

Makyavelizmin iş tatminine etkisinde örgütsel öğrenmenin rolü

The role of organizational learning in the effect of Machiavellianism on job satisfaction

Zeki Çetin 

Dr. İstanbul Arel Üniversitesi, Türkiye, e-mail: zekicetin@arel.edu.tr

Öz

Yüksek iş tatminine sahip çalışanlar, örgütsel performans ve rekabet üstünlüğü için temel dinamiklerdendir. Bu bağlamda çalışanların iş tatminini artıracak unsurların tespit edilmesi ve bu unsurlara yönelik örgütsel stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir. Mevcut araştırmada makyavelizmin iş tatminine etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. İstanbul'daki üniversitelerde çalışan 385 katılımcının örneklem olarak alındığı araştırmada, öz bildirim ölçekleri kullanılarak veri toplanmıştır. Verilerin analizinde Smart PLS 4 ile kısmi en küçük kareler yöntemi kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi kurulmuştur. Sonuçlar makyavelizmin hem iş tatminini hem de örgütsel öğrenmeyi azalttığını, örgütsel öğrenmenin ise iş tatminini artırdığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte makyavelizmin iş tatminine etkisinde örgütsel öğrenme aracı rol üstlenmiştir. Araştırma bulgularına dayanarak Makyavelizmin iş tatmini üzerindeki olumsuz etkilerinin engellenebilmesi için öğrenen örgüt kültürünün sağlanmasıyla ilgili stratejiler oluşturulması gerektiği düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: Makyavelizm, Örgütsel Öğrenme, İş Tatmini.

JEL kodları: M12, M15, L20

Citation/Atf: ÇETİN, Z. (2023). Makyavelizmin iş tatminine etkisinde örgütsel öğrenmenin rolü. *Journal of Life Economics*. 10(4): 285-299, DOI: 10.15637/jlecon.2160

Corresponding Author/ Sorumlu Yazar:
Zeki Çetin
E-mail: zekicetin@arel.edu.tr



Bu çalışma, Creative Commons Atif 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract

Employees with high job satisfaction are among the basic dynamics for organizational performance and competitive advantage. In this context, it is necessary to identify the factors that will increase employees' job satisfaction and develop organizational strategies for these factors. In the current study, it is aimed to determine the mediating role of organizational learning in the effect of Machiavellianism on job satisfaction. In the study, 385 participants working at universities in Istanbul were sampled and data were collected using self-report scales. In the analysis of the data, structural equation modeling was established using partial least squares method with Smart PLS 4. The results revealed that Machiavellianism decreased both job satisfaction and organizational learning, while organizational learning increased job satisfaction. However, organizational learning played a mediating role in the effect of Machiavellianism on job satisfaction. Based on the research findings, it is thought that in order to prevent the negative effects of Machiavellianism on job satisfaction, strategies should be created to reinforce the learning organizational culture.

Keywords: Machiavellianism, Organizational Learning, Job Satisfaction.

JEL codes: M12, M15, L20

1. GİRİŞ

Hem çalışanların refahını hem de örgütsel süreçlerin kapsayıcı etkinliğini arttırma arayışında büyük öneme sahip olan iş tatmini, işgücü yönetiminin karmaşık dokusu içinde merkezi konumdadır. Çalışanların bağlılığını, üretkenliğini ve elde tutulmasını arttırmaya yönelik hedeflerle bağlantılı olan iş tatmini (Çekmecelioğlu, 2006; Kara ve Köksal, 2022), modern iş dünyasının tüm kademeleri için önem teşkil etmektedir. İş tatmin düzeyi yüksek çalışanların inovasyon ve büyüme için elverişli bir ortamı beslemede oynadıkları vazgeçilmez rolün bilincinde olan örgütler, iş tatminini geliştirme ve sürdürmenin simyasını deşifre etmeye çalışmaktadır. Ancak, çalışan iş tatmininin sağlanması, çok yönlü değişkenlerin girift etkileşiminden kaynaklanan karmaşıklıklarla dolu bir labirenttir. İş tatmininin algısal yapısı, bireysel deneyimlerin, psikolojik eğilimlerin ve bağlamsal dinamiklerin katılımıyla oluşur (Alegre, Mas-Machuca ve Berbegal-Mirabent, 2016) ve her bir değişken genel dokuya farklı bir renk katar. Bu dinamik etkileşim, işgücü arasında tatmin duygusu uyandırmak için gerekli olan uyumun yakalanmasını zorlaştırmaktadır. İş tatmininin bütüncül bir şekilde takip edilmesi, bu karmaşık etkileşimin takdir edilmesini ve çalışan algılarının karmaşık mozağini oluşturmak için bir araya gelen çok çeşitli unsurların ustaca yönetilmesini gerektirir.

Değişkenlerin bu karmaşık bileşiminin ortasında örgütler, iş tatminini sürekli hale getirecek unsurların belirlenmesi ve bu unsurların örgüt içinde doğru kullanılmasına yönelik stratejiler geliştirilmesi ile boğuşmaktadır. Bu bağlamda iş tatminine yön veren bireysel unsurlardan Makyavelizm ön plana çıkmaktadır (Gemmill ve Heisler, 1972; Bakir, Özer, Uçar, Güleç, M., Demir ve Hasde, 2003). Amaca giden her yolu mübah gören makyavelistler (Üstün ve Ersolak, 2020), amaca olan yüksek odakları nedeniyle örgütsel ortamdaki en ufak olumsuzluktan etkilenecek tatmin problemi yaşarlar (Bakir, Özer, Uçar, Güleç, Demir ve Hasde, 2003). Bu bağlamda makyavelist kişilik özelliğine sahip olan bireylerin iş tatmini düzeylerinin olumsuz etkileneceği düşünülmektedir.

Makyavelizmin potansiyel tatminsizlik etkisi karşısında örgütler tarafından alınabilecek en iyi önlemlerden birisinin, bu bireyleri örgütsel faktörler ile desteklemek olduğu düşünülmektedir. Örgüt içerisinde yaratılacak pozitif kültür ve iklim aracılığı ile kişilik özellikleri kaynaklı örgütsel problemlerin olumsuz etkileri hafifletilebilir ya da yok edilebilir (Baloch, Meng, Xu, Cepeda-Carrion, Danish ve Bari, 2017; LeBreton, Shiverdecker ve Grimaldi, 2018; Yılmaz, Karagöz, Uzunbacak ve Akçakanat, 2021). Bu bağlamda, çeşitli yönetim araç ve metotlarının örgütsel gelişim ve değişimi kolaylaştırmak için firma bünyesine entegre edilmesi ile karakterize

edilen örgütsel öğrenme sürecinin (Stata, 1989), makyavelistlerin iş tatminine aracılık edeceği düşünülmektedir. Bu bilgiler ve düşünceler ışığında tasarlanan araştırmada, makyavelizmin iş tatminine etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır.

2. LİTERATÜR TARAMASI VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

2.1. İş Tatmini

İş tatmini hem küresel bir yapı hem de birden fazla boyutu veya yönü olan bir kavram olarak tanımlanmış ve ölçülmüştür (Lund, 2003). İş tatmini, kişinin işinin veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan olumlu bir etkiyi ifade eder (Locke, 1976). İş tatmini, bir kişinin işini değerlendirme duygusu, işinin ihtiyaçlarını ne kadar iyi karşıladığına ilişkin değerlendirmesi, işine ilişkin değerlendirmesi veya iş dışındaki bireysel sosyal ilişkilerinin nasıl değerlendirildiği veya astların ihtiyaçlarını karşılamada örgütsel başarı ölçütleridir (Kara ve Başboğa, 2022; Okumuş, Bakan ve Kutluk, 2022; Saputra ve Mahaputra, 2022; Kayar ve Aslan, 2023). Tüm tutumlarda olduğu gibi, iş tatmini de bilişsel, değerlendirici ve duyuşsal bileşenlerden oluşmaktadır. Değerlendirici bileşen, bireyin işveren örgüte verdiği küresel tepkiyi ve örgütten hoşlanıp hoşlanmadığını temsil eder. Bilişsel bileşen, bireyin örgüte ilişkin algıları, inançları, görüşleri ve beklentileri bilişlerinin odak noktasıdır. Bireyin beklentilerinin karşılandığını algıladığı bilişler genellikle olumlu değerlendirmelere yol açar. Duygusal bileşen ise örgüt tarafından uyandırılan hissi ifade eder. Genel olarak, olumlu duygulanım bireyin öz değerini ve benlik kavramını onaylayan veya pekiştiren bilgi, geri bildirim ve durumlardan kaynaklanırken, olumsuz duygulanım geçersiz kılan durumlardan kaynaklanır (Bakhshi, Kumar ve Rani, 2009). İş tatmininin en önemli göstergeleri işin kendisi, ücret veya maaşlar, iş arkadaşları, denetim, terfi ve çalışma koşullarıdır (Colquit, Le Pine ve Wesson, 2009; Gürbüz, Erkuş ve Sıgır, 2010; Okumuş vd., 2022; Kayar ve Aslan, 2023).

2.2. Makyavelizm

Son yıllarda karanlık ve sosyal açıdan sakıncalı kişilik özellikleriyle ilgili çalışmalar giderek art-

mış, bu nedenle pek çok kişi Makyavelizm konusuna ilgi göstermiştir (Paulhus ve Williams, 2002; Özsoy ve Ardıç, 2017). Makyavelizm genellikle bir bireyin kişisel hedeflerine ulaşmak için başkalarından faydalanmaya yönelik davranışsal eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Linton ve Wiener, 2001; Yağşi, 2022). Calhoon (1969) Makyavelist bir çalışanı, kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için saldırgan, manipülatif, sömürücü ve dolambaçlı yöntemler kullanan bir kişi olarak değerlendirmiştir. Bu tür yöntemler öncelikle algılanan fizibiliteye göre gerçekleştirilirken, diğerlerinin duyguları, ihtiyaçları ve/veya hakları daha az dikkate alınır. Geleneksel bir bakış açısı, Makyavelist çalışanın bir kurumdaki çürük elma olduğudur (Li-Ping Tang, Chen ve Sutarso, 2008; Jonason, Wee ve Li, 2014). Makyavelist eğilimleri yüksek olan bireyler kişisel çıkarlarına daha fazla önem verir, çıkarlarını maksimize etmek için fırsatçı davranışlar sergiler ve etik olmayan davranışlarda bulunurlar. Mudrack (1993), işyerinde etik olduğu şüpheli 10 davranış biçimini incelemiş ve bu tür davranışların içsel olarak tutarlı olduğunu ve Makyavelizm ile açıkça ilişkili olduğunu bulmuştur. Li-Ping Tang vd. (2008) Makyavelizm kişilik özelliğinin kaynak istismarı, hırsızlık, yolsuzluk ve aldatma gibi olumsuz davranışlarla önemli ölçüde ilişkili olduğunu bulmuştur.

Makyavelizmin bireysel ve örgütsel düzeyde sonuçları bulunmaktadır (Özsoy ve Ardıç, 2017). Amaca giden her yolu mübah gören makyavelistler (Üstün ve Ersolak, 2020), amaca olan yüksek odakları nedeniyle örgütsel ortamdaki en ufak olumsuzluktan etkilenerek tatmin problemi yaşarlar (Bakir vd., 2003). Literatürdeki araştırmalarda Makyavelizm ile iş tatmini arasında negatif yönlü ilişki belirlenmiştir (Özsoy ve Ardıç, 2017; Valentine ve Fleischman, 2018; Güllü ve Yıldız, 2019; Čopková ve Araňošová, 2020). Bu bilgiler ışığında, makyavelizmin iş tatmini üzerinde negatif etkisine yönelik ilk hipotez aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H₁: Makyavelizmin iş tatmini üzerinde negatif etkisi vardır.

2.3. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme, her seviyedeki örgüt üyeleri tarafından gerçekleştirilen iç ve dış çevreden gelen bilgi ve enformasyonun sürekli olarak işlenmesi faaliyetidir (Hung, Yang, Lien, McLean ve Kuo, 2010; Çağlıyan, Attar ve Külahlı, 2021) ve temel amacı bilgi ve enformasyonun örgütsel hafızada depolanmasıdır (Huber, 1991). Örgütler tarafından öğrenmenin tüm süreçlere entegre edilmesi ve sürekli hale getirilmesinin doğal bir sonucu olarak örgütsel başarı ortaya çıkmaktadır (Başar, 2022). Örgütsel öğrenme kültürü, öğrenmeyi destekleyecek tutumları, değerleri ve davranışları bireysel, ekip ve örgütsel düzeylerde modeller (Kandemir ve Hult, 2005; Wahda, Mursalim, Fauziah ve Asty, 2020). Örgütsel öğrenme kültürü, çalışanların iş yeniliklerini değiştirmek, geliştirmek ve yaratmak için örgüt içindeki ve dışındaki mevcut bilgi ve bilgileri kullanır (Demirel ve Erarslan, 2023; Usman, Danish, Waheed ve Tayyeb, 2011). Wahda vd. (2020), örgütsel öğrenme kültürünün çalışanların örgütte fazladan yol kat etme becerilerini artırdığını bulmuştur. Örgütsel öğrenme kültürü, çalışanları daha yüksek ve genel örgütsel performanslarını korumak ve geliştirmek için daha verimli performans göstermeye teşvik eder (Karahan ve Yılmaz, 2011; Usman vd., 2011; Başar, 2022).

Bir çalışanın kişisel özellikleri, hedefleri veya değerleri örgütünkilerle eşleştğinde, bu uygun kabul edilir ve pozitif uyumun çalışan tutumlarını en üst düzeye çıkarması beklenir (Jansen ve Kristof-Brown, 2006). Bu eşleşmenin gerçekleşmesinin doğal bir sonucu olarak çalışanın, iç ve dış çevreden gelen bilgi ve enformasyonun sürekli olarak işlemesi ve öğrenen örgüt kültürünü desteklemesi beklenmektedir. Ancak örgütlerde çürük elma olarak görülen makyavelistlerin (Li-Ping Tang vd., 2008; Jonason vd., 2014) hedeflerine ulaşmak saldırgan, manipülatif, sömürücü ve dolambaçlı yöntemler kullanırken örgütsel çıkarları göz ardı etmesi ve örgütsel öğrenme sürecini baltalaması muhtemeldir. Literatürde makyavelizmin örgütsel öğrenmeye etkisini doğrudan ele alan herhangi bir araştırmaya ulaşılamamakla birlikte, makyavelizmin üretkenlik karşıtı davranışları artırdığına yönelik sonuçlara ulaşılmıştır (Mahmood, Alonazi, Awais Balo-

ch ve Nawaz Lodhi, 2021; Junça-Silva ve Silva, 2023; Aksöl ve Ergun Özler, 2023). Yağşi (2022) araştırmasına göre Makyavelizm, değişime karşı direnci artırmaktadır. Diğer bir araştırmada Belshak, Jacobs, Giessner, Horton ve Bayerl (2020), Makyavelizm düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel değişime karşı daha dirençli olduklarını ve bunun sonucunda düşük örgütsel bağlılık ve yüksek işten ayrılma niyeti gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Üretkenlik karşıtı davranış şekli olarak örgütsel öğrenmeye direnç ile birlikte örgütsel öğrenmenin doğal çıktısı olarak değişim dikkate alındığında, makyavelizmin örgütsel öğrenmeyi negatif etkilediği sonucuna ulaşılabilir. Buna bağlı olarak araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H₂: Makyavelizmin örgütsel öğrenme üzerinde negatif etkisi vardır.

Diğer taraftan örgütsel öğrenmenin bir sonucu olarak çalışanların iş tatminlerinde artış yaşanması beklenmektedir. Mikkelsen, Ogaard ve Lovrich (2000) iş tatmini ve öğrenme iklimi arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Chiva ve Alegre (2008), teşvik edici bir iş ortamı aracılığıyla örgütsel öğrenme yeteneğinin çalışanların yetkinliklerini ve iş tatminini geliştirmede etkileri olduğunu doğrulamıştır. Büyükakgöl ve Argan (2019), örgütsel iş tatminin örgütsel öğrenmeyi artırdığı ve bu etkileşimde entelektüel sermayenin aracı rol üstlendiği sonucuna ulaşmıştır. Tekin ve Sırkıntıoğlu Yıldırım (2020) de benzer şekilde örgütsel öğrenmenin iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgular çerçevesinde örgütsel öğrenmenin iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu betimleyen üçüncü hipotez geliştirilmiştir.

H₃: Örgütsel öğrenmenin iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

Literatürde belirtilen ve araştırmanın ilk hipotezinin konusu olan, makyavelizmin iş tatmini üzerindeki etkisine karşılık önlem olarak örgütsel faktörler dikkate alınabilir. Kişilik özelliklerinin değiştirilemez ya da çok zor değiştirilebilen doğası karşısında, örgüt içerisinde yaratılacak pozitif kültür ve iklim aracılığı ile kişilik özellikleri kaynaklı örgütsel problemlerin olumsuz etkileri hafifletilebileceği ya da yok edilebilece-

ği söylenebilir (Baloch vd., 2017; LeBreton vd., 2018; Yılmaz vd., 2021). Bu bağlamda, geçmiş araştırma bulguları arasında yer alan Makyavelizm, örgütsel öğrenme ve iş tatmini arasındaki ilişkiler de göz önünde bulundurularak; makyavelizmin iş tatminine etkisinde aracı rol üstlenebileceği düşünülmüş ve araştırmanın dördüncü hipotezi geliştirilmiştir:

H₄: Makyavelizmin iş tatminine etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolü vardır.

Mevcut hipotezler çerçevesinde geliştirilen, doğrusal etkileri ve aracılık etkisini içeren araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.

3. YÖNTEM

Araştırma İstanbul Arel Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurul Başkanlığı'nın 28.04.2023 tarih ve E-52857131-050.06.04-270129 sayılı etik kurul izni çerçevesinde yapılmıştır. Araştırmaya dahil edilen katılımcılarda gönüllü onam formu alınmıştır.

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, İstanbul'daki üniversitelerde görev yapan kişilerden oluşmaktadır. Ulaşılması gereken minimum örneklem sayısının belirlenmesinde, evren sayısının tespit edilememesinden dolayı Cochran (1977) örnekleme hesaplaması kullanılmıştır (Bartlett, Kotrlık ve Higgins, 2001). %5 anlamlılık düzeyi için yapılan hesaplamada ulaşılması gereken minimum örneklem sayısı 267 olarak belirlenmiştir.

Minimum örneklem sayısının belirlenmesinin ardından online olarak hazırlanan anket formu linki örnekleme ulaştırılmıştır. Toplam 424 ka-

tılımcıdan yanıt alınmıştır. Analiz için uygun olmayan katılımcı yanıtlarının elenmesinin ardından araştırma örneklemini 385 çalışandan oluşmuştur.

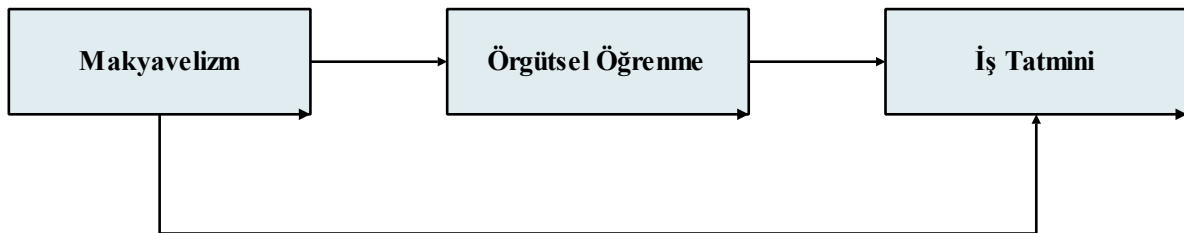
3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanması için kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, görev ve okul türü bilgilerine ulaşmak için 4 sorudan oluşan demografik bilgi formu kullanılmıştır. Anket formunun ikinci bölümünde Christie ve Geis (1970) tarafından geliştirilen ve Kavak (1999) tarafından Türkçeye MACH-IV ölçeğinin makyavelist eğilimleri ortaya koyan ilk 10 maddesi kullanılmıştır. Üçüncü bölümde Calantone, Cavusgil ve Zhao. (2002) tarafından geliştirilen ve Avcı (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan 17 maddelik Örgütsel Öğrenme Ölçeği kullanılmıştır. Anket formunun son bölümünde ise Weiss, Davis, England ve Lofquist. (1967) tarafından geliştirilen ve Beycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanan Minnesota İş Tatmini Ölçeği yer almaktadır.

3.3. Verilerin Analizi

Araştırma verileri Smart PLS 4 kullanılarak kısmi en küçük kareler yöntemi ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde öncelikle kayıp veri ve doğruluk testleri yapılmıştır. Analizlerde öncelikle örnekleme ilişkin özellikler sunulmuş, ardından ölçeklere ilişkin güvenilirlik, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında ve %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



4. BULGULAR

4.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Araştırmaya dahil edilen katılımcıların %55,3 ile çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır ve yaş ortalaması $39,33 \pm 11,03$ 'tür. Katılımcıların %79,5'i akademisyendir. Bununla birlikte katılımcıların %64,9 ile çoğunluğu vakıf üniversitelerinde görev yapmaktadır.

4.2. Ölçeklerin Faktör, Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri

Araştırma ölçeklerinin faktör yapılarının doğrulanabilmesi için Şekil 2'de sunulan araştırma modeli üzerinden kısmi en küçük kareler yöntemi ile Smart PLS 4 kullanılarak analiz yapılmıştır. DFA'da faktörlere atanan her bir maddenin yük değerinin 0,50 ve üzerinde olması gerekmektedir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010). Bu kapsamda Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin OGR17 kodlu maddesi ile birlikte Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin IST1 ve IST13 kodlu maddeleri araştırma modelinden çıkarılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2'de yer alan Kompozit Güvenirlik (CR) ve iç tutarlılık için kullanılan Cronbach Alfa (α) değerleri Vaske, Beaman ve Sponarski'ye (2017) tarafından öngörülen 0,70 minimum değerinin üzerindedir ve bu sonuçlar tüm değişkenlerde güvenirlilik sorunu olmadığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte değişkenler Afthanorhan (2013) tarafından Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE) için belirtilen 0,50 minimum değeri karşılamaktadır.

Diğer taraftan ayrışma geçerliliğinin test edilmesi için Fornell ve Larcker (1981) kriteri kullanı-

mıştır. Buna göre her bir faktörün AVE değerinin karekökünün, faktörün diğer faktörlerle olan korelasyonundan büyük olması gerekmektedir. Tablo 3'te yer alan, koyu işaretli köşegen değerleri AVE karekök değeridir ve bu değerlerin altındaki korelasyon katsayılarından büyük olduğu görülmektedir. Buna göre ölçeklerin ayrıntı edici geçerliği bulunmaktadır.

Geçerlik analizlerinin son basamağında ölçek ve maddeleri için eş doğrusallık kontrolü yapılmış ve bu doğrultuda Varyans Büyüme Faktörü (VIF) kullanılmıştır. Hair vd.'ne göre (2010) VIF değerinin 5'ten küçük olması eş doğrusallığın olmadığını göstermektedir. Hem doğrusal etkiler hem de faktörleri oluşturan maddeler için VIF değerleri ayrı ayrı kontrol edilmiş ve tümünün 5'ten küçük olduğu görülmüştür. Buna göre ölçüm modelinde eş doğrusallık problemi bulunmamaktadır.

4.3. Betimleyici İstatistikler

Tabachnick, Fidell ve Ullman'na göre (2013) verilerin normal dağılım göstermesi için Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerlerinin $\pm 1,50$ aralığında kalması gerekmektedir ve araştırma değişkenleri buna göre normal dağılım göstermektedir. Çarpıklık ve Basıklık değerleri ile birlikte ölçeklerin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4'te sunulmuştur.

4.4. Hipotez Testleri

Doğrudan ve aracılık etkilerine ilişkin hipotezlerin test edilmesi için kurulan ilk YEM Şekil 2'de sunulmuştur. Kurulan modele ilişkin uyum indeksleri Tablo 5'te görülmektedir.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

		f	%
		($\bar{X} \pm ss$)	(Min-Maks)
Cinsiyet	Kadın	213	55,3
	Erkek	172	44,7
Yaş (yıl)		(39,33±11,03)	(22-69)
Görev	Akademisyen	306	79,5
	Diğer	79	20,5
Okul türü	Devlet	135	35,1
	Vakıf	250	64,9

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi, Güvenirlik ve AVE

	Madde	Faktör Yüğü	CR	Cronbach Alfa	AVE
Makyavelizm (MAK)	MAK1	0,673			
	MAK2	0,711			
	MAK3	0,733			
	MAK4	0,647			
	MAK5	0,693	0,904	0,890	0,606
	MAK6	0,767			
	MAK7	0,721			
	MAK8	0,679			
	MAK9	0,714			
	MAK10	0,622			
Örgütsel Öğrenme (OGR)	OGR1	0,810			
	OGR2	0,817			
	OGR3	0,818			
	OGR4	0,847			
	OGR5	0,839			
	OGR6	0,848			
	OGR7	0,839			
	OGR8	0,844	0,974	0,917	0,698
	OGR9	0,842			
	OGR10	0,842			
	OGR11	0,813			
	OGR12	0,839			
	OGR13	0,854			
	OGR14	0,849			
	OGR15	0,844			
	OGR16	0,820			
İş Tatmini (IST)	IST2	0,777			
	IST3	0,793			
	IST4	0,796			
	IST5	0,791			
	IST6	0,812			
	IST7	0,713			
	IST8	0,745			
	IST9	0,778			
	IST10	0,794	0,968	0,965	0,625
	IST11	0,831			
	IST12	0,808			
	IST14	0,78			
	IST15	0,837			
	IST16	0,809			
	IST17	0,774			
	IST18	0,745			
	IST19	0,831			
	IST20	0,801			

Tablo 5'te yer alan uyum indekslerine göre kurulan model literatürün öngördüğü iyi uyum kriterlerini karşılamaktadır.

Şekil 2'de görülen YEM'de 3 doğrusal ve 1 aracı etki test edilmiş olup, hipotezlerin kabul durumunu gösteren analiz sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6'da yer alan doğrudan etki analiz sonuçlarına göre tüm eksojen değişkenler, endojen değişkenler üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmaktadır. Spesifik olarak Makyavelizm, iş tatmini ($\beta=-0,116$; $t=2,033$ ve $p<0,05$) ve örgütsel öğrenmeyi ($\beta=-0,456$; $t=7,728$ ve $p<0,001$) azaltmaktadır. Bununla birlikte örgütsel öğrenme ise iş tatminini artırmaktadır ($\beta=0,573$; $t=10,557$ ve $p<0,001$). Diğer taraftan aracılık rolünün belirlenmesi için yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel öğrenmenin aracı rolü olduğu belirlenmiştir.

Buna göre makyavelizmin iş tatminine etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolü vardır ($\beta=-0,267$; $t=6,690$ ve $p<0,001$). Bu sonuçlara dayanarak H_1 , H_2 , H_3 ve H_4 hipotezleri kabul edilmiştir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışanların motivasyonu, bağlılığı, üretkenliği ve elde tutulması ile karmaşık etkileşimini kanıtlayan yüksek iş tatmininin elde edilmesi, örgütsel performansın artırılması ve rekabet avantajının güçlendirilmesine yönelik stratejik arayışlarda gerçek bir köşe taşı temsil etmektedir (Latif, Ahmad, Qasim, Mushtaq, Ferdoos ve Naeem, 2013; Yenihan, 2014; Saracel, Taşseven ve Kaynak, 2016; Ren, Zhou, Chen ve Song, 2019; Barchielli, Seghieri, Vainieri, 2019). Yüksek iş tatmini ile karakterize edilen bir ortamın geliştirilmesi, bir örgütün çalışanlarının psikolojik refahı ile stratejik zorunluluklarının

Tablo 3. Ayırt Edici Geçerlik

	MAK	OGR	IST
MAK	0,778		
OGR	-0,465	0,835	
IST	-0,383	0,628	0,790

Tablo 4. Betimleyici İstatistikler

	$\bar{X} \pm ss$	Aralık	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
MAK	2,441±0,771	1,00-5,00	0,781	1,464
OGR	3,683±0,855	1,00-5,00	-1,051	1,312
IST	3,607±0,849	1,00-5,00	-0,844	0,874

Tablo 5. Araştırma Modeli Uyum İndeksleri

İndeks	Model değeri	Gerekli Değer	Kaynak
SRMR	0,052	<0,08	Hu ve Bentler (1999)
NFI	0,907	>0,90	Bentler ve Bonett (1980)
GoF	0,179	<0,10 (zayıf) 0,10<GoF<0,25 (orta) 0,25<GoF<0,36 (iyi) >0,36 (çok iyi)	Wetzels vd. (2009)

Tablo 6. Araştırma YEM Katsayıları

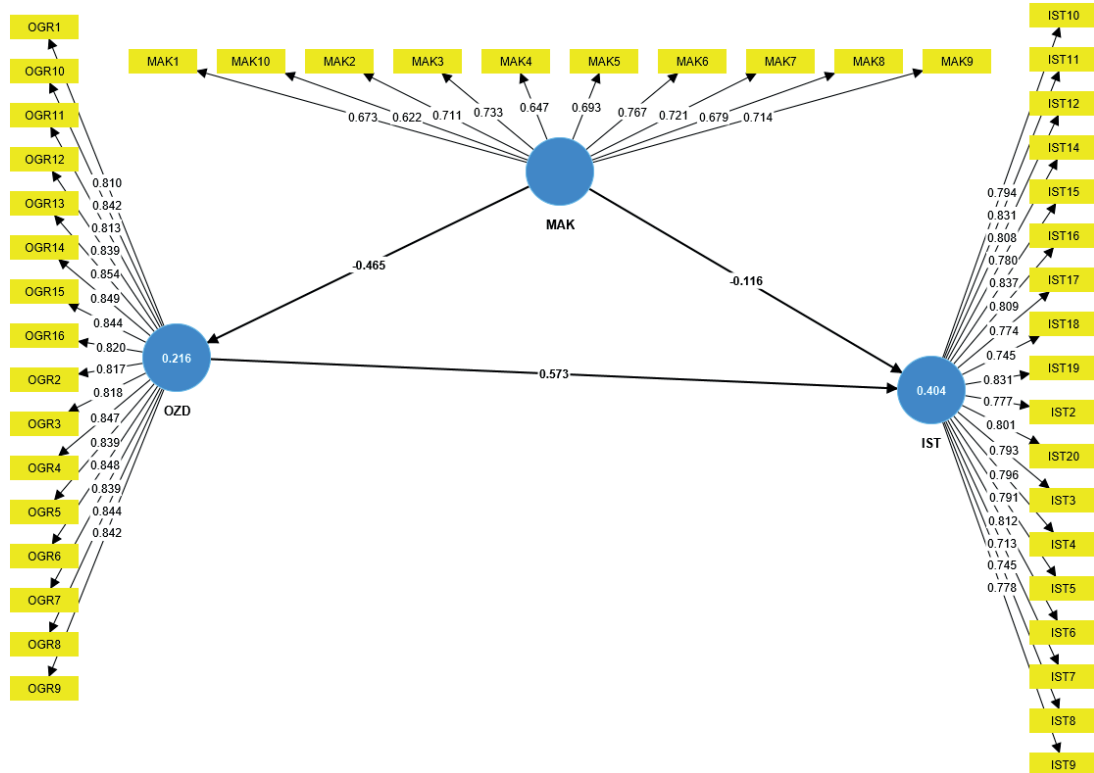
	β	ss	t	p	Sonuç
Doğrudan Etkiler					
MAK -> IST (H_1)	-0,116	0,060	2,033	0,043	Kabul
MAK -> OGR (H_2)	-0,456	0,060	7,728	0,000	Kabul
OGR -> IST (H_3)	0,573	0,054	10,557	0,000	Kabul
Aracı Etki					
MAK -> OGR -> IST (H_4)	-0,267	0,040	6,690	0,000	Kabul

başarıyla gerçekleştirilmesi arasındaki simbiyotik ilişkiyi akıllıca anlamasının sembolik bir kanıtı olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle, yüksek düzeyde iş tatminine sahip bireyler sadece rollerine ve sorumluluklarına daha fazla bağlılık göstermekle kalmaz, aynı zamanda işbirliği, yenilikçilik ve ortak hedeflere bağlılık ahlakını teşvik ederek yapıcı örgütsel davranışların erdemli bir döngüsünü oluştururlar (Iaffaldano ve Muchinsky, 1985; Altan ve Özpehlivan, 2019). İş tatmininin bu sonucu, Makyavelizm ve örgütsel öğrenme eğilimi de dahil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere bir dizi belirleyiciden önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu arka plan ışığında hazırlanan araştırmada, Makyavelizmin iş tatmini üzerindeki etkisine karşı örgütsel öğrenmenin aracılık rolünün aydınlatılması amaçlanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre Makyavelizm iş tatminini azaltmaktadır. Manipülasyon ve sömürü eğilimi ile vurgulanan Makyavelist eğilim, kişiler arası etkileşimlerde güven eksikliğine yol açarak olumlu işyeri ilişkilerinin temelini aşındırabilir. Güven erozyonu, artan bir izolasyon ve endişe duygusuna yol açarak genel iş memnuniyetinde azalmaya sonuçlanır. Ama-

ca giden her yolu mübah gören makyavelistler (Üstün ve Ersolak, 2020), amaca olan yüksek odakları nedeniyle örgütsel ortamdaki en ufak olumsuzluktan etkilenerek tatmin problemi yaşarlar (Bakir vd., 2003). Bununla birlikte, Makyavelizmin stratejik ve hesaplı doğası, bireyleri, genellikle iş arkadaşları veya örgütsel uyum paahasına, kendi çıkarlarını gözeten davranışlarda bulunmaya teşvik eder. Kendine hizmet eden güdülerle hareket eden bu tür fırsatçı eylemler, meslektaşlar arasında kırgınlık ve uyumsuzluk duygularını ortaya çıkarır, böylece iş tatmininin geliştirilmesine karşı olan zehirli bir çalışma ortamını teşvik edilebilir. Dahası, Makyavelist yönelim manipülasyon ve hileye yatkınlık yaratır, bu da beyan edilen değerler ile gerçek davranışlar arasında uyumsuzluğa neden olur. Bu uyumsuzluk bilişsel bir uyumsuzluk yaratarak bireylerin özgünlük ve dürüstlük duygularını zayıflatır ve böylece genel iş tatminlerini azaltabilir. Literatürdeki araştırmalarda mevcut araştırma bulgusuna paralel şekilde Makyavelizm ile iş tatmini arasında negatif yönlü ilişki belirlenmiştir (Özsoy ve Ardiç, 2017; Valentine ve Fleischman, 2018; Güllü ve Yıldız, 2019; Čopková ve Araňošová, 2020).

Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli



İş tatmini üzerindeki etkisiyle birlikte, Makyavelizmin örgütsel öğrenmeyi de azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Fırsatçılık ve manipülasyon ile karakterize edilen Makyavelist yatkınlık, örgütsel öğrenme girişimlerinin samimiyetine ilişkin bireylerde bir şüphecilik katmanı oluşturur. Daha yüksek Makyavelist eğilimler sergileyen çalışanlar, bilgi paylaşımı çabalarına art niyet atfederek bu girişimleri bir şüphe merceğinden yorumlama eğilimindedir. Bu tür algılar, örgütsel öğrenme platformlarının gerçek kolektif gelişimi teşvik etmekten ziyade kişisel ilerleme araçları olarak kullanılabilmesi varsayımına dayanmaktadır. Sonuç olarak, bu bireyler potansiyel istismardan çekinerek değerli içgörülerini saklayabilir ve işbirliğinden kaçınabilirler. Dahası, hesaplanmış kişisel çıkarlara yönelik Makyavelist eğilim, kişisel kazançta yapılan vurgu paylaşılan bilginin değerini gölgede bıraktığından, ortak öğrenme çabalarına aktif katılımı caydırır. Kolektif ilerleme yerine bireysel gündemlere öncelik verme eğilimi, kısıtlı bir katılım ve engellenmiş katkı ortamını teşvik eder ve nihayetinde örgütsel öğrenme çabalarının bütünsel etkinliğini azaltır. Dolayısıyla, Makyavelist özelliklerin örgütsel öğrenme algılarıyla etkileşimi, güvensizlik tohumları ekerek ve işbirliğine dayalı bilgi gelişimi yerine kişisel kazançlara öncelik vererek sağlam bir öğrenme kültürünün geliştirilmesini engelleyen bir dinamiği ortaya koymaktadır. Literatürde makyavelizmin örgütsel öğrenmeye etkisini doğrudan ele alan herhangi bir araştırmaya ulaşılamamakla birlikte, makyavelizmin üretkenlik karşıtı davranışları artırdığına yönelik sonuçlara ulaşılmıştır (Mahmood, Alonazi, Awais Baloch ve Nawaz Lodhi, 2021; Junça-Silva ve Silva, 2023; Aksöl ve Ergun Özler, 2023). Yağşi (2022) araştırmasına göre Makyavelizm, değişime karşı direnci artırmaktadır. Diğer bir araştırmada Belschak, Jacobs, Giessner, Horton ve Bayerl (2020), Makyavelizm düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel değişime karşı daha dirençli olduklarını ve bunun sonucunda düşük örgütsel bağlılık ve yüksek işten ayrılma niyeti gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Üretkenlik karşıtı davranış şekli olarak örgütsel öğrenmeye direnç ile birlikte örgütsel öğrenmenin doğal çıktısı olarak değişim dikkate alındığında, makyavelizmin

örgütsel öğrenmeyi negatif etkilediği sonucuna ulaşılabilir.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre örgütsel öğrenme iş tatminini artırmaktadır. Bilginin edinilmesi, paylaşılması ve uygulanmasını kapsayan örgütsel öğrenme, sürekli kişisel ve mesleki gelişim için bir kanal görevi görmektedir (Huber, 1991). Öğrenme fırsatlarının sağlanması ve beceri geliştirilmenin teşvik edilmesi, çalışanlar arasında bir güçlenme duygusu yaratır, öz yeterliliklerini ve içsel motivasyonlarını destekler (Joo ve Lim, 2009). Bireysel yetkinlik ve ustalığın bu şekilde artırılması, öz belirleme teorisinin önermeleriyle uyumlu olarak doğuştan gelen psikolojik ihtiyaçları karşılar ve böylece bir tatmin duygusunu besler (Gagné, Parker, Griffin, Dunlop, Knight, Klonek ve Parent-Rocheleau, 2022; Zheng, Liu, Zhang ve Xu, 2022). Ayrıca, örgütsel öğrenme girişimleri, işbirlikçi ve kapsayıcı bir kültürü teşvik ederek, çalışanlar arasında aidiyet ve bağlılık duygusu yaratır (Avcı ve Küçükusta, 2009; Rose, Kumar ve Pak, 2009). Bu da iş tatmininin önemli bir belirleyicisi olan örgütsel destek algısını güçlendirir. Çalışanlar, örgütün gelişimlerine yatırım yaptığını deneyimledikçe, sadakat ve bağlılığın bir karşılığı ortaya çıkar ve bu da yüksek iş tatmini seviyeleri sağlar. Ayrıca, örgütsel öğrenme süreçlerine özgü olan farklı perspektiflere maruz kalma ve yenilikçi düşüncenin geliştirilmesi, bilişsel katılımı ve meydan okumayı teşvik ederek çalışanların rollerine bir amaç ve anlam duygusu katabilir. Bireysel gelişim yörüngelerinin örgütün hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi, ortak bir başarı duygusunu besleyerek genel iş tatminini yükseltebilir. Literatürdeki araştırma sonuçlarında da mevcut bulguya paralel şekilde örgütsel öğrenmenin iş tatminini artırdığı tespit edilmiştir (Mikkelsen vd., 2000; Chiva ve Alegre, 2008; Büyükakgöl ve Arğan, 2019; Tekin ve Sırkıntoğlu Yıldırım, 2020).

Araştırmanın son bulgusuna göre, makyavelizmin iş tatminine etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolü vardır. Kişilik özelliklerinin değiştirilemez ya da çok zor değiştirilebilen doğası karşısında, örgüt içerisinde yaratılacak pozitif kültür ve iklim aracılığı ile kişilik özellikleri kaynaklı örgütsel problemlerin olumsuz etkileri hafifletilebileceği ya da yok edilebileceği

bilinmektedir (Baloch vd., 2017; LeBreton vd., 2018; Yılmazer vd., 2021). Bu bağlamda, örgütsel öğrenme dinamiklerinin makyavelizmin iş tatminsizliği çıktısında bir aracı rol oynayacağı söylenebilir. Çünkü Makyavelist özelliklere sahip çalışanlar, manipülasyona yatkınlıklarına rağmen, öğrenme ve beceri geliştirme yoluyla kolaylaştırılan kişisel ilerlemenin cazibesinden etkilenmezler. Yeni yetkinliklerin kazanılması stratejik zihniyetleriyle uyumludur ve onlara hesaplanmış ilerleme için araçlar sunar. Dahası, örgütsel öğrenmenin işbirlikçi boyutu, potansiyel olarak kendini tanıtmaya aracı olarak görülse de, Makyavelist hedeflerine hizmet eden bağlantılar ve ağlar kurmak için de bir yol sağlayabilir. Güçlendirme ve işbirliği ortamını teşvik eden ve böylece manipülasyona daha az meyilli çalışanlar için iş tatminini artıran örgütsel öğrenme mekanizmaları, Makyavelist bireyler için de değer taşımaktadır. Sonuç olarak, örgütsel öğrenmenin aracılık rolü, Makyavelist çalışanların çalışma ortamlarını sadece manipülasyon için bir platform olarak değil, aynı zamanda stratejik beceri kazanımı ve hesaplı ilerleme için bir alan olarak algılamaları için bir yol sunması nedeniyle belirginleşebilmektedir. Bu da doğal eğilimlerinin tatmini yoluyla iş tatminlerini artıracaktır.

Makyavelist eğilimlerin iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisi göz önünde bulundurularak örgütlerin, manipülatif davranışlara karşı bir örgüt kültürünü teşvik edecek önlemleri proaktif olarak almaları gerekmektedir. Etik kuralların oluşturulması ve uygulanması, karar alma süreçlerinde şeffaflığın teşvik edilmesi ve dürüstlük, adalet ve eşit muameleye dayalı bir çalışma ortamının geliştirilmesi, Makyavelist eğilimlerin olumsuz sonuçlarını azaltmaya hizmet edebilir. Bununla birlikte Makyavelizm nedeniyle örgütsel öğrenme algısında ortaya çıkan azalma ışığında, örgütler çalışanların içsel motivasyonlarıyla uyumlu işbirlikçi öğrenme ortamları oluşturmaya teşvik edilmektedir. Bilgi paylaşımı girişimleri, mentorluk programları ve çapraz fonksiyonel projeler düzenleyerek örgütler, potansiyel olarak Makyavelist bireylerde bile etkili olacak kapsayıcı ve güçlendirici bir ortam yaratabilir, böylece stratejik eğilimlerini öğrenme çabalarının işbirlikçi hedefleriyle uyumlu hale getirebilirler.

Diğer taraftan örgütsel öğrenme algısının iş tatmini üzerindeki olumlu etkisinin farkında olarak, örgüt yönetiminin kapsamlı mesleki gelişim programlarına stratejik olarak yatırım yapması tavsiye edilmektedir. Kuruluşlar, çalışanların değişen ihtiyaçlarına cevap veren çeşitlendirilmiş öğrenme fırsatları, beceri geliştirme atölyeleri ve sürekli eğitimler sunarak iş tatminini güçlendirebilir ve aynı zamanda bireysel gelişim yörüngelerinin kapsayıcı örgütsel hedeflerle uyumlu bir şekilde sinerji oluşturmasını sağlayabilir. Bununla birlikte, örgütsel öğrenmenin ortaya koyduğu aracı rolünden yararlanarak, örgütler Makyavelist çalışanların stratejik eğilimlerini yapıcı yönlere yönlendirmek ve kullanmak için bir kanal olarak bu mekanizmadan bilinçli bir şekilde faydalanabilirler. Bu, öğrenme girişimlerinin performans değerlendirme sistemlerine ve kariyer ilerleme yollarına entegre edilmesini kapsayabilir ve böylece stratejik eğilimlerin kişisel gelişim ve kolektif ilerleme yönünde kanalize edilmesi için yapılandırılmış yollar sağlayabilir.

Araştırma örneğini oluşturan 385 üniversite mensubu, araştırma için bir sınırlılık da doğurmaktadır. Araştırmanın belirli bir bağlama (üniversite çalışanları) odaklanması, bulguların farklı örgütsel ortamlara genelleştirilmesi konusunda dikkatli olunmasını gerektirmekte ve gözlemlenen ilişkilerin genellebilirliğini tespit etmek için sektörler arası araştırmalara duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır. Bununla birlikte, örneklem boyutunun daha geniş bir demografik yelpazeyi kapsayacak şekilde genişletilmesi, çeşitli endüstrilerin, hiyerarşik seviyelerin ve kültürel bağlamların dahil edilmesi, bulguların dış geçerliliğini zenginleştirebilir. Ayrıca, çalışmanın yalnızca öz bildirim ölçümlerine dayanması, potansiyel olarak yanıt yanlılıklarına yol açabilir ve incelenen değişkenlerin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlamak için nesnel performans ölçütlerinin veya üst değerlendirmelerinin dahil edilmesini önermektedir. Ek olarak nicel analizleri nitel içgörülerle birleştiren karma yöntem yaklaşımlarının kullanılması, kişilik özellikleri, örgütsel algılar ve iş tatmini arasındaki karmaşık etkileşimin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını kolaylaştırabilir. Diğer taraftan Makyavelizm ve iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolünün altında

yatan mekanizmaların daha derinlemesine araştırılması önerilmektedir. Örgüt iklimi, liderlik tarzları ve bireysel başa çıkma mekanizmaları gibi değişkenlerin araştırılması, modeldeki karmaşık dinamikler hakkında daha detaylı bilgiler sağlayabilir.

KAYNAKÇA

AFTHANORHAN, W. M. A. B. W. (2013). A comparison of partial least square structural equation modeling (PLS-SEM) and covariance based structural equation modeling (CB-SEM) for confirmatory factor analysis. *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology*, 2(5), 198-205. https://www.ijesit.com/Volume%202/Issue%205/IJESIT201305_27.pdf

AKSÖL, G., & ERGUN ÖZLER, N. D. (2023). Karanlık kişilik özelliklerinin üretkenlik karşısı iş davranışları üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (77), 305-329. <https://doi.org/10.51290/dpusbe.1310969>

ALEGRE, I., MAS-MACHUCA, M., & BERBEGAL-MİRABENT, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter?. *Journal of Business Research*, 69(4), 1390-1395. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.113>

ALTAN, S., & ÖZPEHLİVAN, M. (2019). Bilişim sektöründe entelektüel sermaye, iş tatmini ve inovasyon yönlülük arasındaki ilişkinin incelenmesi: İstanbul ilinde bir uygulama. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 154-167. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/679396>

AVCI, N., & KÜÇÜKUSTA, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/154382>

AVCI, U. (2005). İşletmelerde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisi: Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisine yönelik inceleme. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

BAKSHİ, A., KUMAR, K., & RANI, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International journal of Business and Management*, 4(9), 145-154. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n9p145>

[ps://doi.org/10.5539/ijbm.v4n9p145](https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n9p145)

BAKIR, B., ÖZER, M., UÇAR, M., GÜLEÇ, M., DEMİR, C., & HASDE, M. (2003). Relation between Machiavellianism and job satisfaction in a sample of Turkish physicians. *Psychological reports*, 92(3_suppl), 1169-1175. <https://doi.org/10.2466/pr0.2003.92.3c.1169>

BALOGH, M. A., MENG, F., XU, Z., CEPEDA-CARRION, I., DANİSH, & BARI, M. W. (2017). Dark triad, perceptions of organizational politics and counterproductive work behaviors: The moderating effect of political skills. *Frontiers in psychology*, 8, 1972. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01972>

BARCIELLI, C., SEGHERI, C., & VAINIERI, M. (2019). Nurse's job satisfaction and organization's innovation propensity: organizational climate in Italy. *European Journal of Public Health*, 29(Supplement_4), ckz185-668. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckz185.668>

BARTLETT, J.M., KOTRLIK, J.W. & HIGGINS, C.C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research appropriate sample size in survey research. *Information technology, learning, and performance journal*, 19(1), 43-50. <https://www.opalco.com/wp-content/uploads/2014/10/Reading-Sample-Size1.pdf>

BAŞAR, P. (2022). Örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 621-634. <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1400>

BAYCAN, A. (1985). *Analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

BELSCHAK, F. D., JACOBS, G., GIESSNER, S. R., HORTON, K. E., & BAYERL, P. S. (2020). When the going gets tough: Employee reactions to large-scale organizational change and the role of employee Machiavellianism. *Journal of Organizational Behavior*, 41(9), 830-850. <https://doi.org/10.1002/job.2478>

BENTLER, P. M., VE BONETT, D. G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-600. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588>

BÜYÜKAKGÜL, Ü. C., & ARGAN, M. (2019). Spor örgütlerinde örgütsel öğrenme yeteneği, entelektüel sermaye ve iş tatmini ilişkisi. *GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism Recreation and Sports Sciences*, 2(1), 34-53. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3360327>

CALANTONE, R. J., CAVUSGIL, S. T., & ZHAO, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Mana-*

gement, 31(6), 515-524. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)

CALHOON, R. P. (1969). Niccolo Machiavelli and the twentieth century administrator. *Academy of Management Journal*, 12(2), 205-212. <https://doi.org/10.5465/254816>

CHİVA, R., & ALEGRE, J. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability. *Personnel Review*, 37(6), 680-701. <https://doi.org/10.1108/00483480810906900>

CHRISTIE, R. AND F.L. GEIS (1970). *Studies in machiavellianism*, New York: New York Academic Press, 10-34.

COCHRAN, W. G. (1977). *Sampling techniques*. John Wiley and Sons.

COLQUIT, J.A., LE PINE, J.A., & WESSON, J.M. (2009). *Organizational behavior, improving performance and commitment in the workplace*. Singapore: McGraw-Hill International Edition.

ÇOPKOVA, R., & ARAÑOŠOVÁ, A. (2020). The relationship of Dark Triad and job satisfaction among helping professionals. *Individual & Society*, 23(3), 18-33. <https://doi.org/10.31577/cas.2020.03.574>

ÇAĞLIYAN, V., ATTAR, M., & KÜLAHLI, S. (2021). Dönüşümcü liderliğin, örgütsel inovasyon üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(1), 124-145. <https://doi.org/10.17153/oguii-bf.872569>

ÇEKMECELIOĞLU, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 153-168. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/235604>

DEMİREL, O., & ERASLAN, İ. H. (2023). Bilgi Yönetimi Süreci ile Yenilikçilik İlişkisi: Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 155-172. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.1101354>

FORNELL, C., VE LARCKER, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>

GAGNÉ, M., PARKER, S. K., GRIFFIN, M. A., DUNLOP, P. D., KNIGHT, C., KLONEK, F. E., & PARENT-ROCHELEAU, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378-392. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>

GEMMILL, G. R., & HEISLER, W. J. (1972). Machiavellianism as a factor in managerial job strain, job satisfaction, and upward mobility. *Academy of Management Journal*, 15(1), 51-62. <https://doi.org/10.5465/254800>

GÜLLÜ, S., & YILDIZ, K. (2019). Spor örgütlerinde kararlık kişilik, örgütsel sinizm ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesi. *Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17(4), 220-232. <https://doi.org/10.33689/spor-metre.620304>

GÜRBÜZ, S., ERKUŞ, A., & SİĞRİ, Ü. (2010). İş tatmini ve iş performansının yeni öncülü: Temel benlik değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 69-76. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/117234>

HAIR, J. F., BLACK, W.C., BABIN, B.J., ANDERSON, R.E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.

HU, L.-T., AND BENTLER, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification, *Psychological Methods*, 3(4), 424-453. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424>

HUBER, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>

HUNG, R. Y. Y., YANG, B., LIEN, B. Y.-H., MCLEAN, G. N., & KUO, Y.-M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*, 45(3), 285-294. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.003>

HUNG, R. Y. Y., YANG, B., LIEN, B. Y. H., MCLEAN, G. N., & KUO, Y. M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*, 45(3), 285-294. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.003>

IAFFALDANO, M. T., & MUCHINSKY, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.251>

JANSEN, K. J., & KRISTOF-BROWN, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 193-212. <https://www.jstor.org/stable/40604534>

JONASON, P. K., WEE, S., & Lİ, N. P. (2014). Thinking bigger and better about "bad apples": Evolutionary industrial-organizational psychology and the dark triad. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(1), 117-121. <https://doi.org/10.1111/iops.12118>

- JOO, B. K., & LIM, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 48-60. <https://doi.org/10.1177/1548051809334195>
- JUNÇA-SILVA, A., & SILVA, D. (2023). The buffering effect of micro-daily events on the relationship between the dark triad traits and counterproductive work behavior. *Management Research Review*, 46(5), 667-681. <http://dx.doi.org/10.1108/MRR-12-2021-0864>
- KANDEMİR, D., & HULT, G. T. M. (2005). A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures. *Industrial Marketing Management*, 34(5), 430-439. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.10.002>
- KARA, A. U., & KÖKSAL, K. (2022). Bağlılık, çalışan performansı ve iş tatmini ilişkisinde özgeciliğin düzenleyici rolü: Sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 284-302. <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1380>
- KARA, E., & BAŞBOĞA, M. İ. (2022). İşyeri mutluluğu ve iş tatmini ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünün belirlenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 364-384. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.910735>
- KARAHAN, A., & YILMAZ, H. (2011). Örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(25), 136-156. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/854400>
- KAVAK, B (2001). Makyavelizm ile tüketicinin ahlaki yargıları arasındaki ilişkiye yönelik ampirik bir inceleme, *Ev Ekonomisi Dergisi*, 7(8), 11-20.
- KAYAR, M. Ş., & ASLAN, M. (2023). Duygusal emek ile iş tatmini ilişkisinde psikolojik iyi oluşun düzenleyicilik rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 1258-1275. <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1648>
- LATİF, M. S., AHMAD, M., QASIM, M., MUSHTAQ, M., FERDOOS, A., & NAEEM, H. (2013). Impact of employee's job satisfaction on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 166-171. <https://cirdjournal.com/index.php/ajcr/article/view/473>
- LEBRETON, J. M., SHIVERDECKER, L. K., & GRIMALDİ, E. M. (2018). The dark triad and workplace behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 387-414. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104451>
- LINTON, D. K., & WIENER, N. I. (2001). Personality and potential conceptions: Mating success in a modern Western male sample. *Personality and Individual Differences*, 31(5), 675-688. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(00\)00170-7](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(00)00170-7)
- LI-PING TANG, T., CHEN, Y. J., & SUTARSO, T. (2008). Bad apples in bad (business) barrels: The love of money, Machiavellianism, risk tolerance, and unethical behavior. *Management Decision*, 46(2), 243-263. <https://doi.org/10.1108/00251740810854140>
- LOCKE, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- LUND, D.B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236. <https://doi.org/10.1108/0885862031047313>
- MAHMOOD, Z., ALONAZI, W. B., AWAIS BALOCH, M., & NAWAZ LODHI, R. (2021). The dark triad and counterproductive work behaviours: a multiple mediation analysis. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 34(1), 3321-3342. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1874463>
- MİKKELSEN, A., OGAARD, T., & LOVRICH, N. (2000). Modeling the effects of organizational setting and individual coping style on employees subjective health, job satisfaction and commitment. *Public Administration Quarterly*, 24(3) 371-397. <https://www.jstor.org/stable/40861816>
- MUDRACK, P. E. (1993). An investigation into the acceptability of workplace behaviors of a dubious ethical nature. *Journal of Business Ethics*, 12, 517-524. <https://doi.org/10.1007/BF00872373>
- OKUMUŞ, M. T., BAKAN, İ., & KUTLUK, M. R. (2022). İşe tutkunluk, odaklanma yeteneğinin kariyer tatmini ve iş tatmini üzerindeki etkisi: Bir alan çalışması. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 119-138. <https://doi.org/10.48146/odusobiad.1034056>
- ÖZSOY, E., & ARDIÇ, K. (2017). Karanlık üçlü'nün (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 391-406. <https://doi.org/10.18657/yonveek.297733>
- PAULHUS, D. L., & WILLIAMS, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- REN, Y., ZHOU, C., CHEN, J., & SONG, H. (2019). Correlation study on organizational innovation atmosphere and nurses' job satisfaction. *Chinese Journal of Hospital Administration*, 231-234.

- ROSE, R. C., KUMAR, N., & PAK, O. G. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 25(6). <https://doi.org/10.19030/jabr.v25i6.995>
- SAPUTRA, F., & MAHAPUTRA, M. R. (2022). Effect of job satisfaction, employee loyalty and employee commitment on leadership style (human resource literature study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), 762-772. <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i4.1324>
- SARACEL, N., TAŞSEVEN, Ö., & KAYNAK, E. (2016). Türkiye’de çalışan Y kuşağında iş tatmini-motivasyon ilişkisi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 5(1), 50-79. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/208837>
- STATA, R. (1989). Organizational learning-the key to management innovation. *MIT Sloan Management Review*, 30(3), 63. <https://sloanreview.mit.edu/article/organizational-learning-the-key-to-management-innovation/>
- TABACHNICK, B. G., FIDELL, L. S., VE ULLMAN, J. B. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston, MA: Pearson.
- TEKİN, E., & SİRKİNTİOĞLU YILDIRIM, Ş. (2020). Akademisyenlerde örgütsel öğrenme ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerindeki etkileri. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(2), 222-243. <https://doi.org/10.38057/bifd.812851>
- USMAN, A., DANİŞH, R. Q., WAHEED, N., & TAY-YEB, U. (2011). Moderating effect of employees’ education on relationship between feedback, job role innovation and organizational learning culture. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1684-1690. <https://oa.mg/work/10.5897/ajbm10.598>
- ÜSTÜN, F., & ERSOLAK, Ş. (2020). Makyavelizmin iş yeri nezaketsizliğine etkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (7), 329-343. <https://doi.org/10.21733/ibad.693245>
- VALENTINE, S., & FLEISCHMAN, G. (2018). From schoolyard to workplace: The impact of bullying on sales and business employees’ Machiavellianism, job satisfaction, and perceived importance of an ethical issue. *Human Resource Management*, 57(1), 293-305. <https://doi.org/10.1002/hrm.21834>
- VASKE, J. J., BEAMAN, J., VE SPONARSKI, C. C. (2017). Rethinking internal consistency in Cronbach’s Alpha. *Leisure Sciences*, 39(2), 163-173. <https://doi.org/10.1080/01490400.2015.1127189>
- WAHDA, MURSALİM, FAUZIAH, & ASTY. (2020). Extra-role behavior improvement model: Organizational learning culture, organizational trust, and organizational justice approach. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 1847979020963774. <https://doi.org/10.1177/1847979020963774>
- WEISS, D. J. DAVIS, R.V. ENGLAND, G.W. & LOFQUIST, L.H. (1967). *Manual for the minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis. The University of Minnesota Press.
- WETZELS, M., ODEKERKEN-SCHRÖDER, G., VE VAN OPPEN, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195. <https://doi.org/10.2307/20650284>
- YAÇŞI, S. (2022). Makyavelizmin değişime direnç üzerindeki etkisinde örgütsel hafızanın düzenleyici rolü. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 6(12), 21-39.
- YENİHAN, B. (2014). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178. <https://doi.org/10.14230/joiss80>
- YILMAZER, T., KARAGÖZ, Ş., UZUNBACAK, H. H., & AKÇAKANAT, T. (2021). Karanlık üçlü kişilik özellikleri, psikolojik ayrıcalık, göreceli yoksunluk ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *EKEV Akademi Dergisi*, (86), 597-622. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2567965>
- ZHENG, J., LIU, R., ZHANG, R., & XU, H. (2022). How do firms use virtual brand communities to improve innovation performance? Based on consumer participation and organizational learning perspectives. *European Journal of Innovation Management*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2022-0313>