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999)’in gerçekleştirmiş oldukları çalışmadan uyarlanmıştır. Anketin üçüncü bölümünde ise, Einarsen ve Raknes (1997) çalışmasının, Cemaloğlu (2007) tarafından Türkçe’ye çevrilen mobbinge yönelik algıları ölçen 21 ifade “Olumsuz Davranışlar Ölçeği (ODÖ-NAQ)” nden faydalanılmıştır.

5.5. Güvenilirlik, Geçerlilik ve Faktör Analizleri

Ölçeklerin güvenilir olup olmadığını test etmek üzere güvenilirlik analizleri gerçekleştirilir. Analiz sonuçlarında Cronbach Alfa Değeri'nin 0,70 olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Bununla birlikte faktördeki soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilebilmektedir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2008: 89). Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett test değeri verilerin faktör analizine uygunluğunu ortaya koymak için yapılır. KMO alt değeri olarak 0,50 olması yeterli görülmektedir, Bartlett testinde ise Sigma değerinin 0.05 değerinden küçük olması da verilerin faktör analizine uygun olduğunun bir göstergesidir. $KMO \leq 0,50$ olarak ortaya çıkması durumunda, veri kümesinin faktörlenmesi mümkün değildir (Field, 2000).

Tablo 1: Araştırmanın Ölçeklerinin Güvenirlik Analizleri

Ölçekler	Cronbach Alfa Değerleri	Kaiser-Mayer-Olkin	Barlett Test P değeri
Makyavelist Liderlik	0,85	0,87	$X^2=3547$ P = 0,000
Örgütsel Sinizm	0,92	0,95	$X^2= 2987$ P = 0,001
Mobbing	0,81	0,86	$X^2= 3411$ P = 0,003

* P < 0,05

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait güvenilirlik, geçerlik, KMO ve Barlett analiz sonuçlarına göre, Makyavelist liderlik ölçeği güvenilirlik düzeyi @=0,85, KMO= 0,87 ve Barlett testi p=0,000 , örgütsel sinizm ölçeği güvenilirlik düzeyi @=0,92, KMO= 0,95 ve Barlett testi p=0,001 mobbing ölçeği güvenilirlik düzeyi @=0,81, KMO= 0,86 ve Barlett testi p=0,003 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla araştırmada kullanılan ölçeklerden herhangi bir soru çıkarma veya değişiklik yapma yoluna başvurmaya gerek duyulmamıştır.

Makyavelist liderlik ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, ölçeğe ait faktör yüklerinin 0,65 ile 0,92 arasında olduğu ve açıklanan varyansın %79 olduğu görülmüştür. Örgütsel sinizme ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, ölçeğe ait faktör yüklerinin 0,69 ile 0,86 aralığında olduğu ve açıklanan varyansın %75 olduğu görülmüştür. Son olarak Mobbinge ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, ölçeğe ait faktör yüklerinin 0,69 ile 0,83 aralığında olduğu ve açıklanan varyansın % 71 olduğu görülmüştür. Sosyal bilimler için, çok boyutlu ölçeklerde toplam açıklanan varyansın % 60'ı geçtiği durumlarda, sonucun iyi olduğunu belirtmiştir. (Comrey ve Lee, 1992; Hair vd. 2009: 108).

5.6. Demografik Bilgiler

Bu bölümde, araştırmaya katılan bankacılara ait demografik özellikler analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarından elde edilen veriler, Tablo 2’de belirtilmiştir.

Tablo 2. Araştırmaya Yönelik Demografik Bilgiler

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	141	51,6
Erkek	132	48,4
Yaşınız	Frekans	Yüzde
18-30	2	54,0
31-40	34	42,5
41-50	29	3,4
Medeni Hal	Frekans	Yüzde
Bekar	99	36,3
Evli	174	63,7
Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Fakülte	192	70,3

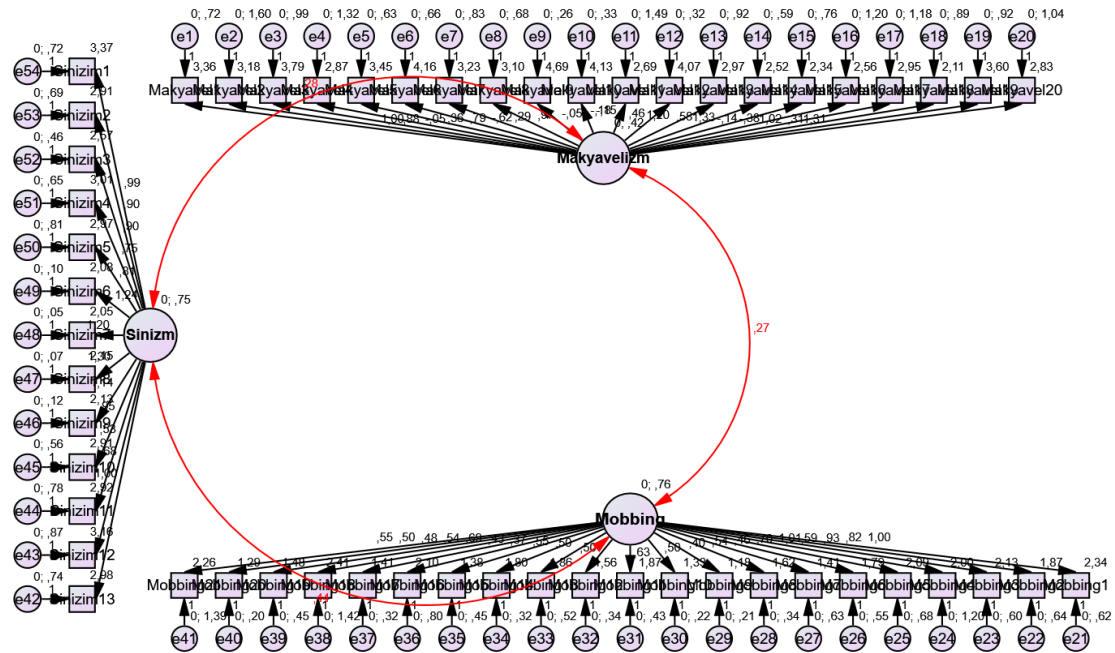
Yüksek Lisans	81	29,7
Meslekte Çalışma Süreniz	Frekans	Yüzde
0-5 yıl	134	49,1
6-10 yıl	88	32,2
11-15 yıl	41	15
16-20 yıl	3	1,1
20 ve Üzeri yıl	7	2,6

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde, anketlere cevap verenlerin, %51,6'sının kadın, %48,4'ünün erkek olduğu, %54'ünün 18-30 yaş aralığında ve %42,5 ile 31-40 yaş aralığında oldukları görülmüştür. Araştırmaya katılanların %36,3'ünün bekar, %63,7'sinin evli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, araştırmaya katılanların %70,3'ünün fakülte, %29,7'sinin yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların meslekte çalışma süreleri incelendiğinde %49,1 'inin 0-5 yıl arasında %32,2 'sinin ise 6-10 yıl arasında çalıştıkları sonucu elde edilmiştir.

5.7. Araştırmanın Modelinin Uyum Analizi

Araştırmanın ölçekleri ayrı ayrı model uyum testine tabi tutulmuş olup, Makyavelist liderlik ve sinizm ölçeklerinin uyum değerlerinin ilk etapta istenilen değerlerde olmadığı görülmüş ve analiz programının önermiş olduğu kovaryanslar kurulduktan sonra gerçekleştirilen analizlerde, bütün ölçeklerin model uyum değerlerinin istenilen sınırlara ulaşmış olduğu görülmüştür. Araştırmanın modelinin uyum değerlerini daha iyi bir şekilde ortaya koyabilmek için, araştırmada kullanılan ölçeklerin tümünün birlikte ele alındığı ölçüm modelinin, yapısal geçerliliği incelenmiş ve model uyum analizleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ve ölçeklerin tümünün birlikte incelendiği ölçüm modelinin yapısal geçerliliğini incelemek üzere model uyum analizi gerçekleştirilmiştir.



Şekil 2: Model Uyum Analizi

Yukarıdaki Şekil 2'de görüldüğü gibi, Makyavelist liderlik ölçeği için toplam 20 madde, örgütsel sinizm ölçeği için toplam 13 madde, mobbing ölçeği için toplam 21 madde yer almaktadır. AMOS 24 programı aracılığıyla gerçekleştirilen analizler sonucunda model uyum kriterleri incelenmiş ve $CMIN= 1504,713$, $DF= 211$, $p<0,001$, $CMIN/DF= 7,129$, $RMSEA=0,10$, $CFI=0,72$, $GFI=0,80$ olarak elde edilmiştir. Elde edilen değerlere göre model uyumu istenilen düzeyde olmadığından, modifikasyon indeksleri incelenmiş ve AMOS 24 programı tarafından, e8 ile e11, e47 ile e51 arasında kovaryanslar kurulması önerilmiştir. İlgili yapı maddeler arasında programın önermiş olduğu kovaryanslar sağlanıp model yeniden çözümlendiğinde elde edilen model uyum indeks değerleri $CMIN= 901,94$, $DF= 331$, $p<0,001$, $CMIN/DF= 2,723$, $RMSEA=0,06$, $CFI=0,96$, $GFI=0,91$ istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur (Kelloway, 1998; Kline, 2005).

Araştırmanın değişkenleri olan Makyavelist liderlik, örgütsel sinizm ve mobbing arasındaki ilişki durumunu belirlemek üzere araştırma verileri normalite testine tabi tutulduktan sonra, verilerin ortalamalarının normal dağıldığı görülmüştür. Dolayısıyla parametrik test olan Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonuçları, aşağıdaki Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: Pearson Korelasyon Analiz Sonuçları

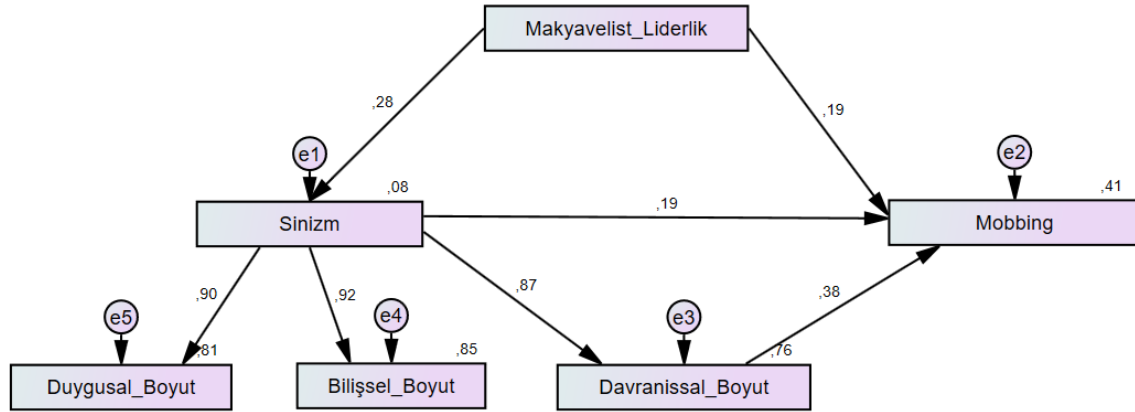
		Makyavelist Liderlik	Örgütsel Sinizm	Mobbing
Makyavelist Liderlik	Pearson Korelasyon	1		
	Anlamlılık Düzeyi			
	Örneklem Sayısı	273		
Örgütsel Sinizm	Pearson Korelasyon	,291**	1	
	Anlamlılık Düzeyi	,006		
	Örneklem Sayısı	273	273	
Mobbing	Pearson Korelasyon	,307**	,590**	1
	Anlamlılık Düzeyi	,004	,000	
	Örneklem Sayısı	273	273	273

** p<0,005

Tablo 3. 'te Araştırmaya katılan banka personelinin Makyavelist liderlik algıları ile örgütsel sinizm ve Mobbinge yönelik algıları arasındaki ilişki durumunu tespit etmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analize göre, Makyavelist liderlik ile hem örgütsel sinizm (p=0,006), hem de mobbinge (p=0,004) yönelik algıları arasında pozitif anlamlı bir ilişki görülmektedir (p=0,000, < p=0.05). Dolayısıyla değişkenler arasında belli bir uyumdan söz etmek mümkündür.

5.8. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Yapısal Eşitlik Model (YEM) Analizi

Araştırmada oluşturulan model kapsamında yapılan YEM uyum iyiliği analizi sonuçları incelendiğinde, elde edilen model uyum indeks değerleri (CMIN= 901,94, DF= 331, p<0,001, CMIN/DF= 2,723, RMSEA=0,06, CFI=0,96, GFI=0,91) istenilen sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir.



Şekil 3: Araştırmaya Yönelik Yapısal Eşitlik Modeli Analiz Sonuçları

Yukarıdaki Şekil 3'te görülen model çözümlemesi sonucunda modele ilişkin analiz sonuçları, Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler ve Boyutlar	B1	B2	C.R.	P
Makyavelist Liderlik ---> Sinizm	,279	,587	4,794	***
Sinizm ---> Davranışsal Boyut	,873	,924	29,587	***
Makyavelist Liderlik ---> Mobbing	,190	,250	3,922	***

Değişkenler ve Boyutlar			B1	B2	C.R.	P
Sinizm	--->	Bilişsel Boyut	,921	1,004	38,944	***
Davranışsal Boyut	--->	Mobbing	,384	,227	4,008	***
Sinizm	--->	Duygusal Boyut	,902	1,079	34,486	***
Sinizm	--->	Mobbing	,195	,122	2,011	***

(B1: Standart Katsayılar, B2 Standart Olmayan Katsayılar, ***p<0,001).

Şekil 3' te araştırmaya yönelik gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli regresyon analiz sonuçlarına göre, Hatay ilinde görev yapan banka personelinin Makyavelist liderlik algılarının örgütsel sinizm algılarını ($p=0,000 < 0,001$) anlamlılık düzeyi dikkate alınarak, (0,279), mobbinge yönelik algılarını da (0,190) katsayısı kadar pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla araştırmamızın, **H₁**: Makyavelist liderliğe yönelik algılar, örgütsel sinizme yönelik algıları pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir ve **H₂**: Makyavelist liderliğe yönelik algılar, mobbinge yönelik algıları pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir şeklindeki iki hipotez kabul edilmiştir. Araştırmamızın sonuçlarına göre, Hatay ilinde görev yapan banka personelinin örgütsel sinizim algılarının mobbing algılarını ($p=0,000 < 0,001$) anlamlılık düzeyi dikkate alınarak, (0,195) katsayısı kadar pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, **H₃**: Örgütsel sinizm boyutlarından davranışsal boyutun mobbing üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır şeklindeki hipotez kabul edilmiştir. Araştırmamızda son olarak oluşturulan hipotezi test etmek için gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, örgütsel sinizm boyutlarından davranışsal boyutun, mobbing üzerinde ($p=0,000 < 0,001$) anlamlılık düzeyi dikkate alınarak, (0,384) kadar pozitif ve anlamlı olarak etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, **H₄**: Sinizme yönelik algılar, mobbinge yönelik algıları pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir şeklindeki son hipotez de kabul edilmiştir.

Tablo 5: Hipotez Sonuçları

H₁ : Makyavelist liderliğe yönelik algılar, örgütsel sinizme yönelik algıları pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir	KABUL
H₂ : Makyavelist liderliğe yönelik algılar, mobbinge yönelik algıları pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir	KABUL
H₃ : Örgütsel sinizm boyutlarından davranışsal boyutun mobbing üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır	KABUL
H₄ : Sinizme yönelik algılar, mobbinge yönelik algıları pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir	KABUL

Sonuç ve Değerlendirme

Makyavelist liderler, gelmek istedikleri yöneticilik pozisyonu için gerekli olan bütün motivasyona sahip ve sosyal statüyü kazanma amacıyla her türlü davranışları sergileyebilmektedirler (Judge vd., 2009). Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmada bir direnç mekanizması olarak görülen psikolojik şiddet ve örgütsel sinizm kavramları, örgütün başarılı ve yetenekli personelinin kaybına, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve kurumsal imajda düşüşe, işe yabancılaşmaya, işe devamsızlıklara ve işten ayrılmalara varıncaya kadar pek çok olumsuz sonucun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Gül ve Ağıröz, 2011: 7). Araştırmamızın sonuçlarına göre, Makyavelist duygular besleyen banka personelinin, örgütlerine karşı sinik bir tutum besledikleri, içten içe çalıştığı kurumu eleştirdiğini aynı zamanda olumsuz davranışları da desteklediği sonucuna varılabilir. Makyavelist liderlik algılarının hem örgütsel sinizm hem de mobbing ile ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmış olup, ayrıca bu kavramların birbirlerini etkiledikleri sonucu da ortaya çıkmıştır. İlgili literatürde mobbing ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar (Dikmetaş, 2011; Nielsen ve Einarsen, 2012; Öztürk ve Şahbudak, 2017; Karatay, 2020) ile araştırma sonuçlarının benzerlik gösterdiği görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, erkeklerin kadınlara göre daha fazla Makyavelist liderliği benimsedikleri görülmüştür. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre, kurumda çalışan banka personelinin yaşı arttıkça, kurumlarına karşı sinik tutumlarının da artış gösterdiği söylenebilir. Banka personelinin olumsuz davranışlara maruz kalma düzeyleri arttıkça örgütsel sinizm algı düzeyleri de artış göstermiştir. Bu bulgular, çalıştığı kurumda mobbinge maruz kalan kişilerin görüş ve önerilerinin dikkate alınmadığını, sosyal aktivitelerden uzak olduklarını gösterebilir. Ayrıca, mobbinge maruz kalan personelin kurumlarına yönelik güvensizlik duymalarına, kurumun uygulamalarında kendilerine karşı adil ve dürüst olunmadığına inanmalarına; öfke, karamsarlık, hayal kırıklığı gibi duygular yaşamalarına, kuruma yönelik eleştirileriyle davranışsal tepkiler göstermeleri şeklinde sinik tutumlarda bulunmalarına neden olduğu söylenebilir. Skogstad ve Einarsen (2002) sanayi ve hizmet sektörlerinde psikolojik şiddet davranışlarının karşılaştırmasına yönelik gerçekleştirdikleri çalışmalarında, hizmet sektörü dâhilinde çalışan personelin daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldıkları ortaya koymuşlardır.

Her ne kadar Makyavelizme yönelik özellikler genel anlamda negatif olarak nitelense bile, Makyavelizm her durumda olumsuzluk arz eden bir özellik şeklinde değerlendirilmemelidir. Makyavelizm ile ilgili özellikle yönetsel başarı elde edebilmek için bazı durumlarda Makyavelizmin gerekli araç olabileceği ifade edilmektedir (Kessler, Bandelli, Spector,

Borman, Nelson ve Penney, 2010). Özellikle örgütlerde belirtilen iş tanımları ve sorumlulukları net bir biçimde ortaya konulmamışsa veya görevlere riayet edilmiyorsa, sinizmin gün geçtikçe görülme ihtimali de artacaktır. Buna benzer durum olarak, belirtilen görevlere en uygun bireylerin yerleştirilmediği durumlarda da geçerli olacağını söylemek mümkündür (Ahmadi, 2014: 29-31).

Sonuç olarak, ister kamu kuruluşu olsun ister özel sektördeki bir kuruluş olsun, bir iş yerinde çalışanlar arasında üst statüden alta, alt statüden üste ya da eşit düzeydeki çalışanlar arasında gelişebilecek mobbing olgusu işyerinin tüm işleyişinin verimini azaltacak, huzurunu bozacak, hem psikolojik hem fiziksel rahatsızlıklara sebebiyet verebilecek istenmeyen bir durumdur. Bu durumların önüne geçebilmek adına, kurum yöneticileri özellikle Makyavelist liderlik, mobbing ve örgütsel sinizm konuları ile ilgili bilinçlendirilmeli ve onlara eğitim, seminer, konferanslar düzenlenerek kurumların başarısını arttırmaya yönelik faaliyetler düzenlenmesi etkili olabilir.

Kaynakça

- Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases And Consequences". *Genetic, Social, And General Psychology Monographs*, 126 (3), 269-292.
- Ahmadi, F. (2014). "Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). "Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğinin Geliştirilmesi(OMLSÖ)". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(51): 392-415.
- Aktuna, H.,C. (2020). "Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Paraya Yönelik Tutumun Düzenleyici Etkisi". Doktora tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Andersson, L. M.,ve Bateman T.S. (1997). "Cynicism In The Workplace: Some Causes And Effects". *Journal Of Organizational Behavior*. (18)5, 449-469.
- Andersson, L., (1996), "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework", *Human Relations*, No. 49, 1996, 1395- 1418.
- Brandes, P., Das, D., ve Hadani, M. (2006). "Organizational Cynicism: A Field Examination Using Global And Local Social Exchange Relationships And Workplace Outcomes". In G. Graen & J. Graen (Eds.), *Sharing Network Leadership*, 191-224. Information Age Publishing, Greenwich.
- Brandes, P., M. (1997). "Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, And Consequences". *Dissertation of Doctor of Philosophy*. The University of Cincinnati, USA.
- Cemaloğlu, N. (2007). "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Christie, R., ve Geis, F. L. (1970). "Studies In Machiavellianism". New York: Academic Press.
- Christoffersen, D. ve Stamp, C., (1995), "Examining the Relationship Between Machiavellianism and Paranoia", *Psychological Reports*, Vol. 76, pp.67-70.
- Comrey, A. L. ve Howard B., (1992). "A First Course In Factor Analysis (2nd ed.)". Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Corral, S. ve Calvete, E. (2000), "Machiavellianism: Dimensionality of the Mach IV and its Relation to Self-Monitoring in a Spanish Sample", *The Spanish Journal of Psychology*, Vol. 3, Issue 1, pp.3-13.
- Çiftçi H., (2021). "Liderin Karanlık Kişilik Özelliklerinin Çalışanın Mobbing Algısı Üzerindeki Etkisi: Türkiye Üniversiteleri Üzerine Bir Araştırma". Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Girişimcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Karabük.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). "Mobbing İşyerinde Psikolojik Saldırı ve Mücadele Yöntemleri". Timaş Yayınları, İstanbul.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., ve Levy, P. E. (2009). "The Development And Validation Of A New Machiavellianism Scale". *Journal of Management*, 35(2), 219-257.
- Davenport, N., Schwartz, R. D., ve Elliott, G. P. (2003). "Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz". Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Dean J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). "Organizational Cynicism". *The Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352.

- Demirtaş, O., ve Bickes, M. D., (2014). "Makyavelizm'in Olumsuz Durumları İfşa Etme Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması". *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16(2), 98-112.
- Dikmetaş, E., Top, M., ve Ergin, G. (2011). "Asistan Hekimlerin Tükenmişlik ve Mobbing Düzeylerinin İncelenmesi". *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22(3), 137-149.
- Erkutlu, H. ve Chafra, J. (2017). "Leaders' Narcissism And Organizational Cynicism In Healthcare Organizations". *International Journal of Workplace Health Management*. 10(5): 346-363.
- Fehr, B., Samsom, D., ve Paulhus, D. L. (1992). "The Construct Of Machiavellianism: Twenty Years Later". İçinde, C. D. Spielberger ve J. N. Butcher (Eds.), *Advances In Personality Assessment* (Vo1.9, ss 77-116). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Field, A. (2000). "*Discovering Statistics Using Spss For Windows: Advanced Techniques For The Beginner*". London: Sage Publications.
- Gkorezis, P., Petridou, E., ve Krouklidou, T. (2015), "The Detrimental Effect of Machiavellian Leadership on Employees' Emotional Exhaustion: Organizational Cynicism as a Mediator", *Europe's Journal of Psychology*, Vol. 11(4), pp.619-631.
- Goh, A. (2006). "An Attributional Analysis Of Counterproductive Work Behavior (Cwb) İn Response To Occupational Stress". Yayınlanmamış Doktora Tezi, South Florid University, ABD.
- Gül, H., ve Ağıröz, A. (2011). "Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 27-47.
- Güllü, S., ve Yıldız, K. (2019). "Spor Örgütlerinde Karanlık Kişilik, Örgütsel Sinizm Ve İş Tatmini İlişkinin İncelenmesi". *Sportmetre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17(4), 220-232, DOI: 10.33689/sportmetre.620304.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2009). "*Multivariate Data Analysis (Seventh Ed.)*". New York: Prentice Hall.
- Hirigoyen, M. (2015). "*Manevi Taciz Gündelik Hayatta Sapkın Şiddet*". (Çev. H. Bucak). İstanbul: Güncel Yayıncılık.
- Jakobwitz, S., ve Egan, V., (2006). "The Dark Triad And Normal Personality Traits". *Personality and Individual Differences*, 40(2), 331-339.
- Judge. T. A., Piccolo, R. F., ve Kosalka. T., (2009). "The Bright And Dark Sides Of Leader Traits: A Review And Theoretical Extension Of The Leader Trait Paradigm". *The Leadership Quarterly*, 20, 855- 875.
- Kalağan, G. (2009). "A"raştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki". Yüksek Lisans Tezi. Antalya: *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Kalağan, G., Güzeller, C.O. (2010). "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi". *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- Karatay, H. (2020). "Kurye Dağıtıcılarının Maruz Kaldıkları Mobbing Düzeyinin İş Tatminleri Üzerindeki Etkileri". Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karcioğlu, M. S. ve Naktiyok, A. (2015). "Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerine Bir Araştırma". *AKÜ İİBF Dergisi*, 7 (1), 19-34.
- Kelloway, E. K., (1998). "*Using Lisrel For Structural Equation Modeling*". United States of America, Sage Publications.
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., ve Penney, L.M. (2010). "Re-Examining Machiavelli: A Three-Dimensional Model Of Machiavellianism İn The Workplace". *Journal of Applied Social Psychology*, 40(8), 1868-96.
- Kline, R. B. (2005). "*Principles And Practice Of Structural Equation Modeling*". New York: The Guilford Press.
- Lowe, E., ve Grieve, R. M. (2015). "The Manipulative Personality At Work: Machiavellianism, Affective Commitment And Counterproductive Interpersonal Behaviours İn The Workplace". In APS 11th Industrial and Organisational Psychology Conference.
- Machiavelli, N. (2011). "*Prens*". (K. Atakay, Çev.). İstanbul: Can.
- Mchoskey, J., W. (1995). "Narcissism and Machiavellianism", *Psychological Reports*, Vol. 77, pp.755-759.

- Mchoskey, J., W. (1999). "Machiavellianism, Intrinsic versus Extrinsic Goals and Social Interest: A Self-determination Theory Analysis", *Motivation and Emotion*, Vol. 23, pp.267-283.
- Menteş, K. (2019). "Sağlık İşletmelerinde Psikolojik Taciz (Mobbing): Devlet Hastaneleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mirvis, P. H., ve Kanter, D. L., (1989). "Combatting Cynicism In The Workplace". *Global Business and Organizational Excellence*, , 8(4), 377-394.
- Mishra, A. K., ve Spreitzer, G. M. (1998). "Explaining how survivors respond to downsizing: the roles of trust, empowerment, justice, and work redesign". *Academy of management Review*, 23(3), 567-588.
- Moayed, F. A., Daraiesh, N., Shell, R. ve Salem, S. (2006). "Workplace Bullying: A Review Of Risk Factors And Outcomes". *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 7(2), 311-327.
- Murat, G. ve Börü, D., E. (2019). "Örgütlerdeki Narsistik Liderlik Ve Makyavelist Liderlik Sinizmi Etkiliyor Mu?". 18. Uluslararası İşletmecilik Kongresi
- Nelson. D. L. ve Quick. J. C., (1997), "*Organisational Behaviour, Foundations Realities and Challenges*", St. Poul M. N., West Publishing Company.
- Nielsen, M. B. ve Einarsen, S. (2012). "Outcomes Of Exposure To Workplace Bullying: A Meta-Analytic Review". *Work and Stress*, 26(4), 309-332.
- O'Hair, D. ve Cody, M. J. (1987). "Machiavellian Beliefs And Social Influence". *The Western Journal of Speech Communication*, 51, 279-303.
- O'Boyle, E. H., Jr., Forsyth, D. R., Banks, G. C., ve McDaniel, M. A. (2012). "A Metaanalysis Of The Dark Triad And Work Behavior: A Social Exchange Perspective." *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557-579.
- Özgener, İ., Ögüt, A. ve Kaplan, M., (2008). "Örgütsel Adaletsizlik Kavramı, Boyutları ve Yönetimi", Ed. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal, Örgütsel Davranışta Seçme Konular Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar (53-72), İlke Yayınevi, Ankara.
- Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010). "Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 47-57.
- Özsoy E., ve Ardiç, K., (2017). "Karanlık Üçlü'nün (Narsisizm, Makyavelizm Ve Psikopati) İş Tatminine Etkisinin İncelenmesi". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2).
- Özsoy, F. H., (2017). "Örgütlerde Makyavelizm Ve Sinizmin Çatışma Yönetimine Etkisi: Bir Teknoloji Şirketinde Uygulama". Yüksek lisans Tezi, İstanbul: *İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Öztürk, M., ve Şahbudak, E. (2017). "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Ve İş Doyumu: Cumhuriyet Üniversitesindeki Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Çalışma". *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 20(2), 200-228.
- Pehlivan, A., İ., (2002), "*Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik*," Pegem Yayınları, Ankara.
- Robbins S. P. (1999). *Organizational Behavior*, New Jersey, Prentice-Hal Inc.,
- Robbins, S. P. ve Decenzo, D. A., (1998), "*Fundamentals of Management*". NJ, Prentice-Hal International Editions.
- Salessi, S., ve Omar, A. (2018). "Tríada Oscura De Personalidad, Satisfacción Laboral Y Cinismo Organizacional: Un Modelo Estructural", *Universitas Psychologica*, 17(3): 21-32.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2008). "*Sosyal Bilimlerde Spss'le Veri Analizi*". İstanbul: Beta Yayınları.
- Skogstad, A., ve Einarsen, S. (2002). "*Ledelse PVAa Godt Og Vondt (Effektivitet Og Trivsel)*". Fagbokforlaget.
- Stavrova, O., ve Ehlebracht, D. (2016), "Cynical Beliefs About Human Nature and Income: Longitudinal and Cross-Cultural Analyses". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 110, No. 1, pp.116-132.
- Tang, T. L., Chen, Y., Sutarso, T. (2012), "Bad Apples in Bad (Business) Barrels: The Love of Money, Machiavellianism, Risk Tolerance and Unethical Behavior", *Management Decision*, Vol. 46, No. 2, pp.243-263.
- TDK (Türk Dil Kurumu Sözlüğü). Erişim: 22.01.2022. www.sözlük.gov.tr.
- Tınaz, P., Bayram, F. ve Ergin, H. (2008). "*Çalışma Psikolojisi Ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*". İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Aş.

- Turner, J. H., ve Valentine, S. R. (2001). "Cynicism As A Fundamental Dimension Of Moral Decision-Making: A Scale Development". *Journal of Business Ethics*, 34(2),123-136.
- Uğurlu, F., ve Aylar, F. (2017). "Destekleme Ve Yetiştirme Kurslarına Yönelik Öğretmen Öz Algı Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması". *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi (GEBD)*, 3(1): 28-43.
- Uygungil, S. ve İşcan, Ö. F. (2018). "Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi". *SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (31), 435-453.
- Üstün, F., ve Ersolak, Ş. (2021), "Makyavelizm ve İş Yeri Nezaketsizliği: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 2020; (7): 329-343 DOI: 10.21733/ibad.693245.
- Valle, M. ve Pamela, L., P. (2000., "Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Tests of an Implicit Assumption and Expanded Model", *Human Relations*, Vol.53, No.3, pp.359–386.
- Vural, G., B., (2021). "Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri, Örgütsel Sinizm Ve Bilgi Saklama Davranışı Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma". Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim, Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Ankara.
- www.bankalar.org, Erişim: 21.01.2022.<https://www.bankalar.org/hatay-banka-subeleri/>
- Yavuz, A. ve Bedük, A. (2016). "Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Bankasının Konya Şubelerinde Örnek Uygulama". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 35, 301-313.

Extended Abstract

Aim and Scope

The purpose of this research is to test whether there is a relationship between the machiavellian leadership tendencies of bank employees working in Hatay, their organizational cynicism attitudes, and the concepts of mobbing. The human factor is the most important resource of the organization, which directly affects the efficiency and success of it. In this study, a literature review of the concepts of Machiavellian leadership, cynicism and mobbing, which affects the behavior of the human factor in the organization, was carried out and it was investigated whether there is a relationship between these three concepts by means of a survey. Based on the results, it is believed that the current study may contribute to the personnel policy improvement/development practices. The fact that there is no study examining the relationship between Machiavellian leadership and organizational cynicism and mobbing is important in terms of contributing to the literature.

Methods

In order to achieve the objectives of the research, the literature was searched, the strategies and hypotheses required for the research were determined, calculations were made regarding the population and sample size. In addition, this research was found ethically appropriate by the Decisions of the Scientific Research and Publication Ethics Committee of İskenderun Technical University with the number E-22398675-050.01.04-29857 dated 08/10/2021. A total of 152 different branches of 21 banks provide service in Hatay city center and 15 districts. The three districts with the most bank branches are Antakya with 48 branches, İskenderun with 47, and Dörtöyl with 17 (www.bankalar.org, 2021). The universe of the research consists of bank personnel working in the province of Hatay. In order to achieve the purpose of the research, the survey data collection method was preferred and the survey form was applied online.

The survey questions were prepared according to a 5-point Likert scale. The data obtained from the 273 questionnaires evaluated were analyzed through SPSS 25 and AMOS 24 programs, reliability, factor analyzes as well as Pearson Correlation analyzes and structural equation modeling were carried out.

Findings

According to the findings of the study, the perceptions of the respondents towards Machiavellian leadership positively and significantly affect their perceptions of organizational cynicism and mobbing. In addition, it has been found that the behavioral dimension, one of the dimensions of organizational cynicism, has a positive and significant effect on mobbing. According to the results of the analysis carried out to test the last hypothesis in the research, it has been revealed that the behavioral dimension, has a positive and significant effect on mobbing.

It has been concluded that the Machiavellian leadership perceptions of the participants in the research are related to both organizational cynicism and mobbing, and it has also been concluded that these concepts affect each other. According to the results of the research, it has been seen that men adopt more machiavellian leadership than women. In addition, according to the results of the research, it can be said that as the age of the bank personnel working in the institution

increases, their cynical attitudes towards their institutions also increase. It has been concluded that as the level of exposure of bank personnel to negative behaviors increases, the perception levels of organizational cynicism also increase. These findings may show that the opinions and suggestions of the people who are exposed to mobbing in the institution where they work are not taken into account and that they are away from social activities. In addition, the personnel exposed to mobbing feel distrust towards their institutions and believe that the institution's practices are not fair and honest towards them. It can be said that it causes them to experience emotions such as anger, pessimism and disappointment, and to have cynical attitudes such as behavioral reactions with their criticism of the institution. It is seen that the situation emerging in the results of the research is similar to the previous studies in the relevant literature.

Conclusion

According to the results of the research, it can be concluded that bank personnel who have Machiavellian feelings have a cynical attitude towards their organizations, internally criticize the institution they work for, and at the same time support negative behaviors. Although the characteristics of Machiavellianism are generally characterized as negative, Machiavellianism should not be evaluated as a negative feature in any case. It is stated that in some cases, Machiavellianism may be a necessary tool in order to achieve managerial success, especially regarding Machiavellianism. (Kessler, Bandelli, Spector, Borman, Nelson, & Penney, 2010). Especially if the role definitions and responsibilities in organizations are not clearly defined or if the definitions are not respected, the possibility of cynicism will increase day by day. It is possible to say that, as a similar situation, it will also be valid in cases where the most suitable individuals for the specified tasks are not placed (Ahmadi, 2014: 29-31).

As a result, whether it is a public or private organization, the phenomenon of mobbing, which can develop among employees from higher status to lower status, higher to lower status or at equal level, will reduce the efficiency of the entire operation of the workplace, disturb the peace, and cause both psychological and physical discomfort. In order to prevent these situations, managers should be provided with awareness about machiavellian leadership, mobbing and organizational cynicism. It can be suggested to organize activities to increase the success of institutions by organizing trainings, seminars and conferences on this subject for managers.