

Geliş Tarihi (Received): 13.09.2019  
Kabul Tarihi (Accepted): 06.12.2019  
SPORMETRE, 2019,17(4),220-232  
DOI: 10.33689/spormetre.620304

## SPOR ÖRGÜTLERİNDE KARANLIK KİŞİLİK, ÖRGÜTSEL SİNİZM VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ\*

Sevim GÜLLÜ<sup>1</sup>, Kadir YILDIZ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, İstanbul.

<sup>2</sup>Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, Manisa.

**Öz:** Bu çalışmada, spor örgütlerinde karanlık üçlü, örgütsel sinizm ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinde yer alan tarama modellerinden ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubu, seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen, Mersin ve Karaman Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde görev alan 45 kadın, 77 erkek toplam 122 Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanından oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu ile Örgütsel Sinizm Ölçeği (Karacaoğlu ve İnce, 2012), Karanlık Üçlü Ölçeği (Özsoy ve ark., 2017) ve İş Tatmini Ölçeği (Özsoy ve Ardıç, 2017) kullanılmıştır. Verilerin normallik sınamasında Skewness ve Kurtosis değerleri dikkate alınmıştır. Verilerin analizinde ise tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra, Pearson korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen verilerin analizleri sonucunda, iş tatmini ölçeği ile örgütsel sinizm ölçeği bilişsellik ( $r=-.217$ ,  $p.05$ ) ve davranışsal ( $r=-.272$ ,  $p.05$ ) alt boyutları arasında negatif yönde düşük düzeyde; duygusal alt boyutu arasında negatif yönde orta düzeyde ilişki ( $r=-.434$ ,  $p.05$ ) tespit edilmiştir. Ayrıca iş tatmini ölçeği ile karanlık üçlü ölçeği alt boyutlarından makyavelizm ( $r=-.316$ ,  $p.05$ ), psikopati ( $r=-.321$ ,  $p.05$ ) ve narsisizm ( $r=-.442$ ,  $p.05$ ) arasında negatif yönde orta düzeyde ilişki gözlemlenmiştir. Bununla birlikte örgütsel sinizmin duygusal alt boyutu ile karanlık üçlü ölçeği alt boyutlarından psikopati ( $r=.269$ ,  $p=0.05$ ) ve narsisizm ( $r=.186$ ,  $p=0.05$ ) arasında ise pozitif yönde düşük düzeyde; davranışsal alt boyutu ile narsisizm ( $r=.185$ ,  $p=0.05$ ) arasında düşük düzeyde pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, çoklu regresyon analizine göre; örgütsel sinizm (bilişsel-duygusal-davranışsal) ile karanlık üçlü ölçekleri (makyavelizm-psikopati-narsisizm) alt boyutları, iş tatmini ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki göstermektedir ( $R=0.579$ ,  $R^2=0.335$ ,  $p<.000$ ). Test sonuçları, örgütsel sinizm alt boyutlarından duygusal ile karanlık üçlü ölçeği alt boyutlarından narsisizmin, iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ( $p<.05$ ). Dolayısıyla modeldeki diğer değişkenler sabit tutulduğunda, duygusal alt boyutundaki bir birimlik artış, iş tatmini üzerinde 0,381 birimlik azalışa neden olmaktadır. Benzer şekilde narsisizm alt boyutundaki bir birimlik artış, iş tatmini üzerinde 0,341 birimlik azalış göstermektedir. Sonuç olarak, spor örgütlerinde çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde, bireylerin kişilik yapıları ile örgüt ortamının önemli yordayıcı etkisi olduğu söylenebilir. Bireylerin iş tatmini üzerinde karanlık kişilik özellikleri ile örgütsel sinizmin olumsuz etkiye neden olduğu belirtilebilir. İş tatmininin artması diğer pozitif örgütsel çıktılar ile pozitif yönde ilişkili olduğu için çalışanların iş tatminlerini artırmaya yönelik düzenlemeler yapılması örgütlerin temel hedefleri arasında olmalıdır. Ayrıca kişi-örgüt uyumu son derece önemlidir. Örgüt kültürü ve iklimi ile uyumlu olabilecek bireyler istihdam edilmelidir.

**Anahtar kelimeler:** Spor örgütü, karanlık kişilik, karanlık üçlü, örgütsel sinizm, iş tatmini

## INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP AMONG DARK PERSONALITY, ORGANIZATIONAL CYNICISM, AND JOB SATISFACTION IN SPORTS ORGANIZATIONS

**Abstract:** The article aims to investigate the relationship among dark triad, organizational cynicism and job satisfaction in sports organizations. The research is designed with a relational survey model which is one of the qualitative research methods. The research group consists of 122 employees (45 females, 77 males) working in Karaman and Mersin Youth Services and Provincial Directorate of Sports, selected with convenience sampling method, one of the non-random sampling methods. As data collection tools, Personal Information Form, Dark Triad Dirty Dozen (Özsoy et al., 2017), Organizational Cynicism Scale (Karacaoğlu and İnce, 2012), and Job Satisfaction Scale (Özsoy and Ardıç, 2017) were used. SPSS 22 package program was used to analyze the data. For the normality of the data, skewness and kurtosis values were taken into consideration and the data were found

\*Bu çalışma, 21-24 Mart 2019 tarihlerinde Manisa'da düzenlenen II. Dünya Spor Bilimleri Araştırmaları Kongresi'nde sözel bildiri olarak sunulmuştur.

to have a normal distribution. Pearson correlation analysis and multiple regression analysis were used to analyze the data. Upon analyzing the data concerning job satisfaction and organizational cynicism scales, it has been determined that there is a low-scale correlation in the negative direction between cognitive ( $r=-.217$ ,  $p.05$ ) and behavioral ( $r=-.272$ ,  $p.05$ ) sub-dimensions and that there is a medium-scale correlation in the negative direction between the emotional sub-dimension of organizational cynicism and job satisfaction scales ( $r=-.434$ ,  $p.05$ ). It was also seen that the three sub-dimensions of job satisfaction and dark triad scales, machiavellianism ( $r=-.316$ ,  $p.05$ ), psychopathy ( $r=-.321$ ,  $p.05$ ), and narcissism ( $r=-.442$ ,  $p.05$ ), have a medium-scale correlation in the negative direction. Accordingly, it has been determined that there is a low-scale correlation in the positive direction between the emotional sub-dimension of organizational cynicism and the two sub-dimensions of dark triad scale: psychopathy ( $r=.269$ ,  $p=0.05$ ). and narcissism ( $r=.186$ ,  $p=0.05$ ). Also that there is a low-scale correlation in the positive direction between the behavioral sub-dimension of organizational cynicism and narcissism sub-dimensions of dark triad scale ( $r=.185$ ,  $p=0.05$ ). Additionally, according to multiple regression analysis the sub-dimensions of both the organizational cynicism (cognitive-emotional-behavioral) and dark triad (machiavellianism, psychopathy, narcissism) scales have shown a significant and medium-level correlation with job satisfaction ( $R=0.579$ ,  $R^2=0.335$ ,  $p<.000$ ). the test has proved that the emotional sub-dimension of organizational cynicism and the narcissism sub-dimension of dark triad scale have significant effects on job satisfaction ( $p<.05$ ). Consequently, when the other variables in the model are constant, a one-unit increase in emotional sub-dimension result in a 0.381-unit decrease in job satisfaction. Similarly, a one-unit increase in the narcissism sub-dimension results in a 0.341-unit decrease in job satisfaction. It can be concluded that individual personality traits and organizational environment have a significant predictor effect on job satisfaction levels of the sports organization employees. Job satisfaction levels are affected negatively by dark personality traits and organizational cynicism. As increasing job satisfaction is positively correlated with other positive organizational outputs, organizations should try to increase the job satisfaction levels among employees and should make necessary arrangements to this end. Finally, the harmony between the individuals and the organization is crucial. The organizations should make a point to employ individuals who can be compatible with the organizational culture and environment.

**Keywords:** Sports organization, dark personality, dark triad, organizational cynicism, job satisfaction.

## GİRİŞ

Örgütlerde negatif oluşumlar negatif çıktılar ile doğru orantılıdır. İlimli örgüt iklimi, çalışanların motivasyonlarını ve iş tatminlerini artıran bir zemin hazırlar. Örgütsel davranış alanında negatif konulardan birisi olan örgütsel sinizmin olumsuz örgütsel çıktılarda doğrusal yönde ilişki içerisinde olduğu gözlenmektedir. Yine negatif konulardan olan karanlık kişilik özellikleri de olumsuz bir nitelik ortaya koymaktadır. Bu iki değişkenin iş tatmini gibi örgütsel davranışın pozitif değişkenlerinden birisi ile ilişkisini incelemek araştırmamızın temel amacını oluşturmaktadır.

### Karanlık Üçlü

Türkçe literatürde görece yeni olmakla birlikte, son zamanlarda araştırılan konulardan birisi de negatif kişilik özelliklerine sahip çalışanlardır. Özellikle; makyavelist, psikopatik ve narsist kişileri tarif etmeye yarayan “karanlık üçlü” araştırmalarının, örgütsel sonuçları nasıl ve ne düzeyde etkilediğine yoğunlaşmıştır. Küreselleşmenin rekabeti artırması, çalışan davranışlarına bazı durumlarda olumsuz olarak yansımaktadır. Örneğin; bireylerin kendi tarafına fayda sağlama amaçlı olarak karşı tarafı manipüle etme eğilimlerinin artması, bilgilerini paylaşmamaları hem ilgili taraf hem örgüt için çeşitli kayıpların zeminini hazırlamaktadır.

Bireyin doğuştan getirdiği veya daha sonradan kazandığı ve onu diğerlerinden ayıran özelliklerin birleşimi kişilik olarak ifade edilmektedir. Kişiliğin oluşumunda genetik etkenler ile beraber aile ve sosyo-kültürel ortam da etkili olmaktadır (Uçkun ve ark., 2018:140). Literatürde son zamanlarda ilgi gören konulardan birisi de “karanlık kişilik” kavramıdır. Kişiliğin karanlık yönü, negatif kişilik özelliklerine ve kişilik bozukluğuna vurgu yapar. Bireylerin güç ve statü elde etme hırsları ile bireysel çıkarlarının diğer değerlerinin önüne geçmesi bireylerin karanlık kişilik özelliklerini körüklemektedir. Karanlık kişilik özelliklerine

sahip bireylerin davranışlarının, görev yaptıkları kurumda da örgütsel yansımaları araştırma alanlarından (Kanten ve ark., 2015). Karanlık kişilik özelliklerine sahip bireyler toplumsal ve örgütsel açıdan olumsuz tutum ve davranışlar sergilerler. Olumsuz kişilik özelliğine sahip bireyler ile karşılaşmak kaçınılmaz olmakla birlikte, örgütsel süreçlerdeki olumsuz etkilerini en aza indirmek örgütlerin başarısı açısından önemlidir (Kanten ve ark., 2015:367). Karanlık kişilik kavramı literatürde narsizm, makyavelizm ve psikopati kavramları ile ele alınmaktadır. Bu üç yapının ortak özellikleri; bencil olmak, çıkar odaklı olmak, manipülasyona başvurmak olarak sıralanabilir (Özsoy ve Ardıç, 2017:393). Diğer yandan karanlık üçlü ve saldırganlık arasında da güçlü bir ilişkiden bahsedilmektedir. Öyle ki bu ilişki günümüzde siber saldırganlık ve karanlık kişilik özellikleriyle de ilişkilendirilmektedir (Gammon, Converse, Lee ve Griffith, 2011; Gibb ve Devereux, 2014). Karanlık kişilik özellikleri, üç temel başlıkta aşağıdaki gibi incelenmektedir.

- **Narsizm:** Alanyazında narsizm kavramına negatif özellikler atfedilmekte ve psikolojik bir bozukluk olarak değerlendirilmektedir. Narsist kişiler çevrelerinde diğer bireyler için sorun yaratabilirler (Uçkun ve ark., 2018:140). Narsizm, kişinin bazı özelliklere sahip olmaması nedeniyle karşılanamayan psikolojik gereksinimlerin bastırılması amacıyla, bireyin kendi inşa ettiği abartılmış benliğini ifade etmede kullanılan bir kavramdır. Narsistler, kendilerini had safhada beğenen, başkalarını küçümseyen, diğer insanları kontrol altında tutmaya çalışan, güç odaklı olan, kendilerine ilgi duyulmasından çok hoşlanan bireyler olarak karşımıza çıkmaktadır (Özsoy ve Ardıç, 2017:394). İnsanların kendilerini beğenmesi ve ön planda tutması narsistler için çok önemlidir. Aslında kişinin kendini değerli görme ihtiyacı normal ve sağlıklı bireyler için beklenen bir durumdur. Ancak narsistler, olduğundan daha ileri boyutta, gerçek dışı bir benlik inşa ederler, bu öz-hayranlık yoluyla da egolarını tatmin etmeye çalışırlar (Özsoy, 2019:195). Narsist kişilik, günümüz dünyasındaki değişim ve gelişmeler nedeniyle gittikçe yaygınlaşmaktadır. İnsanlar empati kurmamakta ve bireysel çıkarlarını ön planda tutmaktadır. Dolayısıyla bireyler diğerlerine karşı üstünlük sağlama ve buldukları ortamda güç elde etmek istemekte, bencil davranmakta, kendilerini olduğundan fazla önemsemektedir. Günümüzde gerek iş yaşamında gerekse işyeri ortamında narsistik özellikler sergileyen bireyler çoğalmaktadır. Hatta bazı örgütler; narsizmin normal düzeyde olması durumunda çalışanların daha başarılı olabileceği, yönetici pozisyonlarda görev alabileceğini iddia etmektedir (Kanten, 2014). Narsist kişiler gerek özel yaşamlarında gerekse iş hayatlarında, stratejik önemi olan bir konuma ulaşabilmek için çaba gösterirler (Kanten ve ark., 2015:369).
- **Makyavelizm:** Makyavelist bireyler iş ve sosyal yaşamlarında güç ve statü elde etmek amacıyla etik dışı tutum ve davranışlar sergilerler (Kanten ve ark., 2015:369). Makyavelistler güç ve şahsi çıkar odaklı hareket ederler. Kendilerine fayda sağlama amaçlı olarak bilinçli ve sistematik şekilde bireyleri/olayları yönlendirebilmektedirler. Kişisel amaçlarına ulaşmak için yeri geldiğinde yalan, hile, kurnazlık, sinsilik, hırsızlık gibi ahlaki olmayan davranışlarda bulunabilmektedirler. Amaçlarına ulaşabilmek için kendisi hakkında olumsuz algı oluşturabilecek bilgileri paylaşmaktan kaçınma, insanları hem sosyal hem örgütsel yaşamda kendi çıkarları doğrultusunda kullanma eğilimleri vardır. Ancak, bu davranışlarının kısa vadede negatif olarak yorumlanması zordur, çünkü ustaca yalan söylerler ve duygu sömürsü yaparlar, politik davranırlar (Özsoy, 2019:196). Gerektiğinde yalan söyleme, hile ve aldatmaya başvurma, diğer insanları veya mevcut durumu manipüle etmeye çalışmak, bencil ve çıkarıcı olmak aslında birçok birey tarafından sergilenebilmektedir. Bu özelliklere büyük oranda sahip kişinin Makyavelizm tanımına uyduğu söylenebilir (Özsoy ve Ardıç, 2017:396), diğer deyişle

söz konusu davranışsal örüntüleri, bilinçli, amaçlı, planlı ve kontrollü şekilde sergilemesi gerekmektedir (Özsoy, 2019:195).

- **Psikopati:** Karanlık kişilik özelliklerinden bir diğeri psikopatidir. Psikopatlar genel olarak acımasız, duyarsız ve saldırgan davranışlar sergilerler, ayrıca insan ilişkilerinde bencildirler ve yüzeysel davranırlar (Özsoy ve Ardiç, 2017:396). Psikopati genel olarak anti-sosyal kişilik bozukluğunun daha ağır bir halidir. Yok denecek kadar az empati duygusuna sahiptirler, hile yapma eğilimleri vardır, kendi çıkarları için başkalarını sömürebilme gibi özelliğe sahiptirler, ayrıca arzularını anında tatmin etme ihtiyacı içerisindedirler (Murat ve Börü, 2019:130).

Karanlık kişilik konusunda yapılmış araştırmalara örnekler; makyavelizmin kişilik eğilimi algıları ile yaşamın anlamı ve yaşam doyumu ilişkisi (Ayan, 2017); karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi (Ballı ve Çakıcı, 2016); karanlık kişilik ve tükenmişlik (Özsoy, 2019); karanlık üçlünün yöneticilerin sosyal güç kullanımına etkilerinin incelenmesi (Bolelli, 2018); karanlık üçlünün örgütsel muhalefete etkisi (Özdemir ve Atan, 2018); karanlık kişilik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları ve psikolojik sözleşme (Kanten ve ark., 2015); narsist kişilik ile örgütsel vatandaşlık ve örgüt iklimi ilişkisi (Kanten, 2014) olarak verilebilir. Genel olarak; olumsuz örgütsel çıktılarla pozitif yönde, olumsuz örgütsel çıktılarla ise negatif yönde ilişkilidir.

### Örgütsel Sinizm

Sinizm, çalışanların örgütlerine karşı; kızgınlık, güvensizlik, hayal kırıklığı ve ümitsizlik gibi olumsuz duygular beslemesi olarak tanımlanmaktadır (Tayfun ve Çatır, 2014). Davis ve Gardner'in (2004) aktardığına göre; örgütsel sinizm, çalışanın kendi örgütü hakkında sahip olduğu bir tutumdur. Bireyin örgüte yönelik inanç, etki ve davranış eğilimlerinden oluşur (Ajzen, 1994; Breckler, 1984). Örgütsel sinizm inancı olan kişiler, örgütlerinin dürüstlük, samimiyet ve adaletten yoksun olduğuna inanırlar. Bu inançlara öfke ve küçümseme gibi olumsuz duygular eşlik eder. Örgütsel sinizmin diğer örgütsel değişkenler ile ilişkisini inceleyen araştırmalar incelendiğinde Reichers, Wanous ve Austin'e (1997) göre sinizm iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla negatif yönde ilişkili iken yakınma ile pozitif yönde ilişkilidir. Andersson ve Bateman'a (1997) göre ise örgütsel sinizm örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma niyetleriyle negatif ilişkilidir. Abraham (2000) örgütsel sinizmin iş tatminsizliği ve yabancılaşma ile pozitif ilişkili olduğunu ve örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olumsuz yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel sinizmin; üç boyutu vardır. **Bilişsel boyutu** örgütteki uygulamaların adalet, içtenlik ve dürüstlükten yoksun olduğuna ve ahlaksız davranışların norm haline geldiğine dair inanç oluşturmaktadır. Çalışanlar yöneticilerin yöneticilik yeteneklerinin olmadığına inanırlar ve örgütle ilgili karamsar düşüncelere sahiptirler. Örgütsel sinizmin **duygusal boyutu** sinizmin hissedilen de bir şey olduğuna vurgu yapar. Örgüte yönelik öfke, utanç, kızgınlık, hayal kırıklığı, şüphe, üzüntü, nefret, hatta tiksinti ve utanç duyma gibi olumsuz duygular oluşturmaktadır. **Davranışsal boyut** ise, olumsuz ve genellikle kötüleme yönündeki davranışsal eğilimi ifade eder. Örgüte yönelik aşağılayıcı sözler söyleme ve eleştirel davranışlar sergileme eğilimi anlamına gelmektedir. Örgütsel sinikler, çalışma arkadaşlarını küçük düşürücü davranışlarda ve söylemlerde bulunurlar, alaycı bakışma ve gülüşme gibi olumsuz davranışlar sergilerler (Dean ve ark., 1998).

Örgütsel sinizm literatürde; örgütsel vatandaşlık davranışı (Erdoğan ve Bedük, 2013); lider-üye etkileşimi (Davis ve Gardner, 2004, Kanbur ve Kanbur, 2015), iş performansı ile örgütsel

özdeşleşme (Şantaş ve ark., 2016); örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme (Kerse ve Karabey, 2017); örgütsel bağlılık ile örgütsel muhalefet (Yıldız, 2013); intikam (Gullu, 2018), örgütsel destek (Kasalak ve Aksu, 2014); iş performansı (Çakıcı ve Doğan, 2014); okul yöneticilerin etik liderlik davranışları (Doğan ve Uğurlu, 2014); işgören sessizliği (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015); yöneticilerin kullandığı güç kaynakları (Altınkurt ve ark., 2014); mobbing ile örgütsel sessizlik (Kalay ve ark., 2014); tükenmişlik (Özler ve Atalay, 2011); ast-üst ilişkileri ile performans (Neves, 2012); örgütsel vatandaşlık davranışı (Wilkerson ve ark., 2008); örgütsel değişim (Qian ve Daniels, 2008:319); algılanan örgütsel destek ve performans (Byrne ve Hochwarter, 2008); psikolojik sözleşme ihlali (Johnson ve Kelly, 2003); adalet ve bağlılık (Bernerth ve ark., 2007); iş tatmini (Arabacı, 2010) gibi değişkenler ile ilişkilendirilerek incelenmiştir.

### **İş Tatmini**

İş tatmini, iş veya iş deneyimleri sonucu ortaya çıkan memnuniyet / hoşnutluk veya olumlu bir duygusal durum olarak tanımlanabilir (Locke, 1976, s.1300). İş tatmininin öncülleri ile ilgili yapılan araştırmalara göre; iş karmaşıklığı, örgütsel iklim, adalet algısı gibi örgütsel değişkenleri iş tatminini etkilemektedir (Schleicher, Hansen ve Fox, 2010; Akt: Chiaburu ve ark, 2013:185).

### **Karanlık Kişilik-Sinizm İlişkisi**

Karanlık kişilik özelliklerine sahip çalışanların örgütsel sinizmi ne düzeyde etkilediğini ölçmek için gerçekleştirilen bir araştırmaya göre, karanlık kişiliğin üç alt boyutunun da (narsisizm, makyavelizm, psikopati) örgütsel sinizm üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisinin olduğu ortaya konulmuştur (Murat ve Börü, 2017).

Psikopati ile sinizm ilişkisini inceleyen bir araştırmaya göre ise; çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları psikopati özelliklerinin, sergiledikleri örgütsel sinizm davranışının 3 faktörü üzerinde de (bilişsel sinizm, duygusal sinizm, davranışsal sinizm) etkisi olduğu ancak en yüksek etkinin duygusal sinizm boyutu üzerine olduğu saptanmıştır (Murat ve Börü, 2019).

### **Karanlık Kişilik-İş Tatmini İlişkisi**

Karanlık Üçlü'nün (subklinik narsisizm, makyavelizm ve subklinik psikopati) iş tatminine etkisinin incelendiği bir araştırmanın sonuçlarına göre, narsisizm, makyavelizm ve psikopati ile iş tatmini arasında negatif yönde ilişki bulunmuştur. narsisizm alt boyutu, makyavelizm ve psikopatiye kıyasla, iş tatmini ile daha zayıf düzeyde ilişkilidir. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre ise yalnızca psikopati alt boyutu iş tatminini negatif yönde etkilemiştir (Özsoy ve Ardıç, 2017).

### **Sinizm-İş Tatmini İlişkisi**

Araştırmacılar örgütsel sinizm ile iş tatmini arasında negatif yönlü ilişki bulmuşlardır (Eaton, 2000; Wanous ve ark, 1994; Akt: Chiaburu ve ark, 2013:185). Örgütsel destek ve adalet eksikliği ile ilgili algının zayıf olması nedeniyle oluşan örgütsel sinizm, iş tatmininin güçlü bir yordayıcısı olabilmektedir (Colquitt ve ark., 2001; Riggles ve ark, 2009; Akt: Chiaburu ve ark, 2013:185).

Yukarıdaki literatür bilgisinden hareketle araştırmamızın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1: Narsist kişilik özelliğinin iş tatmini üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

H2: Psikopatik kişilik özelliğinin iş tatmini üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

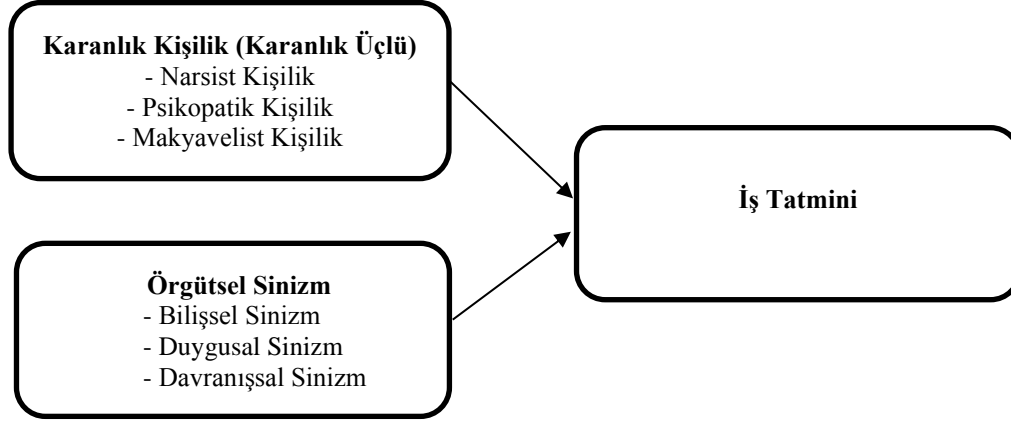
H3: Makyavelist kişilik özelliğinin iş tatmini üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

- H4: Bilişsel sinizmin iş tatmini üzerinde negatif yönde etkisi vardır.  
H5: Duygusal sinizmin iş tatmini üzerinde negatif yönde etkisi vardır.  
H6: Davranışsal sinizmin iş tatmini üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

## GEREÇ ve YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, nicel araştırma yöntemlerinden betimsel ve ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen, Mersin ve Karaman Gençlik ve Spor il Müdürlüklerinde görev alan 45 kadın, 77 erkek toplam 122 Gençlik ve Spor il Müdürlüğü çalışanından oluşmaktadır.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu ile Karanlık Üçlü Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır.

- **Karanlık Üçlü Ölçeği (Dark Triad Dirty Dozen):** Jonason ve Webster (2010) tarafından geliştirilen, Özsoy ve ark., (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek, 12 madde ve 3 faktörden oluşmaktadır. Ölçme aracı sırasıyla subklinik narsisizm (4 madde;  $\alpha=.887$ ), makyavelizm (4 madde;  $\alpha=.928$ ) ve subklinik psikopati (4 madde;  $\alpha=.748$ ) alt boyutlarından oluşmaktadır.
- **Örgütsel Sinizm Ölçeği:** Brandes ve ark., (1999) tarafından geliştirilen ölçek, Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek, bilişsel (5 madde;  $\alpha=.829$ ), duygusal (4 madde;  $\alpha=.955$ ) ve davranışsal (4 madde;  $\alpha=.811$ ) olmak üzere üç faktörden oluşmaktadır.
- **İş Tatmini Ölçeği:** İş tatminini ölçmek için Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilmiş genel iş tatmini ölçeğinin, 5 maddelik ( $\alpha=.792$ ) Türkçe versiyonu Özsoy ve Ardıç (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçme aracı tek faktör ve 5'li Likert yapıdan oluşmaktadır.

## Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analizinde SPSS 22 paket programı kullanılmıştır. Verilerin normalliğinin sınanmasında basıklık ve çarpıklık değerleri dikkate alınmıştır. Parametrik verilerin kıyaslanmasında T testi, korelasyon testi, çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Anlamlılık düzeyi 0.05 seviyesinde kurgulanmıştır.

## BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde istatistiksel analizler neticesinde elde edilen bulgulara ilişkin tablo ve yorumlara yer verilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcılara İlişkin Kişisel Bilgiler

| Değişkenler                      | Sayı                | %  | Toplam | $\bar{X}$ | Ss     | En Az | En Çok |    |
|----------------------------------|---------------------|----|--------|-----------|--------|-------|--------|----|
| Cinsiyet                         | Kadın               | 45 | 36.9   | 122       | 36.13  | 7.44  | 20     | 56 |
|                                  | Erkek               | 77 | 63.1   |           |        |       |        |    |
| Medeni Durum                     | Evli                | 87 | 71.3   | 122       |        |       |        |    |
|                                  | Bekâr               | 35 | 28.7   |           |        |       |        |    |
|                                  | İlköğretim          | 16 | 13.1   |           |        |       |        |    |
| Eğitim Seviyesi                  | Lise                | 28 | 23.0   | 122       |        |       |        |    |
|                                  | Ön Lisans           | 13 | 10.7   |           |        |       |        |    |
|                                  | Lisans              | 61 | 50.0   |           |        |       |        |    |
|                                  | Lisansüstü          | 4  | 3.3    |           |        |       |        |    |
| Kurumdaki çalışma şekli          | Kadrolu             | 96 | 78.7   | 122       |        |       |        |    |
|                                  | Sözleşmeli          | 26 | 21.3   |           |        |       |        |    |
|                                  | Üst düzey yönetici  | 4  | 3.3    |           |        |       |        |    |
|                                  | Orta düzey yönetici | 16 | 13.1   |           |        |       |        |    |
| Personelin işyerindeki pozisyonu | Uzman/Uzman Yrd.    | 12 | 9.8    | 122       |        |       |        |    |
|                                  | Eğitim personeli    | 8  | 6.6    |           |        |       |        |    |
|                                  | Büro personeli      | 39 | 32.0   |           |        |       |        |    |
|                                  | Genel Hizmetler     | 43 | 35.2   |           |        |       |        |    |
| Yaş                              |                     |    | 122    | 36.13     | 7.44   | 20    | 56     |    |
| Gelir                            |                     |    | 122    | 2696.54   | 859.93 | 1600  | 5500   |    |
| Çalışma yılı                     |                     |    | 122    | 7.02      | 5.08   | 1     | 32     |    |

Tablo 1’de katılımcılara ilişkin kişisel bilgiler sunulmuştur. Çalışma şekli açısından incelendiğinde katılımcıların %78.7’sinin kadrolu çalışan olduğu görülmektedir. Çalışma yılı açısından bakıldığında ise ortalama 7.02 ( $\pm 5.08$ ) yıl çalışma süresine sahip oldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 2.** İş Tatmini Ölçeği, Karanlık Üçlü Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Testi Sonuçları

| Değişkenler   |   | 1 | 2     | 3     | 4      | 5      | 6      | 7      |
|---------------|---|---|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 1-Bilişsel    | r | 1 | .582* | .621* | -.217* | .018   | .129   | .088   |
| 2-Duygusal    | r |   | 1     | .547* | -.434* | .159   | .269*  | .186*  |
| 3-Davranışsal | r |   |       | 1     | -.272* | .155   | .125   | .185*  |
| 4-İş tatmini  | r |   |       |       | 1      | -.316* | -.321* | -.442* |
| 5-Makyavelizm | r |   |       |       |        | 1      | .733*  | .460*  |
| 6-Psikopati   | r |   |       |       |        |        | 1      | .534*  |
| 7-Narsisizm   | r |   |       |       |        |        |        | 1      |

\*p<.05

İş tatmini ölçeği ile örgütsel sinizm ölçeği bilişsellik ( $r=-.217$ ,  $p.05$ ) ve davranışsal ( $r=-.272$ ,  $p.05$ ) alt boyutları arasında negatif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilirken; duygusal ( $r=-.434$ ,  $p.05$ ) alt boyutu negatif yönde orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir ( $r=-.434$ ,  $p.05$ ). Ayrıca iş tatmini ölçeği ile karanlık üçlü ölçeği alt boyutlarından makyavelizm ( $r=-.316$ ,  $p.05$ ), psikopati ( $r=-.321$ ,  $p.05$ ) ve narsisizm ( $r=-.442$ ,  $p.05$ ) arasında negatif yönde orta düzeyde ilişki gözlemlenmiştir. Bununla birlikte örgütsel sinizmin duygusal alt boyutu ile karanlık üçlü ölçeği alt boyutlarından psikopati ve narsisizm arasında ise pozitif yönde düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir.

**Tablo 3.** İş Tatminin Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişkenler | B     | Standart Hata B | $\beta$      | t      | p           | İkili r | Kısmi r |
|-------------|-------|-----------------|--------------|--------|-------------|---------|---------|
| Sabit       | 5,052 | ,257            | -            | 19,666 | ,000        | -       | -       |
| Bilişsel    | ,030  | ,100            | ,032         | ,304   | ,762        | -,217   | ,028    |
| Duygusal    | -,328 | ,087            | <b>-,381</b> | -3,786 | <b>,000</b> | -,434   | -,333   |
| Davranışsal | -,005 | ,091            | -,005        | -,051  | ,960        | -,272   | -,005   |
| Makyavelizm | -,149 | ,116            | -,148        | -1,282 | ,202        | -,316   | -,119   |
| Psikopati   | ,071  | ,127            | ,068         | ,554   | ,580        | -,321   | ,052    |
| Narsisizm   | -,303 | ,081            | <b>-,341</b> | -3,724 | <b>,000</b> | -,442   | -,328   |

R=0.579,  $R^2=0.335$   
 $F_{(6-115)}=9.670$ ,  $p=0.000$

Örgütsel sinizm ve karanlık üçlü ölçekleri alt boyutlarının iş tatmininin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Örgütsel sinizm (bilişsel-duygusal-davranışsal) ve karanlık üçlü ölçekleri (makyavelizm-psikopati-narsisizm) alt boyutları, iş tatmini ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki göstermektedir ( $R=0.579$ ,  $R^2=0.335$ ,  $p<.000$ ). Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen  $R^2$  değeri iş tatminindeki değişkenliğin yaklaşık %34'ünün modelde yer alan bağımsız değişkenler tarafından yordandığı şeklinde yorumlanır. Bu değer orta düzey bir açıklama oranı olarak ifade edilebilir. Bağımsız değişkenler tarafından açıklanamayan varyanslar ise iş tatminini etkileyen başka bağımsız değişkenler olabileceğinin göstergesi olarak ifade edilebilir.

Sabit terim altında yer alan satırlarda regresyon modeline dahil edilen bağımsız değişkenlerin Beta katsayıları ve anlamlılık düzeyleri sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre sadece Örgütsel sinizm alt boyutlarından *Duygusal* ile Karanlık üçlü ölçeği alt boyutlarından *Narsisizm* iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir ( $p<.05$ ). Dolayısıyla modeldeki diğer değişkenler sabit tutulduğunda duygusal alt boyutundaki bir birimlik artışın, iş tatmini üzerinde 0,381 birimlik azalışa neden olacağı söylenebilir. Benzer şekilde Narsisizm alt boyutundaki bir birimlik artış ile iş tatmini üzerinde 0,341 birimlik azalış görüleceği ifade edilebilir (Standardize beta katsayısının işareti negatif yöndedir). Dolayısıyla H1 ve H5 hipotezleri kabul edilmiş, diğer hipotezler ise reddedilmiştir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Profesyonel iş yaşamında birbirleri ile sürekli etkileşimde bulunan bireylerin birbirlerinin pozitif veya negatif tutum, huy veya davranışlarından etkilenmeleri kaçınılmazdır. Araştırmamızda elde edilen bulgulara göre, spor örgütlerinde çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde, bireylerin kişilik yapıları ile örgüt ortamının önemli yordayıcı etkisi olduğu söylenebilir. Bireylerin iş tatmini üzerinde karanlık kişilik özellikleri ile örgütsel sinizmin



olumsuz etkiye neden olduğu belirtilebilir. Alanyazın araştırmalarında iş ortamlarında özellikle yöneticiler arasında makyavelizm, narsisizm ve psikopati gibi Karanlık kişilik özelliklerinin varlığı bilinmektedir (Kabat, 2019). Böyle bir durumun varlığı bireylerin örgüt ortamlarında çalışma koşullarını etkileyebilecektir. Mevcut araştırma sonuçlarına benzer bir araştırmada, Özsoy ve Ardıç (2017:401), subklinik psikopatinin, subklinik narsisizm ve makyavelizme oranla, iş tatminini daha olumsuz etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Karanlık Üçlü bileşenlerinin her birinin iş tatmini ile negatif yönde ilişkilendiği, ancak narsisizmin diğerlerine göre iş tatmini ile daha düşük düzeyde ilişkilendiği tespit edilmiştir. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, subklinik psikopati, iş tatminini negatif yönde etkilerken diğer iki boyut iş tatminini etkilememektedir (Özsoy ve Ardıç, 2017:401).

İş ortamlarında karanlık özelliklere ilişkin eğilimler olduğu alanyazın araştırmalarıyla desteklenmektedir. Araştırma sonuçları olumsuz kişilik özellikleri ve davranışlar sergileyen çalışanların iş ortamlarında verimli olamayacağını göstermektedir (Spain, Harms ve LeBreton, 2014; Spurk, Keller ve Hirschi, 2015). Karanlık liderlik ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik araştırmanın sonuçlarına göre; karanlık liderlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve karanlık liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Diğer deyişle, karanlık liderlik arttıkça, çalışanların örgütsel bağlılıklarının azalmakta ve örgütsel sessizlikleri artmaktadır (Ballı ve Çakıcı, 2016:177). Karanlık kişilik özelliklerinin tükenmişlik üzerine etkisinin incelendiği bir araştırmaya göre; algılanan psikopati çalışanların tükenmişliğini pozitif etkilerken makyavelizm ve narsisizm tükenmişliği etkilemediği tespit edilmiştir (Özsoy, 2019).

Karanlık taraf aslında bir hastalık olmaktan ziyade, yöneticinin takım kurmak, iş birliklerini şekillendirmek ve planlarına ve hedeflerine ulaşma stratejilerinde onu sekteye uğratan kusurlar olarak düşünülebilir. Kişiliğin karanlık yönü az veya çok herkeste bulunur. Önemli olan bunun bilincinde olmak ve bunu avantaja çevirebilmek diğer deyişle yönetebilmektir. Gerek liderlerin gerekse diğer çalışanların bu karanlık kişilik özelliklerini tespit etmeye ve yönetmeye çalışmaları, örgüt ile çalışanlarının başarısızlığını önlemede önemli olmaktadır (Ballı ve Çakıcı, 2016:177,178).

Örgütlerde yaşanan sinizm davranışının hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumsuz sonuçları nedeniyle, sinizm duygusunu azaltılmasında yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticilerin örgütsel sinizm tutumunu azaltmaya yönelik çabalarında, en başta kendi kişilik özelliklerini de dikkate alarak hareket etmesinin, örgütsel performans açısından olumlu bir etki yaratacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Diğer deyişle, yönetici – eğer başarabilirse – kendi karanlık taraflarını iş ortamında bastırma yoluna giderek, meydana gelebilecek sinizm davranışlarını belli bir oranda azaltabilecektir. Karanlık kişilik özelliklerine sahip çalışanlar, hırslarından dolayı iş hayatında çok iyi pozisyonlara gelebilir ve örgüt için bazen faydalı olabilirler. Fakat örgütlerde, psikopati gibi karanlık kişilik özelliklerine sahip kişiler, özellikle üst-orta düzey yönetici konumunda bulunuyorlarsa, bu kişilerin bazı olumsuz davranışlarını önleyecek danışmanlarla (yardımcılarla) birlikte çalıştırılması, bu sebeple oluşacak sinik davranışların önlenmesinde etkili olabilir (Murat ve Börü, 2019). Alanyazın araştırmaları karanlık kişilik yapısı ile saldırganlık arasında bir ilişkiyi bahsetmektedir (Gammon, Converse, Lee ve Griffith, 2011; Gibb ve Devereux, 2014; Pabian, De Backer ve Vandebosch, 2015). Bu durumda karanlık kişilik özellikleri ile saldırganlık tutumları arasındaki ilişkinin varlığı bireylerin örgütsel uyumlarında da sorunlar oluşturabilecektir.

Bireylerin iş tatmini üzerinde karanlık kişilik özellikleri ile örgütsel sinizmin olumsuz etkiye neden olduğu belirtilebilir. İş tatmininin artması diğer pozitif örgütsel çıktılar ile pozitif yönde

ilişkili olduğu için çalışanların iş tatminlerini artırmaya yönelik düzenlemeler yapılması örgütlerin temel hedefleri arasında olmalıdır. Ayrıca kişi-örgüt uyumu son derece önemlidir. Örgüt kültürü ve iklimi ile uyumlu olabilecek bireyler istihdam edilmelidir.

## KAYNAKLAR

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases And Consequences. *Genetic, Social, And General Psychology Monographs*, 126(3), 269.
- Ajzen, I. (1994). Attitudes. In R. J. Corsini (Ed.), *Encyclopedia of Psychology* (2nd Ed.) (Pp. 114–116). New York: Wiley.
- Altinkurt Y., Yılmaz, K., Erol, E., Salalı E.T.. (2014). Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki. *Journal of Teacher Education And Educators*, 3(1), 25-52.
- Andersson, L. M., Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes And Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449–460.
- Arabacı, I. B. (2010). The Effects of Depersonalization and Organizational Cynicism Levels on the Job Satisfaction of Educational Inspectors. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2802-2811.
- Ayan, A. (2017). Makyavelist Kişilik Eğilimi Algılarının Yaşamın Anlamı ve Yaşam Doyumu Üzerine Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 53-72.
- Ballı, E., Çakıcı, A. (2016). Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 167-180.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Walker, H. J. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
- Bolelli, M. (2018). Karanlık Üçlünün (Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopati) Yöneticilerin Sosyal Güç Kullanımına Etkilerinin İncelenmesi. 6. *Örgütsel Davranış Kongresi*. 101-118.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., Dean, J. W., (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153. Outstanding Empirical Paper Award.
- Brayfield, A. H., Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Breckler, S. J. (1984). Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 307–311.
- Byrne, Z. S., Hochwarter, W. A. (2008). Perceived Organizational Support and Performance: Relationships Across Levels of Organizational Cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C., Ng, K. Y. (2001). Justice in the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Cynicism, Reactions, and Commitment to Subordinates. *Personnel Psychology*, 53, 275–293.
- Çakıcı, A., Doğan, S. (2014). Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi: Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(1):79-89.
- Davis, W. D., Gardner, W. L. (2004). Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader–Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 439-465.

- Dean Jr, J. W., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Doğan, S., Uğurlu, C. T. (2014). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(3):489-516.
- Eaton, J. A. (2000). A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism. Toronto, Ontario: York University (Unpublished Master's Thesis).
- Erdoğan, P., Bedük, A. (2013). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 17-36.
- Gammon, A. R., Converse, P. D., Lee, L. M., ve Griffith, R. L. (2011). A personality process model of cyber harassment. *International Journal of Management and Decision Making*, 11(5), 358–378.
- Gibb, Z. G., Devereux, P. G. (2014). Who does that anyway? Predictors and personality correlates of cyberbullying in college. *Computers in Human Behavior*, 38, 8–16.
- Gullu, S. (2018). Investigation of the relationship between the organizational cynicism levels and intent of revenge of sports science faculty students who work. *World Journal of Education*, 8(6), 45-57., Doi: 10.5430/wje.v8n6p45
- Johnson, J. L., O'leary-Kelly, A. M. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 627-647.
- Jonason, P. K., Webster, G. D. (2010). The Dirty Dozen: A Concise Measure of The Dark Triad. *Psychological Assessment*, 22(2), 420. <https://doi.org/10.1037/A0019265>.
- Kabat, R. (2019). Dark Triad Personality Traits Prediction of Managers' Mind-set in Business Organizations. Doctorate Thesis, Walden University College of Social and Behavioral Sciences.
- Kalay, F., Oğrak, A., Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 127-143.
- Kanbur, A., Kanbur, E. (2015). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sinizme Etkisi: Algılanan İşsellik Statüsünün Aracılık Rolü. *Zeitschrift Für Die Welt Der Türken/Journal Of World Of Turks*, 7(2), 193-216.
- Kanten, P. (2014). Narsistik Kişilik Özelliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Düzenleyici Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25, 160-184.
- Kanten, P., Yeşiltaş, M., Arslan, R. (2015). Kişiliğin Karanlık Yönünün Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarına Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(2):365-391.
- Karacaoğlu, K., & İnce F. (2012). Brandes, dharwadkar ve dean'in (1999) örgütsel sinizm ölçeği türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: kayseri organize sanayi bölgesi örneği. *Business and Economics Research Journal*. 3(3):77-92.
- Karacaoğlu, K., Küçükköylü, C. (2015). İsgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 15(3), 401-408.
- Kasalak, G., Aksu, M. (2014). Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm İle İlişkisi. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), 115-133.
- Kerse, G., Karabey, C. N. (2017). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: Örgütsel sinizmin aracı rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 375-398.

- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Pp. 1297–1343).
- Murat, A. G. G., Börü, D. (2017). Karanlık Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi. 5. Örgütsel Davranış Kongresi.
- Murat, G., Börü, D. E. (2019). Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Algıladıkları Psikopati Özelliklerinin Sergiledikleri Sinik Davranışlar Üzerindeki Etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 14(51), 128-146.
- Neves, P. (2012). Organizational Cynicism: Spillover Effects on Supervisor–Subordinate Relationships and Performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 965-976.
- Özdemir, B., Atan, E. (2018). Karanlık Üçlünün Örgütsel Muhalefete Etkisi: Bir Yapısal Eşitlik Modeli. *İş Ahlakı Dergisi*. 11(2):275-298.
- Özler, D. E., Atalay, C. G. (2011). A Research to Determine the Relationship Between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employees in Health Sector. *Business and Management Review*, 1(4), 26-38.
- Özsoy, E. (2019). Yöneticilerin Karanlık Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(1), 194-203.
- Özsoy, E., Ardiç, K. (2017). Karanlık Üçlü'nün (Narsisizm, Makyavelizm Ve Psikopati) İş Tatminine Etkisinin İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 391-406.
- Özsoy, E., Rauthmann, J. F., Jonason, P. K., Ardiç, K. (2017). Reliability and Validity Of The Turkish Versions Of Dark Triad Dirty Dozen (Dtdd-T), Short Dark Triad (Sd3-T), And Single Item Narcissism Scale (Sns-T). *Personality and Individual Differences*, 117(2017),11-14. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.05.019>.
- Qian, Y., Daniels, T. D. (2008). A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 319-332.
- Pabian, S., De Backer, C. J. S., Vandebosch, H. (2015). Dark Triad personality traits and adolescent cyber-aggression. *Personality and Individual Differences*, 75, 41–46. doi:10.1016/j.paid.2014.11.015
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., Austin, J. T. (1997). Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48–59.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., Hansen, J. D. (2009). A Meta-Analysis of The Relationship Between Perceived Organizational Support and Job Outcomes: 20 Years Of Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–455. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.425>.
- Spurk, D., Keller, A. C., Hirschi, A. (2015). Do bad guys get ahead or fall behind? Relationships of the dark triad of personality with objective and subjective career success. *Social Psychological and Personality Science*, 7(2), 113–121. doi:10.1177/1948550615609735.
- Spain, S. M., Harms, P., LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 41–60. doi:10.1002/job.1894
- Schleicher, D. J., Hansen, D., Fox, K. E. (2010). Job Attitudes And Work Values. In S. Zedeck (Ed.), *Apa Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3.(Pp. 137–189) Washington, Dc: American Psychological Association.
- Şantaş, F., Uğurluoğlu, Ö., Kandemir, A., Çelik, Y. (2016). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sinizm, İş Performansı Ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 867-886.
- Tayfun, A., Çatır, O. (2014). Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 347-365.

Uçkun, C. G., Üzüm, B., Uçkun, S. (2018). Narsist Kişiliğin Makyavelist Davranışlara Etkisi: Kocaeli Üniversitesi Özel Güvenlik Öğrencileri Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2):139-154.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., Austin, J. T. (1994). Organizational Cynicism: An Initial Study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 269–273.

Wilkerson, J. M., Evans, W. R., Davis, W. D. (2008). A Test of Coworkers' Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), 2273-2292.

Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Electronic Turkish Studies*, 8(6):853-879.