Bölüm 28

KARANLIK ÜÇLÜNÜN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖZ DENETİMİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ



Murat BOLELLİ[1]
Hüseyin EKİZLER[2]

1 Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Okan Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, e-posta: murat.bolelli@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9707-1387
2 Dr. Öğretim Üyesi, Marmara Üniversitesi, İşletme Bölümü, e-posta:hekizler@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5903-713X

GİRİŞ

Kişilik özelliklerinin liderlik tarzları, iş performansı, motivasyon, iş tatmini, mutluluk, işe tutkunluk, örgütsel bağlılık gibi çeşitli değişkenlerle ilişkileri özellikle liderlik, yönetim organizasyon, örgütsel davranış, psikoloji literatürlerinde çok sayıda araştırmaya konu edilmiştir. Çalışmalar her ne kadar çevresel faktörler, kültür, norm ve değerler, grup dinamikleri, duygusal etkenler, motivasyonel yönelimler, sosyal bağlam ve benzeri unsurların davranışların açıklanmasında en az kişilik özellikleri kadar etkili olduğunu gösterse de gerek kavramın kendisi, gerekse tutum ve davranışlar üzerindeki etkileri popüler çalışma konuları olmaya devam etmektedir.

Özellikle son yıllarda yaşanan kurumsal skandallar, yönetsel başarısızlıklar ve krizler araştırmalarda karanlık olarak tanımlanan kişilik özelliklerinin ön plana çıkmasına neden olmuştur. Enron, Arthur Anderson, WorldCom, Tyco, Huawei, BNP Paribas gibi örnekler yakından incelendiğinde söz konusu krizlerin çok yönlü etkilerinin bulunduğu, sadece ilgili yöneticilerin kariyerlerine değil, aynı zamanda şirketlere de önemli zararlar verdikleri görülmektedir. Öte yandan vakalar detaylı olarak ele alındığında problemlerin çoğunlukla kurumsal liderlerin nitelikleri veya yetkinliklerine ilişkin noksanlıklardan değil, daha çok ahlaki ve/veya etik olmayan davranışlarından kaynakladığı anlaşılmaktadır (Dicle ve Ertop, 2019). Bir başka deyişle söz konusu yöneticiler bilgili, deneyimli, yetkin olmalarına rağmen kendilerini ve kurumlarını zarara uğratabilecek, ka- nun dışı ve/veya etik kurallara aykırı kararlar alabilmekte ve uygulamalar gerçekleştirebilmektedir. Konu ile ilgili olarak farklı ülkelerde gerçekleştirilen araştırmalar bu argümanı desteklemekte, kişilik bozukluklarının iş yaşamına ilişkin olumsuz sonuçların önemli bir açıklayıcısı olduğunu göstermektedir (Gentry ve Chappelow, 2009; Kaiser vd., 2015; McCall ve Hollenbeck, 2002).

Olumsuz kişilik özellikleri ile ilgili yapılan çalışmalar kapsamında Paulhus ve Williams (2002) ampirik olarak örtüşen bölümleri bulunmakla beraber kavramsal olarak ayrışan üç unsur olan Makyavelizm, narsisizm ve psikopatiden meydana gelen Karanlık Üçlü kavramını ortaya koymuşlardır. Karanlık üçlüyü oluşturan Makyavelizm, narsisizm ve psikopati subklinik düzeyde, bir başka deyişle klinik bir rahatsızlık olarak değil kişiliğin normal bir parçası olarak ele alınmakta, üçlü bağlamında rahatsız edici olmakla birlikte hayatın normal şekilde sürdürülmesini engellemeyecek seviyede oldukları belirtilmektedir (Furnham vd., 2012; Harms vd., 2011; Wu ve LeBreton, 2011). Konuyla ilgili araştırmalar kavramın seyrek rastlanan bir olgu olmadığını, nüfusun yüzde onluk bir kısmının üçlüyü oluşturan özelliklere sahip olduğunu göstermektedir (Gustafson ve Ritzer, 1995; Pethman ve Erlandsson, 2002). Karanlık üçlüyü oluşturan unsurlar her ne kadar birbirlerinden farklı olsalar da ikiyüzlülük, empati yoksun-

luğu, manipülatif davranışlar, sömürücülük, uyumsuzluk gibi bazı ortak özelliklere sahip oldukları görülmektedir (Egan ve McCorkindale, 2007; Jonason vd., 2009; Jones ve Paulhus, 2011; Jones ve Figueredo, 2013; Miller vd., 2010). Araştırmalar karanlık üçlünün sapkın iş yeri davranışları, yalan söyleme, gereksiz ve iyi düşünülmemiş riskler alma, etik olmayan tutum ve kararlar, istismar edici yöneticilik gibi istenmeyen iş yeri davranışlarıyla ilişkili olduğunu, performans ve iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir (Greenbaum vd., 2017; Grijalva & Newman, 2015; Mathieu et al., 2014; Smith et al., 2016). Karanlık üçlü sadece bireyin çevresine değil kendisine de zarar verici etkiler oluşmasına neden olabilmektedir. Örneğin üçlü ile tükenmişlik etkileşiminin incelendiği nadir araştırmalar üçlüyü oluşturan unsurlar ile tükenmişlik arasında anlamlı ilişkiler bulunduğuna işaret etmektedir (Grover ve Furnham, 2020; Prusik ve Szulawski, 2019).

Walter Mischel tarafından 1970 yılında gerçekleştirilen "Marshmallow Deneyi" kişilik özelliklerinin etkilerine yönelik tartışmalara ilgi çekici bir boyut kazandırmıştır. Söz konusu deneyde kapalı bir odada yalnız olan bir çocuğa şekerleme verilmekte, gözlemci çocuğa odanın dışına çıkacağını ve bir süre sonra geleceğini, eğer şekerlemeyi yemeyip beklerse bir tane daha elde edeceğini söylemektedir. Yıllar sonra, kendini kontrol edebilme becerisine odaklanan bu deneye katılan çocukların akademik başarı durumları, madde-alkol bağımlılık riskleri, sosyal becerileri, vücut kitle indeksleri vb. incelendiğinde kendini kontrol ederek şekerlemeyi yemeyen, böylelikle ikinci şekerlemeye hak kazanan çocukların diğerlerine kıyasla anlamlı ölçüde yüksek ve olumlu yaşam sonuçlarına ulaştıkları görülmüştür. Öz denetimin mutluluk ve başarı üzerindeki etkilerine örnek teşkil eden bu çarpıcı çalışmayı takiben kavram sadece psikoloji değil, yönetim-organizasyon, örgütsel davranış, kriminoloji, tıp, eğitim yönetimi gibi farklı disiplinlerce de araştırmalara konu edilmiş, yüksek öz denetimin hemen her alanda pozitif sonuçlarla ilişkili olduğu, düşük özdenetimin ise başta düşük akademik ve profesyonel başarı olmak üzere, suç, madde kullanımı, aşırı yemek yeme gibi pek çok olumsuz unsurla ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.

Literatürde öz denetim ile etkileşiminin sıklıkla araştırmalara konu edildiği görülen kavramlardan bir tanesi de tükenmişliktir. Baş döndürücü bir hızla değişen teknoloji, politik ve ekonomik çevre, global rekabet koşulları, tüketicilerin istek ve beklentileri gibi tetikleyicilerle beslenen iş stresinin sebep olduğu tükenmişliğin, çalışanların iş performanslarını ve genel olarak yaşam doyumlarını olumsuz etkileyen bir faktör olduğu ifade edilmektedir. Tükenmişlik, kaynakların korunması teorisi bağlamında bireylerin değer verdikleri kaynakların kaybına yönelik bir tehdit algılamaları durumunda ortaya çıkan stres ile ilişkilendirilmektedir (Hobfoll, 1998). Bahsi geçen kaynaklar sadece elle tutulabilir olanları değil aynı zamanda

soyut olanları da kapsamaktadır. Örneğin para, ev, iş, özgüven, bilgi ve beceri, statü, prestij, saygı, sağlık, yakın arkadaşların ve ailenin deste- ğine sahip olmak gibi unsurlar kaynak olarak ele alınabilmektedir (Ford vd., 2015). Bu çerçevede kişinin işini beklenen performans seviyesinde yapabilmesi için sahip olduğu eğitim, deneyim, yetkinlik ve benzeri değişkenler ile iş gerekleri ve/veya talepleri arasında bir dengesizlik olması, bir başka deyişle iş taleplerinin hali hazırdaki kaynaklardan fazla olduğunun algılanması durumunda stres oluşmakta, dengeleyicilerin, destekleyicilerin –ilave kaynakların- sağlanamaması durumunda dengesizlik süreklilik kazanmakta ve kronik hale gelerek tükenmişliğe dönüşebilmektedir.

Bu araştırmanın amacı karanlık üçlü kişilik özelliklerinin (Makyavelizm, narsisizm ve psikopati) tükenmişlik üzerindeki etkisinde özdenetimin düzenleyici rolünün incelenmesidir. Daha önce yapılan çalışmalar araştırma hipotezlerinin karanlık üçlünün tükenmişliği negatif yönde etkileyeceği biçiminde oluşturulmasına imkân vermesiyle birlikte, literatürde yer alan aksi bulguların ilişkiye etki edebilecek farklı değişkenlerin varlığına işaret edebileceği düşüncesiyle modelde düzenleyici değişken olarak özdenetime yer verilmiştir.

Çalışmada giriş bölümünden sonra kavramsal çerçeve ele alınarak karanlık üçlü, tükenmişlik ve özdenetim kavramlarına ilişkin seçilmiş literatür kısaca özetlenmiş, ikinci bölümde araştırmanın modeli, örneklem, araçlar, analizler ve bulgularına, son bölümde ise sonuç ve tartışmaya yer verilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Karanlık Üçlü

Karanlık Üçlü kavramı sosyal açıdan itici olarak nitelenen Makyavelizm, psikopati ve narsisizm kişilik özelliklerinin bileşiminden oluşmaktadır. Terim ilk olarak Paulhus ve Williams'ın 2002 yılı çalışmasında ortaya konulmuş, karanlık üçlü özelliklerine sahip kişilerin kötücül bir karaktere ve duygusal soğukluk, ikiyüzlülük, saldırganlık, kendini ön plana çıkarma gibi davranışsal eğilimlere sahip oldukları ifade edilmiştir. Araştırmalar karanlık üçlü üst yapısı içerisinde subklinik seviyede bulunan Makyavelizm, psikopati ve narsisizm unsurlarının ampirik olarak birbirlerinden ayrıştığını ancak kavramsal olarak örtüştüğünü, uyumsuzluk, duyarsızlık, empati yoksunluğu, soğukluk, iki yüzlülük, kısa vadeye odaklılık, kötü niyetlilik, ben merkezcilik gibi ortak özelliklerinin bulunduğunu göstermektedir (Paulhus ve Williams, 2002; Wisse ve Sleebos, 2016). Bahsi geçen ortak özellikler istismarcı, sömürücü ve kötücül bir doğaya işaret etse de karanlık üçlü klinik bir rahatsızlık olarak değerlendirilmemekte, kavramın normal kişiliğin bir parçası olduğu, klinik seviyede belirtileri bulunmadı-

ğı ve hayatın normal akışını engellemediği belirtilmektedir (Furnham vd., 2012; Harms vd., 2011; LeBreton vd., 2006; Wu ve LeBreton, 2011).

Karanlık üçlünün yoğun ilgi uyandırdığı, disiplinler arası pek çok araştırmaya konu edildiği görülmektedir (Aydoğan vd., 2017; Ekizler ve Bolelli, 2020; Harms ve Spain, 2015; Kanten vd., 2015; Lee vd., 2013; Özer vd., 2016; Özsoy ve Ardıç, 2017). Kavram ile ilgili olarak yapılan çalışmalar çelişkili sonuçlara işaret etmekte, bu nedenle araştırmaların henüz başlangıç aşamasında olduğu, bulguların açıkladıklarından daha fazla soru üretilmesine neden olduğu belirtilmektedir (Smith vd., 2016). Bulgular üçlüye ilişkin özellikler her ne kadar olumsuz olarak nitelense de çekicilik, öz güven, izlenim yönetimi, liderlik gibi niteliklerle ilişkili olduklarına işaret etmekte, bu nedenle işe alınma, terfi etme, kariyer yönetiminde başarılı olma gibi konularda yararlı olabileceklerini, avantaj sağlayabildikleri öne sürülmektedir (Ames, 2009; Babiak vd., 2010; Paunonen vd., 2006).

Literatürde sıklıkla karanlık üçlünün zarar verici iş yeri davranışları ile ilişkilerine odaklanıldığı, çalışanların mutluluk, esenlik ve refah düzeyleri gibi unsurlar ile etkileşimlerinin nadiren ele alındığı göze çarpmaktadır (Grover ve Furnham, 2020). Önceki araştırmalarda psikopatinin tükenmişliği azaltıcı yönde etkilerinin bulunduğu, narsisizmin duygusal tükenme ve sinizmi yordadığı, makyavelizm ve psikopatinin duyarsızlaşma ve duygusal tükenme ile, kişisel ve iş tükenmişliği ile ilişkili olduğu, duygusal zekanın bir tür tampon etkisi görmek suretiyle karanlık üçlünün olumlu etkilerini arttırdığı böylelikle tükenmişliği azalttığı, duygusal zekanın üçlünün negatif etkilerini azalttığını, dayanıklılığın düzenleyici etkisiyle üçlünün tükenmişliği arttırdığı bulgulanmıştır (Grover ve Furnham, 2020; Petrides vd., 2011; Prusik ve Szulawski, 2019; Schwarzkopf vd., 2016).

Narsisizm

Narsisizm terim olarak Havelock Ellis tarafından 1898 yılında orta- ya atılmış, "cinsel duyguların kaybolması ve neredeyse tamamen kendine hayranlık ile soğurulması eğilimi" olarak tanımlanmıştır. Kavramın literatürde kişilik bozukluğu veya subklinik (klinik belirtiler göstermeyen) olmak üzere iki düzeyde ele alındığı görülmektedir. Özünde her iki unsurun örtüşen kısımları bulunmakla beraber ayrım yapılmasını sağlayan ölçütün eğilimin miktarı olduğu ifade edilmekte (Özsoy ve Ardıç, 2017), klinik narsisizmde yapıya ilişkin göstergelerin subklinik narsisizme kıyasla daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Narsisizm psikiyatri ve psikoloji bilim dallarında klinik çerçevede ele alınırken örgütsel açıdan subklinik düzeyde değerlendirilmektedir.

Narsisizmin temel özelliklerinin büyüklenmecilik, üstünlük hisleri, kendini beğenme, hak görme, hayranlık ihtiyacı, ilgi bağımlılığı, teşhircilik, aşırı gösteriş, kibir, sömürücülük, manipülatif bir yapı, aşırı kendine

odaklılık, empati eksikliği olduğu görülmektedir (Corry vd., 2008; Ekşi, 2016; Jakobwitz ve Egan, 2006; Raskin ve Hall, 1979; Raskin ve Terry, 1988). Narsistler kendini üstün görmekte, çevresindekilerin hayranlığını ve ilgisini üzerlerine toplamaya ihtiyaç duymakta, kendilerini yetki sahi- bi, nitelikli, kararları alma hakkına sahip olarak değerlendirmekte ve aynı zamanda sosyal açıdan dominant olmaları itibariyle diğerlerini aşağı görerek onlara önceliklerini dayatma eğiliminde olabilmektedir (Smith vd., 2016). Araştırmalar narsistik eğilimlerin fırsatçılık, aşırı özgüven, yüksek düzeyde rekabetçilik, gereksiz ve yüksek risk alma, böbürlenme, ilgi ve övgü arama gibi biçimlerde kendini dışa vurabildiğine işaret etmektedir (Busch ve Hofer, 2012; Foster vd., 2009 Maccoby, 2000). Narsistler güç ve kontrol yönelimli olmaları ve üstünlük güdülerini bu araçlarla tatmin etme eğilimine sahip olmaları nedenleriyle öz güvenlerinin tehlikeye düştüğü veya egolarının zarar gördüğü durumlarda saldırgan davranışlar sergileyebilmektedir (Baughman vd., 2012; Goldberg, 1973; Raskin ve Hall, 1979). Bahsedilen tüm olumsuz yönlerine rağmen, narsizmin belirli bir düzeyi aşmaması ve tehlikeli boyutlara varmamasının sağlanması için kontrol edilmesi koşullarıyla bireyin amaçlarına ulaşmasında yararlı olabileceği iddia edilmektedir (Campbell vd., 2000; Cihangiroğlu vd., 2015).

Psikopati

Psikopati karanlık üçlüyü oluşturan unsurlar içerisindeki en kötücül unsur olarak değerlendirilmektedir (Rauthmann, 2012). Kavram Cleck- ley (1964) ve Hare (2003) tarafından kavramsallaştırılmış olup, birincilve ikincil formları bulunmaktadır. Birincil form bencillik, vicdan azabı duymama, pişmanlık hissetmeme, sömürücülük, empati yoksunluğu gibi özellikler içerirken ikinci formun daha çok kişinin yaşayışı ile ilgili olduğu, uzak, antisosyal bir hayat tarzına sahip olma, normlara uygun olmayan davranışlarla kendini gösterdiği belirtilmektedir (Furtner vd., 2011).

Psikopati yüksek düzeyde dürtüsellik, heyecan arayışı, düşük seviyede kaygı ve empati, diğerlerine yönelik ilgi ve saygı yoksunluğu gibi unsurlarla karakterize edilen bir kavram olup, psikopatların zorbalık, hilekarlık, kibirlilik, kincilik, sorumsuzluk gibi davranışları sıklıkla sergileyebildikleri ifade edilmektedir (Baughman vd., 2012; DeLongis, vd., 2011; Furtner vd., 2011; O'Boyle vd., 2012; Paulhus ve Williams, 2002; Williams, vd., 2001). Diğer yandan araştırmalar psikopatların menfaatlerine olduğunu düşündüklerinde etkin biçimde iletişim kurabildiklerini, politik açıdan ustaca davranabildiklerini de göstermektedir (Babiak ve Hare, 2006).

Makyavelizm

Makyavelizm, 1500'lü yıllarda İtalya'da hüküm süren Medici ailesi için yazdığı "Prens" isimli, politik tavsiyeler içeren kitap ile meşhur olan

Niccolo Machiavelli'ye ithafen isimlendirilmiş bir kavramdır. Makyavelizm literatürde çoğunlukla bir kişilik bozukluğu olarak ele alınmamakta, makyavelist özelliklerin herkeste farklı düzeylerde bulunduğu, hatta başarılı olabilmek için gereksinim olduğu ifade edilmekte, ancak yüksek düzeylerde bulunması ve birey açısından olumsuz sonuçlar doğurması hallerinde kötü anlamda ele alınmasının mümkün olabileceği belirtilmektedir (Özsoy ve Ardıç, 2017). Karanlık üçlü özellikleri içerisinde deneyime bağlı olarak geliştirilmesi olası tek özellik olan Makyavelizm (Jones ve Paulhus, 2011), "amaca ulaşan her yol mubahtır" ve "amaçlar araçları haklı çıkarır" ifadeleri ile özetlenebilir.

Christie ve Geis 1970 yılı araştırmalarında Machiavelli'nin kitabında yer alan ifadeleri kullanarak bir ölçek geliştirmiş, kavram ile yüksek düzeyde ilişkili oldukları saptanan deneklerin daha sonra yapılan laboratuvar ve gerçek hayat deneylerinde de Makyavelist davranışlar sergiledikleri gözlemlenmiştir (Christie ve Geis, 1970; Jones ve Paulhus, 2009; Paulhus ve Williams, 2002). Makyavelistler pragmatik, soğuk, alaycı, manipüle edici, şüpheci, çıkarcı, ahlaki ilkelere önem vermeyen, stratejik davranan kişiler olarak tarif edilmekte olup (Christie ve Geis, 1970; Jakobwitz ve Egan, 2006), diğer taraftan narsisistlerin ve psikopatların aksine kişiler arası ilişkilerde gayet başarılı oldukları, bukalemun gibi kendilerini durumun gereğine uyarlayabildikleri ifade edilmektedir (Furtner vd., 2011). Makyavelistler amaçlarına ulaşmak için gerektiğinde "iyi" bir "görüntüye" bürünebilmekte, hayırsever davranabilmekte, sosyal olarak uyum sağlayabilmekte ise de yaklaşımlarının gerisindeki temel motivasyonlarının kişisel çıkarları, diğerlerini amaçları doğrultusunda yönlendirme istekleri olduğu belirtilmektedir (Kessler vd., 2010; O'Boyle vd., 2012; Smith vd., 2016).

Tükenmişlik

Tükenmişliğin özellikle son yıllarda yoğun biçimde araştırmalarakonu edildiği dikkat çekmekte olup, kavram iş stresine yönelik bir reaksi-yon olarak ortaya çıkan, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma unsurları ile kendini gösteren psikolojik bir sendrom olarak tanımlanmaktadır (Maslach, 1982). Tükenmişlik tanımında stres unsuru önemli yer tutmakta olup, zaman zaman iki kavramın özdeşleştirildiği, hatalı bir şekilde birbirlerinin yerlerine kullanılabildiği görülmektedir. Konu ile ilgili araştırmalar stresin tükenmişliği tetiklemekte ve güçlendirmekte olduğunu doğrulamakta, ancak aynı zamanda tükenmişliğin yegâne sebebinin stres olmadığına, stresin belirli bir düzeye kadar performansı arttırabildiğine, stresli insanların etkin biçimde çalışabildiklerine, sağlıklı biçimde muhakeme yapabileceklerine, yaratıcı fikirler üretebileceklerine dair bulgular sunmaktadır (Crampton vd., 1995; Smith vd., 2015). Bu bağlamda iş gereklerini yerine getirebilmek için yapılması ve sahip olunması gerekenler, bir başka deyişle iş talepleri ile bireyin kaynakları arasında reel

veya algılanan bir farklılık –özellikle eksiklik- olması durumunda ortaya çıkan stresin belirli bir düzeyin üzerinde olması ve süreklilik arz etmesi halinde tükenmişliğe yola açabileceğini ifade etmek mümkün olabilecektir.

Duygusal tükenme tükenmişliğin temel unsuru olup, duygusal kaynaklarda ve enerjide iş taleplerinden kaynaklanan bir azalma olarak tarif edilmektedir (Maslach, 1998). Duygusal tükenmişlik işe yoğunlaşamama, bitkinlik, enerji düşüklüğü, konsantrasyon bozukluğu, başa çıkamamave engellenmişlik duyguları gibi semptomlarla kendini dışa vurabilmek- tedir. Literatür incelendiğinde tükenmişliğin içsel boyutu olan duygusal tükenmenin araştırmalarda en sık bulgulanan tükenmişlik unsuru olduğu, kavramın fizyolojik ve psikolojik gerilme, zorlanma kavramları ile ilişkili olduğu, tedirginlik, anksiyete, uykusuzluk, fiziksel bitkinlik gibi olumsuzluklara neden olabildiği görülmektedir (Maslach ve Jackson, 1981; Perlman ve Hartman, 1982).

Tükenmişliğin ikinci unsuru kişilerarası ilişkiler ile ilgili olup, duyarsızlaşma olarak adlandırılmaktadır. Duygusal tükenme yaşayan çalışanlar bu aşamada işlerinden uzaklaşmakta, yabancılaşmakta, hissettikleri eksiklik, güçsüzlük duyguları ile başa çıkabilmek için çevrelerinde bulunanlara (müşteriler, ekip arkadaşları, yöneticiler vb.) yönelik soğuk ve uzak tutumlar geliştirmekte, onları duygusal bağlamları bulunmayan nesneler veya kâğıt üzerindeki rakamlar olarak görmeye başlayabilmekte, netice olarak davranışlarını da bu doğrultuda düzenleyebilmektedir (Çimen, 2000; Kahill, 1988; Maslach, 1982).

Tükenmişlik kavramına ilişkin son alt boyut azalan kişisel başarı olarak isimlendirilmektedir. Çalışanlar duyarsızlaşma aşamasında diğerlerine yönelik olumsuz, uzaklaştırıcı düşünceler geliştirdikten sonra bu son adımda kendilerine yönelik olumsuz değerlendirmelerde bulunmakta, yetkinlik, performans, başarı düzeyi gibi unsurlar bakımından eskisi kadar “iyi” olmadıklarına kanaat getirmektedir. Örneğin mesleklerinde bir gelişme gösteremediklerini, çabalarının sonuç vermediğini, hedeflerine doğru ilerleyemediklerini, geriye doğru gittiklerini, iç ve dış müşterilerle ilişkilerinde başarılı olamadıklarını hissetmektedirler (Cordes ve Dougherty,1993; Leiter ve Maslach,1988; Singh vd.,1994).

Tükenmişlik olgusu yukarıda bahsedilen unsurların birbirini takipeden bir süreç oluşturması ile ortaya çıkmaktadır (Maslach 1978, 1982, Lewin ve Sager, 2007). Bu süreç kaynakların korunması teorisi ile birlik- te ele alınırsa, iş talepleri ile çalışanın kaynakları arasında bir dengesiz-lik bulunması halinde, bireyin sahip olduğu ve değer verdiği varlıklarını kaybedebileceğine ilişkin bir tehdidin veya kaygının ortaya çıkmasının ilk aşama olduğu ifade edilebilecektir (Hobfoll, 1988, 1989, 1998, 2001; Hobfoll ve Freedy, 1993). Söz konusu tehdit stres yükleyicisi olarak adlandırılmakta olup, çalışan durumla sağlıklı biçime başa çıkamazsa veya yardım

alamazsa fiziksel ve psikolojik olarak gerginlik ve yorulma durumu ortaya çıkmaktadır. Kendini yoksun ve güçsüz hisseden çalışan, yaşadığı duygusal tükenmişlik ile başa çıkabilmek amacıyla savunma mekanizmaları geliştirerek diğerleri ile aralarına mesafe koymakta, iletişim ve etkileşimde bulunmamaya gayret etmekte, kısacası bariyerler oluşturarak bir yandan gelebilecek talepleri engellemeye çalışırken, diğer yandan da birlikte iş yaptığı kişileri uzakta tutmaya çalışmaktadır. Akabinde son aşamada bireyler kendilerine dair eksiklik, yetersizlik duygularına kapılmakta böylelikle döngü tamamlanmaktadır.

Literatür incelendiğinde tükenmişliğin iş tatmini, işe bağlılık, işten ayrılma niyeti, performans, işkoliklik, stres, uzun çalışma süreleri gibi pek çok farklı değişkenle ilişkilerinin incelendiği dikkat çekmektedir (Moore, 2000; Singh vd., 1994; Yates, 1988; Spence ve Robbins, 1992; Drake ve Yadama, 1996; Geurts vd., 1998; Koeske ve Koeske, 1993). Yazarların araştırabildiği kadarıyla literatürde karanlık üçlüyü oluşturan unsurların ayrı ayrı tükenmişlik üzerindeki etkilerinin ele alındığı çalışmalar bulunduğu belirlenmekle birlikte -örneğin narsisizm (Schwarzkopf vd., 2016) veya psikopati (Johnson vd., 2015)- üçlü özelliklerinin tümünün birden tükenmişlik üzerindeki etkilerinin ele alındığı çalışmaların nadir olduğu görülmektedir. Öte yandan söz konusu ilişkide öz denetimin düzenleyici etkilerinin konu edildiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle karanlık üçlünün tükenmişlik üzerindeki etkisinde öz denetimin düzenleyici rolünün ele alındığı araştırmaların hem literatür hem de pratik uygulamalar bakımından yararlı olabileceği değerlendirilmektedir.

Öz Denetim

İnsanoğlu mutluluğu arayan doğası gereği, kendisine zevk veren unsurlara yaklaşma, rahatsız edenlerdense uzaklaşma eğilimindedir. Hazcı veya faydacı olarak adlandırılan bu yaklaşımda mutluluk düzeyini hazzın çokluğu ile acının azlığı birlikte belirlemekte, olumlu duygular olumsuz duygulardan ne kadar fazlaysa kişinin o kadar mutlu olduğu düşünülmektedir (Bentham, 1970/1789; Cihangir Çankaya, 2008). Diğer yandan, araştırmalar Herzberg'in çift faktör motivasyon teorisinde savunulan temel argümanı destekler şekilde tek başına mutsuzluk yaratan unsurların ortadan kaldırılmasının bireyleri mutlu etmeyebileceğine (Herzberg, 1966, 2003; Herzberg vd., 1959), motivasyon ve yüksek performansın sağlanabilmesi, tükenmişliğe dönüşmeden sağlıklı biçimde sürdürülebilmesi için başka unsurlara da ihtiyaç bulunduğuna işaret etmektedir (Bradburn, 1969).

Öz denetim ya da öz düzenleme, haz arayışını denetlemek, dürtü ve tepkileri kontrol etmek, böylelikle mutluluğa ulamaya yönelik çabaları -her ne kadar sınırlandırıcı olarak işlev görse de- desteklemek için kullanılabilecek bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavram en yalın haliy-

le davranışlar üzerinde kontrol sergileme kapasitesi olarak tanımlanabilir (Duyan vd., 2012). Öz denetim temelde dürtülerin denetlenmesini, zarar verici, rasyonel olmayan, istenmeyen davranışların bastırılmasını, onları sergilemekten kaçınılmasını içermektedir (Oaten ve Cheng, 2006; Tangney vd., 2004; Tullett ve Inzlicht, 2010). Araştırmalar söz konusu denetleme ve bastırma becerileri bakımından bireylerin önemli farklılıklar gösterdiğine işaret etmektedir. Söz gelimi, bazı insanlar hedeflerine ulaşmak için çaba gösterme, azim, disiplin, verilen sözlerin tutulması, öfke kontrolü, içki tüketimini sınırlandırabilme, diyet yapabilme, düzenli spor yapabilme, zorlukların üstesinden gelme, olumsuzluklara direnç gösterebilme gibi kriterler bakımından diğerlerine göre çok daha iyi performans gösterebilmektedir (Tangney vd., 2004).

Öz denetim genellikle olumsuz davranışlar üzerindeki etkileri bağlamında ele alınmakta ise de kavramın insan davranışlarının hemen hemen tamamında önemli bir rolünün bulunduğu öne sürülmektedir (Bandura, 1978). Öz denetim ile ilgili davranışlar dört ana başlık altında incelebilir: (a) biliş ve öz bildirimler aracılığıyla duygusal ve fizyolojik tepkilerin kontrol edilmesi, (b) problem çözme stratejilerinin uygulanması, (c) hazzın ertelenebilmesi becerisi ve (d) algılanan öz yeterlilik (Rosenbaum, 1980).

Öz denetimin davranışlar üzerinde engelleyici ve proaktif olarak isimlendirilen iki tür etkiye sahip olduğu dikkat çekmektedir. Engelleyici etki bireylerin tepkisel davranışlarını kontrol edebilmeleri, proaktif etki ise hedeflere ulaşmaya yönelik olarak yapılması gerekenleri yerine getirmeleri ile ilgilidir. Konu ile ilgili çalışmalar her iki unsurun da davranışlar üzerinde kayda değer etkiye sahip olduğuna dair bulgular ortaya koymaktadır (Konovsky ve Organ, 1996; Organ ve Lingl, 1995; Organ ve Ryan, 1995).

Araştırmalar öz denetimin onarıcı, yenileyici ve deneyimsel olmak üzere üç temel işlevi bulunduğunu göstermektedir (Rosenbaum, 1993). Onarıcı öz denetim bireyin hedefleri ile ilgili davranışlarını etkileyen duygu ve düşüncelerini denetleyebildiği davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranışlar yeniden düzenleme ve denge kurmaya yardımcı oldukları için onarıcı etkiye sahiptir. Yenileyici veya yeniden şekillendirici öz denetim bireyin değişimini yönlendirecek davranışları içerir. Özellikle olumsuzluklara yol açan davranışlara odaklanarak onları değiştirmeye çalışırken bireyin bir denge durumundan diğerine ilerlemesi ile ilgilidir. Bu bağlamda, yenileyici öz denetimin dengesizlik yaratarak yeni bir denge durumu oluşturmak yoluyla işlev gördüğü söylenebilir. Deneyimsel öz denetimin amacı ise Maslow'un hiyerarşisinde (1970) üst sıralarda yer alan ihtiyaçların tatmin edilmesidir. Bireyin bilişsel denetim sürecine ilişkin sonuçların üstesinden gelerek sanat, spor gibi haz verici etkinliklere yönelmesini sağlayan davranışları içerir.

Öz denetim düzeyi düşük ve yüksek olan insanlar arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Öz denetimi yüksek olan kişiler başarı odaklı, çalışkan, azimli, dikkatli, düzenli, sorumluluk sahibi, planlı ve güvenilir olarak tanımlamakta, başarılı olmak için gerekenleri yapma eğilimine sahip oldukları ifade edilmektedir (Barrick ve Mount, 1991). Düşük düzeyde öz denetime sahip olan kişiler ise gayret sarf etmeyi külfetli ve zor olarak algılamaktadır. Onların, "hemen şimdi ve burada" yönelimine sahip olan kişiler olarak çaba, kararlılık ve azim gerektiren etkinliklerden hoşlanmama, hazzı erteleyememe, hemen elde etme eğiliminde olma, ihtiyatlı ve akılcı davranmayıp riskli ve heyecan verici şeylere meyletme, kırıcı, duyarsız, çabuk sinirlenen, bencil ve anlayışsız olma gibi özelliklere sahip oldukları belirtilmektedir (DeLisi vd., 2010).

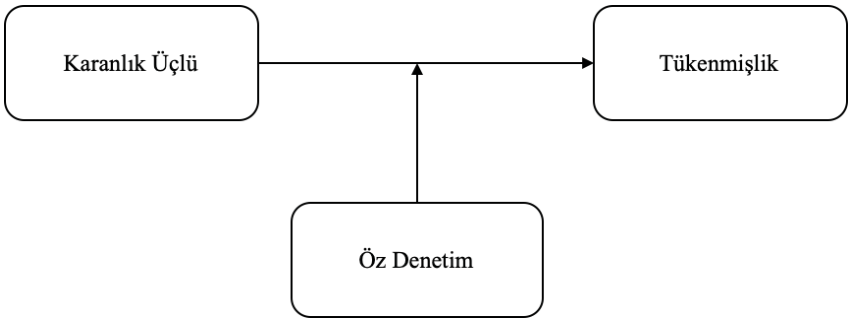
Kavram ile ilgili çalışmalar öz denetimin örgüt kültürü, yöneticiye güven, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş ve akademik performans vb. değişkenlerin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu (Barrick ve Mount, 1991; Organ ve Lingl, 1995; Üstün ve Kılıç, 2016), yüksek düzeyde öz denetimin daha az psikopatoloji, daha yüksek özsaygı, daha iyi ilişkiler ve kişilerarası beceriler, daha az yeme, alkol, nikotin vb. madde kullanım bozuklukları ve suç ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Friese ve Hofmann, 2009; Tangley vd., 2004). Öte yandan öz denetimin "mutlak ve kesin bir biçimde" pozitif bir unsur olmayabileceğinin iddia edildiği çalışmalar da bulunmaktadır. Söz gelimi, değer verilen bir amaca ulaşılması ihtimalini güçlendirmekle birlikte öz denetimin bir hedefe fazlaca odaklanmayı sağlayarak başka hedeflere ulaşılamamasına yol açabileceği, hedefe ulaşmanın her zaman uyarlanabilir veya işlevsel olmayabileceği gerekçeleriyle zarar verici yönlerinin de ortaya çıkabileceği öne sürülmektedir (Duyan vd., 2012; Fujita, 2011).

Öz denetimin tükenmişlik ile ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar kavramın iş yeri stresini arttıran bir unsur olarak işlev görebildiğini, iş taleplerinin artmasına neden olabildiğini, netice olarak tükenmişliğe yol açabileceğine işaret etmektedir (Schmidt vd., 2007). Diğer taraftan, öz denetim gayretlerinin stres üzerindeki pozitif etkisinin, bilişsel ve davranışsal kontrol üzerinde zayıflatıcı etkilerinin, psikolojik gerilim yaratıcı etkilerinin, iyi oluşu azaltıcı etkilerinin bulgulandığı araştırmalar da bulunmaktadır (Baumeister vd., 2006; Muraven vd., 1998; Oaten ve Cheng, 2005; Schmeichel vd., 2003).

Karanlık üçlüyü temsil eden kısa vadeye odaklılık, kötü niyetlilik, benmerkezcilik, yüksek düzeyde rekabetçilik, gereksiz ve yüksek riskalma, hayranlık ihtiyacı, dürtüsellik, heyecan arayışı, düşük seviyede kay- gı benzeri özellikler öz denetim düşüklüğüne ilişkin isteklerini hemen elde etme eğilimi, bencillik, duyarsızlık, anlayışsızlık, çabuk öfkelenme, ihtiyat azlığı, hazzı erteleyememe, riskli ve heyecanlandırıcı şeylere yönelim gös-

terme gibi özelliklerle örtüşmektedir. Bu bağlamda düşük ve yüksek düzeylerde öz denetimin karanlık üçlünün tükenmişlik üzerindeki etkilerini düzenleyebileceği hipotezinin oluşturulması mümkündür. Özellikle konu ile ilgili araştırmaların nadir olduğu düşünüldüğünde bu çalışmanın literatüre katkı sağlayabileceği ifade edilebilecektir.

Literatürdeki bilgiler çerçevesinde, araştırmanın konusu karanlık üçlünün tükenmişlik üzerindeki etkisinde öz denetimin düzenleyici rolünün incelenmesidir ve kavramsal araştırma modeli Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. *Kavramsal Araştırma Modeli*

METODOLOJİ

Örneklem ve Veri Toplama

Araştırmanın ana kütlesi sektör bağımsız olarak İstanbul'daki beyaz yakalı çalışanları kapsamakta olup, veriler anket yolu ile toplanmıştır. Karanlık üçlü, tükenmişlik, öz denetim ve demografik unsurlara yönelik ifadelerden oluşan anket, Google Forms çevrimiçi anket platformuna aktarılmış ve katılımcılara erişim bağlantısı yollanmıştır. Anket formu 26 Haziran ile 7 Temmuz tarihleri arasında erişime açık kalmış ve toplam 963 katılımcı anketi doldurmuştur. Katılımcıların işleri ile alakalı ifadeye verdikleri yanıt sayesinde 232 katılımcının işsiz, emekli, öğrenci ya da mavi yakalı oldukları tespit edilmiş ve bu katılımcılar araştırmaya dahil edilmemiştir. Ayrıca, her katılımcının anketi doldurmak için Google Mail hesabı ile tek seferlik giriş yapmasına izin verilmiş, bu sayede aynı kişinin birden fazla kez katılım sağlamasının önüne geçilmiştir. Araştırmada 731 katılımcının verileri analiz edilmiş, her ifadenin zorunlu olarak cevaplanması gerektiğinden eksik veri olmamıştır.

Betimsel istatistik sonuçları incelendiğinde; örneklemin %46,1'inin kadın (n=337), %51,4'ünün erkek (n=376), %2,5'inin (n=18) ise cinsiyetini diğer olarak tanımlayan katılımcılardan oluştuğu görülmüştür. Eğitim durumlarına göre örneklemin %92,2'si en az ön lisans derecesine sahip olup, %47,2'si lisans (n=345), %33'ü yüksek lisans (n=241), %7,8'i ön lisans (n=57) ve %4,2'si doktora (n=31) mezunudur. Sadece %7,8'i lise

mezunu (n=57) olan katılımcıların genel olarak yüksek öğrenim düzeyine sahip oldukları gözlenmiştir. Katılımcıların %38,6'sı evli (n=282) iken, %61,4'ü bekar (n=449) olduklarını belirtmişlerdir.

Ölçüm Araçları

Araştırma modelinde yer alan kavramlar için üç farklı ölçüm aracından faydalanılmıştır. Karanlık üçlü kavramı için Jonason ve Webster (2010)'ın geliştirdikleri üç boyutlu (narsisizm, psikopati ve Makyavelizm) ve her bir unsur için dört adet olmak üzere toplam 12 sorudan oluşan ölçek tercih edilmiştir. Karanlık üçlü ölçeği Özsoy vd. (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış ve bu haliyle geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Tükenmişlik kavramı için Maslach ve Jackson (1981)'ın geliştirdikleri; duygusal tükenme (9 soru), duyarsızlaşma (5 soru) ve azalan kişisel başarı (8 soru) olmak üzere üç boyut ile ifade edilen 22 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Literatürde Maslach Tükenmişlik Envanteri olarak ifade edilen ölçeğin Türkçe uyarlaması Çapri vd. (2011) tarafından gerçekleştirilmiş ve ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu saptanmıştır. Araştırmada her iki kavrama ait ifadeler 5'li Likert ölçeğine göre sorulmuştur (1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

Öz denetim kavramı için Rosenbaum (1980) tarafından geliştirilmiş olan, tek boyutta 36 sorunun yer aldığı ölçek kullanılmış ve cevaplar 6'lı ölçek şeklinde sıralanmıştır (+3=Bana tamamen uyuyor, +2=Bana çoğunlukla uyuyor, +1=Bana biraz uyuyor, -1=Bana biraz uymuyor, -2=Bana çoğunlukla uymuyor, -3=Bana tamamen uymuyor). Ölçeğin Türkçe uyarlaması Duyan vd. (2012) tarafından yapılmış, geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

BULGULAR

Katılımcılar, 36 soruluk öz denetim ölçeğine ait ifadelere verdikleri yanıtların ortalamasının ortanca değeri (3,83) referans alınarak "yüksek" ve "düşük" öz denetime sahip olmak üzere iki gruba ayrılmışlardır. Gruplar arasındaki kovaryans matrislerinin eşit olmadığı (Box's M=127,15, F=6,00, p=0,000) sonucundan hareketle, düşük öz denetime sahip katılımcılar ve yüksek öz denetime sahip katılımcılar için ayrı ayrı olmak üzere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ayrıca ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri de test edilmiştir.

Tablo 1'de görüldüğü gibi hem düşük öz denetime sahip çalışanlarda ($\chi^2(416)=790,33$, p=0,000, CFI=0,94, TLI=0,93, RMSEA=0,05), hem de yüksek öz denetime sahip çalışanlarda ($\chi^2(416)=963,23$, p=0,000, CFI=0,94, TLI=0,93, RMSEA=0,06) araştırma modelinin altı boyutlu yapısı doğrulanmış ve her iki öz denetim düzeyinde gözlenen ve beklenen

modeller arasında uyum olduğu görülmüştür. Her iki grup için de tüm yapı geçerliliği değerlerinin Hair ve diğerlerinin (2010) önerdiği 0,60 eşiğinden yüksek olduğu (0,79 ve üzeri) bulunmuştur. Ortalama açıklanan varyans değerleri de Fornell ve Larcker (1981)'in belirttiği 0,50'nin üzerinde bulunmuştur. Tüm faktör yükleri 0,70'den büyük olduğu için ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca Cronbach's Alpha değerleri de 0,80 ile 0,92 arasında olduğundan ölçeklerin tutarlı olduğu da saptanmıştır.

Tablo 1. *Ölçeklere ait Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları*

	Düşük Öz Denetim			Yüksek Öz Denetim		
	YG	**OAV**	**α**	**YG**	**OAV**	**α**
Narsisizm	0,81	0,53	0,84	0,83	0,55	0,86
Psikopati	0,79	0,56	0,80	0,87	0,70	0,88
Makyavelizm	0,86	0,61	0,86	0,92	0,74	0,92
Duygusal Tükenme	0,88	0,52	0,90	0,93	0,67	0,94
Azalan Kişisel Başarı	0,91	0,57	0,91	0,92	0,56	0,91
Duyarsızlaşma	0,87	0,57	0,87	0,91	0,69	0,92

Düşük Öz Denetim: $\chi^2(416)=790,33$, p=0,000, CFI=0,94, TLI=0,93, RMSEA=0,05

Yüksek Öz Denetim: χ^2 (416)=963,23, p=0,000, CFI=0,94, TLI=0,93, RMSEA=0,06

YG=Yapı Geçerliliği, OAV=Ortalama Açıklanan Varyans, CFI=Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, TLI=Tucker Lewis İndeksi, RMSEA=Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü, α =Cronbach's Alpha

Her iki öz denetim düzeyinde de model iyi uyuma sahip olduğundan dolayı bir sonraki aşamada ölçme değişmezliği (measurement invariance) adımlarına geçilmiştir. Ölçme değişmezliğinin test edilmesinin nedeni modelde yer alan ölçeklerin farklı gruplar arasında değişmez olduğunun ortaya çıkarılmasıdır. Bu sayede öz denetim düzeyine bağlı olarak kavramlar arası değişen ilişkiler incelenebilecektir.

Ölçme değişmezliğinin yapısal, metrik, ölçek ve katı değişmezlik olmak üzere sırasıyla dört aşaması bulunmaktadır (Byrne, 2016). Bu aşamaların her birinde CFI ve RMSEA'daki değişim miktarları karar kriteri olarak kullanılmış olup Chen (2007)'nin önerdiği kesme değerleri tercih edilmiştir. Buna göre her bir aşamada $\Delta CFI \leq -0,01$ ve $\Delta RMSEA \leq 0,015$ olduğunda değişmezliğin sağlandığı sonucuna varılacaktır. Çoklu grup analizi kullanılarak yapılan testler Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. *Ölçme Değişmezliğine Ait Uyum İndeks Değerleri*

	χ^2	s.d.	CFI	TLI	RMSEA	ΔCFI	ΔRMSEA
1. Yapısal Değişmezlik	1753,56	832	0.938	0.931	0.039	-	-
2. Metrik Değişmezlik	1873,02	869	0.932	0.928	0.040	-0.006*	-0.001*
3. Ölçek Değişmezliği	2068,80	900	0.922	0.919	0.042	-0.01*	-0.002*
4. Katı Değişmezlik	2274,91	949	0.913	0.912	0.044	-0.009*	-0.002*

Tablo 2 incelendiğinde tüm modellerdeki uyum indekslerinin belirlenen sınır değerlerinin (CFI ≥0,90; TLI ≥0,90; RMSEA ≤0,08) üzerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca hiyerarşik olarak yapısal değişmezlik modelinden katı değişmezlik modeline kadar yapılan karşılaştırmalı incelemede CFI ve RMSEA'daki değişimlerinin sırasıyla -0,01 ve 0,015'ten küçük olduğu sonucuna varılmıştır. Katı değişmezlik dâhil tüm değişmezlik modellerinin sağlanmış ve farklı öz denetim düzeylerinde ölçeklerin değişmez olduğu görülmüştür. Araştırma modelinde yer alan ilişkiler düşük ve yüksek öz denetime sahip çalışanlar arasında karşılaştırılabilmektedir.

Yol analizinden önce araştırma modelinde yer alan değişkenlerin korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir.

Tablo 3. *Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri*

	Düşük Öz Denetim		Yüksek Öz Denetim		Korelasyonlar					
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
1. Duygusal Tükenme	2,66	0,86	2,92	1,02	-	0,56**	0,64**	0,35**	0,26**	0,22**
2. Azalan Kişisel Başarı	2,98	0,92	3,71	0,81	0,27**	-	0,58**	0,33**	0,25**	0,26**
3. Duyarsızlaşma	2,71	0,93	2,83	1,11	0,71**	0,29**	-	0,24**	0,37**	0,32**
4. Narsisizm	2,77	0,94	3,13	1,00	0,43**	0,25**	0,41**	-	0,51**	0,39**
5. Psikopati	2,63	0,89	2,70	1,14	0,56**	0,20**	0,66**	0,57**	-	0,68**
6. Makyavelizm	2,53	0,95	2,57	1,28	0,53**	0,26**	0,65**	0,55**	0,81**	-

Not: Korelasyon katsayıları için üst taraf Düşük Öz Denetim, alt taraf Yüksek Öz Denetim
**: p<0,01

Analiz sonuçları literatüre paralel olarak, gerek yüksek gerekse düşük öz denetim düzeylerinde karanlık üçlü unsurları olan narsisizm, psikopati ve Makyalevizmin tükenmişliğin tüm alt boyutları ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir korelasyona sahip olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan ortalamalara yakından bakıldığında her iki öz denetim düzeyinde de azalan kişisel başarının en yüksek, Makyavelizmin ise en düşük değerlere sahip oldukları dikkat çekmektedir.

Hipotez testleri için kullanılan Yapısal Eşitlik Modeli'ne ait sonuçlar Tablo 4'te yer almaktadır. Araştırma modelinde öz denetimin düzenleyici rolü ile öne sürülen ilişkiler çerçevesinde karanlık üçlü boyutlarının tükenmişlik boyutları üzerinde anlamlı etkileri bulunmuştur.

Tablo 4. *Model Testi*

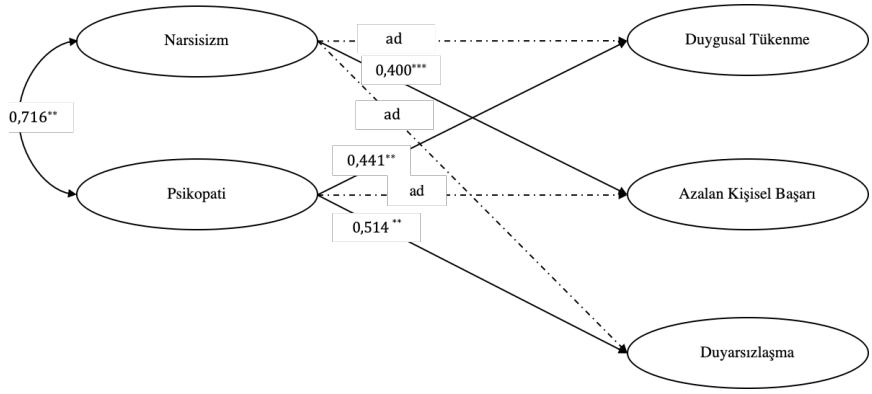
	Standardize Edilmemiş ß	**Standart Hata**	**Standardize ß**
Düşük Öz Denetim			
Narsisizm➔ Azalan Kişisel Başarı	0,419	0,065	0,400***
Psikopati➔ Duyarsızlaşma	0,530	0,069	0,514***
Psikopati➔ Duygusal Tükenme	0,413	0,063	0,441***
Yüksek Öz Denetim			
Narsisizm➔ Azalan Kişisel Başarı	0,221	0,046	0,284***
Narsisizm➔ Duyarsızlaşma	-0,149	0,068	-0,151*
Psikopati➔ Duyarsızlaşma	0,611	0,108	0,670***
Psikopati➔ Duygusal Tükenme	0,591	0,050	0,692***
Makyavelizm➔ Duyarsızlaşma	0,194	0,085	0,246*

Düşük Öz Denetim: χ^2 (317)=907,821, p=0,000, CFI=0,91, TLI=0,90, RMSEA=0,07

Yüksek Öz Denetim: χ^2 (423)=1070,44, p=0,000, CFI=0,93, TLI=0,92, RMSEA=0,06

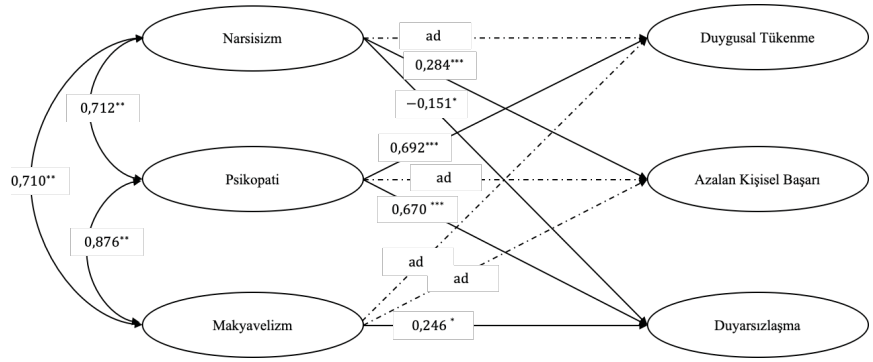
**: p<0,05; **: p<0,01; ***: p<0,001*

Öz denetimi düşük olan çalışanlarda Şekil 2'de de görüldüğü gibi Makyavelizm'in hiçbir tükenmişlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır. Buna karşılık narsisizmin ise azalan kişisel başarı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu görülmektedir (ß=0,400). Psikopatinin hem duygusal tükenme (ß=0,441), hem de duyarsızlaşma (ß=0,514) üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu görülmektedir.



Şekil 2. *Düşük Öz Denetime ait Yapısal Model*

Öz denetimi yüksek olan çalışanlar açısından önerilen araştırma modeli incelendiğinde, her bir karanlık üçlü boyutunun en az bir tükenmişlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Şekil 3). Buna göre narsisizm azalan kişisel başarıyı (ß=0,284) pozitif yönde etkilerken, duyarsızlaşma (ß=-0,151) üzerinde negatif etkisi olmaktadır. Psikopati ise öz denetimi yüksek olan çalışanlarda en etkili değişken olarak bulunmuş olup, duygusal tükenme (ß=0,692) ve duyarsızlaşma (ß=0,670) üzerinde yüksek pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Makvayelizm ise sadece duyarsızlaşma (ß=0,246) üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.



Şekil 3. *Yüksek Öz Denetime ait Yapısal Model*

SONUÇ

Günümüz çalışma hayatı genel ekonomik konjonktür, salgın hastalıklar, hızla gelişen teknoloji, kesintisiz iletişim, değişen tüketici beklentileri ve tercihleri, politik durum gibi dış çevre kaynaklı ve aynı zamanda değişen koşullara en iyi şekilde uyum sağlanmasına yönelik esnek örgüt yapıları, teknoloji ile şekillenen yeni iş yapış biçimleri, farklı kuşakların

birbirleri ile uyumsuz olabilen çalışma biçimlerinin neden olduğu çatışmalar gibi örgüt içi pek çok değişken tarafından etkilenmekte ve şekillenmektedir. Bu etkiler genellikle mevcut denge durumundan uzaklaştırıcı, bir başka deyişle başa çıkabilmek için ilave gayret gösterilmesini gerektirecek şekilde işlev görmekte, böylelikle çalışanların mevcut kaynakları ile yerine getirmeleri gereken görevleri içeren iş talepleri arasında bir dengesizlik ortaya çıkabilmektedir. Talepler ile kaynaklar arasındaki uyumsuzluk stres oluşmasına neden olmakta, dengelenemeyen ve/veya süreklilik gösteren durumlarda stres tükenmişliğe dönüşebilmektedir. Tükenmişliği olumsuz yönde etkileyen, istenmeyen iş yeri davranışları ve olumsuz iş sonuçları ile ilişkili olan bir başka unsur da karanlık kişilik yapısıdır. Araştırmalar nüfusun yaklaşık 10% düzeyindeki bir bölümünün subklinik Makyavelist, narsisist veya psikopat olarak sınıflanabileceğini, söz konusu eğilimler ile iş yeri de dâhil olmak üzere hayatın farklı alanlarında karşılaşılabileceğini göstermekte olup, karanlık özelliklerin tükenmişliği arttırıcı yönde etkiye sahip oldukları görülmektedir. Araştırmanın üçüncü değişkeni olan öz denetim temelde bireyin davranışları üzerindeki kontrol düzeyini (örneğin hazzı erteleme, ihtiyatlı olma, dürtü ve tepkileri kontrol edebilme, yeniden düzenleyebilme vb.) ifade etmekte, araştırmalar yüksek kontrolün olumlu iş ve yaşam sonuçları ile ilişkili olduğuna yönelik bulgular sunmaktadır. Literatürde karanlık üçlüyü oluşturan unsurların ayrı ayrı tükenmişlik ile ilişkilerinin incelendiği çalışmalar bulunduğu görülmekle birlikte tümünün birden etkilerinin ele alındığı araştırmaların nadir olması, söz konusu ilişkide öz denetimin düzenleyici rolünün yer aldığı bir çalışmaya ise rastlanmaması nedenleriyle bu çalışmanın amacı karanlık üçlü kişilik özelliklerinin (Makyavelizm, narsisizm ve psikopati) tükenmişlik üzerindeki etkisinde özdenetimin düzenleyici rolünün incelenmesi olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın ilk sonucu yüksek ve düşük öz denetim düzeylerinde narsisizm, psikopati ve Makyalevizmin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir korelasyona sahip olduğunun bulgulanmış olmasıdır. Bu sonuç daha önceki çalışmalara paralel şekilde karanlık üçlü unsurları ile tükenmişliğin ilişkili olduğuna ve aynı yönde değişim gösterdiğine işaret etmektedir.

Araştırmanın ikinci sonucu üçlü unsurlarından psikopatinin düşük ve yüksek öz denetim düzeylerinde duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı pozitif yönde etkilediğinin belirlenmiş olmasıdır. Söz konusu etkinin düşük öz denetim seviyesinde orta, yüksek öz denetim seviyesinde ise ortanın üzerinde bir kuvvette olduğu bulgulanmıştır. Psikopati dürtüsellik, heyecan arama, başkalarına yönelik empatiye sahip olmama, düşük kaygı düzeyi, aşırı risk alabilme gibi unsurlarla ilişkili bir kavram olup, öz denetim ile kontrol altında tutulmasının önemli miktarda efor gerektireceği, söz konusu niteliklerin yeniden şekillendirilerek en azından sosyal olarak kabul edilebilir bir düzeyde ve biçimde sergilenmesinin sağlanması için

bireyin özellikle çaba göstermesinin gerekeceği düşünüldüğünde duygusal tükenmeyi arttırıcı etki daha iyi anlaşılabilecektir. Benzer şekilde tükenmişliğin ikinci evresi olan duyarsızlaşmada birey yoksunluk ve güçsüzlük duyguları ile başa çıkabilmek için çevresindekilere yönelik soğuk, uzak ve uzaklaştırıcı tutum ve davranışlar geliştirmekte, böylelikle psikopatinin doğal özelliklerine yaklaşmaktadır. Bu bağlamda yüksek öz denetime sahip kişilerin tükenmişlikle başa çıkmaya yönelik stratejiler geliştirir ve uygularken psikopatik eğilimlere yaklaşabileceği öne sürülebilecektir.

Araştırmanın bir başka sonucu narsisizmin hem düşük hem de yüksek öz denetim düzeylerinde azalan kişisel başarı duygusunu arttırıcı yönde etkilediğinin bulgulanmasıdır. Ancak psikopatinin aksine narsisizmin azalan kişisel başarı üzerindeki etkisinin yüksek öz denetim düzeyinde düşük öz denetim düzeyine göre daha düşük bir kuvvette olduğu görülmektedir. Öte yandan narsisizmin yüksek öz denetim düzeyinde duyarsızlığı da negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Narsisizmin hayranlık, ilgi, üstünlük, güç ve kontrol ihtiyaçlarına sahip doğası düşünüldüğünde söz konusu güdülerin tatmin edilebilmesi için narsistlerin çevrelerinde bulunacak insanlara ihtiyaç duymakta olduğu, bu nedenle özellikle yüksek öz denetim düzeyinde diğerlerini uzaklaştıracak tutum ve davranışlar sergilemekten kaçınacakları öne sürülebilecektir. Bulgular doğrultusunda öz denetim düzeyi arttıkça narsist özelliklere sahip kişilerin kendilerini başarısız olarak görmekten uzaklaşabilecekleri de ifade edilebilecektir. Bir diğer önemli bulgu ise Makyavelizmin öz denetimi düşük çalışanlarda tükenmişlik üzerinde düzenleyici etkisinin saptanamamış olmasıdır. Makyavelizmin sadece yüksek öz denetim düzeyinde tükenmişliğin alt boyutlarından duyarsızlaşmayı düşük kuvvette etkilediği belirlenmiştir.

Tüm sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda öz denetimin karanlık üçlü ile tükenmişlik arasındaki ilişkide düzenleyici bir role sahip olduğu ifade edilebilecektir.

Bu çalışmanın sonuçlarından örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, yönetim ve organizasyon alanlarında gerek teorik gerekse uygulamaya yönelik olarak yararlanılması önerilebilir. Gelecekteki çalışmaların karanlık üçlünün tükenmişlik üzerindeki etkilerini boylamsal özelliklere sahip, uzun bir zaman dilimini kapsayan, daha geniş bir örneklem kullanılarak gerçekleştirilen çalışmalar üzerinden ele alması literatüre katkı sunabilecektir.

KAYNAKÇA

Ames, D. (2009). Pushing up to a point: Assertiveness and effectiveness in leadership and interpersonal dynamics. *Research in Organizational Behavior, 29*, 111–133.

Aydoğan, E., & Serbest, S. (2017). İş yerinde karanlık üçlü: bir kamu kuruluşunun iç denetim biriminde araştırma. *Sayıştay dergisi,101*,97–121.

Babiak, P., Neumann, C. S., & Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral sciences & the law, 28*(2), 174-193.

Bandura, A. (1978). The self system in reciprocal determinism. *American psychologist, 33*(4), 344.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology, 44*(1), 1-26.

Baughman, H. M., Dearing, S., Giammarco, E., & Vernon, P. A. (2012). Relationships between bullying behaviours and the Dark Triad: A study with adults. *Personality and Individual Differences, 52*(5), 571-575.

Baumeister, R. F., Gailliot, M., DeWall, C. N., & Oaten, M. (2006). Self-regulation and personality: How interventions increase regulatory success, and how depletion moderates the effects of traits on behavior. *Journal of Personality, 74*, 1773−1801.

Bentham, J. (1970). An Introduction to the Principles of Morals and Legislation (1789), *ed. by J. H Burns and HLA Hart, London.*

Bradburn, N. M. (1969). The structure of psychological well-being. Aldine. Busch,

H., & Hofer, J. (2012). Self-regulation and milestones of adult development: Intimacy and generativity. *Developmental Psychology, 48*, 282–293.

Byrne Barbara, M. (2016). Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming. New York: Routledge.

Campbell, W. K., Reeder, G. D., Sedikides, C. ve Elliot, A. (2000), Narcissism and comparative self-enhancement strategies. *Journal of Research in Personality, 34*, 329-347.

Christie, R. C., & Geis, F. L. (1970), Studies in Machiavellianism. New York: Academic press

Ci hangi r Çankaya, Ö . (2008). Bazı İnsanlar Neden Daha Mutludur? Öznel İyi Olma Sürecinde Psikolojik İhtiyaçların Rolü . *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi , 13* (13) , 29-36.

Cihangiroğlu, N., Teke, A., Uzuntarla, Y., Uğrak, U. (2015), Narsist kişilik eğilimleri ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin analizi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 13*(1), 1-18.

Cleckley, H. M. (1964). The mask of sanity: An attempt to clarify some issues about the so-called psychopathic personality. Ravenio Books.

Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review, 18*(4), 621-656.

Corry, N., Merritt, R. D., Mrug, S., & Pamp, B. (2008). The factor structure of the Narcissistic Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment, 90*, 593–600.

Crampton, S.M., Hodge, J.W., Mishra, J.M. and Prices, S. (1995). Stress and Stress Management. *SAM Advanced Management Journal, 60*(3), 2–12.

Çapri, B., Gündüz, B., & Gökçakan, Z. (2011). Maslach Tükenmişlik Envante- ri-Öğrenci Formu'nun (Mte-Öf) Türkçe'ye Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Cukurova University Faculty of Education Journal, 40*(1), 134-147.

Çimen, M. (2000). Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması, *Yayınlanmamış Doktora Tezi, T. C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı.*

DeLisi, M, Beaver, K.M., Vaughn, M.G., Trulson, C.R., Kosloski, A. E., Alan J. Drury, A. J. and Wright, J. P. (2010). Personality, gender, and self-control theory revisited: results from a sample of institutionalized juvenile delinquents. *Applied Psychology in Criminal Justice, 6*(1), 31- 46.

DeLongis, A., Nathanson, C., & Paulhus, D. L. (2011). *Revenge: Who, When, and Why.* Unpublished manuscript, Vancouver, Canada: University of British Columbia.

Dicle, A., Ertop, D. (2019). *Liderlikte Etik, Toplumsal Sorumluluk, Kültür*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Drake, B., & Yadama, G. N. 1996. A structural equation model of burnout and job exit among child protective services workers. *Social Work Research, 20*: 179–187.

Duyan, V., Gülden, Ç., & Gelbal, S. (2012). Öz-Denetim Ölçeği ÖDÖ: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *Journal of Society & Social Work, 23*(1).

Egan, V., & McCorkindale, C. (2007). Narcissism, vanity, personality and mating effort. *Personality and Individual Differences, 43*, 2105–2115. doi:10.1016/j.paid.2007.06.034

Eki zler, H., Bolelli , M. (2020). The Effects of Dark Triad (Machiavellianism, Narcissism, Psychopathy) on the Use ff Power Sources. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19*(37), 27-44.

Eksi, F. (2016). The Short Form of the Five-Factor Narcissism Inventory: Psychometric Equivalence of the Turkish Version. *Educational Sciences: Theory and Practice, 16*(4), 1081-1096.

Ellis, H. (1898). Auto-eroticism: A psychological study. *Alienist and Neurologist, 19*, 260-299.

Ford, J. D., Grasso, D. J., Elhai, J. D., & Courtois, C. A. (2015). *Posttraumatic stress disorder: Scientific and professional dimensions.* Academic press.

Foster, J. D., Shenesey, J. W., & Goff, J. S. (2009). Why do narcissists take more risks? Testing the roles of perceived risks and benefits of risky behaviors. *Personality and Individual Differences, 47*, 885–889.

Friese, M. and Hofmann, W. (2009). Control me or I will control you: impulses, trait self-control, and the guidance of behavior. *Journal of Research in Personality, 43*, 795–805.

Fujita, K. (2011). On conceptualizing selfcontrol as more than the effortful inhibition of impulses. *Personality and Social Psychology Review 15*(4), 352–366.

Furnham, A., Trickey, G., & Hyde, G. (2012). Bright aspects to dark side traits: Dark side traits associated with work success. *Personality and Individual Differences, 52*(8), 908-913. doi:10.1016/j.paid.2012.01.025

Furtner, M. R., Rauthmann, J. F., & Sachse, P. (2011), The self-loving self-leader: An examination of the relationship between self-leadership and the Dark Triad. *Social Behavior and Personality: an international journal, 39*(3), 369-379.

Genetics, 14(1), 35–41.

Gentry, W.A., & Chappelow, C. (2009). Managerial derailment: Weaknesses that can be fixed. In R.B. Kaiser (Ed.), *The Perils of Accentuating the Positive* (pp. 97–114). Tulsa, OK: Hogan Press.

Geurts, S., Schaufeli, W., & De Jonge, J. 1998. Burnout and intention to leave among mental health-care professionals: A social psychological approach. *Journal of Social and Clinical Psychology, 17*: 341–362.

Goldberg, A. (1973). Psychotherapy of narcissistic injuries. *Archives of general psychiatry, 28*(5), 722-726.

Greenbaum, R. L., Hill, A., Mawritz, M. B., & Quade, M. J. (2017). Employee Machiavellianism to unethical behavior: The role of abusive supervision as a trait activator. *Journal of Management, 43*(2), 585-609. doi:10.1177/0149206314535434

Grijalva, E., & Newman, D. A. (2015). Narcissism and counterproductive work behavior (CWB): Meta-analysis and consideration of collectivist culture, Big Five personality, and narcissism's facet structure. *Applied Psychology, 64*(1), 93-126. doi:10.1111/apps.12025

Grover, S., & Furnham, A. (2020). Does emotional intelligence and resilience moderate the relationship between the Dark Triad and personal and work burnout?. *Personality and Individual Differences*, 109979.

Gustafson, S. B., & Ritzer, D. R. (1995). The dark side of normal: A psychopathy-linked pattern called aberrant self-promotion. *European Journal of Personality, 9*(3), 147–183. doi:10.1002/per.2410090302.

Hare, R. D. (2003), Manual for the revised Psychopathy Checklist (2nd ed.). Toronto, ON: Multi-Health Systems.

Harms, P. D., Spain, S. M., & Hannah, S. T. (2011). Leader development and the dark side of personality. *The Leadership Quarterly, 22*(3), 495-509. doi:10.1016/j.leaqua.2011.04.007

Harms, P.D., ve Spain, M.S. (2015), Beyond the bright side: Dark personality at work. Applied Psychology: *An International Review, 64*, 15-24. doi: 10.1111/apps.12042.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man.* Cleveland: World Publishing Company.

Herzberg, F., Mauster, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work.* New York, Wiley.

Herzberg, H. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review, 81*(1), 87–106.

Hobfoll, S. E. (1988). The ecology of stress. New York: Hemisphere.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*: 513–524.

Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community*. New York: Plenum.

Hobfoll, S. E., & Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), Series in applied psychology: Social issues and questions. *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (p. 115–133).

intelligence and the dark triad traits of personality. *Twin Research and Human*

Jakobwitz, S., & Egan, V. (2006). The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences, 40*, 331–339.

Johnson, V. A., Beehr, T. A., & O'Brien, K. E. (2015). Determining the relationship between employee psychopathy and strain: Does the type of psychopathy matter?. *International journal of stress management, 22*(2), 111.

Jonason, P. K., Li, N. P., Webster, G. D., & Schmitt, D. P. (2009). The dark triad: Facilitating a short-term mating strategy in men. *European Journal of Personality: Published for the European Association of Personality Psychology, 23*(1), 5-18. doi:10.1002/per.698

Jones, D. N., & Figueredo, A. J. (2013). The core of darkness: Uncovering the heart of the Dark Triad. *European Journal of Personality, 27*(6), 521-531. doi:10.1002/per.1893

Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2009), Machiavellianism. In M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), Handbook of Individual Differences in Social Behavior (pp. 93–108). New York: Guilford.

Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2011). Differentiating the Dark Triad within the interpersonal circumplex. In L.M. Horowitz & S. Strack (Eds.), *Handbook*

of Interpersonal Psychology: Theory, Research, Assessment and Therapeutic Interventions (pp. 249–268). New York: Wiley.

Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, *29*(3), 284.

Kaiser, R. B., LeBreton, J. M., & Hogan, J. (2015). The dark side of personality and extreme leader behavior. *Applied Psychology, 64*(1), 55-92. doi:10.1111/apps.12024

Kanten, P., Yeşiltaş, M., & Arslan, R. (2015), Kişiliğin karanlik yönünün üretkenlik karşiti iş davranişlarina etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 29*(2).

Kessler, S. R., Bandell, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., & Penney, L. M. (2010). Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology, 40*, 1868–1896.

Koeske, G., & Koeske, R. 1993. A preliminary test of the stress-strain-outcome model for reconceptualizing the burnout phenomenon. *Social Service Research, 17*: 107–135.

Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior, 17*(3), 253-266.

LeBreton, J.M., Binning, J.F., & Adorno, A.J. (2006). Subclinical psychopaths. In J.C. Thomas & D. Segal (Eds.), *Comprehensive handbook of personality and psychopathology, Vol. I. Personality and everyday functioning* (pp. 388–411). New York: John Wiley and Sons.

Lee, K., Ashton, M. C., Wiltshire, J., Bourdage, J. S., Visser, B. A., ve Gallucci, A. (2013), Sex, power and money: Prediction from the Dark Triad and Honesty–Humility. European *Journal of Personality, 27*, 169–184. doi: 10.1002/per.1860

Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior, 9*(4), 297-308.

Lewin, J. E., & Sager, J. K. (2007). A process model of burnout among salespeople: Some new thoughts. *Journal of Business Research, 60*(12), 1216-1224.

Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review, 78*(1), 68–78.

Machiavelli, N. (2008). The prince. Hackett Publishing.

Maslach, C, & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour, 2*, 99-113.

Maslach, C. (1978). The client role in staff burn-out. *Journal of social issues, 34*(4), 111-124.

Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Maslach, C. (1998). Theories of Organizational Stress. In: C.L. Cooper (ed.), A Multi-dimensional Theory of Burnout. New York: Oxford University Press Inc.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences, 59*, 83-88. doi:10.1016/j.paid.2013.11.010

McCall, M.W., Jr., & Hollenbeck, G.P. (2002). *Developing global executives: The lessons of international experience.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Mehta, R. (2010). Exploring self-control: Moving beyond depletion hypothesis. *Advances in Consumer Research, 37*. 174-178.

Miller, J. D., Dir, A., Gentile, B., Wilson, L., Pryor, L. R., & Campbell, W. K. (2010). Searching for a vulnerable dark triad: Comparing factor 2 psychopathy, vulnerable narcissism, and borderline personality disorder. *Journal of Personality, 78*(5), 1529-1564. doi:10.1111/j.1467-6494.2010.00660.x

Mischel, W. (2014). The marshmallow test: Understanding self-control and how to master it. Random House.

Moore, J. E. 2000. Why is this happening? A casual attribution approach to work exhaustion consequences. *Academy of Management Review, 25*: 335–349.

Muraven, M., Tice, D. M., & Baumeister, R. F. (1998). Self-control as limited resource: Regulatory depletion patterns. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*, 774−789.

O'Boyle, E. A., 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*: 557-579.

Oaten, M. & Cheng, K. (2006). Improved self-control: the benefits of a regular program of academic study. *Basic and Applied Social Psychology, 28*(1), 1–16.

Oaten, M., & Cheng, K. (2005). Academic examination stress impairs self-control. *Journal of Social and Clinical Psychology, 24*, 254−279.

Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The journal of social psychology, 135*(3), 339-350.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology, 48*(4), 775-802.

Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., Kahraman, G., & Avcı, K. (2016), Hemşirelerin Karanlık Kişilik Özelliklerinin Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14*(3).

Özsoy, E. ve Ardiç, K. (2017), Karanlık Üçlü'nün (Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopati) İş Tatminine Etkisinin İncelenmesi. *Yonetim ve Ekonomi, 24*(2), 391.

Özsoy, E., Rauthmann, J. F., Jonason, P. K., ve Ardıç, K. (2017). Reliability and validity of Turkish version of Dark Triad Dirty Dozen (DTDD-T), Short Dark Triad (SD3-T) and Single Item Narcissism Scale (SINS-T), *Personality and Individual Differences*, *117*, 11–14.

Paulhus, D. L., ve Williams, K. M. (2002), The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality, 36*(6), 556-563.

Paunonen, S. V., Lönnquvist, J.-E., Verkasalo, M., Leikas, S., & Nissinen, V. (2006), Narcissism and emergent leadership in military cadets. *The Leadership Quarterly,17*, 475–486.

Perlman, B., & Hartman, E. A. (1982). Burnout: Summary and future research. *Human Relations, 33*, 283-305,

Petrides, K. V., Vernon, P. A., Schermer, J. A., & Veselka, L. (2011). Trait emotional intelligence and the dark triad traits of personality. *Twin Research and Human Genetics, 14*(1), 35–41.

Prusik, M., & Szulawski, M. (2019). The relationship between the dark triad personality traits, motivation at work, and burnout among HR recruitment workers. *Frontiers in psychology, 10*, 1290.

Raskin, R. N., & Hall, C. S. (1979). Narcissistic Personality Inventory. *Psychological Reports, 45*, 590.

Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principle-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(5), 890-902.

Rauthmann, J. F., & Kolar, G. P. (2012). How ''dark'' are the Dark Triad traits'' Examining the perceived darkness of narcissism, Machiavellianism and psychopathy. *Personality and Individual Differences, 53*, 884–889.

Rosenbaum, M. (1980). A schedule for assessing self-control behaviors: Preliminary findings. *Behavior therapy, 11*(1), 109-121.

Rosenbaum, M. (1993). The three functions of self-control behavior: Redressive, reformative, and experiential. *Work and Stress, 7*, 33-46.

Schmeichel, B. J., Vohs, K. D., & Baumeister, R. F. (2003). Ego depletion and intelligent performance: Role of the self in logical reasoning and other information processing. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*, 33−46.

Schmidt, K. H., Neubach, B., & Heuer, H. (2007). Self-control demands, cognitive control deficits, and burnout. *Work & Stress, 21*(2), 142-154.

Schwarzkopf, K., Straus, D., Porschke, H., Znoj, H., Conrad, N., Schmidt-Trucksäss, A., & Von Känel, R. (2016). Empirical evidence for a relationship between narcissistic personality traits and job burnout. *Burnout Research, 3*(2), 25-33.

Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research, 31*(4), 558-569.

Smith, M. B., Craig Wallace, J., & Jordan, P. (2016). When the dark ones become darker: How promotion focus moderates the effects of the dark triad on supervisor performance ratings. *Journal of Organizational Behavior, 37*(2), 236-254.

Smith, M., Segal, J., & Segal, R. (2015). Preventing Burnout: Signs, Symptoms, Causes, and Coping Strategies.

Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of personality assessment, 58*(1), 160- 178.

Tangney, J.P., Baumeister, R. F. and Boone, A. L. (2004). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. *Journal of Personality, 72*, 272- 322.

Tullett, A.M and Inzlicht, M. (2010). The voice of self-control: blocking the inner voice increases impulsive responding. *Acta Psychologica 135*, 252-256.

Üstün, F. ve Kılıç, K.C. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven ve Özdenetim Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 18* (30),19-27.

Williams, K. M., McAndrew, A., Learn, T., Harms, P. D., & Paulhus, D. L. (2001). *The Dark Triad Return: Entertainment Preferences and Anti-Soci- al Behavior Among Narcissists, Machiavellians, and Psychopaths.* Poster presented at the meeting of the American Psychological Association, San Francisco.

Wisse, B., & Sleebos, E. (2016). When the dark ones gain power: perceived position power strengthens the effect of supervisor Machiavellianism on abusive supervision in work teams. *Personality and Individual Differences, 99*, 122-126.

Wu, J., & Lebreton, J. M. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality. *Personnel Psychology, 64*(3), 593-626.