

Sporda makyavelizmin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlık ve örgütsel sessizliğin aracı rolü

¹Mesut Güleşçe^{ID} ²Semih Karataş^{ID}*

¹Bağımsız Araştırmacı, Van, Türkiye.

²Kış Sporları Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Türkiye.

Geliş Tarihi:

Haziran 08, 2026

Kabul Tarihi:

Eylül 28, 2026

Yayınlanma Tarihi:

Ekim 27, 2026

Anahtar Kelimeler:

İş tatmini;
örgütsel sessizlik;
psikolojik
rahatlık; sporda
makyavelizm.

Keywords: Job
satisfaction;
organizational
silence;
psychological
safety; sports
machiavellianism.

Özet. Bu araştırmanın amacı, sporda Makyavelizmin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlık ve örgütsel sessizliğin aracı rollerini incelemektir. Araştırma nicel yöntemlerden ilişkisel tarama modeline dayalı olarak tasarlanmış ve yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın örneklemi, ölçüt örnekleme yöntemiyle belirlenen ve spor kurumlarının spor birimlerinde görev yapan 587 çalışandan oluşmaktadır. Verilerin analizinde SPSS ve AMOS programları kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, sporda Makyavelizmin örgütsel sessizliği artırdığını ve psikolojik rahatlığı azalttığını, örgütsel sessizliğin hem psikolojik rahatlığı hem de iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte psikolojik rahatlığın iş tatminini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca sporda Makyavelizmin iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olmadığı, ancak örgütsel sessizlik ve psikolojik rahatlık üzerinden dolaylı etkiler gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgular, sporda Makyavelist eğilimlerin iş tatmini üzerindeki etkisinin daha çok örgütsel ve psikolojik süreçler aracılığıyla şekillendiğini göstermektedir.

The mediating roles of psychological safety and organizational silence in the effect of machiavellianism on job satisfaction in sports

Abstract. The aim of this study is to examine the mediating roles of psychological safety and organizational silence in the effect of sports Machiavellianism on job satisfaction. The study was designed based on the relational survey model, one of the quantitative research methods, and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). The sample consisted of 587 employees working in sports departments of sports organizations, selected through criterion sampling. SPSS and AMOS software were used for data analysis. The findings indicate that sports Machiavellianism increases organizational silence and decreases psychological safety. Organizational silence negatively affects both psychological safety and job satisfaction, while psychological safety has a positive effect on job satisfaction. In addition, the direct effect of sports Machiavellianism on job satisfaction was found to be insignificant; however, it shows indirect effects through organizational silence and psychological safety. These results suggest that the impact of Machiavellian tendencies in sports on job satisfaction is mainly shaped through organizational and psychological mechanisms.

Giriş

Spor örgütleri, yalnızca fiziksel performansın, rekabetin ve sportif başarının merkezde yer aldığı yapılar olarak değil (Tur- Porcar ve Ribeiro- Soriano, 2020); aynı zamanda yoğun insan ilişkilerinin (Kim ve ark., 2019), psikolojik etkileşimlerin, güç mücadelelerinin ve örgütsel davranış süreçlerinin sürekli yeniden üretildiği (Doherty, 1998) karmaşık sosyal sistemler (Hulme ve ark., 2019) olarak değerlendirilmektedir. Özellikle

profesyonel sporun küresel ölçekte ekonomik bir endüstri haline dönüşmesiyle birlikte (Kim ve Jeong, 2021) spor örgütlerinde performans baskısı, yönetsel rekabet (Arnold ve ark., 2019), statü mücadeleleri ve başarı odaklı yönetim anlayışları daha görünür hale gelmiş; bu durum ise Swanson ve Kent (2017)' e göre çalışanların örgütsel deneyimlerini yalnızca görev performansı çerçevesinde değil, aynı zamanda psikolojik, sosyal ve davranışsal boyutlar açısından

da ele alma gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Kim ve ark., (2019). Spor kulüpleri, federasyonlar, gençlik ve spor kurumları ile özel spor işletmeleri gibi örgüt yapılarında çalışan bireyler, yoğun rekabet ortamı içerisinde yalnızca fiziksel ya da teknik yeterliliklerini değil; aynı zamanda örgütsel ilişkileri yönetebilme, yönetsel baskılarla baş edebilme (Marikowski, 2018) ve güç dengeleri içerisinde konumlanabilme becerilerini de kullanmak zorunda kalmaktadır. Bu durum, spor örgütlerinde çalışan bireylerin örgütsel iklimi nasıl algıladıkları (Escamilla- Fajardo ve ark., 2020), yöneticilerle ve çalışma arkadaşlarıyla nasıl ilişkiler geliştirdikleri (Huml ve ark., 2025) örgüt içerisinde kendilerini ne derece güvende hissettikleri ve işlerine yönelik nasıl bir tutum geliştirdikleri gibi konuların önemini artırmaktadır (Duyan ve ark., 2025). Özellikle son yıllarda örgütsel davranış alanında karanlık kişilik özellikleri kapsamında ele alınan Makyavelizm kavramı (Paulhus ve Williams, 2002), spor örgütlerindeki ilişkisel dinamikleri açıklamada önemli psikolojik değişkenlerden biri olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Dahling ve ark., 2009). Makyavelizm, Jones ve Paulhus, (2014)' e göre bireyin amaçlarına ulaşabilmek adına manipülatif davranışlar sergilemesi, diğer bireyleri stratejik biçimde yönlendirmesi (Jonason ve Webster, 2010), kişilerarası ilişkileri araçsal bir bakış açısıyla değerlendirmesi ve etik sınırları pragmatik çıkarlar doğrultusunda esnetebilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Christie ve Geis (2013) tarafından geliştirilen Makyavelizm yaklaşımına göre yüksek düzeyde Makyavelist eğilim gösteren bireyler, insan ilişkilerinde samimiyet yerine stratejik faydayı incelemekte, örgütsel süreçleri kişisel çıkar elde etme aracı olarak kullanabilmekte ve güç ilişkilerini kendi avantajları doğrultusunda yönlendirebilmektedir.

Spor örgütleri gibi rekabetin yoğun biçimde hissedildiği yapılarda ise başarı baskısı, statü kazanma arzusu ve performans odaklı yönetim anlayışı (Fletcher ve Wagstaff, 2009), bireylerin daha stratejik ve manipülatif davranışlar geliştirmesine zemin hazırlayabilmektedir (Deci ve ark., 2017). Özellikle yönetsel pozisyonlarda bulunan bireylerin otoriteyi kontrol mekanizması olarak kullanmaları, çalışanlar arasında güvensizlik oluşturabilecek iletişim stratejileri geliştirmeleri (Edmondson, 1999) ya da bireysel çıkarlarını örgütsel amaçların önüne koymaları, örgütsel iklimin psikolojik yapısını

doğrudan etkileyebilmektedir (Tepper, 2000; Victor ve Cullen, 1988). Bu durum yalnızca çalışanlar arası ilişkileri değil; aynı zamanda çalışanların işlerine yönelik geliştirdikleri tutumları, örgüte ilişkin güven algılarını, psikolojik rahatlık düzeylerini ve iletişim davranışlarını da şekillendirebilmektedir. Psikolojik iyi oluşun korunması, bireylerin stres, anksiyete ve depresyon gibi olumsuz psikolojik durumlarla başa çıkabilmeleri açısından da önem taşımaktadır (Solmaz ve ark., 2024; Solmaz ve Şimşek, 2025; Şenkal ve ark., 2025). Çalışanların yaptıkları işe ilişkin geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz duygusal değerlendirmeleri ifade eden iş tatmini kavramı, örgütsel davranış literatüründe bireyin örgütsel yaşama yönelik genel memnuniyet düzeyini açıklayan temel değişkenlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Judge ve ark., 2001). İş tatmini, bireyin yaptığı işten haz duyması, iş ortamında kendisini değerli hissetmesi, yönetsel uygulamaları adil bulması (Colquitt, 2001) ve örgüt içerisindeki sosyal ilişkilerden doyum sağlamasıyla ilişkilendirilmektedir (Chiaburu ve ark., 2008). İş tatmini düzeyi yüksek olan çalışanların örgütlerine daha güçlü bağlılık geliştirdikleri (Riketta, 2008), daha yüksek performans sergiledikleri, örgütsel vatandaşlık davranışlarına daha fazla yöneldikleri ve iş süreçlerine daha aktif katılım gösterdikleri bilinmektedir (Judge ve ark., 2001). Buna karşılık örgütsel ortamın baskıcı, güvensiz, manipülatif ya da çıkar odaklı olarak algılanması (Chang ve ark., 2009) ise çalışanların işlerine yönelik olumlu tutumlarını zayıflatabilmekte (Colquitt ve ark., 2013) ve iş tatmini düzeylerinde düşüşe neden olabilmektedir. Özellikle spor örgütlerinde çalışan bireylerin sürekli performans değerlendirmesine maruz kalmaları, yoğun rekabet baskısı altında çalışmaları ve hiyerarşik güç ilişkileriyle karşı karşıya kalmaları, iş tatmini süreçlerini daha hassas hale getirmektedir (Bakker ve Demerouti, 2017). Bu noktada Makyavelist davranışların yoğun olduğu örgütlerde çalışanların kendilerini psikolojik açıdan güvende hissetmemeleri, yönetsel süreçlere karşı kuşku geliştirmeleri ve kişilerarası ilişkilerde samimiyet algısının zayıflaması, iş tatminini olumsuz etkileyebilecek önemli faktörler arasında değerlendirilmektedir (h6). Bununla birlikte spor örgütlerinde çalışan bireylerin örgütsel süreçlere nasıl tepki verdiklerini açıklamada psikolojik rahatlık kavramı önemli bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Edmondson (1999) tarafından geliştirilen psikolojik rahatlık yaklaşımına göre bireylerin örgüt içerisinde düşüncelerini rahat biçimde ifade edebilmeleri, hata

yaptıklarında dışlanma korkusu yaşamamaları ve yönetsel süreçlere katılım konusunda kendilerini güvende hissetmeleri, sağlıklı bir örgütsel iklimin temel unsurları arasında yer almaktadır. Psikolojik rahatlık düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar, örgütsel süreçlere daha aktif katılım göstermekte, fikirlerini açık biçimde paylaşabilmekte (Morrison, 2014) ve örgüt içerisinde daha güçlü sosyal ilişkiler geliştirebilmektedir (Newman ve ark., 2017). Ancak Makyavelist eğilimlerin yoğun olduğu örgüt yapılarında bireylerin manipüle edilme korkusu yaşamaları (Forsyth ve ark., 2012), ilişkilerde samimiyetsizlik algısı geliştirmeleri (Mackey ve ark., 2021) ve düşüncelerinin kendi aleyhlerine kullanılabileceğine yönelik kaygı taşımaları, psikolojik rahatlık düzeylerini azaltabilmektedir (h2). Özellikle spor örgütlerinde performans baskısının yoğun olması (Fletcher ve Wagstaff, 2009) ve yönetsel ilişkilerin çoğu zaman sonuç odaklı biçimde ilerlemesi (Deci ve ark., 2017), çalışanların psikolojik güvenlik hislerini daha kırılgan hale getirebilmektedir (Newman ve ark., 2017). Frazier ve ark., (2017)' e göre çalışanların örgüt içerisinde kendilerini rahat hissetmemeleri ise yalnızca bireysel psikolojik süreçleri değil; aynı zamanda örgütsel iletişim biçimlerini de etkileyebilmektedir (Morrison, 2014). Bu bağlamda psikolojik rahatlık düzeyindeki azalmanın örgütsel sessizlik davranışını artırabileceği düşünülmektedir (h3). Örgütsel sessizlik, çalışanların örgüte ilişkin bilgi, düşünce, eleştiri ya da önerilerini bilinçli biçimde ifade etmekten kaçınmaları şeklinde tanımlanmakta ve örgütsel sessizlik, çalışanların örgüt içerisinde fikirlerini ifade etmelerinin riskli olduğunu düşünmeleri sonucunda ortaya çıkan kolektif bir davranış biçimi olduğu söylenmektedir. Özellikle baskıcı yönetim anlayışlarının hâkim olduğu, çalışanların cezalandırılma korkusu yaşadığı ya da yöneticilere güven duymadığı örgütlerde sessizlik davranışı daha yaygın biçimde görülebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Spor örgütleri açısından değerlendirildiğinde ise çalışanların yönetsel otoriteyle çatışma yaşamaktan kaçınmaları (Morrison ve Milliken, 2000), kariyer süreçlerinin zarar görebileceğini düşünmeleri (Brinsfield, 2013) ya da dışlanma korkusu yaşamaları nedeniyle (Knoll ve ark., 2013) örgütsel sessizlik davranışı geliştirebilecekleri düşünülmektedir (Morrison, 2014). Bunun yanı sıra Makyavelist eğilimlerin yoğun olduğu örgütlerde çalışanların kişilerarası ilişkileri daha riskli algılamaları, fikirlerini ifade ettiklerinde manipülasyona uğrayabileceklerini düşünmeleri ve

örgüt içerisinde güven duygularının zayıflaması, sessizlik davranışını daha da artırabilmektedir (h1). Çalışanların örgütsel süreçlerde kendilerini ifade edememeleri ise zamanla örgüte yönelik yabancılaşma yaşamalarına, psikolojik geri çekilme davranışı geliştirmelerine ve işlerinden doyum alamamalarına neden olabilmektedir (Shantz ve ark., 2014). Bu doğrultuda örgütsel sessizliğin iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler oluşturabileceği düşünülmektedir (h4). Çünkü çalışanların fikirlerini özgür biçimde ifade edemedikleri, örgüt içerisinde kendilerini görünmez hissettikleri ve yönetsel süreçlere katılım sağlayamadıkları bir ortamda işlerinden tatmin olmaları güçleşebilmektedir (h5). Temel varsayım, Makyavelist eğilimlerin çalışanların psikolojik rahatlığını azaltarak örgütsel sessizliği artırdığı ve bunun sonucunda iş tatminini olumsuz etkilediği yönündedir (h7;h8). Araştırma, spor örgütlerindeki çalışan deneyimlerini yalnızca performans değil; psikolojik güvenlik, iletişim ve örgütsel ilişkiler bağlamında ele almaktadır. Teorik çerçeve Sosyal Değişim Teorisi (Homans, 1958), Psikolojik Güven Yaklaşımı (Edmondson, 1999) ve Örgütsel Sessizlik Kuramına (Morrison ve Milliken, 2000) dayanmaktadır. Bu teorilere göre, güven ve destek içeren ilişkiler olumlu tutumları güçlendirirken, manipülatif ve güvensiz ortamlar çalışanların örgüte bağlılığını ve ifade davranışlarını zayıflatmaktadır. Literatürde Makyavelizm ve iş tatmini ilişkisi incelenmiş olsa da, spor örgütleri bağlamında psikolojik rahatlık ve örgütsel sessizliği birlikte ele alan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle rekabetçi ve hiyerarşik yapı nedeniyle bu değişkenlerin daha bütüncül incelenmesi gerekmektedir. Bu çalışma, bu boşluğu doldurarak spor yöneticilerine daha güven temelli ve iletişimi güçlendiren örgütsel iklimler oluşturma konusunda katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Gereç ve Yöntem

Bu araştırma, sporda makyavelizmin iş tatmini üzerindeki etkisini ve bu ilişkide psikolojik rahatlık ile örgütsel sessizliğin aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, nicel araştırma yaklaşımı çerçevesinde Veriler katılımcılardan tek bir zaman noktasında toplandı ve aynı bireyler zaman içinde tekrar ölçülmediği (Creswell ve Creswell, 2018) kesitsel zaman boyutuna sahip betimsel bir tasarım doğrultusunda yapılandırılmıştır. Çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve bu ilişkilerin yönü ile düzeyinin ortaya konulması hedeflendiğinden

ilişkisel araştırma deseni tercih edilmiştir. İlişkisel araştırma deseni, değişkenler arasındaki bağlantıları inceleyerek söz konusu ilişkilerin yönünü ve gücünü açıklamayı amaçlayan bir araştırma yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir (Büyüköztürk ve ark., 2017). Araştırma kapsamında birden fazla gizil değişkenin yer alması, bu değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin test edilmek istenmesi ve önerilen modelin veri ile uyum düzeyinin bütüncül biçimde değerlendirilmesinin amaçlanması nedeniyle analiz sürecinde yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. YEM, hem ölçüm modelinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) aracılığıyla test edilmesine hem de yapısal modelde yer alan nedensel ilişkilerin aynı analiz süreci içerisinde değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır (Kline, 2023). Bu doğrultuda çalışmada, yapısal regresyon modeli temel alınarak DFA ve yol analizi birlikte ele alınmış; böylece hem ölçeklerin geçerlik yapısı sınanmış hem de değişkenler arasındaki yapısal ilişkiler kapsamlı biçimde incelenmiştir.

Katılımcılar

Bu çalışmanın örneklemini, önceden belirlenen belirli ölçütleri karşılayan durumların araştırma kapsamına dâhil edilmesi, ölçütler araştırmacı tarafından belirlenebileceği gibi daha önce geliştirilmiş ölçütlerden de yararlanılabildiği (Başaran, 2017) amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan ölçüt örnekleme yöntemi doğrultusunda belirlenen ve eşitli spor kurumlarında görev yapan toplam 587 bireyden oluşmaktadır. Araştırma için gerekli asgari örneklem büyüklüğünün belirlenmesi amacıyla G*Power 3.1 yazılımı kullanılarak a priori güç analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz, çoklu doğrusal regresyon modeli esas alınarak; anlamlılık düzeyi $\alpha = 0.05$, istatistiksel güç $(1-\beta) = 0.95$ ve orta düzey etki büyüklüğü $f^2 = 0.15$ parametreleri dikkate alınarak yürütülmüştür. Analiz sonucunda, dört bağımsız değişken içeren araştırma modeli için en az 129 katılımcının yeterli örneklem büyüklüğünü sağlayacağı belirlenmiştir. Bununla birlikte, veri toplama sürecinde karşılaşılabilecek eksik veri, hatalı veri girişi ve olası katılımcı kayıplarının araştırmanın istatistiksel gücünü ve temsil yeterliliğini olumsuz etkilemesini önlemek amacıyla örneklem büyüklüğünün asgari gereksinimin üzerinde tutulması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda, örneklem sayısının artırılmasına yönelik literatürde önerilen yaklaşımlar dikkate alınmış ve Suresh ve Chandrashekara (2012) tarafından önerilen yaklaşık %10'luk örneklem artışı göz önünde

bulundurulmuştur. Ancak araştırmaya erişilebilen ve ölçütleri karşılayan tüm gönüllü katılımcılar dâhil edilmiş olup, nihai örneklem büyüklüğü 587 kişi olarak gerçekleşmiştir. Güç analizine ilişkin bulgular ve power curve grafiği Şekil 2'de sunulmuştur. Katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 1' de sunulmaktadır. Bu çalışmada temel ölçüt, katılımcıların kurumların spor birimlerinde görev yapıyor olması şeklinde belirlenmiştir. Bu doğrultuda yalnızca spor birimlerinde aktif olarak görev yapan bireyler araştırmaya dâhil edilmiş, spor birimlerinde görev yapmayan kişiler ise çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır.

Veri Toplama Araçları

Kişisel Bilgi Formu: Katılımcıların cinsiyet yaş, eğitim düzeyi, meslek yılı, medeni durumu, gelir düzeyi, kurum türü, kurumda çalışma yılı ve görev türünü belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Sporda Makyavelizm Ölçeği: Araştırmada veri toplama aracı olarak Ayhan ve ark. (2026) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek toplam 15 maddeden ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı Cronbach alfa değeri. 0.911 olarak belirlenmiş olup, bu değer ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ölçek, katılımcıların ilgili ifadelerle yönelik değerlendirmelerini belirlemek amacıyla 5'li Likert tipinde düzenlenmiştir. Ölçekte yer alan maddeler, "Kesinlikle Katılmıyorum" ile "Kesinlikle Katılıyorum" arasında derecelendirilecek şekilde yapılandırılmıştır.

Örgütsel Sessizlik ölçeği: Çalışanların örgütsel sessizlik durumlarını ölçmek amacıyla Knoll ve Vann Dick (2013) tarafından "Employee Silence Scale" olarak geliştirilen, Çavuşoğlu ve Köse (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. 15 farklı ifadeden oluşan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği"nde yer alan alt boyutlardan söz edecek olursak; 10 ifade kabullenici ve pasif sessizlik alt boyutunu, 3 ifade fırsatçı sessizlik alt boyutunu, 2 ifade örgüt yararına sessizlik alt boyutunu ifade etmektedir. Faktörler toplam varyansın % 62,5'ini açıklayabilmektedir. Ölçeğin iç tutarlılığını tespit etmek için hesaplanan Cronbach Alfa değeri 0.91'dir. Ayrıca çalışmada yer alan her iki ölçek de 5'li Likert tipinde hazırlanmış olup puanlamalar, "1= Hiç Katılmıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum" aralığında yapılmıştır (Çavuşoğlu ve Köse, 2019). Araştırmada ölçeğin alt boyutları ayrı ayrı değerlendirilmemiş; analizler, ölçekten elde

edilen toplam puan üzerinden gerçekleştirilmiş ve yapı tek boyutlu bir bütün olarak ele alınmıştır. Kline (2023)'e göre oğrulanmış üst düzey faktör veya tek boyutlu yapılar için latent değişkenin toplam puanla temsil edilebileceğini ifade etmektedir.

Psikolojik Rahatlık Ölçeği: Psikolojik rahatlık düzeyini ölçmeye yönelik orijinali Edmondson(1999) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Yener (2015) tarafından gerçekleştirilen toplam 7 maddeden oluşan Psikolojik Rahatlık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler 5'li likert olarak tasarlanmıştır. Bu ölçekte "Bu kurumda bir hata yaparsanız, bu genellikle aleyhinizde kullanılır." gibi örnek bir ifade kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğinin testine yönelik yapılan analizde Cronbach's Alfa değeri "0,823" olarak tespit edilmiştir.

İş tatmini çlçeği: Katılımcıların genel iş tatminini belirleyebilmek maksadıyla Brayfield ve Rothe (1951) tarafından tasarlanan 18 maddelik ölçeğe yönelik, Judge ve ark. (1998), 5 maddeye indirgelediği kısaltılmış hali kullanılmıştır. Bahse konu 5 maddelik İş tatmini ölçeği'ne ait güvenilirlik ve geçerlilik düzeyi, Keser ve Bilir (2019) tarafından yapılan çalışma ile belirlenmiş ve tüm maddelerin güvenilir olduğu ifade edilmiştir. 5'li Likert Ölçeği (1= Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum) kullanılarak ölçek dâhilindeki ifadeler değerlendirilmeye alınmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler, SPSS ve AMOS istatistik paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. İlk aşamada, katılımcıların demografik özelliklerini ortaya koymak amacıyla frekans ve yüzde analizleri gerçekleştirilmiştir. İkinci aşamada, ölçeğin faktör yapısını belirlemek ve yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Üçüncü aşamada, ölçeğin iç tutarlılığını ve güvenilirlik düzeyini değerlendirmek amacıyla Cronbach's Alpha, bileşik güvenilirlik (CR) ve açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri hesaplanmıştır. Son aşamada ise, araştırma modelinde öne sürülen değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin aynı model içerisinde test edilmesi amacıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) gerçekleştirilmiştir. Böylece hem ölçüm modelinin geçerliliği hem de araştırma kapsamında geliştirilen yapısal modelin uygunluğu ve hipotezlerin test edilmesi bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmiştir.

Bulgular

Tablo 1'de çalışma kapsamında toplam n = 587 katılımcı yer almaktadır. Katılımcıların %56.4'ü erkek, %43.6'sı kadındır. Yaş ortalaması 36.00 (SS = 7.99) olarak belirlenmiştir. Eğitim düzeyi incelendiğinde katılımcıların %12.8'i lise, %17.9'u ön lisans, %45.7'si lisans, %17.9'u yüksek lisans ve %5.8'i doktora mezunudur. Meslek yılı ortalaması 11.18 (SS = 5.59) olarak hesaplanmıştır. Medeni durum açısından katılımcıların %39.4'ü bekâr, %51.8'i evli ve %8.9'u boşanmıştır. Gelir düzeyine göre dağılımda %22.8'i düşük, %54.7'si orta ve %22.5'i iyi gelir düzeyine sahiptir. Kurum türü bakımından katılımcıların %21.2'si üniversite spor birimleri, %16.7'si belediye spor müdürlükleri, %13.9'u gençlik ve spor il müdürlükleri, %12.9'u spor federasyonları, %12.1'i özel spor kulüpleri, %9.2'si fitness ve yaşam merkezleri, %7.6'sı amatör spor kulüpleri ve %6.4'ü spor eğitim merkezlerinde görev yapmaktadır. Kurumda çalışma yılı ortalaması 6.72 (SS = 3.84) olarak bulunmuştur. Görev türü dağılımı ise %21.1 akademisyen, %20.6 uzman, %19.9 antrenör, %20.0 personel ve %18.4 yönetici şeklindedir. Haftalık çalışma saati ortalaması 45.87 (SS = 6.98) olarak belirlenmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara ilişkin betimleyici istatistikler ($n=587$).

Değişkenler	%
Cinsiyet%	
Erkek	56.4%
Kadın	43.6%
Yaş (M,SD.)	36.00 ±7.99
Eğitim Düzeyi	
Lise	12.8%
Ön Lisans	17.9%
Lisans	45.7%
Yüksek Lisans	17.9%
Doktora	5.8%
Meslek Yılı(M,Ss.)	11.18 ±5.59
Medeni Durum	
Bekar	39.4%
Evli	51.8%
Boşanmış	8.9%
Gelir Düzeyi	
Kötü	22.8%
Orta	54.7%
İyi	22.5%
Kurum Türü	
Üniversite Spor Birimleri	21.2%
Belediye Spor Müdürlükleri	16.7%
Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri	13.9%
Spor Federasyonları	12.9%
Özel Spor Kulüpleri	12.1%
Fitness ve Yaşam Merkezleri	9.2%
Amatör Spor Kulüpleri	7.6%
Spor Eğitim Merkezleri	6.4%
Kurumda Çalışma Yılı (M,Ss.)	6.72 ±3.84
Görev Türü	
Akademisyen	21.1%
Uzman	20.6%
Antrenör	19.9%
Personel	20.0%
Yönetici	18.4%
Haftalık Çalışma Saati (M,Ss.)	45.87 ±6.98

Not: M: Mean, Ss : Standart Sapma

Tablo 2. Çalışmaya ilişkin korelasyon matrisi

Korelasyon Matrisi	1	2	3	4	$\bar{x}$	sd	Skew.	Kurt.
	SM	ÖS	PR	İT				
¹ SM	-				2.95	1.04	.075	-1.074
² ÖS	0.483**	-			2.81	1.02	.075	-.996
³ Psikolojik rahatlık	-0.406**	-0.453**	-		3.00	1.09	.023	-1.083
⁴ İş tatmini	-0.308**	-0.374**	0.446**	-	2.84	1.10	.110	-1.088
ASV	.164	.193	.190	.145				
MSV	.233	.233	.205	.199				

$p < 0.01$ ** SM: Sporda markevizm, ÖS: Örgütsel sessizlik, PR: Psikolojik rahatlık, İT: İş tatmini, ASV: Average Shared Variance, MSV: Maximum Shared Variance, $\bar{x}$: Aritmetik Ortalama, sd: Standart Sapma, Skew.: Çarpıklık, Kurt.: Basıklık

Tablo 3. Ölçüm Modeline ilişkin doğrulayıcı faktör analizi $\sqrt{AVE}$, AVE, CR, Cronbach's Alpha.

	Maddeler	λ	α	ω	$\sqrt{AVE}$	AVE	CR
Sporda Makyavelizm	Madde Faktör Yükleri		0.947	0.948	0.704	0.496	0.936
	s1	,626					
	s2	,691					
	s3	,665					
	s4	,752					
	s5	,743					
	s6	,722					
	s7	,643					
	s8	,721					
	s9	,698					
	s10	,724					
	s11	,608					
	s12	,673					
	s13	,763					
	s14	,748					
	s15	,762					
Örgütsel Sessizlik	Madde Faktör Yükleri		0.945	0.946	0.686	0.470	0.930
	ö1	0,638					
	ö2	0,670					
	ö3	0,720					
	ö4	0,779					
	ö5	0,688					
	ö6	0,641					
	ö7	0,657					
	ö8	0,704					
	ö9	0,742					
	ö10	0,634					
	ö11	0,724					
	ö12	0,636					
	ö13	0,718					
	ö14	0,661					
	ö15	0,652					
Psikolojik rahatlık	Madde Faktör Yükleri		0.890	0.890	0.673	0.453	0.853
	p1	0,721					
	p2	0,697					
	p3	0,632					
	p4	0,673					
	p5	0,685					
	p6	0,647					
	p7	0,653					
İş tatmini	Madde Faktör Yükleri		0.864	0.866	0.700	0.490	0.827
	i1	0,705					
	i2	0,693					
	i3	0,678					
	i4	0,755					
	i5	0,665					

Not: λ : Faktör yükü, α : Cronbach Alfa, ω : McDonald's Omega, $\sqrt{AVE}$: Ortalama Açıklanan Varyansın Karekökü, AVE: Ortalama Açıklanan Varyans, CR: Bileşik Güvenirlilik.

Tablo 4. Çalışmaya ilişkin uyum indeksleri.

Fit İndeksleri	İyi Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Modele İlişkin Uyum İndeksleri
χ^2/df	$0.00 < \chi^2/df < 2.00$	$2.00 < \chi^2/df < 5.00$	1.033
RMSEA	$0.00 < RMSEA < 0.05$	$0.05 < RMSEA < 0.10$	0.008
CFI	$0.95 < CFI < 1.00$	$0.90 < CFI < 0.95$	0.998
GFI	$0.90 < GFI < 1.00$	$0.85 < GFI < 0.90$	0.937
NFI	$0.95 < NFI < 1.00$	$0.90 < NFI < 0.95$	0.944
IFI	$0.95 < IFI < 1.00$	$0.90 < IFI < 0.95$	0.998
SRMR	$0.00 < SRMR < 0.05$	$0.05 < SRMR < 0.10$	0.025

Kaynak: Hu ve Bentler (1999); Kline (2023).

Tablo 5. Yapısal eşitlik modelinde doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler

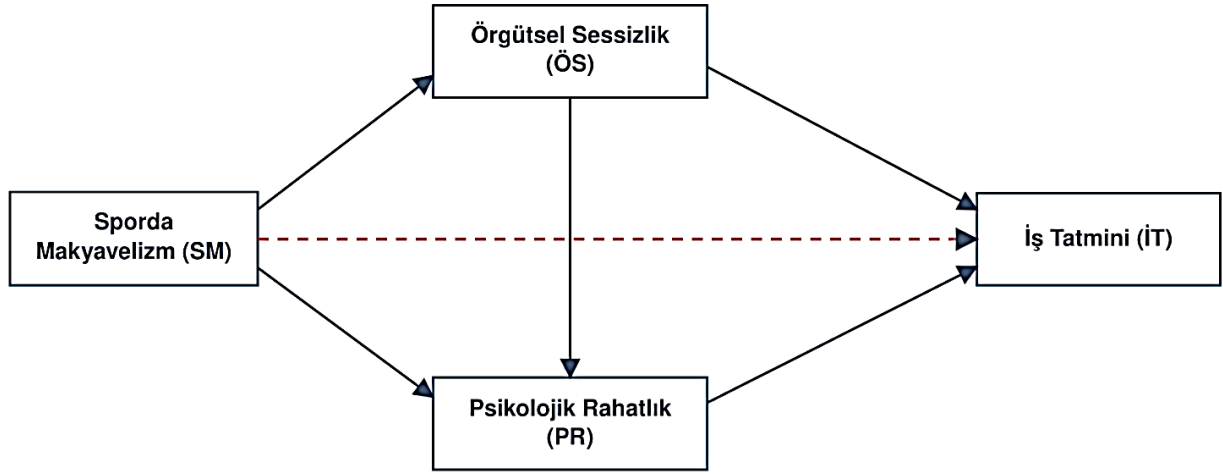
Etki türü	Yapısal yol	β	S.E.	C.R.	%95 GA	p
Doğrudan	SM $\rightarrow$ ÖS	0.531	0.040	11.407	[0.466, 0.592]	<0.001
	SM $\rightarrow$ PR	-0.246	0.042	-5.072	[-0.336, -0.155]	<0.001
	ÖS $\rightarrow$ PR	-0.367	0.052	-7.125	[-0.450, -0.280]	<0.001
	ÖS $\rightarrow$ İT	-0.197	0.058	-3.736	[-0.296, -0.087]	<0.001
	PR $\rightarrow$ İT	0.379	0.059	7.021	[0.274, 0.472]	<0.001
	SM $\rightarrow$ İT	-0.069	0.047	-1.395	[-0.170, 0.037]	0.163
Toplam	SM $\rightarrow$ ÖS	0.531	0.032	—	[0.466, 0.592]	<0.001
	SM $\rightarrow$ PR	-0.440	0.037	—	[-0.513, -0.367]	<0.001
	SM $\rightarrow$ İT	-0.340	0.042	—	[-0.418, -0.257]	<0.001
Dolaylı	SM $\rightarrow$ ÖS $\rightarrow$ PR	-0.195	—	—	[-0.247, -0.144]	—
	ÖS $\rightarrow$ PR $\rightarrow$ İT	-0.139	—	—	[-0.200, -0.095]	—
	SM $\rightarrow$ İT (Toplam dolaylı)	-0.271	—	—	[-0.340, -0.211]	—

Not: *** $p < 0.001$, SM: Sporda Makyavelizm; ÖS: Örgütsel Sessizlik; PR: Psikolojik Rahatlık; İT: İş Tatmini; β : Standartlaştırılmış yol katsayısı; S.E.: Standart hata; C.R.: Kritik oran; GA: Güven aralığı. Güven aralıkları, 2.000 bootstrap yeniden örneklemeyle %95 yanlılık düzeltilmiş (Bias-Corrected, BC) yöntem kullanılarak hesaplanmıştır. Model, iş tatminindeki varyansın %29,8'ini açıklamaktadır ($R^2 = 0.298$).

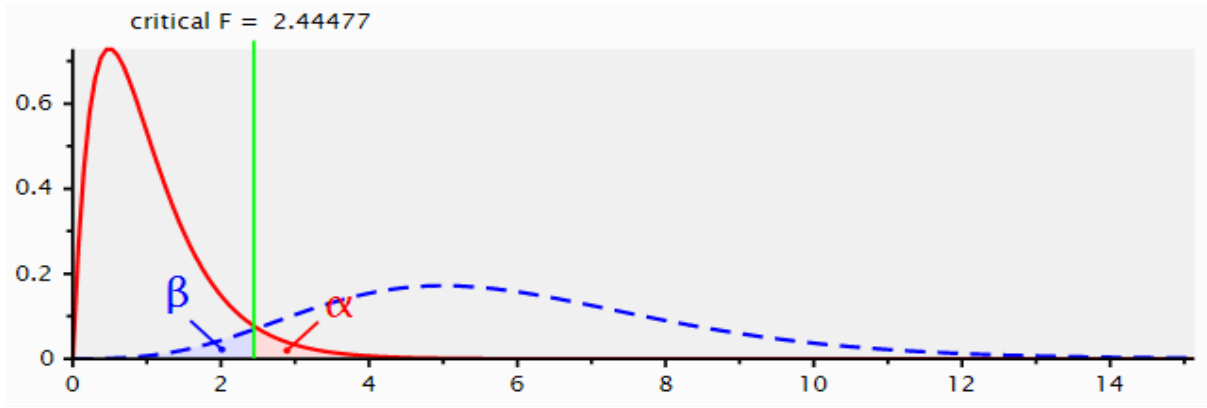
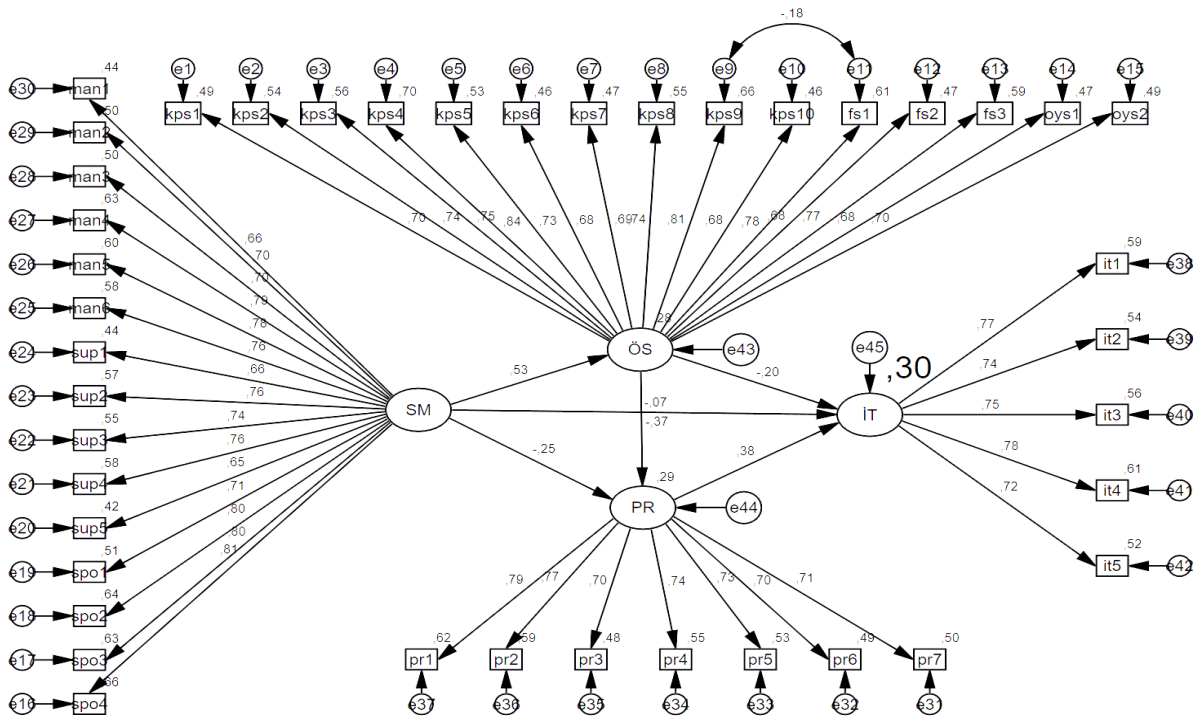
Tablo 6. Çalışma bulgularına ilişkin hipotez sonuçları.

Kod	Hipotez	β	p	Sonuç
h1	Sporda makyavelizm, örgütsel sessizliği pozitif yönde ve anlamlı biçimde etkilemektedir.	0.531	***	✓
h2	Sporda makyavelizm, psikolojik rahatlığı negatif yönde ve anlamlı biçimde etkilemektedir.	-0.246	***	✓
h3	Örgütsel sessizlik, psikolojik rahatlığı negatif yönde ve anlamlı biçimde etkilemektedir.	-0.367	***	✓
h4	Örgütsel sessizlik, iş tatminini negatif yönde ve anlamlı biçimde etkilemektedir.	-0.197	***	✓
h5	Psikolojik rahatlık, iş tatminini pozitif yönde ve anlamlı biçimde etkilemektedir.	0.379	***	✓
h6	Sporda makyavelizm, iş tatminini negatif yönde ve anlamlı biçimde etkilemektedir.	-0.069	0.163	X
h7	Örgütsel sessizlik, sporda makyavelizm ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı role sahiptir.	-0.169	***	✓
h8	Psikolojik rahatlık, sporda makyavelizm ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı role sahiptir.	-0.256	***	✓

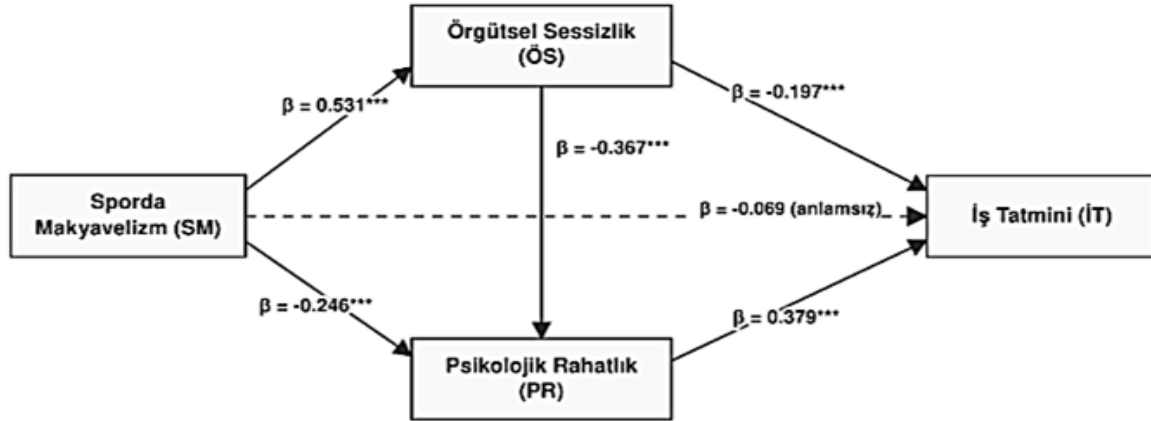
Not: $p > 0.001$ ***



Şekil 1. Araştırmanın teorik modeli

Şekil 2. Power Curve (α ve β gösterimi)

Şekil 3. Araştırmaya ilişkin path diyagramı



Şekil 4. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Yol Diyagramı

Not: *** $p < 0.001$; SM → İT: $p = 0.163$ (kesikli kırmızı çizgi). Sporda Makyavelizmin iş tatmini üzerindeki toplam etkisi $\beta = -0.340$, toplam dolaylı etkisi ise $\beta = -0.271$ (%95 BC GA [-0.340, -0.211]) olarak belirlenmiştir. Modelin iş tatminine ilişkin açıkladığı varyans %29,8'dir ($R^2 = 0.298$).

Tablo 2'de korelasyon analizi sonuçlarına göre Sporda Makyavelizm ($M = 2.95$, $SS = 1.04$), Örgütsel Sessizlik ($M = 2.81$, $SS = 1.02$), Psikolojik Rahatlık ($M = 3.00$, $SS = 1.09$) ve İş Tatmini ($M = 2.84$, $SS = 1.10$) değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bulgulara göre Sporda Makyavelizm, Örgütsel Sessizlik ile pozitif ve anlamlı düzeyde ilişkili ($r = .483$, $p < .01$), Psikolojik Rahatlık ile negatif ve anlamlı düzeyde ilişkili ($r = -.406$, $p < .01$) ve İş Tatmini ile negatif ve anlamlı düzeyde ilişkilidir ($r = -.308$, $p < .01$). Örgütsel Sessizlik, Psikolojik Rahatlık ile negatif ve anlamlı ($r = -.453$, $p < .01$) ve İş Tatmini ile negatif ve anlamlı ilişki göstermektedir ($r = -.374$, $p < .01$). Psikolojik Rahatlık ise İş Tatmini ile pozitif ve anlamlı düzeyde ilişkilidir ($r = .446$, $p < .01$). Değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu ve verilerin normallik varsayımını genel olarak karşıladığı görülmektedir. Değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1.5 sınırları içerisinde yer aldığı görülmüş olup, verilerin normallik varsayımını genel olarak karşıladığı değerlendirilmiştir. Ayrıca değişkenlere ilişkin Ortalama Paylaşılan Varyans (ASV) değerlerinin .145 ile .193 arasında, Maksimum Paylaşılan Varyans (MSV) değerlerinin ise .199 ile .233 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ayrışma geçerliliğinin değerlendirilmesinde kullanılan bu değerlerin, ilgili değişkenlerin AVE değerlerinden düşük olması durumunda ölçüm modelinin ayrışma geçerliliğini desteklediği kabul edilmektedir. Şekil 2'de istatistiksel güç analizinde kullanılan merkezi olmayan dağılımı göstermektedir. Kırmızı eğri H_0

(sıfır hipotezi) dağılımını, mavi kesikli eğri ise H_1 (alternatif hipotez) dağılımını temsil etmektedir. Yeşil dikey çizgi (critical $F = 2.44477$), anlamlılık düzeyine (α) göre belirlenen kritik F değerini göstermektedir. Kritik değer sağ tarafındaki kırmızı alan Tip I hata (α) olasılığını, kritik değer sol tarafındaki mavi alan Tip II hata (β) olasılığını ifade etmektedir. Bu şekil, gerçekleştirilen güç analizinde seçilen örneklem büyüklüğü ve etki büyüklüğü altında hipotez testinin hata olasılıklarını görselleştirmekte olup, β değerinin düşük olması istatistiksel gücün ($1-\beta$) yüksek olduğunu ve araştırmanın gerçek etkiyi tespit etme olasılığının güçlü olduğunu göstermektedir.

Şekil 3'te yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre Sporda Makyavelizm (SM) değişkeninin Örgütsel Sessizlik (OS) üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta \approx .46$) görülmektedir. Buna karşılık SM'nin Psikolojik Rahatlık (PR) üzerinde negatif yönde ($\beta \approx -.21$) ve İş Tatmini (İT) üzerinde zayıf ve negatif bir etkiye sahip olduğu ($\beta \approx -.06$) belirlenmiştir. Örgütsel Sessizlik değişkeninin Psikolojik Rahatlık üzerinde pozitif yönde ($\beta \approx .37$) etkili olduğu, ancak İş Tatmini üzerinde negatif yönde bir etki gösterdiği ($\beta \approx -.22$) anlaşılmaktadır. Psikolojik Rahatlık ise İş Tatmini üzerinde pozitif ve görece güçlü bir etkiye sahiptir ($\beta \approx .41$). Elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, modelde Örgütsel Sessizlik ve Psikolojik Rahatlık değişkenlerinin aracı roller üstlendiği ve Sporda Makyavelizmin İş Tatmini üzerindeki dolaylı etkilerinin bu yapılar üzerinden şekillendiği görülmektedir.

Tablo 3'te ölçüm modeline ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri kapsamında elde edilen bulgular, tüm yapılar için yüksek düzeyde psikometrik yeterliliğe işaret etmektedir. Sporda Makyavelizm ölçeğinde maddelerin faktör yüklerinin 0,608 ile 0,763 arasında değiştiği, ölçeğin yüksek düzeyde iç tutarlılık gösterdiği ($\alpha = ,947$; $w = ,948$; $CR = ,936$) ve açıklanan ortalama varyansın ($AVE = ,496$) kabul edilebilir sınırdan olduğu görülmektedir. Yapının örneklem uygunluğunu gösteren KMO değeri 0,978 olup Bartlett küresellik testi anlamlıdır ($\chi^2 = 5444,871$; $df = 105$; $p < ,001$), bu da verinin faktör analizine son derece uygun olduğunu göstermektedir. Örgütsel Sessizlik ölçeğinde faktör yükleri 0,634 ile 0,779 aralığında yer almakta olup ölçek yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir ($\alpha = ,945$; $w = ,946$; $CR = ,930$). AVE değerinin 0,470 ile sınırdan olmakla birlikte Birleşim geçerliğinin değerlendirilmesinde Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerinin 0,50'nin, Bileşik Güvenirlik (CR) değerinin ise 0,70'in üzerinde olması önerilmektedir. Bununla birlikte, AVE değerinin 0,50'nin altında kalmasına rağmen CR değerinin 0,60'ın üzerinde olması durumunda birleşim geçerliğinin kabul edilebilir düzeyde değerlendirilebileceği literatürde belirtilmektedir (Fornell & Larcker, 1981; Huang vd., 2013). KMO değerinin 0,977 ve Bartlett testinin anlamlı ($\chi^2 = 5201,207$; $df = 105$; $p < ,001$) olması ölçeğin yapısal geçerliliğini desteklemektedir. Psikolojik Rahatlık ölçeğinde maddelerin faktör yükleri 0,632–,721 aralığında olup ölçek yüksek iç tutarlılık göstermektedir ($\alpha = ,890$; $w = ,890$; $CR = ,853$; $AVE = ,453$). KMO değeri 0,925 ve Bartlett testi anlamlıdır ($\chi^2 = 1879,318$; $df = 21$; $p < ,001$). İş Tatmini ölçeğinde ise faktör yüklerinin 0,665–0,755 aralığında olduğu, güvenilirlik katsayılarının kabul edilebilir düzeyde gerçekleştiği ($\alpha = ,864$; $w = ,866$; $CR = ,827$; $AVE = ,490$) ve örneklem yeterliliğinin uygun olduğu (KMO = ,876; Bartlett $\chi^2 = 1255,771$; $df = 10$; $p < ,001$) belirlenmiştir.

Tablo 4'te uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde modelin genel uyumunun mükemmel düzeyde olduğu görülmektedir. χ^2/df değeri 1.033 olarak hesaplanmış olup iyi uyum kriteri olan 0.00–2.00

aralığında yer almaktadır. RMSEA değeri 0.008 olup mükemmel uyum düzeyini (0.05'in altında) göstermektedir. Artımlı uyum indekslerinden CFI (0.998) ve IFI (0.998) değerleri 0.95'in üzerinde olup mükemmel uyum düzeyine işaret etmektedir. GFI değeri 0.937 ve NFI değeri 0.944 olarak elde edilmiş, bu değerler kabul edilebilir ile iyi uyum sınırları içerisinde yer almaktadır. SRMR değeri ise 0.025 olup 0.05'in altında kalması nedeniyle mükemmel uyum göstermektedir. Elde edilen tüm uyum indeksleri birlikte değerlendirildiğinde, yapısal eşitlik modelinin veri ile son derece yüksek düzeyde uyum gösterdiği ve modelin yapısal olarak doğrulandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 5 incelendiğinde, sporda Makyavelizmin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı ($\beta = 0.531$, $p < 0.001$), psikolojik rahatlık üzerinde ise negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = -0.246$, $p < 0.001$). Örgütsel sessizliğin psikolojik rahatlık ($\beta = -0.367$, $p < 0.001$) ve iş tatmini ($\beta = -0.197$, $p < 0.001$) üzerinde negatif ve anlamlı etkileri bulunduğu; psikolojik rahatlığın ise iş tatminini pozitif ve anlamlı yönde etkilediği belirlenmiştir ($\beta = 0.379$, $p < 0.001$). Buna karşılık sporda Makyavelizmin iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır ($\beta = -0.069$, $p = 0.163$). Toplam etkiler incelendiğinde sporda Makyavelizmin psikolojik rahatlık ($\beta = -0.440$) ve iş tatmini ($\beta = -0.340$) üzerinde negatif etkiler gösterdiği belirlenmiştir. Bootstrap analizleri sonucunda sporda Makyavelizmin psikolojik rahatlık üzerindeki örgütsel sessizlik aracılığıyla oluşan dolaylı etkisinin ($\beta = -0.195$, %95 GA [-0.247, -0.144]) ve örgütsel sessizliğin iş tatmini üzerindeki psikolojik rahatlık aracılığıyla oluşan dolaylı etkisinin ($\beta = -0.139$, %95 GA [-0.200, -0.095]) anlamlı olduğu görülmüştür. Ayrıca sporda Makyavelizmin iş tatmini üzerindeki toplam dolaylı etkisinin de negatif ve anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\beta = -0.271$, %95 GA [-0.340, -0.211]). Kurulan yapısal eşitlik modelinin iş tatminine ilişkin toplam varyansın %29,8'ini açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2 = 0.298$).

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada elde edilen bulgular, sporda makyavelizm, örgütsel sessizlik, psikolojik rahatlık ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkilerin hem yönü hem de gücü açısından bütüncül bir çerçevede değerlendirilmesini mümkün kılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları, değişkenler arasındaki temel ilişkisel yapıyı ortaya koyarak modelin teorik beklentilerini büyük ölçüde desteklemektedir.

Sporda makyavelizmin örgütsel sessizlik ile pozitif ilişkisi (Erkutlu ve Chafra, 2019; Pinder ve Harlos, 2001), spor ortamlarında bireylerin çıkar odaklı ve manipülatif eğilimlerinin, çalışanların fikirlerini ifade etmekten kaçınmalarına zemin hazırlayabileceğini göstermektedir (Dahling ve ark., 2009). Buna karşılık makyavelizmin psikolojik rahatlık ve iş tatmini ile negatif ilişkili olması, bu tür kişilik eğilimlerinin bireylerin güven duygusunu

zedelediğini (Dahling ve ark., 2009) ve iş ortamında psikolojik gerilimi artırdığını (Forsyth ve ark., 2012) düşündürmektedir. Örgütsel sessizliğin psikolojik rahatlık ve iş tatmini ile negatif ilişkili olması (Morrison ve Milliken, 2000), örgüt içi iletişim (Pincus, 1986) engellerinin çalışanların hem psikolojik iyi oluşunu (Derks ve ark., 2016) hem de işten aldıkları doyumunu doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır (Brinsfield, 2013). Psikolojik rahatlığın iş tatmini ile pozitif ilişkisi (Frazier ve ark. 2017); ise, bireylerin kendilerini ifade edebildikleri (Chamberlin ve ark., 2017), hata yapma korkusu taşımadıkları (Newman ve ark., 2017) ve destekleyici bir örgüt iklimi algıladıkları ortamlarda iş doyumunun anlamlı biçimde arttığını göstermektedir (Kurtessis ve ark., 2017). Ölçüm modeline ilişkin bulgular tüm ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilirlik ve geçerlilik değerlerine sahip olduğunu ortaya koymakta; özellikle Cronbach alfa, bileşik güvenilirlik (CR) ve AVE değerlerinin kabul edilebilir sınırların üzerinde olması, ölçüm araçlarının tutarlı ve istikrarlı (Henseler ve ark., 2015) bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir (Hair ve ark., 2019; Fornell ve Larcker, 1981). KMO ve Bartlett testlerinin tüm değişkenlerde anlamlı çıkması, veri setinin faktör analizine uygun olduğunu ve yapısal geçerliliğin güçlü olduğunu desteklemektedir (Bartlett, 1950; Kaiser, 1974; Williams ve ark., 2010). Bu durum, modelin ampirik olarak sağlam bir temele dayandığını ve değişkenlerin teorik yapılarının doğru şekilde ölçüldüğünü göstermektedir. Yapısal eşitlik modeli bulguları değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin daha derin bir analizini sunmaktadır. Sporda makyavelizmin örgütsel sessizlik üzerinde güçlü ve pozitif etkisi (Erkutlu ve Chafra, 2019), örgüt içi etik dışı eğilimlerin çalışanların ses çıkarma davranışlarını baskıladığını göstermektedir (Dahling ve ark., 2009; Pinder ve Harlos, 2001; Forsyth ve ark., 2012). Bununla birlikte makyavelizmin psikolojik rahatlık üzerindeki negatif etkisi, bireylerin manipülatif ve çıkarıcı davranışlara maruz kalmasının psikolojik güven ortamını zayıflatıldığını (Frazier ve ark., 2017) ortaya koymaktadır. Makyavelizmin iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olmaması (Salessi ve Omar, 2018), ise dikkat çekici bir bulgu olarak değerlendirilmelidir; bu durum, Erkutlu ve Chafra, 2019) 'a göre söz konusu etkinin doğrudan değil, daha çok dolaylı mekanizmalar aracılığıyla (Çetin, 2023) gerçekleştiğini göstermektedir. Örgütsel sessizliğin psikolojik rahatlığı azaltması, çalışanların düşüncelerini ifade edememelerinin psikolojik baskı

ve güvensizlik yarattığını ortaya koyarken (Liu ve ark., 2020; Sherf ve ark., 2021), iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisi ise iletişim engellerinin iş doyumunu düşürdüğünü doğrulamaktadır (Alkhlaifat, 2020). Psikolojik rahatlığın iş tatmini üzerindeki güçlü ve pozitif etkisi (Fraizer ve ark., 2017; Newman ve ark., 2017), modelin en kritik bulgularından biri olarak öne çıkmakta ve Edmondson ve Lei, (2014)'e göre güvenli psikolojik iklimin örgütsel sonuçlar açısından belirleyici bir faktör olduğunu göstermektedir. Model uyum indekslerinin mükemmel düzeyde çıkması, kurulan yapısal modelin veri ile yüksek düzeyde uyumlu olduğunu ve teorik çerçevenin güçlü biçimde doğrulandığını ortaya koymaktadır (Black ve Babin, 2019). Bu sonuç, modelin hem açıklayıcı hem de öngörücü gücünün yüksek olduğunu göstermektedir (Sarstedt ve ark., 2021). Aracılık analizleri örgütsel sessizlik ve psikolojik rahatlığın, sporda makyavelizm ile iş tatmini arasındaki ilişkide önemli aracı değişkenler olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle makyavelizmin iş tatmini üzerindeki toplam etkisinin anlamlı ve negatif olması, bu etkinin büyük ölçüde örgütsel sessizlik (Morrison, 2014) ve psikolojik rahatlık üzerinden dolaylı olarak gerçekleştiğini göstermektedir (Frazier ve ark., 2017). Modelin iş tatmini değişkenine ilişkin varyansın yaklaşık %30'unu açıklaması, Chin, (1998)'e göre sosyal bilimler açısından orta düzeyde açıklayıcılık gücüne işaret etmekte olup modelin yeterli bir açıklama kapasitesine sahip olduğunu ve modelin açıklayıcılık kapasitesinin değerlendirilmesinde merkezi bir kriter olduğu (Henseler ve ark., 2009) göstermektedir.

Sonuç olarak; elde edilen bulgular bütüncül olarak değerlendirildiğinde, sporda makyavelist eğilimlerin örgütsel sessizliği artırdığı, psikolojik rahatlığı azalttığı ve bu mekanizmalar aracılığıyla iş tatminini dolaylı olarak olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte doğrudan etkinin anlamlı olmaması, makyavelizmin iş tatmini üzerindeki etkisinin yapısal ve psikolojik süreçler aracılığıyla şekillendiğini ortaya koymaktadır. Psikolojik rahatlığın iş tatmini üzerindeki güçlü etkisi, örgütlerde bireylerin kendilerini güvende hissetmelerinin iş doyumunun temel belirleyicilerinden biri olduğunu açıkça göstermektedir.

Öneriler

Spor örgütlerinde çalışanların örgütsel süreçlere aktif katılımını artıracak iletişim mekanizmalarının

geliştirilmesi, örgütsel sessizliği azaltmaya yönelik açık kapı politikalarının uygulanması ve güven temelli liderlik yaklaşımlarının benimsenmesi önerilmektedir. Ayrıca psikolojik rahatlığı artırmak için hata yapma toleransının yüksek olduğu, destekleyici ve kapsayıcı örgüt kültürlerinin oluşturulması önem taşımaktadır. Makyavelist eğilimlerin olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla etik liderlik uygulamalarının güçlendirilmesi, performans değerlendirme sistemlerinin şeffaflaştırılması ve çalışanlar arası güven ilişkilerini destekleyen kurumsal yapıların oluşturulması gerekmektedir. Gelecek araştırmalarda farklı spor branşları, kültürel bağlamlar ve örgütsel değişkenlerin (örneğin örgütsel adalet, lider-üye etkileşimi, duygusal emek) modele dahil edilmesi önerilmekte; ayrıca boylamsal çalışmalar ile nedensel ilişkilerin daha güçlü biçimde test edilmesi literatüre önemli katkı sağlayacaktır.

Finansal Kaynak

Bu araştırma herhangi bir finansal destek almamıştır.

Çıkar Çatışması

Yazarlar bu makale ile ilgili herhangi bir çıkar çatışması olmadığını beyan etmektedir.

Etik Kurul Raporu

Araştırma protokolü Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimleri Yayın Etik Kurul Başkanlığı tarafından onaylandı (Tarih: 03.06.2026, Sayı: 39841).

Yazarların Katkısı

Çalışma Tasarımı: MG

Veri Toplama: MG, SK

İstatistiksel Analiz: MG

Makale Hazırlama: MG, SK

Onay: Tüm yazarlar çalışmayı okuyup onaylamıştır.

Kaynaklar

Alkhlaifat, O. (2020). The impact of contextual factors of silence on employees' satisfaction in the Jordan Ministry of Education. *Gazdaság És Társadalom*, 13(2), 75–93. <https://doi.org/10.21637/GT.2020.2.05>

Arnold, R., Collington, S., Manley, H., Rees, S., Soanes, J., & Williams, M. (2019). "The team behind the team": Exploring the organizational stressor experiences of sport science and management staff in elite sport. *Journal of Applied*

Sport Psychology, 31(1), 7–26. <https://doi.org/10.1080/10413200.2017.1407836>

Ayhan, M., Cevahircioğlu, B., Çakıcı, H. A., Erdoğan, A., & Çakmak, E. (2026). Sporda makyavelizm ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Türk Spor Bilimleri Dergisi*, 9(1), 31–40. <https://doi.org/10.46385/tsbd.1901197>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Bartlett, M. S. (1950). Tests of significance in factor analysis. *British Journal of Statistical Psychology*, 3(2), 77–85. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8317.1950.tb00285.x>

Başaran, Y. K. (2017). Sosyal bilimlerde örnekleme kuramı. *The Journal of Academic Social Science*, 47(47), 480–495. <https://doi.org/10.16992/ASOS.12368>

Black, W., & Babin, B. J. (2019). Multivariate data analysis: Its approach, evolution, and impact. In B. J. Babin & M. Sarstedt (Eds.), *The great facilitator* (pp. 121–130). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-06031-2_16

Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307–311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>

Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671–697. <https://doi.org/10.1002/job.1829>

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (23. baskı). Pegem Akademi.

Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2019). Örgütsel sessizlik ölçeği'nin türkçeye uyarlanması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 365–387. <https://doi.org/10.11616/basbed.v19i47045.485266>

Çetin, Z. (2023). Makyavelizmin iş tatminine etkisinde örgütsel öğrenmenin rolü. *Journal of Life Economics*, 10(4), 285–299. <https://doi.org/10.15637/jlecon.2160>

Chamberlin, M., Newton, D. W., & LePine, J. A. (2017). A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research

- directions. *Personnel Psychology*, 70(1), 11–71. <https://doi.org/10.1111/peps.12185>
- Chang, C. H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 779–801. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670894>
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Christie, R., & Geis, F. L. (2013). *Studies in Machiavellianism*. Academic Press.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35(2), 219–257. <https://doi.org/10.1177/0149206308318618>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Derks, D., Bakker, A. B., Peters, P., & Van Wingerden, P. (2016). Work-related smartphone use, work-family conflict and family role performance: The role of segmentation preference. *Human Relations*, 69(5), 1045–1068. <https://doi.org/10.1177/0018726715601890>
- Doherty, A. J. (1998). Managing our human resources: A review of organisational behaviour in sport. *Sport Management Review*, 1(1), 1–24. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(98\)70097-X](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(98)70097-X)
- Duyan, M., Günel, İ., & Reyhan, S. (2025). The mediating role of psychological safety in the relationship between leader-member exchange and job performance: An empirical investigation from sports organizations. *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 6(3), 285–292.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2019). Leader machiavellianism and follower silence: The mediating role of relational identification and the moderating role of psychological distance. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(3), 323–342. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-09-2018-0097>
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. M., Prado-Gascó, V. J., & Ratten, V. (2020). HRM versus QCA: what affects the organizational climate in sports organizations?. *Sport in Society*, 23(2), 264–279. <https://doi.org/10.1080/17430437.2019.1607306>
- Fletcher, D., & Wagstaff, C. R. (2009). Organizational psychology in elite sport: Its emergence, application and future. *Psychology of Sport and Exercise*, 10(4), 427–434. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2009.03.009>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>

- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.), *New challenges to international marketing* (Advances in International Marketing, Vol. 20, pp. 277–319). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
- Huang, C.-C., Wang, Y.-M., Wu, T.-W., & Wang, P.-A. (2013). An empirical analysis of the antecedents and performance consequences of using the Moodle platform. *International Journal of Information and Education Technology*, 3(2), 217–221. <https://doi.org/10.7763/IJiet.2013.V3.267>
- Hulme, A., McLean, S., Read, G. J., Dallat, C., Bedford, A., & Salmon, P. M. (2019). Sports organizations as complex systems: Using cognitive work analysis to identify the factors influencing performance in an elite netball organization. *Frontiers in Sports and Active Living*, 1, Article 56. <https://doi.org/10.3389/fspor.2019.00056>
- Huml, M. R., Kim, M., Black, W. L., & Taylor, E. A. (2025). Effect of toxicity and competitive psychological climate on team orientation and turnover intentions within sport employees. *European Sport Management Quarterly*, 25(6), 928–946. <https://doi.org/10.1080/16184742.2025.2461052>
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, 22(2), 420–432. <https://doi.org/10.1037/a0019265>
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the short dark triad (SD3) a brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21(1), 28–41. <https://doi.org/10.1177/1073191113514105>
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17–34. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.17>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36.
- Keser, A., & Bilir, K. B. Ö. (2019). İş tatmini ölçeğinin Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229–239.
- Kim, M., Kim, A. C. H., Newman, J. I., Ferris, G. R., & Perrewé, P. L. (2019). The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations. *Sport Management Review*, 22(1), 108–125. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.04.003>
- Kim, S. K., & Jeong, Y. (2021). Developing the healthy and competitive organization in the sports environment: Focused on the relationships between organizational justice, empowerment and job performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(17), 9142. <https://doi.org/10.3390/ijerph18179142>
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349–362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory.

- Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Liu, X., Yang, S., & Yao, Z. (2020). Silent counterattack: the impact of workplace bullying on employee silence. *Frontiers in Psychology*, 11, 572236. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.572236>
- Mackey, J. D., Ellen, B. P., III, McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132, 705–718. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>
- Mańkowski, D. J. (2018). Sport organizations and environmental pressures: an institutional analysis. *Society Register*, 2(1), 155–170. <https://doi.org/10.14746/sr.2018.2.1.09>
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- O'Boyle, E. H., Jr., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: a social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557–579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- 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)
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395–419. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1986.tb00084.x>
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 20, pp. 331–369). JAI Press. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: a meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472–481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.472>
- Salessi, S., & Omar, A. (2018). Dark triad of personality, job satisfaction and organizational cynicism: a structural model. *Universitas Psychologica*, 17(3), 21–32. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy17-3.tops>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Eds.), *Handbook of Market Research* (pp. 587–632). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15
- Şenkal, E., Şimşek, B., Çembertaş, E., & Solmaz, S. (2025). Sporcu öğrencilerin öz şefkat düzeylerinin psikolojik iyi oluşa etkisi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 19(3), 112–123.
- Shantz, A., Alfes, K., & Truss, C. (2014). Alienation from work: Marxist ideologies and twenty-first-century practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(18), 2529–2550. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.667431>
- Sherf, E. N., Parke, M. R., & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout. *Academy of Management Journal*, 64(1), 114–148. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1428>
- Solmaz, S., & Şimşek, B. (2025). Sporcularda duygusal zekânın psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisi: Cinsiyet ve spor türü açısından incelenmesi. *International Journal of Sport Culture and Science*, 13(1), 76–89.
- Solmaz, S., Şimşek, B., Özbek, S., Özcan, B., & Yarıyan, Y. E. (2024). Cinsiyetin fitness yapan bireylerde kişilik ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi. *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 26(3), 488–497. <https://doi.org/10.15314/tsed.1563092>
- Suresh, K. P., & Chandrashekara, S. (2012). Sample size estimation and power analysis for clinical research studies. *Journal of Human Reproductive*

- Sciences*, 5(1), 7–13. <https://doi.org/10.4103/0974-1208.97779>
- Swanson, S., & Kent, A. (2017). Passion and pride in professional sports: Investigating the role of workplace emotion. *Sport Management Review*, 20(4), 352–364. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.10.004>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.5465/1556375>
- Tur-Porcar, A., & Ribeiro-Soriano, D. (2020). The role of emotions and motivations in sport organizations. *Frontiers in Psychology*, 11, 842. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00842>
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125. <https://doi.org/10.2307/2392857>
- Williams, B., Onsman, A., & Brown, T. (2010). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Australasian Journal of Paramedicine*, 8, 1–13. <https://doi.org/10.33151/ajp.8.3.93>
- Yener, S. (2015). Psikolojik Rahatlık ölçeğinin türkçe formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(13), 280-305.